

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر (02) أبو القاسم سعد الله



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
رقم التسجيل:.....
الرقم التسلسلي:.....

الموضوع:

تَصَوُّرٌ مُقْتَرَحٌ لِتَطْوِيرِ أَدَاءِ الْإِدَارَاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ فِي الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ بِفِلَسْطِينَ فِي ضَوْءِ
مَبَادِيءِ الْحَوْكَمَةِ
A proposed vision for developing the performance of school
administrations in public schools in Palestine in light of the principles of
governance

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التربية تخصص
(الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية)

إشراف (الأستاذ)
أ.د. لكحل لخضر

إعداد الطالب
محمد الزطمة
أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	أ.د. ببي مرزاق	أستاذ التعليم العالي	الجزائر (02)	رئيساً
02	أ.د. لكحل لخضر	أستاذ التعليم العالي	الجزائر (02)	مقرراً ومشرفاً
03	أ.د. صالح لعبودي	أستاذ التعليم العالي	الجزائر (02)	عضواً
04	أ.د. كمال فرحاوي	أستاذ التعليم العالي	الجزائر (02)	عضواً
05	أ.د. بلعسلة فتيحة	أستاذة التعليم العالي	المدرسة العليا (بوزريعة)	عضواً خارجي
06	أ.د. عبورة محمد	أستاذ التعليم العالي	تيبازة	عضواً خارجي

السنة الجامعية 2021/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آية قرآنية

"فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ"

(الحجر: 92)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي أنعم على بنعمة العقل والإيمان، و أفضل الصلاة والسلام على سيدنا محمد -صلى الله عليه و سلم- وعلى آله وصحبه وسلم وبعد،،،
يقول الحق سبحانه وتعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ ظَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَظْهِرْ لِي فِي دِينِي حُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ". [الأحقاف: 15]
وانطلاقاً من قول نبينا محمد - صلى الله عليه و سلم-: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي، 1978، ج4: 339) رواه أبو هريرة فما كان لهذا الجهد البسيط وغيره أن يتم، لولا فضل الله-سبحانه و تعالى- ثم وجود أناس مخلصين صدقوا ما عاهدوا الله عليه -أمدهم الله بالعمر المديد- أبدأ، أولاً بإدارة جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله" الموقرة، وعمادة الدراسات العليا، وعمادة كلية التربية، ورئاسة قسم علوم التربية المحترمين، الذين استطاعوا أن يجعلوا من هذه الجامعة منهلاً لكل ذي طالب علم، وأن تتبوا بجهودهم المخلصة المراكز المتقدمة بين نظيراتها على المستوى الوطني والإقليمي، وأن كان من الواجب أن يذكر أهل الفضل بفضلهم، وأن يخص بعضهم بالذكر، فإنني أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري وامتناني إلى أستاذي المشرف الكريم الأستاذ الدكتور لخضر الكحل الذي أسعدني وشرفني بإشرافه على هذه الدراسة، فقد رافقتني في هذه الرحلة التعليمية، ومنحني الكثير من وقته، فجزاه الله عني خير الجزاء، و الشكر موصول إلى الأساتذة المناقشين، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وطرح ملاحظاتها وتوجيهاتها بما يثري جوانبها، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وقدموا لي النصائح والتعديلات الهامة التي ساعدتني على إنجاز هذه الرسالة، والشكر موصول إلى وزارة التربية والتعليم، ممثلة بجميع مديري المحافظات، ومديري المدارس، والمعلمين والمعلمات بمحافظات غزة والضفة الغربية، الذين ساعدوني في تطبيق أداة الدراسة، هؤلاء من ذكرتهم فشكرتهم أما من نسيتهم فهم أولى الناس بالشكر والتقدير، وأدعو الله -سبحانه وتعالى- أن ينال هذا الجهد القبول والرضا، فحسبي إنني اجتهدت، ولكل مجتهد نصيب، والكمال لله وحده، فإن وفقت فمن الله، وأن قصرت، فعذري لقوله سبحانه وتعالى: " قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ". [البقرة: 32]

الباحث

الإهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد (صلى الله عليه و سلم)

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى روح والدتي الغالية رحمها الله

إلى زوجتي المخلصة الوفية التي تكبدت معي مشقة هذا الجهد

إلى أبنائي الأعزاء ((لما، فادي، أسيل، ياسر))

أسأل الله لهم الهداية والتوفيق

إلى من رفعت رأسي بهم افتخارا وشدت بهم أزمي مرارا

أشقائي الأعزاء ((أسعد و نبيل))

إلى جسر المحبة والعطاء ونهر الحنان الدائم

((أخواتي))

إلى رواد الفكر ومنابع العطاء وحملة القرآن وورثة الأنبياء

((أساتذتي))

إلى الصرخ الشاهق في وطننا العربي الكبير

جامعة الجزائر (02) أبو القاسم سعدالله

إلى الأبطال الأحرار الأسود الرابضة خلف قضبان السجون الصهيونية

إلى أرواح شهداء فلسطين والجزائر

و الذين روت دماؤهم الطاهرة أرض فلسطين والجزائر المباركة.

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

أقدم عملي هذا راجيا من المولى القبول وحسن الجزاء

الباحث

فهرس المحتويات

i	آية قرآنية
ii	شكر وتقدير
iii	الإهداء
iv	فهرس المحتويات
xii	فهرس الجداول
xiv	فهرس الملاحق
xv	ملخص الدراسة
xviii	Abstract
xxi	المقدمة
1	أولاً: الجانب النظري
1	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
2	تمهيد:
2	1.1: إشكالية الدراسة
7	2.1: فرضيات الدراسة
9	3.1: أهداف الدراسة
9	4.1: أهمية الدراسة
10	5.1: أسباب اختيار الموضوع
10	6.1: الدراسات السابقة
11	1.6.1: الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات
19	2.6.1: الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة
42	3.6.1: الدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات
48	4.6.1: الدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة مع بعض المتغيرات
65	5.6.1: التعقيب على الدراسات السابقة
72	7.1: مصطلحات الدراسة
76	خلاصة:

77 الفصل الثاني (الإدارة المدرسية)
78 تمهيد:
79 1.2: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها
80 2.2: أهداف الإدارة المدرسية
83 3.2: خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
86 4.2: وظائف الإدارة المدرسية
87 5.2: أنماط الإدارة المدرسية
93 6.2: مقومات الإدارة المدرسية الناجحة
95 7.2: الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية
98 8.2: مهام مدير المدرسة
100 9.2: صفات مدير المدرسة الناجح
101 خلاصة:
102 الفصل الثالث (الحوكمة)
103 تمهيد:
103 1.3: التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة
104 2.3: التعريف الاصطلاحي لمفهوم الحوكمة
111 3.3: نشأة الحوكمة
113 4.3: علاقة مفهوم الحوكمة بالمفاهيم ذات الصلة
114 5.3: أهداف الحوكمة
116 6.3: مميزات وخصائص الحوكمة الجيدة
120 7.3: عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة
121 8.3: القواعد الأساسية للحوكمة
121 9.3: مبادئ الحوكمة
130 10.3: أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية
131 11.3: أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح المستفيدين
132 12.3: إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية
134 13.3: مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية
135 14.3: العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية
138 15.3: عوامل نجاح الحوكمة في المؤسسات التعليمية
138 16.3: أسباب فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية
139 17.3: حوكمة الجامعات
139 1.17.3: مفهوم حوكمة الجامعات

140.....	2.17.3: دور وأهمية حوكمة الجامعات
141.....	خلاصة:
142.....	الفصل الرابع (مبادئ الحوكمة)
143.....	تمهيد:
144.....	1.4: المساءلة
145.....	1.1.4: تعريف المساءلة لغةً و اصطلاحاً
147.....	2.1.4: نشأة المساءلة
149.....	3.1.4: أهمية المساءلة
150.....	4.1.4: أهداف المساءلة
151.....	5.1.4: مبادئ المساءلة
151.....	6.1.4: المكونات الأساسية للمساءلة
151.....	7.1.4: صفات المساءلة الفعالة
152.....	8.1.4: أنواع المساءلة
153.....	9.1.4: فوائد المساءلة
153.....	10.1.4: سلبيات المساءلة
154.....	11.1.4: مبررات الاهتمام بالمساءلة
155.....	12.1.4: أساليب المساءلة
156.....	13.1.4: مكونات نظام المساءلة الإدارية
157.....	14.1.4: معايير المساءلة الإدارية
157.....	15.1.4: مشكلات نظام المساءلة الإدارية
158.....	16.1.4: مشكلة الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية
159.....	17.1.4: الشفافية الإدارية والمساءلة
160.....	2.4: الشفافية
161.....	1.2.4: مفهوم الشفافية لغةً
161.....	2.2.4: مفهوم الشفافية اصطلاحاً
162.....	3.2.4: مفهوم الشفافية الإدارية
165.....	4.2.4: أهمية الشفافية الإدارية
167.....	5.2.4: أسس ومبادئ الشفافية
169.....	6.2.4: فوائد تطبيق الشفافية
170.....	7.2.4: أنواع الشفافية
171.....	8.2.4: عناصر الشفافية
174.....	9.2.4: متطلبات الشفافية الإدارية
176.....	10.2.4: مستويات الشفافية الإدارية

178.....	11.2.4: استراتيجيات توفر الشفافية الإدارية
178.....	12.2.4: المشكلات التي تواجه الشفافية
179.....	13.2.4: طرق تحسين الشفافية في المؤسسات " المنظمات"
183.....	3.4: المشاركة
184.....	1.3.4: تعريف المشاركة
184.....	2.3.4: عناصر المشاركة الفعالة
186.....	3.3.4: فوائد مشاركة العاملين
187.....	4.3.4: أهمية المشاركة
190.....	5.3.4: عوائق مشاركة العاملين في الإدارة
191.....	6.3.4: المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة
192.....	7.3.4: عناصر مشتركة في الإدارة المفتوحة
194.....	8.3.4: علاقة الشفافية الإدارية بالمشاركة
196.....	4.4: الكفاءة والفاعلية
197.....	1.4.4: تعريف الفاعلية
199.....	2.4.4: المدير الفاعل
200.....	3.4.4: أهداف الإدارة الفاعلة
200.....	4.4.4: خصائص الإدارة الفاعلة
201.....	5.4.4: الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة
202.....	6.4.4: أدوار مدير المدرسة
205.....	7.4.4: متطلبات الدور الإداري
205.....	8.4.4: العوامل الدالة على المدارس الفاعلة
206.....	9.4.4: الأساليب الإدارية التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر
208.....	10.4.4: معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة
209.....	11.4.4: الكفاءة
210.....	12.4.4: مفهوم الكفاءة الإدارية
211.....	13.4.4: مفهوم الكفاءة الداخلية
211.....	14.4.4: الكفاءة الخارجية
212.....	5.4: التمكين الإداري
214.....	1.5.4: مفهوم التمكين الإداري
215.....	2.5.4: أهمية التمكين الإداري للمديرين في المجتمع المدرسي
215.....	3.5.4: فوائد التمكين الإداري لمديري المدارس
216.....	4.5.4: أهداف التمكين الإداري
216.....	5.5.4: سمات التمكين الإداري
217.....	6.5.4: مبادئ التمكين الإداري

217.....	7.5.4: استراتيجيات التمكين الإداري
218.....	8.5.4: دور القيادة والإشراف لتمكين العاملين
218.....	9.5.4: خطوات التمكين الإداري لمدير المدرسة
220.....	10.5.4: أبعاد التمكين الإداري
221.....	11.5.4: متطلبات التمكين الإداري لمدير المدرسة
222.....	12.5.4: وسائل التمكين الإداري لمدير المدرسة
222.....	13.5.4: أسباب التمكين الإداري لمديري المدرسة
223.....	14.5.4: عوامل نجاح عملية التمكين الإداري لمديري المدارس
224.....	6.4: العدالة والمساواة
227.....	1.6.4: تعريف العدل لغوياً واصطلاحاً
230.....	2.6.4: العدالة في الإسلام
230.....	3.6.4: مفهوم العدالة التنظيمية
232.....	4.6.4: نشأة وتطور العدالة التنظيمية
233.....	5.6.4: العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
234.....	6.6.4: أهمية العدالة التنظيمية
235.....	7.6.4: أبعاد العدالة التنظيمية
237.....	8.6.4: العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية
238.....	9.6.4: أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس
239.....	10.6.4: مقومات العدالة التنظيمية
239.....	11.6.4: متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية من مدير المدرسة
240.....	12.6.4: أدوار مدير المدرسة المرتبطة بالعدالة التنظيمية
241.....	13.6.4: العدالة التنظيمية ومجالات تطبيقها في المدارس
245.....	7.4: الأنظمة والقوانين
246.....	1.7.4: التعريف الاصطلاحي للأنظمة والقوانين
246.....	2.7.4: أهمية الأنظمة والقوانين في المؤسسات
248.....	8.4: رشادة صنع القرار
249.....	1.8.4: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
249.....	2.8.4: أهمية عملية اتخاذ القرارات
250.....	3.8.4: خصائص القرارات الإدارية
251.....	4.8.4: خطوات عملية اتخاذ القرار
252.....	5.8.4: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار
252.....	6.8.4: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
253.....	9.4: التنافسية
254.....	1.9.4: المفهوم اللغوي للتنافسية

254.....	2.9.4: التعريف الاصطلاحي للتنافسية.....
254.....	3.9.4: مفهوم الميزة التنافسية.....
255.....	4.9.4: مستويات القدرة التنافسية.....
255.....	5.9.4: علاقة الكفاءات في الميزة التنافسية.....
256.....	6.9.4: الميزة التنافسية في المدارس.....
258.....	10.4: البساطة والوضوح.....
259.....	1.10.4: البساطة لغةً.....
259.....	2.10.4: المفهوم الاصطلاحي " للبساطة".....
259.....	3.10.4: أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات.....
260.....	4.10.4: خطوات تبسيط الإجراءات.....
261.....	5.10.4: المفهوم اللغوي للوضوح.....
261.....	6.10.4: المفهوم الاصطلاحي للوضوح.....
261.....	7.10.4: أهمية الوضوح الإداري.....
263.....	11.4: الإدامة" الاستدامة.....
264.....	1.11.4: الاستدامة لغاً.....
264.....	2.11.4: الاستدامة اصطلاحاً.....
264.....	3.11.4: أهمية الاستدامة في التعليم.....
265.....	4.11.4: قواعد وأسس التعليم من أجل التنمية المستدامة.....
266.....	خلاصة:.....
268.....	ثانياً: الجانب التطبيقي.....
268.....	الفصل الخامس (إجراءات الدراسة الميدانية).....
269.....	تمهيد:.....
269.....	1.5: حدود الدراسة.....
269.....	2.5: منهج الدراسة.....
270.....	3.5: مصادر الدراسة.....
270.....	1.3.5: البيانات الأولية.....
270.....	2.3.5: البيانات الثانوية.....
270.....	4.5: المجتمع الأصلي للدراسة.....
272.....	5.5: عينة الدراسة.....
272.....	1.5.5: العينة الاستطلاعية: Pilot Sample.....
272.....	2.5.5: عينة الدراسة: Actual Sample.....
273.....	3.5.5: خصائص عينة الدراسة.....
274.....	6.5: أدوات الدراسة.....

275.....	7.5: شبكة الملاحظة
275.....	1.7.5: عينة شبكة الملاحظة
275.....	2.7.5: وصف شبكة الملاحظة
276.....	3.7.5: صدق وثبات شبكة الملاحظة
280.....	4.7.5: واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة وفقاً لشبكة الملاحظة
282.....	8.5: استبانة مبادئ الحوكمة
282.....	1.8.5: خطوات بناء الاستبانة
282.....	2.8.5: وصف الاستبانة
283.....	3.8.5: صدق وثبات مقياس (مبادئ الحوكمة)
288.....	9.5: أداة المقابلة والاستبيان الالكتروني والبور الاستشارية
289.....	10.5: المعالجات الإحصائية
290.....	11.5: إجراءات الدراسة
291.....	خلاصة:
292.....	الفصل السادس (عرض ومناقشة نتائج الدراسة)
293.....	تمهيد:
293.....	1.6: المحك المعتمد في الدراسة
294.....	2.6: نتائج التساؤل الأول
314.....	3.6: نتائج التساؤل الثاني
323.....	4.6: الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة
326.....	1.4.6: خطوات بناء التصور المقترح
327.....	2.4.6: رؤية التصور المقترح
327.....	3.4.6: رسالة التصور المقترح
327.....	4.4.6: منطلقات "مبررات" التصور المقترح
328.....	5.4.6: أسس التصور المقترح
328.....	6.4.6: المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح
328.....	7.4.6: عوامل نجاح التصور المقترح
329.....	8.4.6: أهداف التصور المقترح
329.....	9.4.6: محتوى التصور المقترح واجراءات تنفيذه
338.....	10.4.6: معوقات تنفيذ التصور المقترح
339.....	11.4.6: الحلول المقترحة للتصور المقترح
339.....	خلاصة:
340.....	الاستنتاج العام للدراسة:

342.....	توصيات الدراسة:
345.....	مقترحات الدراسة:
346.....	صعوبات الدراسة:
347.....	خاتمة
349.....	المصادر والمراجع
350.....	أولاً: المراجع العربية
363.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
365.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
271	يوضح عدد مديري المدارس والمعلمين في محافظات غزة والضفة	(5-1)
271	يوضح إحصائية بالإدارة لعليا لوزارة التربية والتعليم في غزة و الضفة"	(5-2)
272	يوضح المديرين والمعلمين في العينة الاستطلاعية	(5-3)
273	يوضح حجم وعدد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين في كل من الضفة و غزة.	(5-4)
273	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة والمنطقة والمؤهل والخبرة	(5-5)
276	أبعاد وفقرات استبانة مبادئ الحوكمة المستخدمة في شبكة الملاحظة	(5-6)
277	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له	(5-7)
278	نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للمقياس	(5-8)
279	معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ	(5-9)
280	معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة للدرجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني لشبكة الملاحظة	(5-10)
281	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة وللدرجة الكلية للحوكمة (ن=20)	(5-11)
284	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له	(5-12)
286	نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للمقياس	(5-13)
287	معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ	(5-14)
287	معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقا لطريقة التجزئة النصفية	(5-15)
293	المحك المعتمد في الدراسة	(6-1)
294	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ المساواة	(6-2)
296	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ الشفافية	(6-3)
297	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ المشاركة	(6-4)
299	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ الكفاءة والفاعلية	(6-5)
301	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ التمكين الإداري	(6-6)
302	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ العدالة والمساواة	(6-7)
304	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ القوانين والأنظمة	(6-8)
306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها بفلسطين (ن=1222)	(6-9)
309	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها للمحافظات الجنوبية غزة (ن=317)	(6-10)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
311	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها بالمحافظات الشمالية" الضفة الغربية (ن=905)	(6-11)
315	نتائج اختبار t-test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمنطقة الجغرافية (غزة، الضفة الغربية)	(6-12)
317	نتائج اختبار t-test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للوظيفة (مدير، ومعلم)	(6-13)
318	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لسنوات الخدمة	(6-14)
320	اختبار Dunnett T3 للتعرف على الفروق في مبادئ الحوكمة تعزى للخبرة	(6-15)
321	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمؤهل العلمي	(6-16)
324	التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة (تفريغ الاستبيان الالكتروني)	(6-17)
329	الأهداف العامة والفرعية للتصور المقترح	(6-18)
330	التصور المقترح بالشكل التفصيلي	(6-19)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	شبكة الملاحظة في صورته الأولى قبل التحكيم	366
(2)	شبكة الملاحظة بالصورة النهائية بعد التحكيم	371
(3)	استبانة مبادئ الحوكمة في صورتها الأولى قبل التحكيم	374
(4)	استبانة مبادئ الحوكمة في صورتها النهائية بعد التحكيم	379
(5)	الاستبيان الإلكتروني في صورته الأولى قبل التحكيم	383
(6)	الاستبيان الإلكتروني في صورته النهائية بعد التحكيم	385
(7)	أداة المقابلة	387
(8)	أداة مجموعة الخبراء	388
(9)	قائمة السادة المحكمين	389
(10)	قائمة بأسماء مجموعة الخبراء	390
(11)	قائمة بأسماء مجموعة الخبراء الذين تم مقابلتهم بشكل منفرد	391
(12)	قائمة المدارس التي تم زيارتها عند تطبيق أداة شبكة الملاحظة	392
(13)	احصائية بعدد المديرين والمعلمين بمحافظة غزة	393
(14)	احصائية بعدد المديرين والمعلمين بمحافظة الضفة الغربية	394
(15)	رسالة الجامعة الى وزارة التربية والتعليم لتطبيق أدوات الدراسة	395
(16)	تسهيل مهمة الباحث (صادرة من وزارة التربية والتعليم)	396
(17)	صورة للمشاركين في المقابلات الفردية ومجموعة الخبراء	397

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير أفراد العينة (مديري المدارس، المعلمين) لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمتغيرات (الوظيفة، المنطقة الجغرافية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، ومن ثم الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج البنائي كمنهجين مناسبين للدراسة، وقام بتطبيق مجموعة من أدوات الدراسة تمثلت في شبكة الملاحظة، البؤر الاستشارية، المقابلة، الاستبيان الإلكتروني، واستبانة مكونة من (69) فقرة موزعة على سبعة مجالات (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، العدالة، التمكين الإداري، القوانين والأنظمة)، وذلك على عينة مكونة من (1222) مديراً/ة ومعلم/ة بواقع (224) مدير/ة و (998) معلم/ة من المجتمع الأصلي الذي تكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية (غزة) والمحافظات الشمالية (الضفة) والبالغ عددهم (42176) مدير/ة ومعلم/ة على حسب الإحصائية المسجلة عام 2020-2021م.

وتمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(1) ما واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر (مديري المدارس، المعلمين)؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

(3) ما التصور المقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة؟

وتمثلت فرضيات الدراسة بالفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة.

وتتفرع عنها فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الجزئية الأولى: درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية "غزة" منخفضة.

الفرضية الجزئية الثانية: درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية" الضفة الغربية" مرتفعة جداً.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات الجنوبية" غزة"، المحافظات الشمالية" الضفة الغربية") الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، معلم).

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، من 4 سنوات إلى 6 سنوات، أكثر من 7 سنوات). الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).

وإستخدام الباحث الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T test، تحليل التباين الاحادي، اختبار ألفا كورنباخ)

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين (2.893) بوزن نسبي (57.9) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة.

2) بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية (2.422) بوزن نسبي (48.4) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية" غزة" منخفضة.

- (3) بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية (3.058) بوزن نسبي (61.2) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية "الضفة" متوسطة.
- (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت الفروق لصالح الضفة الغربية.
- (5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح المديرين.
- (6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين و معلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت الفروق لصالح 7سنوات فأكثر، و لا يوجد هناك فروق تعزى لسنوات الخدمة باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة.
- (7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).
- وتوصلت الدراسة الى أبرز التوصيات التالية:
- (1) نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس الحكومية.
 - (2) إصدار دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس.
 - (3) تدريب وتأهيل مديري المدارس على كيفية تفعيل مبادئ الحوكمة وسبل تفعيلها.
 - (4) نشر ثقافة المساءلة والشفافية والعدالة بالمدارس من خلال الدورات التدريبية، والنشرات التربوية.
- الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، تطوير، أداء، واقع التطبيق، الإدارات المدرسية، المدارس الحكومية، فلسطين، الحوكمة، مبادئ الحوكمة.

Abstract

The study aims at identifying the reality of the school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine from teachers and principals' point of view, showing whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members (teachers, principals) of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variables (job, geographical region, years of service, academic qualification), and reaching a proposal for developing the performance of school administrations in Palestine in light of the principles of governance.

The study adopts the descriptive, analytical and constructive approach to achieve the objectives of the study. To achieve those objectives, the study uses some tools, such as: The observation network, the interview, advisory foci, the electronic questionnaire, and the Governance Principles Questionnaire that has (69) items distributed into seven areas (transparency, accountability, participation, efficiency and effectiveness, fairness, administrative empowerment, laws and regulations).

The study tools have been applied on the sample of the study which consists of (1222) principals and teachers of (224) principals and (998) teachers.

The original community of the study consists of all school principals and teachers in the southern governorates (Gaza) and the northern ones (West Bank), whose number is (42,176) principals and teachers.

Questions of the study:

- 1) What is the reality of the school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine from teachers and principals' point of view?
- 2) Are there statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variables (job, geographical region, years of service, academic qualification)?
- 3) What is the proposal for developing the performance of school administrations in Palestine in light of the principles of governance?

Hypotheses of the study:

- 1) **The first hypothesis:** The degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine is **average**.

It has two sub hypotheses:

- a) The degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in the southern governorates (Gaza) is **low**.
- b) The degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in the northern ones (West Bank) is **very high**.

- 2) **The second hypothesis:** There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variables (job, geographical region, years of service, academic qualification).

This hypothesis has four sub hypotheses:

- a) There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variable of geographical region (The southern governorates (Gaza) and the northern ones (West Bank)).
- b) There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variable of job (teachers, principals).
- c) There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variable of years of service (Less than 3 years, from 4 to 6 years, more than 7 years).
- d) There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the average estimate of the sample members' (teachers, principals) point of view of the degree of school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine attributed to the variable of academic qualification (BA, Master, PhD).

Statistical Methods of the Study:

The study uses the following statistical methods: (frequencies, percentages, mean, standard deviation, relative weight, T-test, Monolithic analysis of variance and Cronbach's alpha test) to measure the school administration's practice of the principles of governance in public schools in Palestine, and the statistical methods in the study.

Results of the Study:

The study finds the following results:

- 1) The mean of the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in Palestine is 2.893, with a relative weight of 57.9%, indicating that the level of school administrations' degree of practice of the principles of governance in public schools in Palestine is average.
- 2) The principle of laws and regulations is the largest principle of governance practiced by school administrations in Palestine, with its relative weight reaching 64.9%, while this of justice is the least practiced principles of governance by school administrations in Palestine, with a relative weight of 47.7%.
- 3) The mean of the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in the southern governorates reaches 2.422 with a relative weight of 48.4%, indicating that the level of the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in the southern governorates is low.
- 4) The mean of the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in the northern governorates is 3.058, with a relative weight of 61.2%, indicating that the level of the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in the northern governorates is average.
- 5) The principle of laws and regulations is the largest principle of governance practiced by school administrations in the northern governorates, with a relative weight of 66.9%, while

this of justice and equality is the least practiced by school administrations in the northern governorates, with a relative weight of 50.3%.

6) There are statistically significant differences at a significant level of ($\alpha \geq 0.05$) in the performance average of the study sample members to the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in Palestine due to the geographical area variable, where the differences are of WB.

7) There are statistically significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) in the performance average of the study sample members to the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in Palestine due to the job variable, where the differences are of the principals.

8) There are statistically significant differences at the level of ($\alpha \geq 0.05$) in the performance average of the study sample to the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in Palestine due to the years of service variable, where the differences are in 7 years or more, and there are no differences attributable to years of service except for the principle of transparency and this of justice and equality.

9) There are no statistically significant differences at a significance level of ($\alpha \geq 0.05$) in the performance average of the study sample members to the degree of school administrations' practice of the principles of governance in public schools in Palestine due to the scientific qualification variable (BA, Master, PhD).

Study Recommendations:

The study has come up with the following recommendations:

- 1) Spreading the culture of governance in government schools.
- 2) The Ministry supports all school departments to implement the principles of governance by providing the necessary capabilities, material and technical human resources and issuing the necessary legislation for implementation.
- 3) Issuing a guide for implementing the principles of governance in schools.
- 4) Training and qualifying school principals on how to activate the principles of governance to activate them through educational meetings and workshops.
- 5) Developing strategies by the Ministry to technically and administratively empower school principals.
- 6) Spreading the culture of accountability, transparency and justice in schools through training courses and educational publications.

Keywords:

proposed conceptualization, development, performance, school administrations, public schools, Palestine, governance, principles of governance.

المقدمة

العلم مقياساً لتطور الأمم ورفعتها، ومن دلائل تقدم أي مجتمع مدى مواكبته للمستجدات والمستحدثات في جميع ميادين العلم والمعرفة ومدى قدرة هذا المجتمع من الانتقال من العام إلى تخصيص هذا العلم حتى يسهل استخدامه، ومن خلال ذلك أصبح العمل الإداري مقياساً لنجاح المنظمات والمؤسسات من خلال مجموعة من المبادئ مثل الشفافية و المساءلة و الكفاءة و الفعالية مما يعود بالنفع على أفراد ذلك المجتمع، فالتقدم العلمي الذي نجده اليوم، جعل الجميع يقر و يعترف بضرورة مواكبته في ضوء الفكر التربوي المعاصر، ومجاراته كل ما هو جديد من أبحاث ودراسات ونظريات وأفكار جديدة هدفها وصول جميع المؤسسات التربوية والتعليمية وكل مؤسسات الدولة إلى الجودة والشفافية وزيادة القدرة التطورية للأفراد بما ينعكس على الأداء العام.

فقد ظهر مفهوم جديد يسمى الحوكمة، وشاع استخدامه خلال الفترة الماضية وتحديدًا بعد بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخداماً لافتاً لمصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية والأهم من ذلك وضوح الأهداف، وقد تم استخدام هذا المفهوم الإداري في المؤسسات التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي الذي تضطلع به الإدارة العامة وفق منهجية منضبطة تهدف إلى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة بعد مظاهر قصور وإخفاق الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك بالفعالية والكفاءة المطلوبين، وبدون شك أن ارتباط أي مؤسسة ناجحة يرتبط بتنفيذ تلك الإدارة إلى مبادئ.

فعرف (عبد الباقي وشريف، 2002) الحوكمة بأنها "استراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسة التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسات إلى الاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرص العمل المناسبة لهم وملاحقة التطور العالمي، ويسعى لتحويل هذه المؤسسات للتميز والجودة، ويحقق التطور والتنمية المستدامة في المجتمع" (عبد الباقي وشريف، 2002: 10).

كما عرفها (الخضري، 2005) بأنها "حالة، وعملية، واتجاه وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياقاً آمناً، وحاجزاً لحماية فعال وواضح. (الخضري، 2005: 13)

كما تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة (governance) من جانب الباحثين في الآونة الأخيرة في العلوم الاجتماعية لما له من دور في رفع كفاية مديري المدارس في المؤسسات التربوية مما ينعكس على العملية التربوية والتعليمية للوصول إلى مجتمع قوى قادر على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، فأصبحت الحوكمة الجيدة من المداخل المهمة في تقييم الأداء، فهي كفكرة ومضمون تهدف إلى التنمية المستدامة ومكافحة الفساد وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو كما يسميها البعض المبادئ التي تتمثل في المشاركة و المساءلة و الشفافية و تعزيز دور القانون والكفاءة والفعالية وغيرها من المعايير، ولتطبيق هذه المعايير أهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات، سواء على الصعيد التربوي الحكومي أو على صعيد مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

ونشير أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع ويقوم مفهوم الحوكمة كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاث دعائم:

1. الدعامات الاقتصادية:

وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

2. الدعامات السياسية:

وتتضمن عمليات القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

3. الدعامات الإدارية :

تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006: 15).

ويستخدم مصطلح الحوكمة لوصف كل تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في التعليم العالي.

إن هدف الحوكمة الجيدة هو منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه، ويأمل أن تسهم أنظمة الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى تشجيع جميع مكوناتها على أن يكون لها رأي في إدخال التحسينات على المؤسسة والنهوض برسالتها (برقعان والقرشي، 2012: 4).

وبدون شك- أن التعليم يعتبر عاملاً أساسياً في تحضر الأمم وبلوغ غايتها وأهدافها، والسير بها قدما نحو التقدم والازدهار، ويلعب دوراً هاماً في إعداد الموارد البشرية وتحضيرهم لمجابهة كافة مختلف

التحديات الثقافية والحضارية والتربوية والتعليمية، وتدعيم سوق العمل بالإطارات المؤهلة والمتخصصة في شتى المجالات، كون التربية والتعليم أساس كل تنمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وجدنا أن الدول المتقدمة أصبحت تهتم بقطاع التعليم خصوصاً بالجانب التربوي والتعليمي والإداري من خلال استثمار طاقات العاملين خصوصاً مديري المدارس الذين يمثلون النواة الحقيقية لنجاح أي مؤسسة تعليمية، فمن خلال المفاهيم التربوية الحديثة أصبحت تلك الدول تعمل على تنمية ورفع كفاية مديري المدارس في المجال الإداري خاصةً وأن عليهم أعباء وواجبات من خلاله يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة، ومن خلال ذلك قامت دول متقدمة بتوظيف مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس من خلال تدريبهم على توظيف هذا المفهوم لما له من أهمية قصوى في تحقيق الأهداف، و انتشر هذا المفهوم بشكل كبير جداً في هذه الأيام في كافة المؤسسات خصوصاً المؤسسات التربوية والتعليمية.

وبالتالي- فنظام الحوكمة الرشيدة يحقق إدارة أفضل 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 نظرٍ مختلفة، وممارسة الديمقراطية على أسسٍ صحيحة مما يتيح لأولياء الأمور المشاركة في العملية التعليمية، وتوزيع المسؤوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدي إلى تقوية الاتصال الفعال وتوفير جوٍ من الثقة وبالتالي المحصلة طالب فلسطيني حضاري قادر على القيادة والإبداع، ومن هذا المنطلق لا بد لمدارسنا 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 المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب الفلسطيني.

ومن خلال اطلاع الباحث- على مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (الزطمة، 2016)، (أبو لبن، 2013) وجدنا أنه يجب على إدارتنا المدرسية توظيف مبادئ الحوكمة، ونشر ثقافتها في المدارس واتباع استراتيجيات جديدة وأساليب إبداعية في مواجهة التحديات بغية تحقيق الأهداف المنشودة والمخططة والمتمثلة بمخرجات تعليمية، من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية والوصول إلى تعليمٍ ذو جودة يستطيع من خلاله الطلبة الانخراط في سوق العمل من خلال امتلاكهم لمجموعة من المهارات المعرفية والأدائية، والذي سينعكس بدوره على مجتمعٍ يستثمر الطاقات البشرية لنموٍ كامل متكاملٍ لمجتمعٍ يسعى لخلق مواطنٍ صالحٍ وهي الغاية التي تسعى إليها التربية على مستوى العالم.

ويري الباحث - أن ممارسة الحوكمة يتطلب إماما بمفاهيم الحوكمة ومبادئها، وآليات تنفيذها، كما تتطلب تدريباً و تأهيلاً بغية تمكينهم من ممارسة مبادئ الحوكمة بأفضل صورها مستفيدين من النماذج العالمية الناجحة والرائدة، وكون الباحث ما زال يعمل في المؤسسات التعليمية بمحافظة غزة، وكونه الآن مديراً مساعداً في إحدى المدارس الفلسطينية فيرى أن هناك بعض المدارس تعاني من المركزية في اتخاذ قراراتها، وتبتعد عن توظيف المساءلة والشفافية وعدم الوضوح، وتهتم بالجانب الشكلي فقط رافضةً لثقافة التغيير لأنها متمسكةً بالنظام التقليدي القديم، ولكن في نفس الوقت يرى العكس تماماً باتخاذ بعض المدارس ثورة في عالم التغيير من خلال قناعاتهم بأن ذلك يعمل على تخريج جيل يؤمن بدينه، ويعتز بثقافته الفلسطينية، فالإنسان الفلسطيني لن يبق له إلا التعليم فهو الاستثمار الحقيقي للمستقبل، فالمقاومة ليست بالحجر أو بالسلاح بل بالقلم والعلم، وهذا ما سيحاول البحث التطرق له من خلال إشكالية هذه الدراسة والتي تركز على:

(تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة) حيث سيحاول الباحث في هذه الدراسة من خلال اتباعه للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التعرف إلى :

1) واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

2) الكشف عن الفروق في متوسط تقدير أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين التي تعزى للمتغيرات (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

3) اقتراح تصور لتطوير أداء الإدارات المدرسية الحكومية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة.

وستشمل الدراسة الحالية جانبين هما:

1) الجانب نظري

2) الجانب ميداني " تطبيقي".

فالجانب النظري سيشمل أربعة فصول نظرية تتمثل في :

✓ الفصل الأول:

(الإطار العام للدراسة) ويتضمن هذا الفصل:

(إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، الدراسات السابقة، مصطلحات الدراسة).

وسيقوم الباحث بتصنيف الدراسات السابقة لثلاثة محاور على النحو التالي:

❖ المحور الأول: دراسات تناولت مفهوم الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

❖ المحور الثاني: دراسات تناولت الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

❖ المحور الثالث: دراسات مبادئ الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

✓ الفصل الثاني:

(الإطار النظري للإدارة المدرسية) ويتضمن هذا الفصل:

(تعريف الإدارة المدرسية، نشأة الإدارة المدرسية وتطورها، أهداف الإدارة المدرسية، خصائص الإدارة المدرسية، المهام الإدارية لمدير المدرسة، أنماط الإدارة المدرسية، مقومات الإدارة المدرسية الناجحة، الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية، صفات مدير المدرسة الناجح).

✓ الفصل الثالث:

(الإطار النظري للحوكمة) ويتضمن هذا الفصل:

(التمهيد، التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة، التعريف الاصطلاحي لمفهوم الحوكمة، نشأة الحوكمة، أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية، أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح، أهداف الحوكمة، مميزات وخصائص الحوكمة الجيدة، إسهامات تطبيق الحوكمة، أسباب فشل تطبيق الحوكمة، حوكمة الجامعات).

✓ الفصل الرابع:

(الإطار النظري لمبادئ الحوكمة) ويتضمن هذا الفصل:

مادة نظرية عن مبادئ الحوكمة والتي تتمثل في: (المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين الإداري، العدالة والمساواة، الأنظمة والقوانين).

أما الجانب التطبيقي " الميداني " فيتكون من فصلين هما:

✓ الفصل الخامس:

(منهجية الدراسة و إجراءاتها) ويتضمن هذا الفصل:

(التمهيد، منهج الدراسة، مصادر الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، صدق الاستبانة، ثبات الاستبانة، المعالجات الإحصائية، إجراءات الدراسة).

✓ الفصل السادس:

(عرض ومناقشة نتائج الدراسة) ويتضمن هذا الفصل:

(عرضاً و تحليلاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة).

و في نهاية الدراسة سيقدم الباحث ملخصاً عاماً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة (الاستنتاج العام للدراسة) من خلال هذا البحث مرفوقاً بالتوصيات والمقترحات، و من ثم خاتمة شاملة للدراسة.

أولاً: الجانب النظري

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

تمهيد

1.1 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2.1 فرضيات الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة

6.1 الدراسات السابقة

1.6.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المدرسية

2.6.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة

3.6.1 الدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة

4.6.1 الدراسات السابقة المتعلقة بمبادئ الحوكمة

5.6.1 التعقيب على الدراسات السابقة

7.1 مصطلحات الدراسة

خلاصة

أولاً: الجانب النظري

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، إذ يكون الانطلاقة الأولى للباحث، فمن خلاله يتم طرح إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، ومصطلحاتها، وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى الإشارة للدراسات العربية والاجنبية التي تطرق إليها الباحث لإتمام بحثه، والوصول إلى التصور المقترح، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

1.1: إشكالية الدراسة

شهدت نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين في عالمنا الرقمي انفجاراً معرفياً وتطوراً متسارعاً في كافة المجالات "التربوية، التعليمية، الإدارية، الاقتصادية، الثقافية، الصحية" مما أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في جميع مناحي الحياة لكل المجتمعات على اختلاف ألوانها ومستوياتها، وخلق منافسة شديدة بين الدول، حيث فرضت هذه المنافسة على المؤسسات إعادة النظر في منتجاتها والسعي لتجديدها وبالتالي اتجهت المؤسسات نحو التنمية والتطور من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تساهم تلك المفاهيم في رسم الاستراتيجيات المستقبلية في التميز والإبداع، وأصبح نجاح أي مجتمع مرتبطاً بمدى تنفيذ مؤسساته لمعايير الجودة المتعارف عليها، حيث أصبحت الإدارة المبنية على أسس ومبادئ تربوية مقياس لتطور الأمم ورفعته، وأصبح مدى مواكبة المستجدات والمستحدثات في جميع ميادين العلم والمعرفة ومدى قدرة هذا المجتمع من الانتقال من العام إلى تخصيص هذا العلم حتى يسهل استخدامه من دلائل تقدم أي مجتمع، ومن هنا نجد أن نجاح أي مجتمع يرتبط بنجاح المؤسسة التربوية والتعليمية من خلال توظيف مفاهيم إدارية مستحدثة في منتصف القرن العشرين مثل مفهوم الحوكمة الذي شاع استخدامه في الشركات والبنوك وأُسقط بعد ذلك على المؤسسات التربوية والتعليمية وبالتالي انعكس على الإدارة المدرسية من خلال توظيف القادة التربويين لهذا المفهوم بالمدارس.

ففاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه المحرك والموجه الرئيسي لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، لذا فإن قدرة إدارة المدرسة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية

التعليمية قيادةً حكيمةً بكل مهارةٍ وإتقانٍ وبأقل جهدٍ وتكلفةٍ من أجل مضاعفة الإنتاج التعليمي عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي من خلال توظيف الإمكانيات المتاحة (أبو خطاب، 2008: 2). فمدير المدرسة لديه مسؤولياتٍ وتحدياتٍ كونه القائد الذي يسعى جاهداً أن تكون مدرسته رائدةً في التميز والإبداع، من خلال تقديم أفضل خدمات تربوية و تعليمية ترتقى لمستوى التطورات التي تشهدها ميادين التربية والتعليم، ومن هنا جاء مفهوم الحوكمة والذي يعتبر تطبيقاً لمبادئها والمحك الذي على أساسه تحدد فعالية مديري المدارس في تسيير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance أي الحكم الرشيد للمؤسسة من خلال اتباع مجموعة من المبادئ التي تكفل نجاح المؤسسة مثل: المشاركة والمساءلة والشفافية والعدالة والتمكين من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

"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، متعلقةً أيضاً بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المدرسة على أساس مبدأ الشفافية، والمساءلة والالتزام بالقانون:

من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار؟ وكيف سيتم مسالة متخذي القرارات؟" (دليل المدرب، 2008: 21).

فقد واجهت مجموعة من الأنظمة مشكلات تربوية وتعليمية لأسباب تتعلق بالمركزية والروتين البيروقراطي، وعدم تطبيق "مبادئ الحوكمة" والمتمثلة في المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة المجتمعية، مما أثر سلباً على جودة الأداء والتميز، وأصبحت اليوم الحاجة إلى ضرورة إصلاح المؤسسات التربوية والتعليمية والإدارية.

فنجذ اليوم- أن هناك أنظمة عربية توجهت في رؤيتها إلى الوصول للجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية والتعليمية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا ما وجدناه في المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها الاستراتيجية بعيدة المدى " رؤية المملكة، 2030" والتي أشارت في رؤيتها إلى أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراجعتها على أعلى المستويات من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة والنزاهة والصراحة، فهو نظام بمقتضاه تدار وتراقب المؤسسة، واستحداث حل المشكلات، والجودة والشفافية في الأداء، والسرعة في أداء المهام، وخفض التكاليف، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتشجيع الإنتاجية، والمساءلة، وتحقيق النمو المستدام، واستقرار المنظمة، والنظر إلى المنظمة كمواطن صالح، واتباع السلوك الأخلاقي، المناسب والصحيح، وتقديم صورة حقيقة لما يحدث، وتوظيف المسؤولية الاجتماعية، والانضباط، والاستقلالية والمنافسة،

والعدالة، وإمكانية تقييم الأداء، واحترام حقوق الغير، وتنمية القدرات. (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030) نقل بتصرف.

ووجد الباحث - بحكم التجربة المهنية في مجال التربية والتعليم كونه يعمل مديراً مساعداً- أن بعض المدارس تواجه ضغوطاً كبيرة وتحديات متزايدة تتمثل في عدم وضوح الأهداف وعدم القدرة على التخطيط السليم وانخفاض مستوى المنتجات التعليمية وعدم الرضا لدى العاملين من مديريين ومعلمين، واستلزم كل ذلك إحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسات التربوية لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة والفكر التربوي المعاصر، فكانت الحوكمة هي الملهم الوحيد للقادة التربويين من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

لذلك فقد فرض هذا العصر على جميع المنظمات ومنها المنظمات التربوية -جامعات و مدارس- تغيير ممارساتها ومسلّماتها" وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم العام والعالي بالتنمية وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لهذه المنظمات التربوية من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات كفوة وملائمة لسوق العمل وبالتالي تطوير المجتمع، حيث تفرض مواجهة هذين التحديين الرئيسيين في مسيرة المنظمات التربوية على هذه المنظمات الأخذ بمفاهيم قيادة إدارية جديدة محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم". (سلطان وخضر، 2010: 14)

فقد شهدت الأنظمة التربوية في العالم تحولاً عميقاً في أنماط الحوكمة وذلك بالتحول من النمط الاستبدادي إلى النمط الديمقراطي ومن النمط المركزي إلى النمط اللامركزي، وكان لا بد من تطوير الإدارة المدرسية و البحث عن أقوم المسالك وإيجاد قيادة مدرسية تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية كالقدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، وهذا يؤدي إلى وصول مؤسساتنا التربوية إلى التميز والإبداع (المرصد العربي للتربية، 2013: 1).

وبناء عليه، يتطلب النهوض بالتعليم في مدارسنا منظومة متكاملة تشمل جميع الأطراف، فتعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فهي المصدر والمرجعية التي يستند عليها مدير المدرسة، وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع المستوى والمضمون يقتضي النهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية في أي مدرسة تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها، بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة والنتائج والمشاركة المؤسسية لكل الأطراف.(صالح، 2010: 5)

ووجد الباحث - من خلال اطلاعه على مجموعة من الدراسات السابقة - أن هناك مجموعة منها أشارت إلى مفهوم الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (برقعان والقرشي، 2012)، (الخالدة، 2007)، (عطوة وعلي، 2012)، (شراودة، 2010)، (أبو لبن، 2013)، (سرور، 2016)، (نجم، 2017)، (محمود، 2016)، (الزطمة، 2016)، ولكن تناولت أغلب تلك الدراسات الحوكمة في الجامعات مثل دراسة (سرور، 2016) والتي أشارت إلى " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي"، وهي دراسة ميدانية على الجامعات العامة في قطاع غزة، ودراسة (نجم، 2017) والتي تناولت " درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، ودراسة (تجاني، 2016) والتي تطرقت إلى " حوكمة مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة في الجزائر"، ودراسة (سلمى، 2015) والتي بينت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي - جامعة محمد خيضر - بسكرة الجزائر" ولم يجد الباحث من الدراسات التي أشارت إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية إلا القليل مثل دراسة (القطشان، 2020)، والتي أشارت إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمهم حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة، ودراسة (الجمال، 2018) والتي كانت بعنوان " تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها من الحد من الاغتراب الوظيفي"، وهي دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الخليل وجاءت درجة التطبيق متوسطة، ودراسة (قرواتي، 2016) والتي أشارت إلى " مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة، ودراسة (أبو لبن، 2013) والتي تناولت " واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" حيث كانت درجة التطبيق متوسطة.

وقد وجد الباحث - عدة دراسات أشارت إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم مثل دراسة (محمود، 2016)، والتي تناولت " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية" حيث كانت درجة التطبيق متوسطة، ودراسة (الشرباتي، 2015) والتي أشارت إلى أن "درجة" تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين" كانت متوسطة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة استنتج أن أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة، كانت في الجامعات ومديريات التربية والتعليم. أما الدراسات التي تناولت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين اقتصرت فقط على مرحلة واحدة من مراحل التعليم وهي المرحلة الثانوية العامة مع التفاوت الملاحظ في درجة التطبيق بين مرتفعة ومتوسطة، وتمثلت هذه الدراسات في دراسة كل من (القطشان، 2020) و (قرواتي، 2016) حيث كانت درجة التطبيق مرتفعة ودراسة (أبو لبن، 2013) حيث كانت درجة التطبيق متوسطة، مما أثار حيرة الباحث وطرح عدة تساؤلات أراد من خلالها أن يثبت الحاجة إلى دراسات جديدة وأصيلة في تناول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بفلسطين في كل المراحل التعليمية "ابتدائي، إعدادي، ثانوي" باعتبار أنه لا توجد أية دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع، وبالتالي هل يثمر تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين في تحقيق تقدم واضح وملحوس للحد من مشكلات العصر الحادي والعشرون؟ هذه التساؤلات هي حصيلة حيرة الباحث في تناول هذا الموضوع بكل تعقيداتها.

ومن خلال اطلاع الباحث - على أدبيات الفكر التربوي الحديث وعلى الدراسات السابقة التي تناولت مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، تبين أن هذا المستوى ليس بالدرجة التي تدفعنا للاطمئنان على مسار هذا التطبيق مما جعل الحاجة ملحة للتفكير في اقتراح تصور يمكن على أساسه أن يكون مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة مرتفعاً ومقبولاً.

ونجد اليوم- أن هناك تجارب العديد من الدول النامية التي استهدفت بالأساس وضع نموذج وتصور جديد لإدارة تربوية تتنافى مع النمط المركزي السائد وتعتمد أنماطاً أخرى من التسيير في مجال حوكمة الأنظمة التربوية، وبالتالي أراد الباحث في دراسته المعمقة دراسة واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين، والوصول إلى تصورٍ مقترحٍ لتطوير أدائها في ضوء مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى تقدم واضح في مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية من خلال تفعيلها لمبادئ الحوكمة، مما ينعكس على التميز والإبداع من أجل الوصول إلى طالب فلسطيني حضاري قادرٍ على القيادة والإبداع منتمٍ لدينه ووطنه، ويحترم ثقافته الفلسطينية.

ووجد الباحث- أيضاً تعارضاً في آراء العاملين حول درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين من خلال عمله ككاتب مدير مدرسة بالمدارس الفلسطينية، وهذا ما أيده البعض وعارضه البعض الآخر، فجاءت هذه الدراسة لقطع الشك باليقين بهدف التعرف على واقع تطبيق

الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين، والوصول إلى تصورٍ ونموذجٍ مقترحٍ لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، فتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس سينعكس على مخرجات العملية التربوية، فالإدارة الجيدة تتسم بتطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، والكفاءة والفعالية، والمشاركة، والتمكين الإداري وهذا يؤدي إلى الحصول على مخرجات متميزة وطلبة قادرين على مواجهة التحديات من خلال إدارة تتبع مبادئ الحوكمة، وتعطي هذه الدراسة دافعا مهما لإحداث التطوير ومواجهة التحديات، وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو التصور المقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة؟

وتتطلب الإجابة على هذا التساؤل الرئيس الإجابة عن السؤالين الفرعيين التاليين:

(1) ما واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر (مديري المدارس، المعلمين)؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسط آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

2.1: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة.

وتتفرع عنها فرضيتان جزئيتان:

الفرضية الجزئية الأولى:

درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية "غزة" منخفضة.

الفرضية الجزئية الثانية:

درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" مرتفعة جداً.

الفرضية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات الجنوبية "غزة"، المحافظات الشمالية "الضفة الغربية").

الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، معلم).

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، من 4 سنوات إلى 6 سنوات، أكثر من 7 سنوات).

الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط آراء أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).

3.1: أهداف الدراسة

تحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- (1) التعرف على واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس.
- (2) الكشف عن الفروق في متوسط تقدير أفراد العينة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمتغيرات (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- (3) اقتراح تصور لتطوير أداء الإدارات المدرسية الحكومية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة.

4.1: أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: من الناحية النظرية

- (1) المساهمة في تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.
- (2) توجيه العاملين بكيفية التعامل مع الإدارة المدرسية في ضوء مبادئ الحوكمة.
- (3) تعزيز دور الطلبة وتطوير قدراتهم من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.
- (4) يستفيد من الدراسة مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.
- (5) تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حول مفهوم الإدارة المدرسية و الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدفع بعض الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الإدارة المدرسية ومبادئ الحوكمة وعلاقته ببعض المتغيرات التربوية الأخرى.
- (6) تثري هذه الدراسة المكتبات العربية والأجنبية لما لها من أهمية في تطوير أداء الإدارات المدرسية.

ثانياً: من الناحية العملية (التطبيقية)

- (1) يستفيد مديرو المدارس منها في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة.
- (2) تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج ذات فعالية في مجال الحوكمة من قبل المهتمين.
- (3) تساهم نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية والباحثين التربويين في وضع الخطط المدرسية، ومراعاة الحالة النفسية والاجتماعية التي يكون عليها المديرون في وقت الدوام، وذلك من جانب وقائي.
- (4) وضع الخطط العلاجية المناسبة إذا لزم الأمر.

5.1: أسباب اختيار الموضوع**الأسباب الذاتية:**

(1) تقديم رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه والعلوم في تخصص الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية كوني أعمل في الإدارة المدرسية، وهو هدف يطمح إليه كل طالب وباحث يحاول أن يخدم المجتمع الفلسطيني عامةً والمجتمع المحلي بصفة خاصة.

(2) الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع بالذات بحكم معاشتي مع هذا القطاع، وحيي للعمل في الإدارة المدرسية، وشغفي في الوصول إلى تصورٍ يتم من خلاله رفع كفاية مديري المدارس في توظيفهم لمبادئ الحوكمة، فتطوير وتنمية كفايات مديري المدارس يعود بالنفع على المجتمع بأسره.

الأسباب الموضوعية:

(1) الدور الذي تلعبه الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة في فلسطين.
(2) اختلاف الآراء حول موضوع توظيف مبادئ الحوكمة من قبل مديري المدارس، فالبعض يؤيد والبعض الآخر يعارض فجاءت هذه الدراسة الحالية لقطع الشك باليقين للوصول إلى النتائج والعمل على وضع التوصيات.

(3) اتساع نطاق الحوار حول هذا الموضوع إذ أن هذا الموضوع يشغل بال الكثيرين من مديري التعليم كونه غير واضح لديهم.

(4) جاء هذا المفهوم في وقت يحتاج المجتمع الفلسطيني فيه إلى الإصلاحات التربوية والتعليمية خاصةً في عصر العولمة.

(5) قابلية الموضوع للإثراء والتعمق والدراسة والبحث حول مفهوم الحوكمة" مفهوم الحوكمة، أهدافها، خصائصها، مبادئها، معوقاتهما، كذلك التعمق في أبرز تجارب الدول التي وظفت الحوكمة في مؤسساتها التربوية والتعليمية، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، والذي سيكون نتيجة هذا العمل المتواضع.

6.1: الدراسات السابقة

قام الباحث -بعد الاطلاع الواسع على الأدب التربوي والتراث العلمي ومخزون التربية في هذا المجال و تجميع أكبر عدد من البحوث و الدراسات سواء محلية أو عربية أو أجنبية- بانتقاء بعض البحوث و الدراسات السابقة في جميع المجالات التي تخدم وتقوي الدراسة الحالية، وعليه فقد اتفق الباحث مع المشرف على الدراسة بأن يقوم بعمل تصنيف مرتبٍ لهذه الدراسات، لذلك سوف يعرض الباحث هنا أهم

البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة المدرسية الحوكمة ومبادئ الحوكمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية.

هذا وقد تم تصنيف البحوث والدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

❖ **المحور الأول:** دراسات تناولت الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت من (9) دراسات عربية.

❖ **المحور الثاني:** دراسات تناولت الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت من (22) دراسة عربية و(7) دراسات أجنبية.

❖ **المحور الثالث:** دراسات تناولت مبادئ الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت من (14) دراسة عربية.

1.6.1: الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات

(1) دراسة (أبو شاويش، 2018) بعنوان: تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة استبانة مجالات القيادة الإبداعية، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS وكانت أبرز نتائج الدراسة:

(1) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمهم مرتفعة.

(2) التوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

ضرورة توفير متطلبات تطبيق التصور المقترح، والأخذ بأهدافه وإجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتحسين القيادة الإبداعية.

التعليق على الدراسة السابقة:

ارتبطت متغيرات تلك الدراسة مع طبيعة دراستي، بحيث تهدف كلتا الدراستين للوصول إلى التصور المقترح، كما يعتبر متغير القيادة الإبداعية من مؤشرات مبدأ التمكين الإداري والكفاءة والفعالية وهما من أهم مبادئ الحوكمة، كما استفاد الباحث من التصور المقترح وآلية الوصول إليه من خلال قراءة متعمقة

للتصور ومن ثم الوصول إلى التصور المستهدف، ورغم أهمية تلك الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أعمق وأوسع بحيث ربطت التصور بمحور آخر وهو مبادئ الحوكمة.

(2) دراسة (السعودي، 2017) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني، والتعرف على الخبرات العالمية في الكفايات المهنية لدى مديري مدارس التعلم الثانوي الفني، كما هدفت إلى الاتصال إلى تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء بعض خبرات الدول، واستخدم الباحث المنهج المقارن لدراسته، وأداة للمقابلة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

(1) قلة اهتمام مديري المدارس بإشراك مؤسسات المجتمع المحلي في وضع رؤية المدارس، ونقص الإمكانيات البشرية والمادية، والافتقار إلى الإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة من أجل تحقيق رسالة المدرسة، وقلة إلمام مديري المدارس بالأنظمة والقوانين.

(2) تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء نتائج الدراسة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام مديري المدارس بالشراكة مع المجتمع المحلي، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، كما أوصت بضرورة تطبيق التصور المقترح.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع التصور الذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي يعتبر من مؤشرات مبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى وهي مبادئ الحوكمة.

(3) دراسة (العواد، 2015) بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة في وظائف العملية الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للإدارة وعوامل التغيير فيها من حيث التوجه والأهمية، كما هدفت

إلى الوقوف على مفهوم الفكر الإداري المعاصر في الإدارة المدرسية وأهدافه وفلسفته، ومقوماته والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه ومتطلبات تطبيقه، كما هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية من خلال ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، ومن ثم الوصول إلى تصور مقترح لتطوير واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الاستبانة على عينة الدراسة والتي تكونت من عينة عشوائية مكونة من خمس محافظات بنسبة 35.71 % من مجموع المحافظات وبلغت العينة (251) مدير ومديرة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

(1) تعتبر كثرة الأعباء والمهام الموكلة وعدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة وعدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة أكثر الصعوبات شيوعاً في التصور المقترح.

(2) يعتبر إشراك جميع العاملين في المدارس الثانوية العامة بعملية التخطيط وخاصةً التخطيط بعيد المدى، والعناية بتخطيط البرامج الإدارية التدريبية في الإدارة المدرسية بكل مستوياتها مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد البرامج بالنسبة للمحتويات والمتدربين والتنفيذ والتقويم والتطوير والمتابعة من أهم منطلقات التصور المقترح.

(3) إنشاء معاهد للإدارة و إرسال البعثات للتخصص في الخارج.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تنفيذ التصور المقترح بكافه أهدافه.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع التصور الذي يعتبر محورياً رئيساً من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي ارتبط بالتخطيط والمشاركة والعناية بتصميم البرامج بكل مستوياتها و بمجملها مؤشرات لمبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى وهي مبادئ الحوكمة بشكل عام.

4) دراسة (المدهون، 2014) بعنوان: "الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات تكنولوجيا المعلومات للصف الحادي عشر بمحافظة غزة والبالغ عددهم (176) معلماً ومعلمةً، وبلغت عينة الدراسة (164) معلماً ومعلمةً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من أربعة مجالات تناولت دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي المتعمقة والمتمثلة في الأسرة، المدرسة، المجتمع، الطالب.

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، و جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات تكنولوجيا المعلومات بنسبة (62.63%).

2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) في مجال " دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي المتعمقة بالمجتمع"، تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تشكيل لجنة من أولياء الأمور للتواصل مع المدرسة، وتواصل المدرسة مع المؤسسات الإعلامية، كما أوصت بضرورة تكريم الطلبة المبدعين والاهتمام بالكادر التعليمي.

تعليق على الدراسة السابقة:

ارتبطت دراستي بمتغيرات تلك الدراسة، فأشارت تلك الدراسة لمتغير الإبداع التكنولوجي والذي يعتبر من مؤشرات مدير المدرسة لتطبيقه لمبادئ الحوكمة، كذلك استفاد الباحث من نتائج الدراسة وتوصياتها والتي أشارت إلى توظيف التواصل الفعال بين المجتمع المحلي والمدرسة، وبتكريم الطلبة المبدعين مؤدياً إلى تطبيق الإدارة المدرسية لمبدأ المشاركة وهو مبدأ من مبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد

تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث تم صياغة التصور المقترح بمحاور وأبعاد أكثر شمولية وهي مبادئ الحوكمة بشكل عام.

5) دراسة الكيلاني ومقابلة (2014) بعنوان: " دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى تعريف دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتكونت عينه الدراسة من (227) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت الباحثين المنهج المسحي الارتباطي، والأدوات التالية: استبيان تعرف المناخ التنظيمي واستبيان الروح المعنوية من إعداد الباحثين.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1) أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

2) أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة.

3) وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تحسين الإدارات المدرسية للمناخ التنظيمي، وإلى ضرورة رفع الروح المعنوية للمعلمين من قبل مديري المدارس مما ينعكس على تحقيق أهداف المدرسة.

التعليق على الدراسة السابقة:

ارتبطت دراستي بمتغيرات تلك الدراسة والتي أشارت إلى متغير المناخ التنظيمي والروح المعنوية، وهذه المفاهيم هي من مؤشرات توظيف مديري المدارس لمبادئ الحوكمة خصوصاً مبدأ الكفاءة والفعالية، كما استفاد الباحث من وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية في تلك الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها إلا فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى وهي مبادئ الحوكمة.

6) دراسة (أحمد وأبو الوفا، 2011) بعنوان: " دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى بيان دور التدريب كمؤثر رئيسي في تحسين أداء مديري مدارس الثانوية بدولة الكويت، وطرح توصيات إجرائية يمكن لصناع القرار ومسؤولي التدريب والتنمية المهنية بوزارة التربية الكويتية والإدارات العامة التابعة لها الاستفادة منها في تفعيل هذا الدور، وتكونت عينة الدراسة من (40)

من مديري المدارس الثانوية بالكويت، واستخدم الباحث الأدوات التالية: المقابلات الشخصية مع المديرين والقائمين على إدارة التدريب والتطوير بوزارة التعليم بالكويت.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- 1) وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب المديرين والعاملين في مجال الإدارة المدرسية، والتوسع في مجال تدريب المديرين والتنوع في الأساليب المستخدمة لتحسين كفاءتهم.
- 2) أساليب الرقابة الإدارية ومستوى المتابعة والمسألة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

ضرورة وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب المديرين والعاملين في مجال الإدارة المدرسية.
التعليق على الدراسة السابقة:

ارتبطت دراستي بمتغيرات تلك الدراسة والتي تتمثل في متغير التدريب وأثره على أداء مديري المدارس، واستفاد الباحث من ذلك في التصور المقترح والذي من أهدافه تدريب مديري المدارس لنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات التعليمية، واستفاد الباحث من تلك الدراسة في بناء التصور المقترح بحيث شمل تدريب مديري المدارس في توظيف مبادئ الحوكمة في المدارس، ورغم أهمية تلك الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع يشمل جميع أبعاد مبادئ الحوكمة.

(7) دراسة (الصالح، 2007) بعنوان: "المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح

المدرسي في القرن الحادي والعشرين"

هدفت الدراسة إلى مناقشة إطار مقترح للإصلاح المدرسي الشامل من خلال التخطيط الشامل على مستوى الوزارة المشرفة على التعليم والتخطيط المحدود على مستوى الإدارات التعليمية التابعة للوزارة و التنفيذ والتبني على مستوى المدرسة والتنفيذ والدمج على مستوى القاعة الدراسية، كما تناول الإطار المقترح المكونات في كل مستوى من تلك المستويات إضافة إلى المهارات الرئيسية للإصلاح المدرسي وينطلق هذا الإطار العملي إلى ما اقترحه الباحث أولاً من محفزات الإصلاح المدرسي ومن تحليل لمقومات نجاحها والاتجاهات المعاصرة والمنظور الشامل للإصلاح المدرسي.

كانت أبرز نتائج الدراسة:

- 1) النظر إلى الإصلاح المدرسي باعتباره منظومة متكاملة تأخذ في الحسبان جميع مستويات التخطيط والتنفيذ والمكونات التي تتضمنها المستويات والتنسيق الدقيق بين الجهات المسؤولة عن الإصلاح المدرسي في مراحلها المختلفة.

2) توفير المرونة الكافية في مشروع الإصلاح من خلال تكييف إجراءات إدارات التعليم (ميزانيات وسياسات) لدعم الإصلاح في مراحله المختلفة وتأسيس مبدأ الاعتمادية الذي يبين علاقة الإصلاح المدرسي بالمكونات الأخرى في النظام التربوي وكيف سيتفاعل معها، بالإضافة إلى توفير الدعم الفني والتعليمي والموارد المطلوبة للإصلاح (بشرية، تقنية، تسهيلات، مالية).

كانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تأسيس نظامٍ للتقويم ومتابعة تقدم الطلاب بصفة دورية ومستمرٍ وقياس مدى تحقيق الأهداف وتفعيل نظامٍ للتغذية الراجعة لإبقاء الإصلاح في المسار الصحيح لتحقيق أهدافه.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت إطاراً مقترحاً والذي يعتبر محورياً رئيساً من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي ارتبط بالتخطيط على مستوى الإدارة العليا والإدارة المدرسية، والمهارات الرئيسية للإصلاح المدرسي، وترتبط هذه الأبعاد بمبدأ التمكين الإداري والذي يعتبر محورياً رئيساً من محاور الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكلٍ أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى وهي مبادئ الحوكمة بشكل عام.

8) دراسة (مسلم، 2004) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات أو حقائق تساهم في تطوير أداء مدير المدرسة انطلاقاً من تحليل الواقع ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل، فتكونت أداة الدراسة من استبانة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي. وتكونت عينة الدراسة من (196) فرداً ضمت (96) مديراً ومديرة، (4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية، (96) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) يركز معظم مديري المدارس في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم وقتهم في تصريف الشؤون الإدارية.

(2) لا يشرك كثير من المديرين المعلمين في عملية اتخاذ القرار ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل دور المعلمين في المشاركة المدرسية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري، وتصميم الاستبانة، كما استفاد الباحث منها في تصميم تصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور والذي ارتبط بمبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم تصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى هي مبادئ الحوكمة بشكل عام.

(9) دراسة (بسيسو، 2003) بعنوان: "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في محافظات غزة وأبها أكثر شيوعا ومعرفة مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم، وتقديم تصور مقترح لمعالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة وعددهم (282) مديرا ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- (1) إن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية شيوعا يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي.
- (2) لا توجد علاقة بين طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس ونمط القيادة السائد لديهم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وأكثر المشكلات لدى أصحاب المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة اتباع النمط اللامركزي والديمقراطي لتفعيل دور الإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت تصور مقترح والذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى وهي مبادئ الحوكمة بشكل عام.

2.6.1: الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة

1) دراسة القطشان (2020): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانتين لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 321 معلم/ة من المجتمع الأصلي الذي يبلغ 1944 بنسبة 16%.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة مرتفعة 77.88%.
- 2) تعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة لمتغير (الجنس) في محور المشاركة لصالح الإناث.
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة في محور (الشفافية، والمساءلة، والنزاهة).
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية).

وكانت أبرز توصيات الدراسة: تعزيز تطبيق مديري المدارس عامة والثانوية خاصة لمبادئ الحوكمة في مدارسهم. وضرورة إعطاء مديري المدارس دورات وورش عمل حول إعطاء المعلمين أكبر قدر للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية حيث تناولت درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة، والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك تعتبر عينة الدراسة من المعلمين وهي أحد عينات دراستنا الحالية.

2) دراسة (الجمال، 2018): بعنوان تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها من الحد من الاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الخليل "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها من الحد من الاغتراب الوظيفي وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

1) أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مبدأ المشاركة كان مرتفعا.

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس، ويعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات التربوية وفي كافة المجالات الأخرى، والعمل على توظيف مبدأ المساءلة مما يساعد على توظيف الحكم الرشيد، ووضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة والنزاهة، والعمل على وضع أنظمة شفافة تمتاز بالعدل في تعيين المراكز.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها من الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الخليل، والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في

كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح.

3) دراسة العطوي (2018) بعنوان: (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الفعالية التنظيمية) في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (1212) قائد و وكيل و معلم من مجتمع الدراسة البالغ (4340) بنسبة (93.27%) و تعتبر الاستبانة أداة للدراسة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

1) جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر (القادة والوكلاء، والمعلمين) بدرجة كبيرة.

2) جاء محور (الفعالية التنظيمية) بالترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، و جاء محور (المساءلة) بدرجة كبيرة. وجاء محور (الشفافية) وبدرجة متوسطة، وجاء محور (المشاركة) بالترتيب الرابع، وبدرجة متوسطة، وجاء محور (العدالة) بدرجة متوسطة.

3) أظهرت محاور الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛ وتعود هذه الفروق لصالح الذكور.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز التوصيات التالية: نشر ثقافة الحوكمة، ونفعل مبادئها.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك تعتبر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين وهي نفس عينة دراستنا الحالية.

4) دراسة (المفيز، 2018) بعنوان: تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية" تصور مقترح" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها، ولتحقيق هذا الهدف بنيت استبانةً مكونةً من (45) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعةً على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(15) فقرةً للتعرف على المعوقات، أما عينة الدراسة فتكونت من (51) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية، وقد مثلت عينة الدراسة نسبة 25% من مجمل مجتمعها، البالغ عدده (204) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) كان واقع تطبيق مجالات الحوكمة متوسطاً، وجاءت موافقةً أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، وأما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2) كان موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة عالياً، وقد مثلت المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توظيف المعلمين لمبادئ المساءلة والمشاركة والشفافية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت تصور مقترح والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع على المدارس وليس الجامعات.

5) دراسة (صمادي والهاشمي، 2018) بعنوان: مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية التعليمية، في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأستخدم الباحثان استبانة من إعدادهما كأداة للدراسة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (90%) وبلغ عدد مجتمع الدراسة (39) مشرفاً ومشرفةً وزعت عليهم أداة الدراسة على مستوى المملكة، واستجاب (30) مشرفاً ومشرفةً.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- 1) كان مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل متوسطاً.
- 2) نال مبدأ (الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية) أعلى درجة، والمبدأ (علاقة المعلم بالإدارة المدرسية) أقل درجة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تضمين مبادئ الحوكمة في أطر برامج إعداد معلمي التربية المهنية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت أيضاً بتصميم برامج تدريبية معلمي التربية المهنية وتتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية حيث تناولت مبادئ الحوكمة والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح من خلال تطبيق الحوكمة في الجامعات، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع من حيث الوصول إلى تصور مقترح يتم تقديمه للمدراس ويتم الإشراف عليه من وزارة التربية والتعليم.

6) دراسة (أبو الحسن، 2018) بعنوان: تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة" دراسة ميدانية بمحافظة أسوان " " تصور مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان وتقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي بأسوان في ضوء مبادئ الحوكمة، واعتمدت على المنهج الوصفي حيث يعد هذا المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة،

مستخدماً أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (2641) معلم، وبلغت عينة الدراسة (300) معلم.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

1) بالنسبة لشفافية التشريعات المدرسية: تعمل إدارة المدرسة على وضوح التشريعات التي تحكم عملها للعاملين بها، كما تحرص على عقد اجتماعات بهم لإعلامهم بأي تغييرات في التشريعات التي تحكم عملها، كذلك توضح لهم حقوقهم وواجباتهم التي تكفلها بهم هذه التشريعات.

2) بالنسبة لشفافية تقييم أداء العاملين بالمدرسة: لا تقوم إدارة المدرسة بإعلام العاملين بها بمعايير تقييم أدائهم، كما أنها لا تعلمهم بنتائج تقارير تقييم أدائهم، إلا أنها تقوم بإعلامهم بمعايير ترقيتهم، بالإضافة إلى أنها توضح لأعضاء المجتمع المدرسي مبررات ترقية العاملين بها.

3) بالنسبة لشفافية القرارات المدرسية: تحرص إدارة المدرسة على أن تكون القرارات التي تتخذها مستندة إلى بيانات ومعلومات صحيحة، كما تقوم بإعلام العاملين بها بالقرارات المتخذة باستمرار، إلا أنها لا توضح لهم مبررات القرارات الإدارية التي تم اتخاذها إلا في حالة معارضتهم لها.

4) بالنسبة لشفافية المعلومات والبيانات المدرسية: ترسل إدارة المدرسة التقارير المطلوبة منها إلى الجهات المعنية في مواعيدها المحددة، كما تحرص على أن تكون المعلومات والبيانات التي تقدمها واضحة لا تحتمل التأويل، إلا أنها قد تضطر في بعض الأحيان إلى تقديم معلومات غير حقيقية لتحسين صورتها أمام المعنيين.

5) بالنسبة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل المعلومات والبيانات المدرسية: لا تتبادل إدارة المدرسة الآراء مع أصحاب المصالح من خلال موقعها الإلكتروني لها، كما أنها لا تحدث المعلومات والبيانات الموجودة بها بصفة مستمرة، ولكنها تحرص على إرسال المعلومات والبيانات المدرسية إلى المعنيين إلكترونياً.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة، خاصة الشفافية المساءلة في المؤسسات.

تعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت تصور مقترح والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أنهما طبقا على المدارس، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من

تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع وأعمق في تناولها لمبادئ الحوكمة.

7) دراسة (محروس، 2016) بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية بجامعة عين شمس.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية بجامعة عين شمس واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استبانة طبقت على عينة مكونة من (166) فرداً من الإداريين و(155) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى استمارة استطلاع رأي الخبراء حول إجراءات تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية بجامعة عين شمس.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

1) ضعف الشفافية في إتاحة المعلومات.

2) ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، بالإضافة إلى ضرورة توظيف الشفافية والمشاركة في الجامعة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت تصور مقترح والذي يعتبر محورياً رئيساً من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري وتصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة المناسب، كما استفاد من تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع وأعمق في تناولها لمبادئ الحوكمة، كما أن عينة دراستنا طبقت على المديرين والمعلمين بشكل أوسع من تلك الدراسة بهدف الحصول على نتائج دقيقة.

8) دراسة (الليدي، 2018) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية

للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، و إلى بيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في المتغيرات

(الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي) بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تباعاً على استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (139) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) وجود درجة تقدير متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية.
 - 2) كان مجال مبدأ المساءلة في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال مبدأ المشاركة وعلى درجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة كان مجال مبدأ الشفافية وعلى درجة متوسطة.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توظيف المعلمين لمبادئ المساءلة والمشاركة والشفافية.
- تعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية والذي يعتبر محورياً رئيساً من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في المناهج الفلسطينية فقط، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع من خلال التصور المقترح والذي ارتبط بمحاور وأبعاد أخرى أكثر شمولية تتعلق بتطوير أداء مديري المدارس في كافة المبادئ وليس على المنهاج فقط.

9) دراسة (نجم، 2017) بعنوان: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة مجالات "الشفافية، المساءلة، النزاهة"، وطُبقت على عينة بلغ عددها (162) عاملاً من جميع عمال الكلية الجامعية أصحاب العقود، وتأكدت الباحثة من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما استخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وهي: المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) جاءت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48).

(2) تعزى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تبني مبادئ الحوكمة ككل و إشراك جميع العاملين في القرارات المختلفة للكلية والاستفادة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي حيث تعتبر من مبادئ الحوكمة. التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال مقارنة بين المدارس والكليات فيما يتعلق بدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص المدارس من خلال تصور المقترح والذي ارتبط بمديري المدارس الفلسطينية في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

10) دراسة (مسلم، 2016) بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، و قد أُجريت الدراسة في اليمن باستخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا - المركز الرئيسي- في صنعاء.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) كان مستوى الممارسة الكلية لمبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية والإدارية عاليا.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لمدى ممارسة الحوكمة وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، ونوع الوظيفة القيادية في جميع مبادئ موضع الدراسة والتعامل مع الموظفين والمعلمين بطريقة منصفة وعادلة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات وتوظيف مبدأ المشاركة والمساءلة والشفافية بشكل علمي.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت: "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بجامعة العلوم والتكنولوجيا والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك من خلال مقارنة بين المدارس والكليات فيما يتعلق بدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة، كذلك فيما يتعلق بالتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص بالمدارس من خلال التصور المقترح والذي يرتبط بالإدارات المدرسية في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

(11) دراسة (سرور، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الجامعات العامة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة المعمول بها على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال التعرف على واقع قواعد الحوكمة السائدة والعلاقة بين قواعدها وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين واستخدم الباحث في دارسته المنهج الوصفي وطبق استبانة على عينة بلغت (325) موظفاً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) تطبق الجامعات العامة قواعد الحوكمة بدرجة عالية نسبياً وجاء واقع تطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات بدرجة متوسطة.

(2) هناك علاقة طردية وموجبة إحصائياً بين قواعد الحوكمة وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة نسبياً.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات الدراسة مجتمعة تعزى لمتغيرات "الجنس، المسمى الوظيفي".

وكان من أبرز توصيات الدراسة: دعوة مؤسسات التعليم العالي بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة المتعلقة بالشفافية وكفاءة الإدارة، كما أوصت ضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات و إجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية والمالية، أو تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت: "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عملية التغيير التنظيمي والإداري بالمدارس، كذلك استفاد الباحث من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص بالمدارس من خلال التصور المقترح والذي ارتبط بمديري المدارس الفلسطينية في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

12) دراسة (الزطمة، 2016) بعنوان: "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بمدارس الأونروا وسبل تفعيلها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسبل تفعيلها، والكشف عما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة (معلمين، معلمات) يعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)، ومن ثم تحديد سبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أحد عشر مجالا، وذلك على عينة مكونة من (367) معلما ومعلمة في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

بلغ متوسط عام التطبيق (3.941) وبوزن نسبي (78.8%) حيث يعتبر هذا المستوى للتطبيق وفقاً لمقياس الدراسة مستوى مرتفعا، أما مبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية فهما أقل المبادئ تطبيقاً، حيث كان ترتيبهما على التوالي، الترتيب العاشر والحادي عشر بوزن نسبي (77%)، (76%)، (7%). وأوصت الدراسة: بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية، ودعم برنامج التعليم بالأونروا في جميع الإدارات المدرسية بمحافظات غزة لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية التقنية، وإصدار القوانين اللازمة للتطبيق.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت: "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بمدارس الأونروا" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه

الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، كذلك استفاد الباحث من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكلٍ متخصصٍ بالمدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

(13) دراسة (محمود، 2016) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (173) مديراً من مديري المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) جاءت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية بدرجة متوسطة بشكل عامٍ بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.68)، ونسبة مئوية (67.2%)، وجاءت نسبة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية بنسبة كبيرةٍ بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.59)، ونسبة مئوية (72.8%).

2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة "الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، جنس المدرسة، تقييم الأداء السنوي" بينما توجد فروق تعزى لمتغير "المديرية" لصالح مديريتي طوباس و قباطية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: العمل على توفير دليلٍ إجرائيٍ خاصٍ بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم يعزز الشفافية والمشاركة والتمكين والمساءلة، كما أوصت بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعميق الحوكمة لدى العاملين لديها من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم"، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص بالمدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

14) دراسة (قرواتي، 2016) بعنوان: "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة بلغت (101) من المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة في أبعاد الشفافية، المساءلة، التمكين، العدالة.
 - 2) وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة في مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة على الأبعاد الصعوبات التنظيمية، والبشرية والمادية.
 - 3) عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية بفلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل التنظيمي.
- وكان من أبرز توصيات الدراسة: العمل على تمكين مديري المدارس وإشراكهم في اتخاذ القرار ذات الصلة بالعمل المدرسي، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في

تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على: "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين"، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين وليس بالمدارس الثانوية فقط بقطاع غزة من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

15) دراسة (تجاني، 2016) بعنوان: "حوكمة مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة" الجزائر

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن مدى تطبيق حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة الجامعية قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات- القيادة الإدارية، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، مستخدمةً أداة الاستبانة، وطُبقت ها على القيادة الإدارية من رؤساء أقسام وعمداء ونواب كليات جامعة قاصدي مرباح وبلغ مجموعة م (112)

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) تسعى جامعة قاصدي مرباح بورقلة إلى تحسين أدائها وتحقيق الجودة في مكوناتها من خلال الاعتماد على زيادة المشاركة والشفافية وتفعيل القوانين، وهي من أهم آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات.

2) هناك نقص في فعالية حوكمة مؤسسات الجامعة ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك "عدم وجود رقابة فعالة، ووجود نظام تقييم ومساءلة غير مؤثر، وغياب المشاركة في صنع القرار، وعدم وجود أسلوب النقاش والحوار، وسيادة ثقافة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الوطنية".

وكان من أبرز توصيات الدراسة: التداول على المناصب العليا في الجامعة واعتماد أسلوب الانتخاب في تعيين هذه المناصب وغياب المدير لفترة طويلة برئاسة الجامعة، بالإضافة إلى إيجاد نظام فعال للمساءلة والرقابة يساهم في زيادة فعالية العاملين بها.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت "حوكمة مؤسسات التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح بالجزائر" والذي يعتبر محوراً رئيساً من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال

التعرف على مدى تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة والتي تتمثل في المشاركة والشفافية وتطبيق القانون، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في مجال الجامعات فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

16) دراسة الشرباتي (2015): بعنوان: "درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل و بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل و بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة (30%).

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) أظهرت نتيجة الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل و بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين كانت بدرجة متوسطة.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، في حين تعزى فروق المديرية والمسمى الوظيفي.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات التربوية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت "درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل و بيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين"، والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح، ومن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في مجال الجامعات فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

17) دراسة (سلمى، 2015) بعنوان: "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي -جامعة محمد خيضر- بسكرة الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وذلك من خلال إبراز مبادئها وتوضيح الأهمية العلمية والعملية لمبادئ الحوكمة عند التطبيق الفعلي والصحيح لها كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق

الحوكمة في المؤسسات الجامعية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراساتها، واستخدمت أداة المقابلة على عينة بلغت (67) أستاذاً جامعياً من الجامعات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) تيسر الحوكمة اتخاذ القرارات وتتمس بالإفصاح والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.

2) وجود دور كبير للمشاركة في الواقع العملي للتسيير في المنظمات الجزائرية.

3) للمساءلة أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمة التعليمية ومعرفة مدى ملائمة التجهيزات الإدارية والبيداغوجية بجانبها المادي والبشري.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: العمل من أجل تبني مبادئ الحوكمة، وإرسائها في الجامعات من أجل زيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، ونشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها. التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي -جامعة محمد خيضر- بسكرة الجزائر" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على أهمية مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

18) دراسة (الشمري، 2014) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديرا ومديرة من المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) كانت درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت بدرجة متوسطة.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة بناء نموذج للحاكمية في المؤسسات التربوية تلتزم به الإدارات التعليمية في المناطق بدولة الكويت، و تطوير الأنظمة والتعليمات بأداء القادة الإداريين وبما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في مجال إدارة المناطق التعليمية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

(19) دراسة (أبو لبن، 2013) بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، هل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، ولسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة؟ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة في ذلك استبانة اشتملت على مجالات ومتغيرات، أعدتها الدراسة الحالية متمتع بالصدق والثبات، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من (120) معلم ومعلمة، ثم أخذت المنهجية محورا خاصا بالمقابلات الشخصية مع بعض الإداريين في المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) أن أعلى نسبة استجابة من قبل أفراد العينة كانت للفقرة "يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى ارتقاء الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري وقدره (0.96) يليها الفقرة "يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع معنويات جميع الأفراد" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.79).

2) تحاول الإدارة المدرسية العمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء إلى الغموض.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة و صارمة قابلة للتطبيق خاصة فيما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، والنزاهة، ومراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة، ومدى تطبيقها ونتائجها وتكوين لجان خاصة للمراقبة والفحص المستمر، وعمل برامج توعية للمجتمع المحلي بمبادئ الحوكمة وحثهم على تطبيقها.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت "واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على "درجة ممارسة الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في مجال الإدارة المدرسية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

20) دراسة برقان والقرشي(2012): "بعنوان حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات".

هدفت الدراسة إلى التحقق من زيادة المعرفة في مفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، كما هدفت إلى التعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها، واستخدم الباحثان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق دراستهم.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) لم يعد من الممكن مواجهة التحديات في الطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن أمام ما تواجهه مؤسسات التعليم في الوطن من ضخامة هذه التحديات.
 - 2) تحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكن خريجها من المنافسة و المساهمة في النمو الاقتصادي لبلادهم.
 - 3) تيسر الحوكمة الجيدة اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى التنظيم.
- وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وضرورة نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير المساءلة والشفافية والمشاركة.
- التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات" حيث يعتبر متغير الحوكمة محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي سيعتمد عليها في التصور المقترح، وبالرغم من أهمية تلك الدراسة إلا أن دراستنا أعمق وأكثر شمولية لأنها تختص بحوكمة المدارس وسيصل الباحث إلى تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة.

- 21) دراسة (ناصر الدين، 2012): بعنوان "واقع تطبيق الحاكمية في جامعه الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع الحاكمية في جامعه الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء التدريسية والإدارية العاملين فيها وتكونت عينه الدراسة من (113) عضول من أعضاء التدريسية والإدارية العاملين الجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسته، وأداة الاستبانة كأداة مناسبة لدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- 1) كان واقع تطبيق الحاكمية في جامعه الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد العينة ككل مرتفعاً.
- 2) وجود فروق في واقع تطبيق الحاكمية في جامعه الشرق الأوسط لاختلاف المركز الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح من كانت خبرتهم من سنتين.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على المستوى المرتفع من تطبيق الحوكمة، بتقديم الدعم المناسب لهم.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت محورا رئيسا في محاور دراستنا ألا وهو الحوكمة أي الحوكمة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي سيعتمد عليها الباحث في التصور المقترح، وبالرغم من أهمية تلك الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية موضوعا يتخصص بالحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

(22) دراسة عطوة وعلي(2012): " بعنوان حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم". هدفت الدراسة إلى التعرف على نشأة الحوكمة وأهميتها وأهدافها ومميزاتها و محدداتها، كما كشفت على إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءات المؤسسات التعليمية، كما هدفت إلى التوصل لتصور مقترح لإسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع مؤسساته لرفع جودتها.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

(1) أن حوكمة النظام التعليمي عبارة عن الكيفية التي تدار بها مؤسساته وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة فالتالي تعتبر الأداة التي تضمن كفاءة إدارة النظام المؤسسة في استثمارها في مواردها من أجل تحسين وتطوير أدائها وجودته.

(2) يمثل قلة وجود معرفة وإلمام كافي من قبل معظم العاملين في العملية حول مبادئ ومبررات تطبيقها على النظام التعليمي وضعف الموارد المالية والفقير تحديان كبيران أمام تطبيق الحوكمة على النظام التعليمي ومؤسساته.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في كافة المؤسسات، والتدريب على الشراكة مع المجتمع المدني، والرقابة على نحو ممكن من متابعة التزام المؤسسات التعليمية بتفعيل حوكمة المؤسسات.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت محورا رئيسا في محاور دراستنا ألا وهو الحوكمة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي سيعتمد عليها الباحث في التصور المقترح، وبالرغم من أهمية تلك الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية

الموضوع بشكل أوسع وأدق وأكثر تخصصية من خلال الخروج بتصور مقترح لتطبيق مديري المدارس بفلسطين لمبادئ الحوكمة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في كافة المؤسسات، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وإمكانية استفادة الأنظمة من التجارب الناجحة في توظيف الحوكمة.

(23) دراسة (حافظ وحسين، 2012): بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة الحوكمة في المنظمات، وتكونت عينه الدراسة من (30) من العاملين بكلية التربية الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراستهما والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالي:

- (1) أكدت النتائج على أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم ورفع كفاءة الحوكمة في المنظمات.
 - (2) تؤثر الحوكمة على أنماط السلوك للأفراد داخل المنظمة.
 - (3) تساعد الحوكمة المنظمات في زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على أداء الأفراد العاملين فيها.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في كافة المؤسسات، وتعزيز وتوظيف التكنولوجيا بمؤسسات التعليم العالي لرفع كفاءة الحوكمة في تلك المؤسسات.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت أهمية تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الحوكمة" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح، كذلك من خلال التعرف على أهمية توظيف مديري العاملين لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة التعليمية والذي سينعكس على تطبيق مبادئ الحوكمة، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

24) دراسة (طلايع، 2012): "بعنوان الدور الاستراتيجي للحكومة الالكترونية في إعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوكمة في تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي و التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في إدارة التغير كما هدفت إلى التعرف على بعض ممارسات المؤسسات والتطبيقية الناجحة وتبادل الخبرات في مجال الحوكمة، و تبني نظم غير تقليدية للمساءلة والشفافية والمحاسبة عند تقديم الخدمات التعليمية كما هدفت وضع مبادي وقواعد الحوكمة لرفع كفاءة الإدارة وتحديد أهدافها وفق استراتيجيات المناسبة في ضوء تجارب بعض الدول، وتكونت عينه الدراسة من (18) مدرسة تجريبية للغات.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) توعية جميع أطرف المعنية بدورهم في حماية مصالح المدرسة واطلاعهم على حقوقهم، كما، وتحديث القوانين والقرارات الوزارية، وتقسيم إدارة المعلومات.
 - 2) إنشاء لجانٍ فعالةٍ غير شكلية في المدارس التجريبية للغات، ونشر معيار السلوك الأخلاقي بما يتضمن الدقة في تحديد نتائج الأعمال.
 - 3) تطوير المناهج الدراسية، ومنح الصلاحيات الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية، و إعادة هيكلة ميزانية الإدارة.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية في كافة المؤسسات، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وإمكانية استفادة الأنظمة من التجارب الناجحة في توظيف الحوكمة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت " الدور الاستراتيجي للحكومة الالكترونية" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها لبناء التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

25) دراسة (حلاوة وطه، 2011) بعنوان: "واقع الحوكمة في جامعة القدس"

هدفت الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف في جامعة القدس ممن تواجدوا في حرم الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) جاءت درجة تطبيق متطلبات الحوكمة في الجامعة بدرجة مرتفعة وبنسبة (63%) وهو مستوى مرتفع، و أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح و كبير على تطبيق الحوكمة.
- 2) كشفت أن الجامعة تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز، وذلك بشفافية دون اللجوء إلى الغموض.
- 3) أن القيم السلبية مثل العادات، والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة، وتنمية المصادر المالية التي تساعد في حل جميع البنود التي حصلت على درجة ضعيف، وضرورة توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات، ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة وصارمة قابلة للتطبيق خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة، ومراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، وإمكانية وضع أنظمة واضحة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة، والموظفين، بالإضافة إلى تكوين لجان مختصة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق الأنظمة والقوانين، ووضع حد للوصوليين، والمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت "واقع الحوكمة في جامعة القدس" والذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها لبناء التصور المقترح، ورغم أهمية الدراسة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بالمدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

4) دراسة (جودة، 2010) بعنوان: "إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى وضع إطار برنامج لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكونت عينه الدراسة من (الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي)، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي، و أداة بناء إطار البرنامج المقترح كأداة مناسبة لدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) تصميم إطار برنامج متكامل من حيث الرؤية والأهداف والمبادئ وخطة العمل، وذلك من أجل رفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات.

2) تغطي الكثير من التشريعات في الأردن مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات الجامعية وتصميم برامج مقترحة لتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع التصور الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي يعتبر من مؤشرات مبادئ الحوكمة، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى هي مبادئ الحوكمة.

3.6.1: الدراسات الأجنبية التي تناولت الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات

1) دراسة جري برينان (Brennan، 2011) بعنوان: "تطبيق الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس، حيث أُجريت في المملكة المتحدة، و اعتمدت الدراسة على الأدب النظري والمقارنات.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) كان تطبيق إدارة المدرسة لمبادئ الحوكمة مفيدا لتقييم أداء العملية التعليمية وتحسين فعاليتها.

(2) يساهم تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة في البيئة المدرسية في خلق مناخٍ تدريسيٍّ إيجابي يساعده الطلبة على التحلي بالقيم الأخلاقية المختلفة.

(3) سهل تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة على إدارة المدرسة التعامل مع الموظفين والمعلمين بطريقة منصفة وعادلة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة الحوكمة في المدارس وتعزيز مبادئها المتمثلة في المساءلة، المساءلة، المشاركة.

التعليق على الدراسة السابقة:

هذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع تطبيق الحكم الرشيد الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى هي مبادئ الحوكمة.

(2) دراسة هيوغ (Huque,2011) بعنوان: " دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات

Accountability and Governance: Strengthening Extra" البيروقراطية "Bureaucratic Mechanisms"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنجلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين، ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجود 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 بنجلادش.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) كان التنافر والتسييس والفساد من أبرز العوامل المؤسسية التي تمثل العائق الأكبر أمام المساءلة والحكم الرشيد.

(2) توصلت الدراسة إلى تحليل جديد للعوامل التي تساهم في التحسين والتطوير المبني على الحوكمة كالمساءلة والشفافية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع التصور الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي يعتبر من مؤشرات مبادئ الحوكمة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في تقديم التصور المقترح فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى هي مبادئ الحوكمة.

3) دراسة Lee,L,s,&Land,M.H (2010): بعنوان "ما يمكن أن تتعلمه الجامعات التايوانية من

الجامعات الأمريكية في مجال الحاكمية".

هدفت الدراسة إلى تقديم اتجاهات وقضايا لحوكمة الجامعات في تايوان، كما هدفت الدراسة إلى وصف حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما كشفت الكتابة ما تحتاج أن تتعلمه الجامعات في تايوان حوكمة من الولايات المتحدة، واستخدم الباحث المنهج البنائي كمنهج مناسب لدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) تكافح حوكمة الجامعات بتايوان للوصول إلى التوازن بين الديمقراطية والكفاءة، لذلك تتبنى معظم الكليات والجامعات في تايوان نموذج الحوكمة المتصل بالولايات المتحدة.
- 2) يحتاج نظام الحوكمة بالجامعات التايوانية إلى نظام مثيل لنظام الحوكمة المطبق في الولايات المتحدة.

3) تحتاج حوكمة الجامعات التايوانية إلى كثير من التغيرات التشريعية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية في تطبيقها للحوكمة مثل الولايات المتحدة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع الحوكمة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تجارب بعض الدول في تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية

الدراسة وتعمقها في للوصول إلى تبني نموذج للحكومة الجامعات، فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل أوسع وبشكل مختلف بحيث تناولت تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية.

4) دراسة Wang (2010): بعنوان "حكمة التعليم العالي واستقلالية الجامعات في الصين". هدفت الدراسة إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة اللامركزية في التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الاستقصائي والأدوات التالية: استبيان لدراسة القواعد والأقسام التنظيمية وعلاقتها بالدولة والبحث في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

أظهر تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية، المشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

وكان من أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تبني مبادئ (الشفافية والمشاركة والمساءلة) في المؤسسات كافة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت متغير موضوع الحوكمة في الجامعات الصينية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي يعتبر من مؤشرات مبادئ الحوكمة، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتعمقها في دراسة مؤشرات مبادئ الحوكمة مثل اللامركزية والحكم الذاتي للجامعة، فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل مختلف وأوسع حيث ركزت على تطبيق الحوكمة في المدارس من خلال الوصول إلى التصور المقترح الذي يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة في المدارس الحكومية من خلال تطبيق مبادئها.

5) دراسة (Ali, 2010): بعنوان "ميل الطالب نحو الحوكمة وتأثيرها على نوايا المشروعات".

هدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد المؤثرة في الحوكمة التي تضمنت الانتخابات والمحاسبية والقواعد القانونية والجودة والاستقرار السياسي والرقابة على الفساد، وتكونت عينه الدراسة من (5550) طالب من

الخرجين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن العلاقة قوية بين الحوكمة وبعض الأبعاد التي تم تحديدها وإلى التأثير السلبي لفساد الحوكمة على الأنشطة الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) يثبط الفساد الهمة والمنافسة والتجديد والكفاءة والإنتاجية ومعدل النمو.
 - 2) اقتراح نظام للحوكمة الجيدة يتسم بفرص متعددة من أجل زيادة الانتخابات وكذلك المحاسبية العادلة.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة رقابة فاعلة على الفساد اتجاه كل من الأفراد والمؤسسات في جميع مناحي الحياة.
- التعليق على الدراسة السابقة:**

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع الحوكمة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح والذي يعتبر من مؤشرات مبادئ الحوكمة، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة واقتراحها لنظام للحوكمة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل مختلف وأوسع من حيث المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة من خلال الوصول إلى تصور مقترح يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة في المدارس الحكومية من خلال تطبيق مبادئها.

6) دراسة (Miles، 2010): بعنوان "حوكمة الجامعات وبعض القضايا دراسة لتحسين المشاركة في قيادة الحوكمة الذاتية للطلاب".

هدفت الدراسة إلى تحديد بيان الاستراتيجيات التي يمكن وضعها لزيادة مشاركة الطلاب في أنشطة الحوكمة الذاتية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسته.

وتوصلت الدراسة إلى أهم أبرز النتائج التالية: أن هناك معلومات هامة عن الشؤون المهنية للطلاب وإدارية التعليم العالي بصفة عامة عن كيفية تشجيع المشاركة من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة تفعيل مبدأ المشاركة كمبدأ من مبادئ الحوكمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- 2) تفعيل مبدأ الحوكمة الذاتية من قبل الطلاب لتحقيق الأهداف المنشودة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع الحوكمة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم التصور المقترح خاصة فيما يتعلق

بتحديد أبعاد التصور المقترح وأهدافه خاصةً في مبدأ المشاركة، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها مبدأ المشاركة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل مختلف وأوسع بحيث ربطت التصور المقترح بمحاور وأبعاد أخرى هي مبادئ الحوكمة.

7) دراسة (Henard & Mitterle، 2008) بعنوان: "الحوكمة والجودة في التعليم العالي"

"Program on institutional management in higher education"

هدفت الدراسة إلى التركيز على المبادئ التوجيهية والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة، واعتمد الباحثان في دراستهما على الأسلوب التحليلي والمقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في (32) دولة بالتعاون مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) تعد الحوكمة أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي.
- 2) تقوم مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة بأدوار لمساعدة المؤسسات التعليمية، فترتكز الحوكمة على الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة فترتكز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

وكان أبرز توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة تعزيز وتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات.
- 2) ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات المتعددة من أجل تحقيق مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحةً بدراستنا الحالية بحيث تناولت موضوع الحوكمة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاد التصور المقترح وأهدافه خاصةً في مبدأ المشاركة، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها للجودة وعلاقتها بالحوكمة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل مختلف وأوسع من خلال الوصول إلى تصور مقترح يرتبط بكافة مبادئ الحوكمة.

4.6.1: الدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة مع بعض المتغيرات

1) دراسة (الداهوك، 2014) بعنوان: "تصوّر مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الذكية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير هذه الممارسة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والمنهج البنائي لتقديم التصور المقترح، حيث استخدمت استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة تكونت من (57) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (الثقة المتبادلة، المشاركة والمسؤولية، الاهتمام بجودة التعليم، التقويم الشامل، وتنوع مؤشرات الأداء، التغذية الراجعة الفعالة، التحفيز وزيادة الدافعية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (245) مدير ومديرة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية لمجتمع الدراسة، تم استرداد (236) استبانة بنسبة استرداد (96.33%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) حصلت الدرجة الكلية لممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة على وزن نسبي (79.31%) أي بدرجة ممارسة عالية.
 - 2) قدمت الدراسة تصوّر مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكيّة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدوليّة بمحافظة غزة في ضوء نتائج الدراسة.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توظيف المساءلة الذكية لدى العاملين وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتنمية مهارات التقييم الذاتي، وتوظيف اللامركزية في اتخاذ القرارات.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ المساءلة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ المساءلة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

2) دراسة (الكندى، 2014) بعنوان: "الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات النوع، وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي على هذه الدراسة. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، و بعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طُبقت على (88) فردٍ من مديري المدارس ونوابهم من الذكور والإناث موزعين على ست ولايات تابعة لمديرية التربية بمحافظة جنوب الباطنة، بعد جمع المعلومات وتفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحليل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) كانت واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابة (3.89).
- 2) كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات الاستبانة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير النوع أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة في جميع المجالات.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة تعديل اللائحة التنظيمية في مجال التدريب لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية لإدارات المدارس، وتصميم موقع الكتروني يخص تواصل إدارات المدارس على الانترنت من أجل التواصل وتبادل الخبرات.
- 2) وضرورة توفير الدعم المادي لتطوير العملية التخطيطية الاستراتيجية في جميع الاستراتيجيات المدرسية.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الكفاءة والفعالية الذي يعتبر محورياً رئيساً في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك من النتائج والتوصيات

التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الكفاءة والفعالية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

3) دراسة (سلامه، 2013): بعنوان "دور المساءلة في تحسين المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف على سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الأدوات التالية: استبانة موجهة لعينة الدراسة، مقابلةً شخصيةً وموجهةً لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) جاءت درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة وحاز مجال المساءلة لتحسين التقويم المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، وحصل مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي بالمرتبة الثانية بدرجة كبيرة، أما مجال المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي كان في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة، بينما حصل مجال المساءلة لتحسين الإدارة لصفية على المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة كبيرة.

2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف.

وكانت من أبرز توصيات الدراسة:

- 1) ضرورة تفعيل مبدأ المساءلة لتحسين أداء المعلمين.
- 2) ضرورة تزويد المعلمين بدورات تدريبية ولقاءات تربوية لترسيخ مفهوم المساءلة وبيان أهميتها في تحسين الأداء.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ المساءلة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد من النتائج والتوصيات التي

توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ المساواة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ وأشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

4) دراسة (المنوري، 2013) بعنوان: (واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان كما هدفت إلى تقديم توصيات مقترحة لتنفيذ التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (48) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (52) من الذكور والإناث في العام 2013/2012 وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، والرتبة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) جاءت تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان و تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات التمكين الإداري في شكلها العام بدرجة متوسطة.
 - 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات مديري المدارس لجميع المجالات (3.63).
 - 3) تراوحت المتوسطات الحسابية لحالات التمكين الإداري ما بين (3.05-4.44).
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، المكافآت.
- التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ التمكين الإداري الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و في تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج

والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ التمكين الإداري فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

5) دراسة (الداية، 2012) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً استبانتين لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين واشتملت على (42) فقرة والأخرى لقياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم واشتملت على (50) فقرة وتم التأكد من صدق الاستبانتين بطريقتين: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكيد على ثباتهما بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012م والبالغ عددهم (7363) معلماً ومعلمةً، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (500) معلماً ومعلمةً بنسبة (6.79%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) بلغت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (81.57%) وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة.

2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكر أو أنثى) لصالح الإناث.

3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، اثر من 10 سنوات).

5) بلغت درجة الرضا الوظيفي للمعلمين (73.59%) وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد بالدراسة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

1) ضرورة تبني استراتيجية كاملة لغرس قيم العدالة التنظيمية المرتكزة على القيم الإسلامية الخالدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

2) تنظيم دورات تدريبية للرفع من قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقاً لقواعد وأسس علمية سليمة.

3) إعطاء المعلمين الفرصة للتظلم بشأن نتائج تقويم الأداء، وإطلاعهم على نتائجه حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم، ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ العدالة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ العدالة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

6) دراسة (أبو حشيش، 2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تضمنت (50) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات "المجال الإداري والفني والشخصي"، وقد تكون مجتمع الدراسة من (418) معلم ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (94) معلمة و (212) معلما يعلمون في مديرية غرب غزة.

وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- 1) كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كبيرة في البعدين الإداري والفني بينما حصل البعد الفني على المرتبة الأولى.
- 2) عدم وجود فروق في استجابات العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاههم تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توظيف المساءلة الإدارية والفنية لدى المعلمين ووضع نظام للحوافز والمكافآت.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت محور المساءلة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ المساءلة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

- 7) دراسة (العرايد، 2010) بعنوان: "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (82) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) حرص مديري التربية والتعليم في جميع مديريات التربية والتعليم على تفعيل دور مديري المدارس من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط المختلفة.
- 2) إشراك المديرين في معظم الأمور المتعلقة بتحسين العملية التعليمية.
- 3) إدراك المديرين بأهمية العلم بروح الفريق الواحد من خلال تفعيل تطبيق القيادة بالمشاركة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: مراجعة القوانين والتشريعات في أنظمة وزارة التربية والتعليم كونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية واعتماد مبدأ اللامركزية، والتشاركية الإدارية، وتفعيل تفويض الصلاحيات

المتعددة لمديري المدارس، والعمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق والتفويض الواسع لبعض الصلاحيات وتقبل آراء الآخرين.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ المشاركة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و في تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ المشاركة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

8) دراسة (الاغا، 2013) بعنوان: "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في غزة وسبل محافظات معالجتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والتعرف على الفروق الدالة إحصائيا عند مستوى الدلالة بين متوسط درجات تقدير المعلمين لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير "الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية" كما هدفت الدراسة إلى سبل معالجة معيقات النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تضمنت (45) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (معيقات مؤسسية، معيقات نابعة من المديرين، معيقات نابعة من الموظفين)، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (557) معلم ومعلمة بواقع (13.51%) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) بلغت معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة (63.36%)، وقد جاء المجال الأول: المعيقات المؤسسية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.80%)، يلي ذلك المجال الثالث: معيقات تكمن في الموظفين حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (63.0%)،

يليه المجال الثاني: معيقات نابغة من المديرين حصل على المرتبة الثالثة بوزنٍ نسبي قدره (61.29%).

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى) في جميع مجالات الاستبانة وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

(3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا) في جميع مجالات الاستبانة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة مشاركة المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، واتباع الجانب اللامركزي التشاركي في قيادة المدرسة.

التعليق على الدراسة السابقة:

لهذه الدراسة علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ المشاركة ومعوقاتها و الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و في تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

(9) دراسة (الزعاوي، 2013): بعنوان "درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بدولة الامارات بتطبيق الشفافية من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينه الدراسة من (303) معلم ومعلمة ممن يعملون في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة، واستخدم الباحث استبانة تطبيق الشفافية من إعدادة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) درجة التزام مديري المدارس بتطبيق الشفافية في مدارسهم متوسطة.

(2) وجود فروق في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الشارقة، ولا توجد فروق في أي من المجالات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

3) أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في مدارس الشارقة ورأس الخيمة هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة توظيف الشفافية في المؤسسات مما ينعكس على تحقيق الأهداف بشكل واضح.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الشفافية الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ المشاركة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

10) دراسة (المقدمة، 2013) بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة على الجامعة الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، كما هدفت إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومديرين الدوائر ورؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية، والذين بلغ عددهم (172) حيث تم توزيع (172) استبانة ل يتم فيما بعد استرجاع (130) استبانة ما نسبته (76)%.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (75.90)%.
- 2) مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (77.30)%.
- 3) هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4) هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: نشر ثقافة استقطاب جديدة في الجامعة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد مع ضرورة القضاء على مظاهر السلبية في العمل في التعامل مع الكفاءات كالأقصاء، والتهميش، واللامساواة من خلال بعث روح جديدة للعمل، والانتقال من التركيز على كفاءة

الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق وكذلك تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الاعتماد على مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الكفاءة الذي يعتبر محورا رئيسا في محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الكفاءة فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

11)دراسة رفاعي(2013) بعنوان: "التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء وهام ومسؤوليات مدر المدرسة).

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري، ومزاياه وأبعاده والتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر كما هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الواقع أو الظاهرة وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين من محافظات القاهرة، والاسكندرية، والاسماعيلية، والمنيا، وقنا، وبلغت عينة المديرين (286) مديرا، ومديرة بواقع أكثر من (50%) من مجتمع المديرين من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (574) مديرا ومديرة، استجاب منهم (274) مديرا ومديرة فقط كما بلغت عينة المعلمين حوالي (738) معلما ومعلمة، بواقع (2%) من مجتمع المعلمين، استجاب منهم (560) معلما ومعلمة فقط واستخدم الباحث الأدوات التالية: استبيان التمكين الإداري من إعداد الباحث.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1) يمارس المديرين على اختلاف مستوى خبراتهم التمكين الإداري وبأبعاده الأربعة: تفويض السلطة

داخل المؤسسة، وتنمية السلوك الإبداعي، والعمل الجماعي بالمؤسسة، والتحفيز الذاتي للعاملين

بالمؤسسة التعليمية (المدارس الثانوية العامة) بنفس الدرجة تقريبا.

2) اتفاق آراء المديرين حول مستوى التمكين الإداري على الرغم من تفاوت سنوات الخبرة بينهم ويرجع ذلك إلى حرص المديرين على تنفيذ اللوائح، والقوانين خاصةً بعد ثورة 25 يناير التي جعلت المديرين

يشعرون بالمحاسبية، وتحمل المسؤولية والخوف من العقاب

3) وجود معوقات تتعلق بالإمكانات المادية والبشرية، ومنها ضعف الموارد المادية لتطبيق عمليات التمكين الإداري، وقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد العاملين.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تفويض مديري المدارس اللامركزية في اتخاذ القرار، وتنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس في كافة المجالات لتمكينهم إدارياً.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ التمكين الإداري الذي يعتبر محورا رئيسا من محاور الحوكمة لدراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ التمكين الإداري فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

12) دراسة (حرب، 2011): "بعنوان 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 اجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- 1) وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.
 - 2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
 - 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.
 - 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.
- وكانت أبرز توصيات الدراسة : ضرورة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الشفافية الإدارية الذي يعتبر محورا رئيسا من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الكفاءة الإدارية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

13) دراسة (الحسن، 2010): بعنوان: "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما

لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى التعرف لأي تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع

مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من استبانة، ثم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (2456) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم (693) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

(1) جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وانحراف معياري (0.55)، وبنسبة مئوية (73%).

(2) جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفعالية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري (0.70) وبنسبة مئوية (67%).

(3) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائي بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وكانت أبرز توصيات الدراسة:

(1) تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء.

(2) ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مساقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور مألوفة لغالبية أفراد المجتمع.

(3) عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطور قدرات العاملين في المدرسة.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الفاعلية الإدارية وعلاقته بالمساءلة الإدارية اللذان يعتبران محورين أساسيين من محاور دراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار

النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصةً فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الفاعلية الإدارية وعلاقته بالمساءلة الإدارية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

14) دراسة (خطاب، 2008) بعنوان: "مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، كما هدفت إلى بيان ما إذا كان هناك فروقاً دالةً إحصائيةً في درجات تقدير عينة الدراسة لمدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة يعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما هدفت إلى صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2007/2008م، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانةً موجهةً إلى جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، حيث اشتملت الاستبانة على (75) فقرة موزعةً على مجالات الاستبانة السبعة وهي (القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، التحصيل الدراسي، الأنشطة التربوية اللاصفية، العلاقة مع المجتمع المحلي)، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة، وتم اس تبعا د العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة، اشتملت العينة الفعلية على جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (340) مديراً ومديرة بعد اس تبعا د أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق الأداة على جميع أفراد العينة الفعلية وتم استردادها جميعاً.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية:

1) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3%) وهذه نسبة كبيرة، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية

(القيادة التربوية (88.8%)، والمناخ المدرسي (84.1%)، أعضاء الهيئة التدريسية (86%)،
التجهيزات المدرسية (85.7%)، التحصيل الدراسي (83.5%)، الأنشطة التربوية اللاصفية
(84.5%)، العلاقة مع المجتمع المحلي (84.4%).

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير مديري المدارس
الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير الجنس وذلك في المجالات
التالية: (القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، التحصيل
الدراسي، الأنشطة التربوية اللاصفية)، وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.50$) في تقديرات مديري المدارس
الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة لمتغير الجنس في مجال العلاقة مع المجتمع
المحلي لصالح الذكور.

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.50$) في تقديرات مديري المدارس
الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير
(بكالوريوس، دراسات عليا)، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.5$) في تقديرات مديري المدارس
الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية،
ثانوية) في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل الإدارة المدرسية من قبل الإدارة التعليمية من خلال إعداد
اللقاءات التربوية، ورش العمل، تطبيق مبادئ الحوكمة.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت مبدأ الفعالية الذي يعتبر مبدأ من مبادئ
الحوكمة ومحور رئيسي لدراستنا، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم
الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث
من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الفعالية فقد تناولت
الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصصٍ وأعمقٍ و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من
خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

15) دراسة (نور الدين، 2008) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: "ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظة غزة؟ وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظة غزة (2007 / 2008 م)، وقد بلغ عددهم (161) مديرا ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديرا ومديرة، وقام باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة (84.47%)، وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدا. ✓ بالنسبة لمجالات الاستبانة:
- 1) بالنسبة لصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (86.36%).
- 2) بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.26%).
- 3) بالنسبة لصياغة رسالة المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.06%).
- 4) بالنسبة لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (84.75%).
- 5) بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (82.25%).

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

(1) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

(2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وكانت أبرز توصيات الدراسة: التركيز على التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية من خلال اللقاءات التربوية وورش العمل، بالإضافة إلى الاطلاع إلى الأدلة والبراهين التي تثبت اتباع الإدارة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي.

التعليق على الدراسة السابقة:

الدراسة لها علاقة واضحة بدراستنا الحالية بحيث تناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة فاعلية المدرسة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري و تصميم الاستبانة وتحليل النتائج و بناء التصور المقترح خاصة فيما يتعلق بتحديد أبعاده، كذلك استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ورغم أهمية الدراسة وتناولها لمبدأ الفاعلية الإدارية فقد تناولت الدراسة الحالية الموضوع بشكل متخصص وأعمق و أشمل بكافة المدارس الحكومية في فلسطين من خلال التصور المقترح والذي ارتبط في كافة أبعاد مبادئ الحوكمة.

5.6.1: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للبحوث و الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة والتي قسمها الباحث إلى ثلاث محاور وهي:

✓ **المحور الأول:** وتختص بالدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية.

✓ **المحور الثاني:** وتختص بالدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة.

✓ **المحور الثالث:** وتختص بالدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة.

1) المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية

بعد استعراض الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع

لقد اتفقت الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة المدرسية، بينما اختلفت في تناول موضوع الإدارة المدرسية مع نوعيه المتغيرات، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع الإدارة المدرسية في مجالات ضيقة، فدرس غالبية الباحثين الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (أبو شاويش، 2018) والتي أشارت إلى القيادة الإبداعية، ودراسة (السعودي، 2017) التي أشارت إلى تطوير الكفايات المهنية ودراسة (الكيلاني ومقابلة، 2014) والتي أشارت إلى تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أشارت إلى الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي، ودراسة (أحمد وأبو الوفا، 2011) والتي أشارت إلى دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس، ودراسة (مسلم، 2004) التي أشارت إلى تطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي.

ثانياً: من حيث الأهداف

تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى معرفة وكشف دور الإدارة المدرسية لدى عينة الدراسة في كل دراسة فهناك دراسات هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المجموعات مثل دراسة (المدهون، 2014) و(مسلم، 2004) وكذلك هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة (الكيلاني ومقابلة، 2014) و(أحمد وأبو الوفا، 2011)، كذلك هدفت بعض الدراسات إلى تقديم الحلول المناسبة لتنمية دور الإدارة المدرسية مثل دراسة (أحمد وأبو الوفا، 2011) و(مسلم، 2004)، بالإضافة إلى أن هناك بعض الدراسات تناولت موضوع الإدارة المدرسية كتصور مقترح لتطوير أداء الإدارة المدرسية كدراسة (أبو شاويش، 2018) و(السعودي، 2017) و(الصالح، 2007) و(مسلم، 2004).

ثالثاً: من حيث العينات

لقد أجريت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية (مصر، فلسطين، سوريا، الكويت، الأردن)، ولقد اختلفت الدراسات في تناول العينة التي تقوم عليها الدراسة وقد تناولت بعض الدراسات والبحوث المرحلة الثانوية كدراسة (أبو شاويش، 2018)، (السعودي، 2017)، (العواد، 2015)، (الكيلاني ومقابلة، 2014)، (المدهون، 2014)، كما اختلفت الدراسات في تناول العينة فمنها من تناولت عينه

المديرين كدراسة (أحمد وأبو الوفا، 2011)، (أبو شاويش، 2018)، (السعودي، 2017)، (العواد، 2015)، (أحمد أبو الوفا، 2011)، (الصالح، 2003)، (بسيسو، 2003)، ومنها من تناولت المعلمين كدراسة (الكيلاني ومقابلة، 2014)، (المدهون، 2014).

رابعاً: من حيث النتائج

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية وعلاقته ببعض المتغيرات فقد أظهرت معظمها تأثير الإدارة المدرسية على عدة متغيرات زيادة وانخفاضا مثل دراسة (أحمد وأبو الوفا، 2011) و(أبو شاويش، 2018) و(السعودي، 2017) و(العواد، 2015) و(المدهون، 2014) و(بسيسو، 2003)، وانفقت بعض الدراسات على وجود فروق جوهرية في دور الإدارة المدرسية مع بعض المتغيرات ولا توجد فروق مع بعض المتغيرات الأخرى كدراسة (المدهون، 2014) و(مسلم، 2004)، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية وعلاقته ببعض المتغيرات فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية في الإدارة المدرسية ببعض المتغيرات مثل دراسة (الكيلاني ومقابلة، 2014)، (أبو شاويش، 2018) و(السعودي، 2017) و(العواد، 2015) و(المدهون، 2014) و(بسيسو، 2003).

(2) المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة

بعد استعراض الدراسات التي تناولت الحوكمة فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

أولاً: من حيث الموضوع

لقد اختلفت الدراسات في تناول موضوع الحوكمة، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على موضوع الحوكمة في مجالات ضيقة، فدرس غالبية الباحثين الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (حافظ وحسين، 2012)، حيث تناولت علاقتها بتكنولوجيا المعلومات، بينما تناولت دراسة (عوض، 2010) و (عطوة وعلي، 2012) علاقتها بضمان الجودة، بينما تناولت دراسة (Miles, 2010) علاقتها ببعض القضايا المعاصرة، بينما تناولت دراسة (Wang, 2010) حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعات في الصين، وتناول مجموعة من الباحثين الموضوع كواقع تطبيق الحوكمة لدى الإدارات المدرسية الفلسطينية مثل دراسة (القطشان، 2020) ودراسة (قرواتي، 2016) ودراسة (أبو لبن، 2013)، ولدى مديريات التربية والتعليم مثل دراسة (الجمال، 2018) و(شرباتي، 2015) و(محمود، 2016) بينما تناولت بعض الدراسات واقع الحوكمة في الجامعات كدراسة (حلاوة وطه، 2013) الذي تناول واقع الحوكمة في جامعة القدس، بينما تناولت دراسة (ناصر الدين، 2012) واقع تطبيق الحوكمة في جامعه

الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، و تناول مجموعة من الباحثين الموضوع كأثر الحوكمة على بعض المتغيرات مثل دراسة (برقعان والقرشي، 2012) الذي تناول حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بينما تناولت دراسة (ALi، 2010) ميل الطالب نحو الحوكمة وتأثيرها على نوايا المشروعات، بينما تناولت دراسة (برقعان والقرشي، 2012) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات بينما تناولت دراسة (طلابع، 2012) الدور الاستراتيجي للحوكمة الالكترونية في إعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات ، وتناول مجموعة من الباحثين الموضوع كتصور مقترح لتطبيق الحوكمة في المؤسسات كدراسة (المفيز، 2018) حيث تناول تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية ودراسة (أبو الحسن، 2018) حيث تناولت تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة "دراسة ميدانية بمحافظة أسوان" تصور مقترح"، ودراسة (الخالدة، 2007) حيث تناولت نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجيهاته على نحو التعليم المبني على التوصيل المعرفي.

ثانياً: من حيث الأهداف

تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى معرفة والكشف إلى الأسلوب المعرفي لدى عينة الدراسة في كل دراسة، فهناك دراسات هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المجموعات كدراسة (قطشان، 2020)، (الليدي، 2018)، (الجمال، 2018)، (محمود، 2017)، (مسلم، 2016)، (الزطمة، 2016)، (قرواتي، 2016)، (شرباتي، 2015)، (الشمري، 2012)، إضافةً إلى تناول بعض الدراسات الموضوع بهدف التعرف على الأسلوب المعرفي وعلاقته ببعض المتغيرات دون الخوض في تقديم الحلول المناسبة لتنميته مثل دراسة (تجاني، 2016)، (مسلم، 2016)، (برقعان والقرشي، 2012)، (عطوة وعلي، 2012).

ثالثاً: من حيث العينات

لقد أجريت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية (مصر، فلسطين، الكويت، الجزائر، الأردن، السعودية، اليمن)، بينما أجري البعض الآخر في بيئات أجنبية (تايوان، الصين، الولايات المتحدة)، ولقد اختلفت الدراسات في تناول العينة التي تقوم عليها الدراسة وقد تناولت بعض الدراسات والبحوث عينات تمثل الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة مثل دراسة (محروس، 2016)، (نجم، 2017)، (مسلم، 2017)، (تجاني، 2016)، (ناصر الدين، 2012)، (حافظ وحسين، 2012)، (حلاوة وطه، 2011)، (Huque، 2011)، بينما تمثلت دراسات عينة الدراسة بمديري المدارس مثل

دراسة (محمود، 2016)، (شرباتي، 2015)، بينما تمثلت دراسات عينة الدراسة بالمعلمين كدراسة (القطشان، 2020)، (أبو الحسن، 2018)، (الجمال، 2018)، (الليدي، 2018)، (الزطمة، 2016)، (أبو لبن، 2013)، بينما تمثلت دراسات عينة الدراسة بالمشرفين مثل دراسة (حمادي والهاشمي، 2018).

رابعاً: من حيث النتائج

خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والتي أشارت إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات والمدارس، وجد أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات كان مرتفعاً مثل دراسة (نجم، 2017)، (مسلم، 2016)، (سرور، 2016)، (ناصر الدين، 2012) ومتوسطةً مثل دراسة (المفيز، 2018)، بينما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس كان مرتفعاً كدراسة (القطشان، 2020)، (الزطمة، 2016)، (قرواتي، 2016)، (أبو لبن، 2013) ومتوسطةً مثل دراسة (حمادي والهاشمي، 2018)، (الجمال، 2018)، (الليدي، 2018)، (محمود، 2016)، (شرباتي، 2015)، (الشمري، 2014)، كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة كدراسة (نجم، 2017)، (الزطمة، 2016)، بينما أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة مثل دراسة (سرور، 2016)، (محمود، 2016)، (قرواتي، 2016)، (الشمري، 2014).

3) المحور الثالث: الدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة

أولاً: من حيث الموضوع:

لقد اختلفت الدراسات في تناول موضوع الحوكمة، فقد تناولت وركزت الدراسات السابقة على مبادئ الحوكمة في مجالات ضيقة، فدرس غالبية الباحثين مبادئ الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (الداهوك، 2014)، (سلامة، 2014)، (أبو حشيش، 2013) حيث تناولت تلك الدراسات مبدأ المساءلة وعلاقته مع بعض المتغيرات، بينما تناولت دراسة (الكندي، 2014)، (المقادمة، 2013) مبدأ الكفاءة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات، بينما تناولت دراسة (الأغا، 2013)، (العراييد، 2010) مبدأ المشاركة وعلاقته ببعض المتغيرات، بينما تناولت دراسة (المنوري، 2013) مبدأ التمكين الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات، بينما تناولت دراسة (الداية، 2012) مبدأ العدالة التنظيمية، بينما تناولت دراسة (الزغابي، 2013)، (حرب، 2011) مبدأ الشفافية الإدارية وعلاقته ببعض المتغيرات.

ثانياً: من حيث الأهداف

تعددت الأهداف بتعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات فكانت تهدف في مجملها إلى معرفة والكشف إلى الأسلوب المعرفي لدى عينة الدراسة في كل دراسة فهناك دراسات هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المجموعات كدراسة (الداهوك، 2014)، (سلامة، 2013)، (أبو حشيش، 2013)، (الزغابي، 2013)، (حرب، 2011)، (الداية، 2012) بالإضافة أن هناك بعض الدراسات تناولت الموضوع وهدفت إلى التعرف على الأسلوب المعرفي وعلاقته ببعض المتغيرات دون الخوض في تقديم الحلول المناسبة لتمتيته مثل دراسة (المنوري، 2013)، (العراييد، 2010).

ثالثاً: من حيث العينات

لقد أجريت معظم الدراسات السابقة في البيئة العربية (فلسطين وسلطنة عمان) لكن أغلب الدراسات اختارها الباحث في فلسطين كون دراسته في فلسطين، ولقد اختلفت الدراسات في تناول العينة التي تقوم عليها الدراسة وقد تناولت بعض الدراسات والبحوث عينات تمثل الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس مثل دراسة (المقادمة، 2013)، (حرب، 2011)، (الحسن، 2010)، بينما تمثلت دراسات عينة الدراسة بمديري المدارس مثل دراسة (الداهوك، 2014)، (الكندي، 2014)، (سلامة، 2013)، (المنوري، 2013)، (رفاعي، 2013)، (الزغابي، 2013)، (حرب، 2011)، (العراييد، 2010)، (خطاب، 2008)، (نور الدين، 2008)، بينما تمثلت دراسات عينة الدراسة بالمعلمين كدراسة (الأغا، 2013)، (الزغابي، 2013)، (الداية، 2012)، (أبو حشيش، 2010).

رابعاً: من حيث النتائج

خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والتي أشارت إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات والمدارس، وجد بأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يتمثل بالمساءلة والكفاءة الإدارية والعدالة التنظيمية والفعالية والتمكين الإداري كان مرتفعاً مثل دراسة (الداهوك، 2014)، (الكندي، 2014)، (سلامة، 2013)، (الداية، 2012)، (أبو حشيش، 2010)، (المقادمة، 2013)، (رفاعي، 2013)، (الحسن، 2010)، (خطاب، 2008)، بينما كانت متوسطة مثل دراسة (المنوري، 2013)، (الزغابي، 2013)، بينما كانت مقبولة كدراسة (حرب، 2010)، ويسير الباحث على أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية كان بالمؤسسات من وجهة نظر أفراد العينة ما بين مقبول ومتوسط، كانت بينما الكفاءة الإدارية والفاعلية

والمشاركة والتمكين الإداري والمساءلة مرتفعةً ، كما أشارت نتائج بعض الدراسات بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة كدراسة (حرب، 2010)، بينما أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة مثل دراسة (المنوري، 2013)، (الداية، 2012)، (أبو حشيش، 2010)، (الأغا، 2013)، (رفاعي، 2013)، (حرب، 2010)، (خطاب، 2008)، (نور الدين، 2008).

بعد استعراض الدراسات التي تناولت مبادئ الحوكمة فقد أراد الباحث أن يعقب على هذه الدراسات من عدة زوايا وهي على النحو التالي:

❖ علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، وجد أنها تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات: الإدارة المدرسية، و الحوكمة، ومبادئ الحوكمة، إلا أن الباحث لم يعثر على أي دراسة تناولت هذه المتغيرات مجتمعة على عينة محددة، ويجد المتتبع للدراسات التربوية المحلية نقصاً واضحاً في دراسة متغيرات الدراسة الحالية؛ ولهذه الندرة، وغياب مثل هذه الدراسة محلياً، فجاءت الدراسة الحالية لسد هذا النقص بهدف الوصول لتصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، وتناولت كل من الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة عينات فردية من المعلمين والمديرين، في حين تفتقر المكتبة الفلسطينية إلى دراسات على المديرين والمعلمين معاً، كذلك هذه الدراسة بحد علم الباحث هي أول دراسة في فلسطين تشير إلى دراسة واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين والوصول إلى تصور مقترح لتطبيق مديري المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة، في حين أن أغلب الدراسات تناولت الموضوع كدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة إما بالمدارس الثانوية أو بمدارس الأونروا بمحافظة غزة فقط أو بالمحافظات الشمالية بالضفة الغربية، بينما ستطبق هذه الدراسة على كل المدارس الحكومية بفلسطين "الضفة وغزة"، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حيث استخدمت كل من الدراسة الحالية، والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة والاستبانة لجمع البيانات.

❖ أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسة الحالية بفئة المعلمين ومديري المدارس ومديرين التعليم في حين لم يسبق أي دراسة سابقة تناول هذه الفئة بشكل مستقل، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية حيث تسعى إلى الوصول

لتصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، والتعرف على الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بفلسطين لمبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات التالية: (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، ولم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة في حدود علم الباحث، وهذا يؤكد على أن الدراسة الحالية من الدراسات الباكورة في الميدان محليا، كما يسعى الباحث لمساعدة الباحثين الفلسطينيين في إجراء دراسات لاحقة في مجال الاختصاص تتناول متغيرات الدراسة الحالية لدى شرائح أخرى من المجتمع الفلسطيني.

❖ الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته الحالية، فقد استفاد الباحث كثيرا من هذه الدراسات في إعداد المقدمة والإطار النظري لدرسته، حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاث مباحث، ومن خلال التعليق السابق على الدراسات التي استخدمها الباحث، فقد استفاد الباحث في اختيار منهج الدراسة، وتحديد العينة المستخدمة في الدراسة، كما استفاد من المعلومات الواردة في الدراسات في بناء استبانة مبادئ الحوكمة وتضمن الأبعاد التالية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين، القوانين والأنظمة، العدالة والمساواة، ثم تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى استفادته الكبرى في وضع الفروض لدرستها، بجانب الاستفادة الكبيرة منها أن شاء الله في عرض وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها دراسته الحالية، وكذلك الاستفادة منها في وضع مقترحات وتوصيات.

7.1: مصطلحات الدراسة

الحوكمة: عرفها عبد الباقي وشريف (2002) بأنها "استراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسة التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسات إلى الاعتراف بمؤهلاتهم وإتاحة فرص عمل مناسبة لهم وملاحقة التطور العالمي، ويسعى لتحويل هذه المؤسسات للتميز والجودة، ويحقق التطور والتنمية المستدامة في المجتمع" (عبد الباقي وشريف، 2002: 10).

كما عرفها الخصري (2005) بأنها "حالة، وعملية، و اتجاه و تيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط

الاتجاه، ويحمى ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياجاً آمناً، وحاجز حماية فعال وواضح" (الخضري، 2005: 13).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "هي عبارة عن الحكم الرشيد لمديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مجموعة من المبادئ تتمثل في المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، القوانين والأنظمة، التمكين الإداري، المساواة والعدل، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التنافسية، البساطة والوضوح بهدف اتخاذ قرارات إجرائية و استراتيجية تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة".

الإدارة المدرسية: عرفها دياب (2001) "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، وجدانيا، وجسميا، وغيرها) لمساعدته علماً يتكيف بالنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه" (دياب: 2001: 99).

وعرفها محامده (2005) بأنها "مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي والموظف في تنظيم وتنسيق وتوجيه كل هذه الفعاليات والأنشطة، بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمدرسة" (محامده، 2005: 24).

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية إجرائياً: "مجموعة الأنشطة والإجراءات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه بتوظيف التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنفيذ، والمراقبة، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة، والتمكين، وتطبيق الأنظمة والقوانين، من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة".

المدارس الحكومية: عرفت دائرة الإحصاء الفلسطيني (1997) "هي عبارة عن مدارس حكومية تديرها أو تشرف عليها وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي يدرس فيها أبناء الفلسطينيين من الصف الأول وحتى الصف الثاني عشر" (دائرة الإحصاء الفلسطيني: 1997: 17).

ويعرفها الباحث إجرائياً: تلك المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي يدرس بها الطلبة الفلسطينيون من الصف الأول وحتى الثاني عشر".

الحكم الرشيد: يعرفها (الحو، 2012) بأنها: "مجموع الممارسات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية والمساءلة واللامركزية والإجماع، والعدل والمساواة، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية (الحو، 2012: 31).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "مجموع الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية، والمساءلة، واللامركزية، والمشاركة، والعدل والمساواة، والتمكين، والإدامة، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، لتحقيق أهداف المنظمة، ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية".

المساءلة: يعرفها مولجان (2008) Molgan بأنها: "العملية التي تقوم الهيئة ذات السلطة من خلالها بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل ما". (Molgan,2000:8)

ويعرفها الباحث إجرائياً: "تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة.

الشفافية: يعرفها الشخلي (2006) بأنها: "الوضوح، والصدق، والعلنية، عند القرارات الإدارية، بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري" (الشخلي، 2006:357).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة".

المشاركة: عرفها البدري (2005): بأنها "عملية نفسية سلوكية تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، وتجعل الفرد يشعر بأهميته" (البدري، 2005: 98).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "مشاركة الإدارة المدرسية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة".

الفعالية: يعرفها كنعان (9951) بأنها: "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن" (كنعان، 3621: 995).

الكفاءة: يعرفها الكندي (2007) بأنها: "القدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة عالية في وقت قصير وبجهودٍ وتكاليف قليلة ويمثلها في هذه الدراسة مجالات الاتصال التربوي، والاجتماعات، وصنع واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية والمجال الإداري" (الكندي، 23: 2007).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة".

التمكين الإداري: يعرفها البداعي (2011) بأنها: "عملية منح السلطة، والصلاحيات لصنع القرارات ضمن إطار العمل المدرسي في ضوء القوانين، واللوائح، والمقومات الداعمة للتمكين الإداري" (البداعي، 2011:58).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "مبدأً يهدف إلى منح العاملين حريةً واسعةً داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة".

العدالة والمساواة: يعرفها علاونة وأبو غزال (2010) بأنها: "مفهوم من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة للمعلمين أم للتلاميذ، فالمعلم الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في مدرسته سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها وبذل كل جهد ممكن لتطويرها" (علاونة وأبو غزال، 2010: 287).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعيةً للجميع وأن يطبق دون تحيز، وينفذ بنزاهة".

اتخاذ القرار: يعرفه حسن (2001) بأنه: "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما" (حسن، 2001: 491).

ويعرفه الباحث إجرائياً: "تطبيق للقواعد والإجراءات بموضوعية عند اتخاذ قرار خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والموارد المتاحة فيها".

التنافسية: يعرفها المعايدة (2013) بأنها: "خصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين" (المعايدى، 2013: 207).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "تحقيق التميز في مجالات حيوية مثل البرامج المدرسية، ونظم الإدارة والجودة، وابتكار نظم جديدة تواكب المستجدات العالمية وتحسين المخرجات".

البساطة والوضوح: يعرفها فيريرا، Ferreira (2009) بأنها: "تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن

طريق القيام بالخطوات الضرورية بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية، وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في وقت الحاجة إليها، والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة Ferreira، " (2009: 280).

عرفها الباحث إجرائياً: "القيام بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المدرسية بشكل واضح وشفاف".

الإدامة: يعرفها الطويل (2010) بأنها: "تزويد الفرد بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية وكذلك

تعويدته على عادات مفيدة، فالمعارف والخبرات وحدها لا تكفي، فلا بد أن يتعود الفرد على عادات لها علاقة بالمحافظة على الموارد و خصوصاً غير المتجددة، وحسن توظيف الدخل، والتفكير في الآخرين

المحيطين به والتفكير في مستقبل الأجيال التالية" (الطويل، 2010: 21).

وعرفها الباحث إجرائياً: "الاستمرارية بتحسين عمليتي التعليم والتعلم بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

الأنظمة والقوانين: تعرف الأنظمة والقوانين على أنها "نظام عادل ونزيه يتم تحديده من قبل المؤسسة، وعليه يستخدم مصطلح "سيادة القانون" ليعني نظاماً مستقلاً وعادلاً وفعالاً ذا علاقة بالحكومة التي تطبقه بشكل متساوٍ ومنصف على جميع الناس" (Zaelke، Morita, 2007:16).

وعرفها الباحث إجرائياً : بأنها "قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف".

محافظات غزة: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) بأنها: "جزء من السهل الساحلي الفلسطيني، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الابيض المتوسط، وتبلغ مساحتها 365 كم مربع، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997:41).

خلاصة :

يعد الإطار المنهجي للدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، فهو الانطلاقة الحقيقية للباحث للتوصل إلى النتائج والتوصيات، فمن خلاله تم طرح إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، ومصطلحاتها، ويشير الباحث انه توصل إلى الفرضيات من خلال اطلاعه على النتائج التي توصل إليها من خلال شبكة الملاحظة التي أعدها لدراسة الواقع بنفسه من خلال مؤشرات أداء قابلة للقياس، بالإضافة إلى انه استفاد من مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية منها والاجنبية في صياغة الفرضيات، وأشار الباحث في هذا الفصل إلى أهمية البحث للإدارات المدرسية كونها المحرك الرئيسي للمؤسسات التربوية في أي مجتمع يسعى إلى النجاح.

الفصل الثاني (الإدارة المدرسية)

تمهيد

1.2 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

2.2 أهداف الإدارة المدرسية

3.2 خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

4.2 وظائف الإدارة المدرسية

5.2 أنماط الإدارة المدرسية

6.2 مقومات الإدارة المدرسية الناجحة

7.2 الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية

8.2 مهام مدير المدرسة

9.2 صفات مدير المدرسة الناجح

خلاصة

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

تمهيد:

تعتبر الإدارة نشاطاً إنسانياً قديماً رافق الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض، حيث بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه، وبدأت الجماعات كذلك تنظم شؤونها بشكل فعال، حيث أن الإدارة تتطلب إنجاز الأعمال والمهام عن طريق تضافر الجهود وتكاتف الأفراد، حيث كان أول ظهور للإدارة كعلم حديث نسبياً في مجالي الصناعة والتجارة، ثم انتقل إلى التربية.

وتعد الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية، ولها أثر بارز في زيادة إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجةً وتنظيماً، إشرافاً و توجيهاً وتقييماً، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية، وأن تأثير الإدارة يصل إلى كل هذه العناصر، وأثناء قيامها بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض بسير عملها الناجحة (الجدى، 2008: 10).

تعددت تعريفات الإدارة المدرسية كعملية يمارسها مدير المدرسة، وفيما يلي تعريفات للإدارة المدرسية. يعرفها حسين (2006): "عملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي، يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي نشاطٌ يحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الإدارة المدرسية" (حسين، 2006: 91).

كما يعرفها طافش (2004) بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات" (طافش، 2004: 41).

أما العمارة (2004) فيعرفها بأنها: "مجموعة عمليات تخطيط، تنسيق، توجيه وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002: 81).

كما عرفها (العجمي، 2000) بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة به، ويساهم في تقدم مجتمعه" (العجمي، 2000: 30).

كما عرفها (البوهي، 2001) بأنها: "مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم في ضوء الأهداف تؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، بما يحقق أهداف المدرسة" (البوهي، 2001: 14).

وفي ضوء ما تم عرضه من تعريفات للإدارة المدرسية، فإن الباحث يرى وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات، ومن أبرزها أن الإدارة المدرسية تنطلق في أهدافها من فلسفة المجتمع الذي يطمح لبناء أجيال صالحة واعية قادرة على النهوض بمجتمعها ووطنها، وقادرة على القيادة والإبداع، وتستند وظيفة الإدارة المدرسية إلى عمليات علمية وتربوية وعملية كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، وأن نجاح الإدارة المدرسية مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين فيها من خلال تنسيق جهودهم وتعاونهم، وأن المسؤول الأول عن تنسيق هذه الجهود وتوجيهها، وعن تحقيق الأهداف، هو مدير المدرسة كونه يملك زمام القيادة ويتأثر هذه المنظمة الصغيرة المدرسة.

1.2: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

"يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وأن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش حياة بدائية، فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما لقمة العيش وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبار أنهما المدرسين، والأبناء هم التلاميذ، الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها هي حجرة الدراسة، ومنهاج التعليم هي مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليلاً ونهاراً، وأسلوب التقييم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها وينجح في حياته، وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول

مدرسين عرفهما التاريخ وأول مديرين في الإدارة المدرسية التي وجدت على هذه الأرض فقد كانا المخططين والمنفذين والممارسين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار" (عبود، 1979: 2).

أما عن نشأة الإدارة عموماً فتعود إلى ما يزيد عن خمسة آلاف سنة قبل الميلاد، حيث احتلت الحضارة الفرعونية دوراً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم، حيث قامت بوضع نظام إداري حكومي يقف الملك على قمته، ويتدرج في تسلسل إداري سليم ليتضمن رئيس الوزراء ومساعديه ورجال الدين والموظفين على التوالي، كما تم استخدام نظام الإدارة المركزية من أجل الإشراف الكامل على جميع أرجاء الدولة، وساهمت الحضارة في بلاد اليونان القديم في تطور الفكر الإداري، وظهرت الأعمال المتميزة والجهود المتطورة خلال تلك الفترة نتيجة لتوفر قدرات إدارية وتنظيمية مرتفعة لدى الأفراد (دياب، 2001: 14).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية وجدت منذ القدم، فاستطاع الإنسان أن يدير شؤون حياته بنفسه، فالإدارة نشاط إنساني قديم رافق الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض حيث بدأ الإنسان تنظيم حياته اليومية بنفسه، وبدأت الجماعات كذلك تنظيم شؤونها بشكل فعال، كذلك يشير الباحث إلى أن علم الإدارة يتسم بالحيوية والتجديد وهو من العلوم المهمة التي يجب أن تواكب العصر والأخذ بمستجداته وهو من العلوم القديمة الحديثة التي لطالما تناولها الباحثون بالدراسة والبحث وأخضعوا نظرياتها للتطبيق حيث أصبح علم الإدارة علماً وفناً، و منهاج حياة يعكس نجاح أي مؤسسة.

2.2: أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة المدرسية إلى بلوغ أهدافها بأقصى ما تستطيع وبأفضل صورة متاحة، فبدون الإدارة المدرسية تظل الجهود مشتتة ومبعثرة، والطاقات مهدرة، فالإدارة المدرسية لا تسير سيراً عشوائياً أو ارتجالياً، بل تنتهج طريقاً محدداً بالغايات مضاءة بالأهداف يقودها مدير المدرسة الذي يمثل المايسترو الذي يقود الفريق المدرسي ويناغم بين قدراته ومهاراته ليتم بلوغ الأهداف بكفاءة عالية.

وقد أورد عبد الجواد (2004) أهداف الإدارة المدرسية على النحو التالي:

- 1) تحسين قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه، وذلك من خلال إحداث نوع من التجانس بين العاملين في المدرسة، ودفع الجميع للعمل كفريق متعاون من أجل إخراج العمل المدرسي بصورة فعالة وجيدة.

(2) تحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوفير الموارد و الاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية، وتوزيع أوقات المدرسين والعاملين بين العمل والراحة، وتوفير الأمان الشخصي والاهتمام النفسي للعاملين والمعلمين.

(3) الكشف عن ميل الطلبة واستعداداتهم وقدراتهم، والتخطيط لبرامج الدراسة والأنشطة التعليمية المناسبة لتنمية شخصية الطلبة وإعدادهم للحياة المستقبلية (عبد الجواد، 2004: 211).

أما العجمي (2003) فقد صنف أهداف الإدارة المدرسية في أربع مجموعات رئيسية هي:

(1) مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية: وتتمثل في تنمية قدرات ومهارات الطالب من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام بطرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية السليمة التي تتطلب التأمل والتفكير والابتكار.

(2) مجموعة الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تعريف الطالب بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب عليه من حقوق وواجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون المشترك لتحقيق أهداف المجتمع.

(3) مجموعة الأهداف الدينية: وتتمثل في التأكد من فهم الطالب للعقيدة الإسلامية فهما سليما مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية الطالب، وبذلك يكتسب الخلق القرآني، ويكون نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

(4) مجموعة الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في توعية الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتمييزها من أجل تطور المجتمع وتقدمه. (العجمي، 2003: 9)

وعليه يمكن القول أن أهداف الإدارة المدرسية هي أهداف شاملة، متكاملة، متوازنة، تعمل على تحقيق التطور والتنمية في البيئة المدرسية بكافة عناصرها المادية والبشرية، وتحتاج إلى تكاتف وتعاون من كافة المجتمع المدرسي من أجل حماية الطلبة من الانحرافات الفكرية، وأسبابها من خلال تقديم فكر سليم، يعزز الانتماء للدين، و الوطن، والمجتمع، والارتقاء بالمعلمين مهنياً وتأهيلهم للقيام بدورهم في تعزيز الأمن الفكري لدى الطلبة، و متابعة أحوالهم من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لمساعدتهم وحماية فكرهم.

وذكر (آل ناجي، 2005) أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في:

(1) العناية بالجانب التطبيقي باعتماد أسلوب تقويم الأداء الذي يتم فيه التأكد من تمكن الطالب من المهارة والمعرفة.

(2) إيجاد الحافز الإيجابي للنجاح والتقدم بحيث يكون الدافع للتعليم والذهاب إلى المدرسة هو الرغبة في النجاح وليس الخوف من الفشل.

(3) غرس العادات والمواقف الإيجابية في نفوس الطلبة تجاه التعليم. (آل ناجي، 2005: 129).

ويذكر (المعاينة، 2005) أهدافاً أخرى تتمثل في:

(1) إنجاز جميع العمليات الإدارية بصورة ناجحة وفعالة.

(2) جعل المدرسة مجتمعاً مصغراً يمثل المجتمع الإسلامي بكل قيمه.

(3) توقع المشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً. (المعاينة، 2005: 25)

ويشير (أحمد، 1991) إلى أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في:

(1) توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

(2) توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.

(3) تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.

(4) العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم

من خلال توفير قدوة حسنة للتلاميذ (أحمد، 1991: 27).

وتذكر (بسيسو، 2003) أن من أهداف الإدارة المدرسية في العصر الحديث هو السعي لتحقيق بعض

المهام منها:

(1) إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.

(2) غرلة وتنقية التراث الثقافي.

(3) إحداث التغيير الثقافي الملائم للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

(4) إعداد المواطن الصالح والتنمية الكاملة للشخصية الإنسانية (بسيسو، 2003: 3).

ومن هنا نرى أن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو تحديد المشكلات التي تواجه المجتمع المدرسي

وتحليلها والمساعدة على حلها من خلال الاتصال والتواصل الفعال.

ويعتقد الباحث أن أهداف الإدارة المدرسية هي أهداف شاملة، متكاملة، متوازنة تعمل على تحقيق التطور

في البيئة المدرسية بكافة عناصرها المادية والبشرية، وتحتاج إلى تكاتف وتعاون منظم ومخطط من جميع

العاملين بالمدرسة، من أجل حماية الطلبة من الانحرافات الفكرية وأسبابها من خلال تقديم فكر سليم

يعزز الانتماء للدين والوطن والمجتمع والارتقاء بالمعلمين مهنياً وتأهيلهم للقيام بدورهم في تعزيز الأمن

الفكري لدى الطلبة و متابعة أحوال الطلبة من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية لمساعدتهم وحماية فكرهم.

3.2: خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

ذكر (أحمد، 1991) خصائص للإدارة المدرسية الناجحة تمثلت في:

(1) أن تكون إدارة هادفة: أنها تعتمد على التخطيط السليم والموضوعية لا على التخبط والعشوائية والصدفة في تحقيق أهدافها.

(2) أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يؤكد على الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه ولا تركز إلى الجمود والسلبية.

(3) أن تكون إدارة اجتماعية: أن تبتعد الإدارة على الاستبداد والتسلط وقائمة على التشاور والتعاون والألفة وإقامة جسور الثقة والمحبة بين العاملين والاحترام المتبادل (أحمد، 1991: 11).

وأشار (حسين، 2004) أن من خصائص الإدارة المدرسية ما يلي:

(1) أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

(2) أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه (سليمان، 2001: 380).

(3) أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، وهذا يعني ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعمل معه في ذلك.

(4) أن تكون إدارة إنسانية: ينبغي أن تتصف الإدارة بالمرونة دون إفراط أو تفريط وبالتحديد دون إغراق ولا يتجاوز عند التعصب لرأي أو مذهب أو نظرية تربوية معينة.

(5) أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه، أو انفراده باتخاذ القرار دون الروح إلى أعضاء التنظيم المشاركين فيه.

(6) أن تتسم بالمرونة في العمل والحركة: وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.

(7) أن تكون عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

(8) أن تتميز بالكفاءة والفعالية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

(9) أن تكون قادرة على تحديد السياسات ووضع البرامج: والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم (حسين، 2004: 30-31).

وأشار (عابدين، 2001) بأن المعايير والخصائص ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهامها بكفاءة ونجاح، لا يمكن أن تتأتي إلا إذا توافرت القيادة التربوية الصالحة والقادرة على ترجمة هذه الخصائص إلى واقع ملموس يلمسه طاقم العمل في المدرسة والتلاميذ وأولياء الأمور، وكما يتضمن وجود عاملين على هذا الطراز بتوجيه مديرهم ومتابعته وتقويمه للأعمال التي يقومون بها، فالمدير الفاعل يتميز بالشخصية القيادية المؤثرة ويسعى جاهداً إلى تحسين الممارسات التعليمية وتوفير بيئة تعليمية مشجعة وودية وتقديم كل التسهيلات الممكنة للعاملين وتوفير المناخ المدرسي المناسب الذي يحفزهم ويثير دافعيتهم للعطاء، وتقديم علاقات حسنة مع المجتمع المحلي مما يدفع المجتمع المحلي إلى المساهمة والمشاركة في الأنشطة المدرسية ودعم برامج المدرسة والتصدي لما يعترض مسيرتها من عقبات، وأن المدير الفاعل هو الذي يقوم باستثمار وتجميع الطاقات والإمكانات المتوفرة ويجعل المدرسة مكاناً محبباً لكل من الطالب والمعلم حيث يحقق كل منهم ذاته في المدرسة ويسعى إلى تنميتها ورفع مكانتها، و بدون شك أن فاعلية المدير هي محصلة تفاعل بينه وبين المدرسة والمجتمع وأية محاولة لزيادة فاعلية المدير الإدارية لا بد أن يأخذ في اعتبارها تأثير هذه العناصر الثلاثة (المدير - المدرسة - المجتمع) في ذات الوقت (عابدين، 2001: 231).

ومما سبق يستنتج الباحث أن الإدارة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ تربوي، وصحي، واجتماعي، وعلمي، وثقافي... إلخ في المدرسة، حيث يعمل كل فرد فيه بأريحية، وتسود فيه علاقات إنسانية حسنة بين كل العاملين ويلتزم كل فرد بالقواعد واللوائح المنصوص عليها، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين على اختلاف مهامهم، وتحفيزهم، وزيادة دافعيتهم إلى العمل وقدرتهم على الإنتاج، ومن ثم يكون الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل المتواصل لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتقاء بمستواهما ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة المدرسية الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية البشرية المتاحة إلى أقصى طاقتها الممكنة من خلال تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة، كما وأن الخصائص التي تم استعراضها تجمع جميعها على أن تكون الإدارة المدرسية على النحو التالي:

- (1) أن تكون إدارة منبثقة ومنسجمة مع فلسفة المجتمع.
- (2) أن تتسم بالمرونة في العمل، وأن تتكيف حسب مقتضيات الموقف والظروف.

- (3) تتميز بالكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية. ويذكر (مرسي، 2001) بعض العوامل التي قد تساعد على نجاح الإدارة المدرسية، وفي مقدمة هذه العوامل ما يرتبط بالمهارات الإدارية، تلك المهارات التي تؤدي إلى أداء العمل بدقة وإتقان ومن هذه المهارات التي يجب أن يدركها مدير المدرسة ما يلي:
- (1) الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف: ويتضمن هذا أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية وأن يكون على جانب كبير من المعرفة يفوق العاملين معه.
 - (2) الفهم المهني: ويتضمن الرغبة الأكيدة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام وتقدير العاملين والتلاميذ.
 - (3) الحساسية للإحداث: حيث يتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة الشمولية للمستقبل ووضوح الأهداف وتشخيص نقاط الضعف لدى العاملين ومعرفة ما يدور حوله.
 - (4) القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات: وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن إدارة الوقت وتحديد الأولويات والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين.
 - (5) القدرات الاجتماعية: وتشتمل الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح عليهم وتقبل أفكارهم وحسن قيادتهم وتوجيههم وحسن التعامل مع الصراع، والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وعرض الموضوعات وإدارة اللجان المختلفة والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والطيبة وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم، ورفع معنويات الآخرين وتشجيعهم بما يساهم في رضاهم عن العمل وإخلاصهم، وأن يشعر التلاميذ بأنه قريب منهم حريص على تربيتهم وتعليمهم.
 - (6) المرونة المعنوية: وتشتمل على الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة دون ملل أو ضجر.
 - (7) الابتكارية والتجديد: و تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة لمدير المدرسة وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء مبتكرة ومبتكرة وأن يكون رجل أفكار مبتكرة (مرسي، 2001: 102).

ويرى الباحث أن هذه العوامل مجتمعةً يجب أن تكون متوفرة لمدير المدرسة بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى إدراك العاملين لها والتحلي بها، والتي من خلالها يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة وإتقان وتتغلب

على ما يعترضها من صعوبات بأقل وقت وأقل جهد، ويجب على الإدارة المدرسية الفعالة تطبيق مبادئ مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة والفعالية والإدامة والبساطة والوضوح والاستجابة إلى كل ما هو جديد وهو ما يسمى بمبادئ الحوكمة والذي سيتطرق إليه الباحث في بحثه.

4.2: وظائف الإدارة المدرسية

حدد (العميرة، 2002) عددا من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان وما أسفرت عنه الأبحاث والدراسات في هذا الميدان ومن هذه الوظائف:

(1) تعتبر المدرسة المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.

(2) دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته.

(3) تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.

(4) الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنيا واطلاعهم على ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (العميرة، 2002: 57).

ويذكر (مصطفى، 2002) ما يجب مراعاته حتى تؤدي الإدارة المدرسية وظائفها:

(1) اختيار البديل الملائم في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التربوية بأقل المال والجهد.

(2) تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم وشحن همهم والتنسيق فيما بينهم.

(3) التأكد من تحقيق الأهداف وكشف الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويبها ومتابعة تنفيذ

الإجراءات للتأكد من ملاءمتها لوضع الثواب للأداء وإيقاع العقوبات بالمهملين في

أعمالهم. (مصطفى، 2002: 41).

ويشير (أحمد، 1991) أنه لتحقيق الإدارة المدرسية الأهداف المنشودة في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الإنسانية بوظيفة المدرسة الفكرية ويجب أن تكون مشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة. فعندما يدرك مديرو المدارس أن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي سيقدرهم أهمية المهام والمسؤوليات الضخمة الملقاة عليهم ويسعون إلى تحقيقها بأقصى جهد يتفانون من أجل ذلك، فوظيفة الإدارة المدرسية الرئيسية هي تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على تربية وتعليم التلاميذ من أجل تحقيق نموهم

الشامل والمتكامل والعمل على تنمية خبرات أفراد المجتمع المدرسي، و قيام الإدارة بوظائفها المنوطة بها يتطلب فيها مراعاة ما يلي:

- (1) الايمان بقيمة الفرد وحمايته، مع ترشيد العمل.
- (2) حسن التنظيم والتخطيط والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- (3) اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم
- (4) إتباع الأساليب الإيجابية في حل المشكلات التي تعترض العمل المدرسي.
- (5) الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.
- (6) الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.
- (7) الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
- (8) معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها (أحمد، 1991: 9).

مما سبق يعتقد الباحث أن الإدارة المدرسية لابد أن تكون العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وأن مدير المدرسة يتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه والقيادة والتقويم واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي ويتحمل مسؤولية مواجهة التغيرات والتكيف معها وهذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مديرين على مستوى عال من الكفاءة الإدارية والفنية حتى تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة عند اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلى تدريبهم قبل الخدمة وإثرائها وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتى تؤدي المدرسة دورها بشكل إيجابي ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة

5.2: أنماط الإدارة المدرسية

تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما ترتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها من ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون المدرسة. وقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى أربعة أنماط وهي:

- (1) النمط الأوتوقراطي، أو التسلطي، الفردي، المتحكم، الاستبدادي، الديكتاتوري.

(2) النمط الديمقراطي أو التشاركي، الإنساني.

(3) النمط التراسلي، أو الحر، المتساهل، التسيبي.

(4) النمط الشورى.

وسيتناول الباحث كل نمط من الأنماط السابقة للتعرف على طبيعة كل نمط وسماته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

أولاً: النمط الأوتوقراطي

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الديكتاتورية يتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد من الجماعة وتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط وانتهاء بالمتابعة فهو المهيم على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة ويعتبر في ذات الوقت أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد (الاجا: 19، 1999).

وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة وجد بأن الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني: حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً وما على العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي كما لا يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من مكانته، و يتم التركيز على رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته، ويذكر (العجمي، 2003) السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي:

(1) قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.

(2) حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين.

(3) عدم تقبل النقد ولو كان بناءً، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.

(4) التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة (العجمي، 2003: 24).

يذكر (عابدين، 2001) عدداً من سمات الإدارة الأوتوقراطية منها: غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، وغياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، و التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة

الفروق الفردية بينهم فهذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة، وعدم التعاون أو اللامبالاة وكما يمكن أن تنعكس آثار سلبية على التلاميذ نتيجة الشعور المسيطر على المعلمين وتأثر أدائهم وعلاقتهم مع طلابهم، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر وكما أن التربية المعاصرة ترفض هذا النمط لأنه يقلل من مكانة العاملين وخاصة المعلمين الذين يشعرون بأنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين هذا ما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره على أدائهم بالإضافة إلى انعدام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وهذا بدوره يتعارض مع روح التربية الحديثة (عابدين، 2001: 67).

ويرى (وليمز، 2003) أن الإدارة الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

- (1) التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
 - (2) الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
 - (3) غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
 - (4) التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى من الممارسات التي يقوم بها المدير الأوتوقراطي.
 - (5) لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين، لا يترك أي سلطة تنفذ من بين يديه.
 - (6) لا يعترف أنه أوتوقراطي، غامض في تعليماته وأوامره، غير ودي في أسلوبه يهتم بإتقان التلاميذ للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب أخرى (وليمز، 2003: 20).
- ويتضح للباحث من خلال تلك السمات أن مدير المدرسة الذي ينتمي لهذا النمط متعصب لرأيه غامض، مركزي لا يعزز العاملين، متسلط في قراراته، لا يعتمد على العمل الجماعي الفريقي يركز جميع السلطات في يده ولا يفوضها، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية وأثرها في إنجاح العمل، الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها ألا تعتمد هذا النمط الأوتوقراطي لأن هذا يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية وإلى انعدام البناء وإلى إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع في المدرسة مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس.

ثانياً: النمط الديمقراطي

معناها سلطة الشعب أو حكم الشعب، وأن من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية،

ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل ولا يراقب العاملين وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي (العربي ومهدي، 1996:78).

يتميز هذا النمط بالتشاركية، حيث لا ينفرد المدير برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لاتخاذ القرار، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين، كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الإيجابية كما تقدر الفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة.

بحيث أن الاهتمام بالعوامل الإنسانية يؤثر على العمل لذا يتصف أحيانا هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين وهذا النمط يهتم بمبدأ التفويض وتأكيد المصلحة العليا على المصلحة الشخصية وكما يعمل على تهيئة مناخ مدرسي سليم قائم على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه إعداداً سليماً (العجمي، 2003:27).

ويرى (عابدين، 2001) أن الإدارة الديمقراطية تقوم على مجموعة أسس وهي:

- 1) الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.
- 2) التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه.
- 3) تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.
- 4) الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.
- 5) الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.
- 6) مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 7) توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية (عابدين، 2001:72).

ويذكر (العجمي، 2003) أن مدير المدرسة من النمط الديمقراطي، الإنساني يتميز بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من الأنماط حيث يذكر عدد من السمات:

- 1) الايمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
- 2) قوى الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- 3) يتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- 4) يعترف بالفروق الفردية ويراعيها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام.

(5) يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها.

(6) احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها

(العجمي، 2003: 28).

ويضيف (دياب، 2001) أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الديمقراطي:

(1) يحترم المعلمين ويهتم بمشاكلهم الشخصية ويساعد في إيجاد الحلول

(2) يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق كما يحترم الآخرين.

(3) يعرف كيف يفوض الصلاحيات.

(4) يشرك المدرسين في رسم سياسة المدرسة وخطتها في اتخاذ القرارات.

(5) يهتم كثيرا بنمو الأفراد ويحدد مسؤولية المدرسين من الأعمال المسندة إليهم (دياب،

2001:292).

مما سبق يستنتج الباحث أن فرص نجاح الإدارة المدرسية كبيرة في ظل هذا النمط كما أن الأهداف المنشودة يمكن أن تتحقق بشكل أكبر لأنها بيئة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم برامج تعليمية منتجة ومثمرة، فالإدارة في هذا النمط توظف العمل الفريقي، والاتصال والتواصل بين جميع العاملين وتفوض الصلاحيات، وتوظف التعزيز وهذا بدوره يعتبر من أهم مميزات تطبيق الحوكمة في المدارس و أن الإدارة المدرسية الناجحة عندما تستخدم النمط الديمقراطي في الإدارة يجب أن يكون لدى العاملين وعي وإيمان بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية وهذا النمط إذا استخدم جيدا يساهم في الكشف عن مواهب وإبداعات الأفراد التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

ثالثاً: النمط الترسلية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع المتداخل تكتفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية (بسيوس، 2003: 136-137).

ويشير (سليمان، 2006) أن الإدارة الترسلية تقوم على عدة أسس منها:

(1) إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية.

(2) ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالاة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.

(3) إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين (سليمان: 2006، 15).

ويذكر (سليمان، 2006) أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الترسلي:

- (1) النظر إلى المعلمين كمستشارين.
 - (2) يحجم عن تقديم رأيه في موضوعات المناقشة.
 - (3) ترك أمور المدرسة للحظ.
 - (4) لا يباشر المدير عمله بتسيير أمور الحياة اليومية بل يفوضها (سليمان، 2006: 15).
- ويشير الباحث إلى أن الإدارة الترسلية إدارة ضعيفة جداً من الناحية الإدارية والفنية، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولي توجيه العاملين، فلا ضابط ولا موجه للعمل مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة، ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة ويجب على الإدارة المدرسية الجيدة أن تبتعد عن الإدارة الترسلية لأنها يجعل الإدارة في حالة من الضعف والقصور واللامبالاة وهذا يؤدي إلى العجز عن تحقيق الأهداف التربوية.

رابعاً: النمط الشورى :

عرف هذا النمط المسلمون الأوائل وتمثلت ميزته في شخص القائد الأول محمد "صلى الله عليه و سلم) لهذه الأمة حيث اتخذ -عليه الصلاة والسلام- من الشورى منهاج حياة بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين (العاجز والبنبا، 2004: 16)، وقد بين القرآن هذا المبدأ بقوله تعالى: " وشاورهم في الأمر " (آل عمران، آية: 159)، فكان -عليه الصلاة والسلام- مشاوراً أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، على الرغم من أن الوحي كان يرشده ويدله كان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه، إلا أن الهدف من مشاورة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام تنفيذ إدارة الحياة بشكل ناجح. و يطغى على هذا النمط من الإدارة "الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين"، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت (العاجز: 2007، 17).

ويؤكد (العاجز، 2007) أن الإدارة الشورية تتميز بما يلي:

- (1) يمارس المدير فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي.
- (2) ممارسة المبادرة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
- (3) ممارسة ذكائه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.
- (4) الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية (العاجز، 2007: 18).

يلاحظ الباحث من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية أن هناك تشابه بين النمط الديمقراطي والشورى، إلا أن نمط الشورى منبثق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف والذي يركز على بعد هام يجب أن يتوفر في شخص مدير المدرسة وهو التقوى والايمان وأن هذه أمانة ومسؤولية يسأل عنها أمام الله - عز وجل-.

كما يري الباحث أن سمات النمط الشورى مصبوغة بصبغة الدين الإسلامي ومنبثقة من تعاليمه السمحة المتمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة، أن ذلك له تأثير قوي على جهد ونشاط مدير المدرسة في ظل الايمان والتقوى ومراقبة الله في السر والعلن، بينما القانون الديمقراطي منبثق من القانون الوضعي. ويتضح للباحث من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية أن هذه الأنماط تستند إلى شخصية مدير المدرسة واتجاهاته وفلسفته بالدرجة الأولى التي تتميز بها الإدارة المدرسية بشكل عام وتبدو آثارها واضحة عليها وخاصة عناصر المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب حتى العلاقات التي تسود بينهم فمثلاً النمط الأوتوقراطي الذي يهمل آراء المجموعة ويعتمد القسر في تنفيذ وإنجاز الأعمال والنمط التراسلي الذي يمنح الحرية لجميع العاملين دون قيود أو ضوابط أو تحديد المسؤوليات والواجبات إلا أن النمط الديمقراطي يأخذ بمبدأ المشاركة والاهتمام بالعمل والعاملين والعلاقات الإنسانية في توازن بحيث لا يهتم بأحدهم على حساب الجانب الآخر إلا أن هذا النمط منبثق من القانون الوضعي، وأن معظم السمات التي يجب توافرها في الإدارة المدرسية الناجحة تتوفر لدى النمط الشوري لأنه مستمد من الكتاب والسنة الذي يعتمد على مراقبة الله في السر والعلن والشعور بالأمانة والمسؤولية، الذي يجب أن يسود في مدارسنا ويتم التشجيع عليه من السلطات التربوية العليا وذلك من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد على جودة وعدم اعتماد المركزية في القرارات والسياسات التعليمية والتربوية والحد منها واعتماد اللامركزية وذلك للمساعدة على التجديد والتجويد والتطوير، فالإدارة المدرسية لم تعد عملاً يقدر عليه كل إنسان ولا يمكن أن يتم بنجاح بأي طريقة بل الإدارة المدرسية علم له قواعده وأصوله وفن يحتاج إلى صفات شخصية وعقلية ونفسية وتختلف من شخص لآخر ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها.

6.2: مقومات الإدارة المدرسية الناجحة

إن كل تطور للنظام التعليمي والتربوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الإدارة التعليمية والمدرسية، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظام التربوي هي التي تأخذ في حسابها تطوير إدارة النظام وتجديدها ومواكبة كل جديد في هذا المضمار وحيث أن التعليم هو القوة المحركة والمؤثرة لمختلف الأنشطة الأخرى وهو أيضاً العملية التربوية والاجتماعية التي ترفد المجتمع بمختلف الكوادر الفنية اللازمة، كان ضرورياً

أن تكون الإدارة المدرسية التي تسعى لتحقيق أهداف التعليم المرجوة على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية والعطاء .
 فالإدارة المدرسية يجب أن تكون تعبيراً صادقاً وترجمةً للأهداف التربوية الذي وضعها المجتمع ويسعى إلى تحقيقها واقعا ملموسا، و يجب أن تكون المدرسة على المستوى الإجرائي بيئة صالحة لتحقيق الأهداف، ولا تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها على درجة من الكفاءة والفاعلية، هذا بالإضافة إلى أن تكون الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره وأن توفر القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها (أحمد، 1991: 13).

من ناحية أخرى يلخص (أحمد، 1991) مقومات الإدارة المدرسية في النقاط التالية:

1) القدوة الطيبة: من حيث تمسك مدير المدرسة بأسباب دينه والاعتزاز وإيمانه القوي بدوره وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمعلمي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.

2) الثقة المتبادلة: عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والأنشطة فإن ثقة العاملين والطلاب بمديرهم دعامة أساسية من دعائم نجاح الإدارة المدرسية.

3) إيجاد المناخ الصالح: القائم على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والحرص على التعاون والتعاطف.

4) التعرف على العاملين: من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم وتشجيع المجددين منهم الارتقاء بمستوى المقصرين منهم.

5) توزيع الصلاحيات: تفويض مدير المدرسة للعاملين معه لبعض الواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل معلم بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد دون ذلك إلى رؤوسيه ومعاونيه.

6) أسلوب القيادة الرشيدة: يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطي (أحمد، 2003: 31)، والواقع أن الإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه

بدوره المنوط به، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية، وإلى جانب هذا فإن خير ضمان للنجاح لأي سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها، كذلك ينبغي إشراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً خصباً يمارسون فيه هواياتهم ومهاراتهم ويشبعون رغباتهم وميولهم، يتعودون على تحمل المسؤولية، ويكتسبون الكثير من العادات الاجتماعية الحسنة، وبالإضافة إلى أن التربية، ترى اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ضرورة التجديد في عمل جهاز الإدارة المدرسية، وأن لا يكون مدير المدرسة مجرد إداري تقليدي (عابدين، 2001: 223).

وتؤكد جميع نظريات الإدارة تقريباً على أن مدير المدرسة في موقع متميز واستراتيجي بالنسبة لكل ما يدور في مدرسته، وهو المسؤول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، وهو حلقة الاتصال الثابتة بين المعلمين بعضهم ببعض وبين المعلمين وأولياء الأمور، كما ويقع عليه عبء التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، وذلك للحصول على درجة عالية من الأداء. (شتات، 2007: 6).

ويعتقد الباحث أن الإدارة المدرسية التي تقوم بمهامها التربوية بشكل فعال تحتاج إلى مجتمع مدرسي متعاون بينه شبكة اتصال وتواصل من خلال مبادئ الحوكمة وهو المشارك الفعالة، وبذلك تستطيع هذه الإدارة أن تؤدي تلك المهمات بدرجة عالية من الفعالية وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافرت الأسس والمقومات اللازمة للإدارة المدرسية الناجحة في أداء تلك الإدارة المدرسية التي تسعى إلى تطوير نفسها من خلال تطبيق المبادئ الحديثة للحوكمة.

ويشير الباحث أن الحكم على نجاح الإدارة المدرسية في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها يرتبط بمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة، والتي تنعكس على أداء المدرسة والتي بطبيعتها يسعى النظام التربوي إلى تحقيقها من خلال عمل الإدارة المدرسية والمتمثلة في مدير المدرسة والذي بدوره يعمل على تحقيق عدد من الأسس والمعايير التي تحقق أهداف المنشودة.

7.2: الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية

أورد (البوهي، 2001) مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها على اعتبار أنها معايير للأداء الناجح للإدارة المدرسية هي:

1) قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية: يجب على مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية للهيئة الإدارية

والتعليمية وأن يعمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته، كما يجب عليه أن يذلل الصعاب التي تعترض المعلمين وتهيئة المناخ الملائم لعمليتي التعليم والتعلم مما يغرس في نفوسهم الإحساس بالمسؤولية وتحقيق ذواتهم مما يدفعهم إلى العمل بإخلاص ويدفعهم إلى الابتكار والإبداع في عملهم وكل هذا يزيد من قدرة الإدارة المدرسية على أداء عملها ويحقق فاعليتها.

(2) إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة:

للإدارة المدرسية دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي من خلال احترام شخصية المعلمين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعاله وأقواله للمعلمين والطلاب، وأن توفر هذا المناخ يساعد على التفاني والإخلاص في العمل وتؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء إلى المدرسة.

(3) تنظيم العمل وإيجاد روح العمل الجماعي: إن تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضام ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة فتتم في العمل التعاوني كما ويزيد من خبراتهم فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمل توزيعاً عادلاً يراعي فيه قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من آباء و معلمين ومجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحسين خدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي.

(4) توفير الظروف والملائمة لأداء العمل: تعمل الإدارة المدرسية الناجحة على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بمهامها وتتمثل هذه الظروف في النقاط التالية:

- ✓ توفير روح الود والانتماء إلى المدرسة وذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي وإحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملتهم بالعدل والإنصاف
- ✓ إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين فيه.

(5) استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة، حيث أن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار، والإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين عدة استراتيجيات للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويماً وتحليلاً لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف على إمكانية

مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة على هذا القرار؟ فهناك القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفردا دون إشراك المجموعة وهناك من القرارات ما يستدعي البت فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين وذوي الشأن فيها.

6) مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية. إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات، لذلك من مهمة الإدارة المدرسية العمل والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة والإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة على تطوير أساليبها الإدارية.

ولكي تقوم الإدارة المدرسية بأداء دورها الفعال والناجح فإن ذلك يستوجب عليها تبني أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية المتمثلة في طرق تحليل النظم والإدارة بالأهداف وأسلوب بيرت وطرق البحث الإجرائي وتحليل الفلسفة والفاعلية والمحاكاة وغيرها من أساليب العمل الإداري التي تجعل العمل الإداري أكثر فاعلية (البوهي، 2001: 98).

7) القدرة على القيام بعملية التقويم: يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم الذي يحتاج إليها في معظم مهامه وذلك من خلال تقويم الخطط ومراجعتها وضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه (أحمد، 2003: 27).

مما سبق يستنتج الباحث أن عدم استطاعة الإدارة المدرسية تنمية قدراتها وفعاليتها الإدارية باستخدام الأساليب التكنولوجية والتربوية في الإدارة سيكون مؤشرا على نجاح وفعاليتها الإدارية المدرسية. كما ويرى الباحث أن أهم واجبات مدير المدرسة قيادة عملية تقويم التلاميذ والقيام بعملية تقويم العملية التعليمية بشكل عام لذا يجب على مدير المدرسة أن يكون قادرا على قيادة عملية التقويم بشكل يساعد على إنجاح وتطوير عمل الإدارة المدرسية.

كما يلاحظ الباحث مما سبق أن هذه الأسس العامة التي يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون على درجة من الفاعلية هي في حقيقتها سمات يجب أن تتوفر في مدير المدرسة بصفته قائداً للمدرسة ومجتمعها، فالإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين و فريق متعاون يساهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة واحدة ورابطة العمل التشاركية وتحمل المسؤولية والإدارة الناجحة هي الإدارة التي تستطيع تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء المستجدات العالمية، مما ينعكس على أداء المدرسة وعملية تطورها ونجاحها المستقبلي.

8.2: مهام مدير المدرسة

❖ هناك بعض المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة نذكر منها:

(1) إدارة شؤون التلاميذ: يشكل الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسية لمدير المدرسة؛ حيث أن مدير المدرسة يستطيع أن يحقق ذلك عن طريق تنظيم قبول وتسجيل التلاميذ الجدد، و تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالطلبة، ورعاية النظام داخل المدرسة، ورعاية شؤون الطلاب اجتماعياً وصحياً، وتنظيم وإدارة ما يقوم به التلاميذ من أنشطة (حجي، 2002: 108).

(2) تنظيم التسهيلات المادية المدرسية: يعد إنجاز مجموعة المهام الإدارية المتعلقة بالمباني المدرسية والإمكانات من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف التعليمية، وذلك على النحو التالي:
حسن استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى رفع كفاية العملية التعليمية، ومراعاة الأنشطة والمواصفات التربوية في المباني المدرسية، وتوفير المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التعليمية، و الاستخدام الأمثل للمباني والمرافق التعليمية، وذلك بترشيد استخدام المباني والمرافق التعليمية للأغراض التربوية داخل المدرسة، والاهتمام بأعمال الصيانة الدورية للمباني والمرافق التعليمية، والاهتمام بتوفير مستلزمات الوقاية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين (دياب، 2001: 366).

(3) تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي: من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات، وتنظيم برنامج تستفيد المدرسة فيه من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، ومشاركة أولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة (الهباش، 2002: 35).

(4) رعاية شؤون العاملين: من مهام مدير المدرسة رعاية شؤون العاملين في مدرسته من خلال التالي: تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة، وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي

إدارة والسجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها، وإعداد التقارير الشهرية و الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة، وتقديمها إلى الإدارة (العمارة، 2001: 117).

(5) إدارة الشؤون المالية: تعد الشؤون المالية مصدراً لاستمرار المؤسسة؛ حيث أن المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقواعد التي تدير عليها شؤون المدرسة المالية والإدارية من مهام مدير المدرسة عن طريق التبرعات المدرسية، وتنظيم ربح الجمعية التعاونية في المدرسة (أحمد، 2006: 67).

(6) تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: يتم الاتصال بين إدارة المدرسة والإدارة التربوية كما يراها البوهي من خلال المراسلات الخطية وكيفية إدارتها من نشرات وتقارير وكتب رسمية، و تنظيم ذلك في سجلات أو ما يسمى بديوان المدرسة (البوهي، 2001: 182).

(7) التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية : تتكون مهمة التقويم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة حول النشاطات والطرائق والنتائج؛ لأنها هي التي تتمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرارات التي تساهم في توجيه مسيرة المدرسة بشتى عناصرها البشرية والمادية، ومن المهمات الفرعية للتقويم الختامي والمتابعة: تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تقويم، وتنظيم خطة التقويم الختامي للمجالات المختلفة، وتحديد الأدوات المختلفة التي ستستخدم في التقويم، وضبط السجلات والوثائق المتصلة بالتقويم والمتابعة، وتنظيم خطة العمل العلاجي والتطويري في مختلف الجوانب التي تحتاج لذلك، واتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة، ووضع نظام للتغذية الراجعة الصادرة والواردة (العمارة، 2004: 33).

يسود الاعتقاد بأن الإدارة المدرسية تقتصر على شخص مدير المدرسة فقط، وقد توصل الباحث من خلال مراجعته للأدبيات ذات العلاقة إلى أن مفهوم الإدارة المدرسية أوسع من ذلك؛ فهو يمتد ليشمل العديد من العاملين في المدرسة مثل: نائب المدير الوكيل، والطاقم الإداري المتمثل في السكرتير أو المساعد الإداري، والمعلمين، لقد تطور الفكر الإداري والتربوي تطوراً ملحوظاً مما أدى إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وتعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى تعدد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة" بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع، أدى نتيجة لهذا التطور تطور وظيفة المدرسة التي انتقلت من تسيير أمور المدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب والمحافظة على النظام وصيانة المباني المدرسية والمحافظة على

ممتلكات المدرسة وأثاثها، بل أصبح دور المدرسة أبعد من ذلك بالإضافة إلى ما سبق ممثلاً في توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتطوير المنهاج وتنمية المعلمين مهنياً وتنظيم علاقة فعالة مع المجتمع المحلي والارتقاء بالتلاميذ الذين هم محور العملية التعليمية ومراعاة ميولهم وتنمية مواهبهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، فالإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين إداري و فني ولا يطغي جانب على آخر إنما يخدم كل منهما الآخر فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية، وبالإضافة إلى كل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومعالجة مشكلات التلاميذ الدراسية والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور من ذوي الاختصاص في كل ما يعود بالنفع على التلاميذ، وأن قيام الإدارة المدرسية بوظائفها الإدارية والفنية على الوجهة الأكمل بحيث تكون الوظائف الإدارية في خدمة تسيير الوظائف الفنية والإشرافية.

9.2: صفات مدير المدرسة الناجح

يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً للأسرة المدرسية، ولكي يكون ناجحاً في عمله يتطلب ذلك توفر صفات شخصية ومهنية وقيادية تساعده على القيام بمهامه على أكمل وجه، و يذكر (ربيع، 2006) أهم الصفات التي يحتاجها مدير المدرسة للنجاح في عمله والتي أجمعت معظم الدراسات عليها:

(1) إيمان قوي صادق بالله عز وجل وملائكته وكتبه ورسوله واليوم الآخر والقضاء والقدر والتمسك

بتعاليم الدين وممارسة شعائر الدين لأن الإنسان المؤمن أكثر إخلاصاً في عمله.

(2) التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وتسامح ورحمه.

(3) ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة الثاقبة وفهم وتحليل المشكلات وحلها.

(4) الصحة الجسمية والنفسية والاهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية.

(5) القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والتقييم.

(6) القدرة على قيادة الأفراد وإقناعهم واحترام آرائهم ويكون موضع ثقة للمعلمين (ربيع، 2006: 53).

ويرى الباحث أن هذه الصفات منها ما هو فطري وما هو مكتسب وأن افتقار المدير لصفة من هذه الصفات قد يؤثر على قدراته، الإسلامي ولكن معظم هذه الصفات وتوافرها بنسبة كبيرة في مدير المدرسة يساعد بشكل كبير على نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، فيجب أن تكون لمدير المدرسة بعض الصفات القيادية التي تجعله مؤهلاً لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال قيادة حكيمة نابعة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

خلاصة:

نجاح أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور ، لذلك من مهمة الإدارة المدرسية العمل والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة والإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة على تطوير أساليبها الإدارية، ويشير الباحث من خلال اطلاعه على الفكر التربوي الحديث أنه سابقاً كان الاعتقاد بأن الإدارة المدرسية تقتصر على شخص هو مدير المدرسة فقط، وقد توصل الباحث من خلال مراجعته للأدبيات ذات العلاقة إلى أن مفهوم الإدارة المدرسية أوسع من ذلك؛ فهو يمتد ليشمل العديد من العاملين في المدرسة مثل: نائب المدير ، والطاقت الإداري المتمثل في السكرتير أو المساعد الإداري، والمعلمين، ولقد تطور الفكر الإداري والتربوي تطوراً ملحوظاً مما أدى إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وتعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة" بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع، أدى نتيجة لهذا التطور تطور وظيفة المدرسة التي انتقلت من تسيير أمور المدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب والمحافظة على النظام وصيانة المباني المدرسية والمحافظة على ممتلكات المدرسة وأثاثها ، بل أصبح دور المدرسة أبعد من ذلك بالإضافة إلى ما سبق ممثلاً في توفير الإمكانات المادية والبشرية وتطوير المنهاج وتنمية المعلمين مهنيًا وتنظيم علاقة فعالة مع المجتمع المحلي والارتقاء بالتلاميذ الذين هم محور العملية التعليمية ومراعاة ميولهم وتنمية مواهبهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، فالإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين إداري و فني ولا يطغى جانب على آخر إنما يخدم كل منهما الآخر فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية، وبدون شك ان مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً للأسرة المدرسية، ولكي يكون ناجحاً في عمله يتطلب ذلك توفر صفات شخصية ومهنية وقيادية تساعده على القيام بمهامه على أكمل وجه، لذلك تطرق الباحث في هذا الفصل الى مفهوم الادارة المدرسية، ونشأتها، وخصائصها، وأهدافها، وسماتها، والأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة الناجح ، كما أن الباحث استفاد من هذا الفصل في بناء أدوات البحث سواء استبانة شبكة الملاحظة أو استبانة مبادئ الحوكمة، بالإضافة الى تحليل وتفسير النتائج، و صياغة توصيات ومقترحات الدراسات الدراسية .

الفصل الثالث (الحوكمة)

تمهيد

1.3: التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة

2.3: التعريف الاصطلاحي لمفهوم الحوكمة

3.3: نشأة الحوكمة

4.3: أهداف الحوكمة

5.3: مميزات وخصائص الحوكمة الجيدة

6.3: عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة

7.3: القواعد الأساسية للحوكمة

8.3: مبادئ الحوكمة

9.3: أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية

10.3: أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح المستفيدين

11.3: إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية

12.3: مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

13.3: العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية

14.3: عوامل نجاح الحوكمة في المؤسسات التعليمية

15.3: أسباب فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

16.3: حوكمة الجامعات

خلاصة

الفصل الثالث

الحوكمة

تمهيد:

لقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديدًا بعد بداية عقد التسعينات وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخدام لافيت لمصطلح الحوكمة الرشيدة أو الإدارة الرشيدة في الأدبيات التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي للإدارة العامة وفق منهجية تنشد تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة بعد مظاهر قصور وإخفاق الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، فيعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت 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 أيضا 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، 2008: 21) وإن أزمة الحوكمة في الإدارية تكمن في عدم أخذ الحكومة الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار، والضرورة تكمن في إعداد محددات تنبثق من واقع المجتمع وتطلعاته وخاصةً وأن الإدارة جزء غير معزول من المجتمع، وتؤثر فيه بمخرجاتها (قوانين و إجراءات تنظيمية وسياسية وبرامج عامة)، وتتأثر بالمدخلات التي يطرحها هذا المجتمع (طلبات المواطنين، وتأثيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وتغيرات دولية)، وسوف نعرض فيما يلي تعريف الحوكمة ونشأتها وأهميتها وأهدافها وخصائصها و إسهامات تطبيقها وأسباب فشل تطبيقها.

1.3 : التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم، وبكل ما تعنيه هذه الكلمة من معانٍ، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

✓ **الحكم:** وما تقتضيه من السيطرة على الأمور أو وضع الضوابط أو القيود التي تتحكم في

السلوك.

✓ الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

✓ التحاكم: طلباً للعدالة، خاصةً عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح الأفراد (حبوش، 2007: 22).

وتجدر الإشارة ونحن بصدد التأصيل اللغوي للمفهوم أن نشير إلى أنه في إطار سعي الباحث للتوصل إلى الترجمة المناسبة لكلمة Governance، رصد إحدى وعشرين ترجمة لها، وهذه التراجم هي: الحكم، والحكمانية، والحوكمة، والحاكمية، والحكامة، والمحكومية، والحوكمة، وإدارة الحكم، والحكم الاشتراكي، والحكم الموسع، والقواعد الحاكمة، ونظام الحكم والإدارة، وأسلوب الإدارة، والإدارة النزيهة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، وأساليب سلطات الإدارة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والسلطة، ومنظومة السلطات والإدارة في المجتمع، ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Institutional Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والذي أتفق عليها هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (Helms&Witten, 2006: 45).

2.3: التعريف الاصطلاحي لمفهوم الحوكمة

عرفها (فيليب اسكاروس، 2013): "وسيلة لتحقيق التوازن بين أوامر السلطة والموارد المتاحة (السلطة) خلال أسلوبين هما الالتزام الصارم بمبادئ علم الإدارة (رسمي) بجانب مراعاة المهارات الشخصية والحدق الفردي في فن تطبيق الأسس والمبادئ (غير رسمي عامي)، ويعمل معا أي العلم والفن على إرساء ثلاثية من القيم السياسية، والمؤسسية والمهنية PIP (السياق)" (فيليب اسكاروس، 2013: 232).

ويعرفها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1977): "التقاليد والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام".
كما عرفها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1977: 3): "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (<http://drnabiha.gaber.blogspot.com>).

كما عرفها (محمد، 2011): بأنها 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 والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (محمد، 2011: 82).

كما عرفها (الخالدة، 207): "التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية العلاقات والمساءلة وبالتالي سيادة العدل وحكم القانون وتحقيق الأهداف المنشودة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة (الخالدة، 2007: 7). ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Institutional Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والذي أتفق عليها هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (Helms&Witten, 2006: 45).

وتعرف الحوكمة المؤسسية بأنها اللوائح، والقوانين، والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحدها إدارة لمؤسسة أو المعنيين بعمليات تطويرها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المتحملة في العملاء أو القوانين الرسمية (Chiang, 2007: 13). وتشير الحوكمة إلى 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 الحوكمية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية، واتخاذ القرارات بشأن قضية معينة (أمنية فاروق، 2010: 12).

كما عرفها (سليمان، 2006) بأنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها (سليمان، 2006: 15).

كما عرفها (الخصيري، 2005): بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذلك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال وواضح (الخصيري، 2005: 13).

كما عرفها (البشير، 2003): بأنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ودور مدقق الحسابات

الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها (البشير، 2003: 24).

كما عرفها (الباقي والشريف، 202): "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (الباقي والشريف، 2002: 4).

كما عرفها (Cadbury، 9921): "هو نظام بمقتضاه تدار وتراقب المؤسسات به" (Cadbury، 1992: 14).

كما عرفها (حلاوة وصالح، 2009) بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الاعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

وعرض (فيليب اسكاروس، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2013) في دراسته المعنونة "تفعيل حوكمة مؤسسات تعليم الكبار في ضوء أهدافها المهنية" 14 منظورا لمفهوم الحوكمة كما وردت في مصادر مختلفة ثم نستقرئ استقراء عاما حياديا كما يلي:

(1) المنظور الفني "Technical": الحوكمة هي تفعيل إدارة مؤسسة تعليم الكبار خلال فريق يشكل مجلسا لتسيير الأمور ويطلق عليه Board في الانجليزية الأمريكية، و الBody في الانجليزية البريطانية الأوكسفوردية.

(2) المنظور الديمقراطي "Democratic": ويضم مجلس الحوكمة أعضاء منتخبين من المهتمين بتعليم الكبار في المجتمع المحلي، بجانب المعنيين بحكم وظائفهم في المؤسسة مثل المدير العام ومدير الحسابات، وممثلي العاملين، ودور المجلس هو تفعيل أدوار الناس لا مجرد تطبيق الأوامر الإدارية.

(3) المنظور البيروقراطي "Bureaucratic" الحوكمة هي الإدارة العملية التي يقودها المعنيون في مجلس الحوكمة وقد يعاونهم إلى درجة محدودة المنتخبون في أداء ما يلي:

- ✓ رفع كفاءة أداء العاملين والكبار.
 - ✓ تحسين هيكل المؤسسة.
 - ✓ الرضوخ التام لأوامر الحكومة.
 - ✓ تجنب الاصطدام أو الصراع مع أي مؤسسة في المجتمع المحلي.
- (4) **المنظور متعدد القطاعات Multi-Sectors**: الحوكمة هي ضبط علاقة مؤسسة تعليم الكبار في شبكة علاقات المجتمع السياسية والصناعية والتجارية والخدمية.
- (5) **المنظور الإداري "Management"** الحوكمة هي التي تحدد بدقة مهام المدير التنفيذي وعلاقته بالمنتخبين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- (6) **المنظور السياسي "البوليتيكي" Political**: الحوكمة هي إدارة مؤسسة تعليم الكبار وفق أيولوجية مجتمع السياسية وما تتضمنه من قيم عن الصراع والتكيف، والتنافس، والديمقراطية ويمكن اعتبار الحوكمة لعبة سياسية "Political Game".
- (7) **المنظور البرجماتي "Pragmatic"**: الحوكمة هي شراكة فريق متطوع التخصص والاهتمام في تحقيق أهداف واحدة للمؤسسة.
- (8) **المنظور المنظومي "Systemic"**: الحوكمة هي تفاعل المنتخبين مع المعنيين باستخدام حوار لغوي مفاهيمي داخل مجلس الحوكمة من أجل الحصول على مخرجات مشتركة.
- (9) **المنظور العملياتي "Process"**: الحوكمة هي عدة عمليات تبدأ بتعريف أبعاد المشكلة التي تواجه مؤسسة تعيين الكبار، ثم عمليات البحث سيناريوهات لحها، ثم تقوم هذه السيناريوهات عقليا لاختبار أفضلها ومراقبة وتقويم تنفيذه.
- (10) **المنظور التدبيري "Operational"**: الحوكمة هي تدبير مؤسسة تعليم الكبار خلال نموذج ثلاثي التدبيرات هي التخطيط والمراقبة والتقويم. (Monitoring & Valuation , Planning) (Model) (PME)
- (11) **منظور السلطة "Authority"**: الحوكمة هي وسيلة تحقيق التوازن Balance بين ما تطالب به السلطة المركزية، والموارد المتاحة لدى السلطة المحلية.
- (12) **"المنظور الرسمي Forma"**: الحوكمة هي توجيه كل من العمل الإداري، والعمل القيادي في مؤسسة الكبار.

13) المنظور العامي " غير الرسمي " Informal": الحوكمة هي مجموعة عمليات خاضعة للتدخلات الشخصية والمؤسسية.

14) منظور السياق " Context": الحوكمة عملية تقترن بمدى فاعلية السياق السياسي (البولينيكي)، والمؤسسي، والمهني، أي ثلاثية "PIP" كما يلي:

✓ السياق السياسي: "political": الذي يدعم مبدأ الانتخابات وديمقراطية الحوار.

✓ السياق المؤسسي " Institutional": الذي يدعم الممارسة اليومية والالتزام بالقوانين والأوامر الإدارية.

✓ السياق المهني "Professional": الذي يدعم كل ما يحقق جودة الأداء واعتماد مؤسسة تعليم اكبار وفق معايير قومية أو عالمية.

ونستقري من المنظورات الأربعة عشر السابقة مفهومًا تفصيليًا للحوكمة "Governance" أولاً: استقراء عام لمفهوم الحوكمة:

الحوكمة هي إدارة علمية رشيدة، مقترنة بمهارات تنفيذية حكيمة خلال عمليات قيادة لفريق عمل يجمع ما بين آلية الانتخاب والتعيين، ويهدف على ترقية مؤسسة تعليم الكبار خلال بلوغ الأهداف المهنية في أقصر وقت، وأقل جهد، وأعلى مستوى جودة.

ثانياً: الاستقراء الحيادي للحوكمة:

الحوكمة هي إدارة وقيادة فريق عمل (منظور فني) وبعض الأعضاء فيه منتخبون (ديمقراطي)، وبعضهم الآخر معينون (بيروقراطي) ويمثلون القطاعات المختلفة في المجتمع المهمة (تعددية القطاعات) وبعضهم من الأكاديميين، وبعضهم الآخر من التنفيذيين (إداري)، وينتمون إلى أيديولوجية مختلفة لا تناقض مع بولتيكا الدولة (سياسي) ولكن يطوعون أيديولوجياتهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة لترقية مؤسسات تعليم الكبار (براجماتي) كمنتجات نهائية (منظومي) وذلك نتيجة لإدارة وقيادة عمليات تعليم الكبار وتعلمهم (عملياتي) التي تتضمن ثلاثية التخطيط والمراقبة والتقييم PME تديري، والحوكمة وسيلة لتحقيق التوازن بين أوامر السلطة والموارد المتاحة (السلطة) خلال أسلوبين هما الالتزام الصارم بمبادئ علم الإدارة (رسمي) بجانب مراعاة المهارات الشخصية والحدق الفردي في فن Art تطبيق الأسس والمبادئ (غير رسمي عامي)، وهما معاً أي العلم والفن يعملان

على إرساء ثلاثية من القيم السياسية، والمؤسسية والمهنية PIP (السياق) (فيليب اسكاروس، المركز القومي للبحوث التربوية، 2013: 232-235).

وعرفها (Agere، 2000) بأنها تشمل العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية والممتلكات الخاصة، فضلا عن إدارة الصراع بشكل سلمي (Agere، 2000:10).

وقد تعددت تعارف الحوكمة فقد اتفق الكثير على تعريفها بأنها "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

فعرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

كما تُعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 1995): بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين" (OECD، 1995:39).

وعرفها (هالة وعمر، 2012) بأنها "مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وبمعنى آخر الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظام تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (هالة و عمر، 2012: 76).

وعرفتها (عفاف أبو زر، 2006) بأنها نظام للإدارة والرقابة يقوم على وضع هيكل وإطار لتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة (مجلس الإدارة والمساهمين، وغيرهم من المعنيين) والقواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمة، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تتمكن المنظمة من خلاله وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتعمل على مراقبة الأداء (أبو زر، 2006:39).

وعرفها (محمد البشير، 2003) بأنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ودور مدقق الحسابات

الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها (البشير، 2003: 24). أما ملتقى الحوكمة في اليابان (Japn:1998) فقد عرفها على أنها قيام مجلس الإدارة بتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة من خلال متابعة إدارة المؤسسة لرفع كفاءتها والحذر من مساءلة الأعضاء. وقد عرفها (Mathiesen,2003) على أنها الأسلوب الذي يبحث في كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الرشيدة والتنبؤ في المؤسسات العامة من خلال آليات مثل القوانين، والتشريعات أو تصاميم الهياكل التنظيمية. (Mathiesen,2003): 461)

وقد عرفا (Coleman and Biekpe,2006) الحوكمة على أنها مجموعة من النظم والإجراءات التي تعظم المناخ التنظيمي للمؤسسة بما يعظم الأداء ويقوى المركز التنافسي للمؤسسة. Coleman (and Biekpe,2006:909)

و عرفها (Fox and Heller,2006): 'فاعلية الحوكمة على مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تعظيم الثروة التي يتم الحصول عليها من العمليات الحقيقية للمؤسسة (Fox and Heller,2006:461).

وعرفها (طلايع، 2005) بأنها مؤشرات ومبادئ لقياس حوكمة المؤسسات، وقياس فاعلية المؤشرات الرئيسية، مع بناء مؤشرات فرعية تشكل في مجموعة أ المؤشر الكلي للحوكمة، وقياس كل مؤشر من المؤشرات بواسطة فقرات لتحديد مدى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة الممثلة في (دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات الإدارة، والرقابة الداخلية والخارجية) من خلال آليات مثل القوانين، والتشريعات وتصاميم الهياكل التنظيمية واستقطاب رأس المال والعنصر البشري والتكنولوجيا واستخدامهما الاستخدام الأمثل (طلايع، 2005: 462)

وتعتبر الحوكمة الرشيدة Good Governance إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، ورؤساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ (مديحة محمد، 2011: 46).

وعرفتها (مديحة محمد، 2011) بأنها 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 والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (مديحة محمد، 2011: 82).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للحوكمة الرشيدة يرى الباحث التالي:

- ✓ لا يوجد تعريف قاطع لهذا المفهوم، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية، وآخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية.
- ✓ إن الهدف من الحوكمة هو تحقيق مصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع.
- ✓ إن مفهوم الحوكمة يرتكز على عدة مبادئ مثل الشفافية، الديمقراطية، المساءلة، المشاركة، رشاده صنع القرار، العدالة والمساواة، الأنظمة والقوانين، التنافسية، الإدامة، الفعالية والكفاءة، الإطار القانوني، البساطة والوضوح.

ويشير الباحث من التعريفات السابقة أنه لا يوجد للحوكمة تعريف قاطع، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية، وآخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، و أن الهدف من الحوكمة هو تحقيق مصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع، و يرتكز مفهوم الحوكمة على عدة مبادئ مثل الشفافية، الديمقراطية، المساءلة، المشاركة، رشاده صنع القرار، العدالة والمساواة، الأنظمة والقوانين، التنافسية، الإدامة، الفعالية والكفاءة، الإطار القانوني، البساطة والوضوح وسوف يتطرق الباحث في بحثه إلى حوكمة التعليم ومدى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة.

3.3: نشأة الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في عام 1989 والذي عرف الحوكمة بأنها أسلوب ممارسة السلطة في تدابير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية(حلاوة وطه، 2011: 9).

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات كابوري في ديسمبر 1992 تقريرها الشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (حبوش، 2007: 22).

وتأكيد الحاجة إلى الحوكمة منذ عام 1997، أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات التي شهدتها عدد من الدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم الفضائح المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 حيث أزمة شركة ارنون وشركة وورلسدكوم للاتصالات عام 2002 أضافه إلى اتجاهات كثيرة في دول الاقتصاد الأمريكية من أنه خيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 أضافه إلى اتجاه كثير من الدول إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي وادي اتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمة مالية مما دفع بالعالم إلى الاهتمام بالحوكمة.(العيسوي،2003: 36)، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي عام 1999 بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.(حبوش،2007: 22)

وتأسيا على ما سبق فقد برزت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات لما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، ولذلك لأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة وبالتالي تحقيق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمن مرجعية الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تكمن من محاسبة الإدارة أمام المستفيدين (عطوة وعلي،2012: 473).

كما أن المنظمات الدولية استخدمت الحوكمة مع بداية عقد التسعينات كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية بكفاءة وفعالية بعد قصور القطاع الحكومي في تلك الدول عن ذلك، وقد شاع استخدام هذا المصطلح في العقود الثلاثة الماضية في كل من الدول النامية والمتقدمة لتحقيق طموحات المواطنين عن طريق توفير التنمية الشمولية وإدامتها ونتيجة للتحديات العالمية والإقليمية التي تواجه العالم (العولمة، التجارة، العالمية الحرة، الأسواق التجارية المفتوحة، التهديدات الأمنية، سرعة انتشار المعلومات) إلى جانب التحديات المحلية (التنافسية، الفقر، البطالة، الأمن، تشجيع

الاستثمارات الخارجية) أصبح التزام الدول بمنهجية الحوكمة في غاية الأهمية، لما ينطوي على ذلك من تكامل الأدوار بين الإدارة الحكومية والقطاع الخاص، ومؤسسات المدني. (الكايد، 2002: 9)

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد أمن هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية أنه يار دولة بحالها وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الاستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل، ومن هنا تنبع أهمية الحوكمة في الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصادقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الحداثة و أنه سيتم مراجعة الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ العام 1997م، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة اثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والاقارب والاصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الدور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة" وما إلى ذلك، كما أن الإحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة أنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال، وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة؟ وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي إتباعه المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007: 38).

4.3: علاقة مفهوم الحوكمة بالمفاهيم ذات الصلة

لا بد هنا من الإشارة إلى الخط الذي يتم ما بين مصطلحي الحوكمة Government والحوكمة Governance فنجد أن مصطلح حوكمة استخدم كمرادف لمصطلح الحكومة لدى البعض والذي

ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوبة نحو ما يعنيه كل من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي (جبر، 2005: 11)

فقد ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى السطح بقوة في السنوات القليلة الماضية نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي دفعت تجاه تطور هذا المفهوم، والحوكمة لغة مستمدة من الحكم أو الحوكمة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معنى، فالحوكمة الصالحة كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقد أنه خلافاً كبيراً في المؤسسة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عاوزي، 2009: 15).

كما تزايد في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الاجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة/ حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاث دعائم:

(1) **الدعامة الاقتصادية:** وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

(2) **الدعامة السياسية:** وتتضمن عمليات القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

(3) **الدعامة الإدارية:** تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006: 15).

5.3: أهداف الحوكمة

يوجد للحوكمة أهداف كثيرة ولكن هناك ثلاثة أهداف رئيسية كما ذكرها (الكايد، 2003)، هي:

(1) تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية.

(2) تحقيق وإدامة حاله الشرعية في المجتمع.

(3) الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تحقيق واستثمار الموارد العامة.

فالحوكمة تعني بضرورة وجود شبكة من مؤسسات الحكومة تستخدم القوانين والإجراءات، والتي بدورها تعمل على خلق وإدامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية بشرية جيدة لتشمل كافة الجماعات في المجتمع، الحوكمة ليست مجرد حاله من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط، بل هي أيضاً حاله من المشاورة

و الديمقراطية وحقوق الإنسان، والاتفاق حول مكونات النفقات العامة، و الحوكمة الجيدة معنية بتفاعل المجتمعات والمؤسسات المدنية المحلية في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات العامة لما لهذه المؤسسات من دور هام ورئيس في تعزيز المشاركة وبناء الثقة وفي تصميم الاهتمامات ووجهات النظر المحلية، وهذا لن يأتي إلا بدعم هذه المجتمعات المدنية ودعم اللامركزية والحكم المحلي وتقوية الإدارة الحكومية وإدارة القطاع الخاص وهو ما تركز عليه الحوكمة في تحقيق أهدافها. (الكايد، 2003: 15)

ولذا لخص جاكوس بور فولت بعض المظاهر التي تعكس ممارسة الحوكمة الجيدة في الاتي:

- (1) إدراك شرعية قوة السلطة العامة.
 - (2) المواطن هو محور اهتمام متخذي القرارات.
 - (3) سرعة تكيف الإدارة العامة لاحتياجات المواطنين في توزيع المال العام. (الكايد، 2003: 17)
- وأشار (Chan, 2007)، (UNESCO, 2009) إلى أنه يمكن تحديد أهداف الحوكمة المؤسسية في ما يلي:

- (1) تحسين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية.
- (2) مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء.
- (3) تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
- (4) تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- (5) تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- (6) الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.
- (7) تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.
- (8) إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلال أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة الجامعية.

(9) توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية. (8: Chan,2007)، (11,2009, UNESCO).

وتهدف الحوكمة على المستوى المؤسسي والإداري إلى انتشار روح الفريق والعمل التعاوني، وتطوير مستوى الإفصاح بما يخدم أصحاب المصالح (الطالب، والمعلم، والمجتمع) ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، والتقدم في نظم الجودة، والاعتماد المؤسسي، وإعداد برامج متميزة للبحث العلمي وخدمة المجتمع، والعمل وفق كود أخلاقي Ethics Code يساهم في نجاح العمل، أما على المستوى المجتمعي فتهدف إلى نظام المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة الجامعية والأهداف المجتمعية (Ehrenberg 2004,31).

ويتفق الباحث مع دراسة (المليجي، 2011) في أن الحوكمة المؤسسية تهدف إلى حماية أصحاب المصالح ومصالحهم وخاصة المعنيين بشكل مستمر وعلى المدى الطويل، وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة الخاصة عن المؤسسة، والتأكد من وجود هيكل فداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة بحيث يكون لكل شخص مهامه، من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل عضو بهدف تطوير سياسات و إجراءات المؤسسة، التي تعمل على خدمة المجتمع، ويتفق الباحث مع دراسة (Holford&Edirisingha,2000) في أن الحوكمة تعمل على تمكين المؤسسات على التنافس الشريف من خلال تطبيقاً لمبادئ الحوكمة، كذلك تعزيز المساءلة والشفافية لدى إدارة المؤسسات.

6.3: مميزات وخصائص الحوكمة الجيدة

إن تحديد مميزات الحوكمة يتفاوت وفقاً لاختلاف وجهات نظر للدارسين حولها، وباستقرار الدراسات المختلفة حول هذا الموضوع أمكن تحديد مميزات وخصائص شاملة للحوكمة الجيدة عند نوجزها فيما يلي: (عطوة وعلى، 2012).

- (1) المشاركة: وهي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والمجتمعات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصته الأعمال الحكومية، وذلك شريطه أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية، وهذا يتطلب قدراً كافياً من حرية الرأي والتعبير وتكوين المؤسسات وتنظيم المجتمع المدني بحيث يطلع بدوره في هذه العملية.
- (2) الإدامة: وهي الإمكانات لإدامة نشاطات الحوكمة وأدامه التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حد الفقر وتنمية الموارد البشرية.

- (3) الشفافية:** اتفقت الكثير من الكتابات التي تناولت الحوكمة والإصلاح الإداري في العمل العام على أن الشفافية تعني في مفهومها العلمي مناهضة ظاهرة الفساد الإداري في الدولة عن طريق توفر الصدق والوضوح بوجود المحاسبية والمساءلة في العمل العام مع تمكن المواطنين من الاطلاع على المكونات الرقمية في داخل الدولة، وإشراكهم في عملية صنع القرار (وبمعنى أهم تركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات).
- (4) الشرعية:** وتعني أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدي العامة.
- (5) العدالة و المساواة والشمولية:** ويعني 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. ويرى الباحث أن العدالة والمساواة في المؤسسة تؤدي إلى تعزيز قدرات العاملين وزيادة ثقتهم بالمدير مما يؤدي إلى توفير الفرص للجميع بكافه أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليهم مما يؤدي إلى إنتاج أفضل بجودة أمثل.
- (6) الكفاية والفعالية:** وذلك في تحقيق المؤسسات لنتائجها المرجوة منها (الكفاءة والفعالية) وفي حسن استثمارها للموارد البشرية والمالية والطبيعية المتاحة لتلبية الاحتياجات المحدودة (الكفاية)، كما يشمل ذلك أيضا بعض القضايا الاجتماعية كالحفاظ على البيئة مثلا.
- (7) المساواة:** وتعني أن يكون متخذو القرارات في القطاعين العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات، فهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.
- (8) التمكين والتحويل:** ويعني تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق حد معين من النجاح والرخاء للجميع.

(9) البساطة والوضوح وسرعة الاستجابة المركزية: حيث يجب أن يقوم أي مؤسسة بخدمه

أصحاب المصالح المرتبطين بها بوضوح وضمن إطار زمني معقول، وتكون هناك قدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بكفاية وفعالية.

(10) الصدق والشمولية والتوافق: حيث يوجد العديد من الأطراف في المجتمع يسعى كل منها

نحو أهداف خاصة به، وعلية فلا بد هنا من خلق آلية للتوافق بين هذه الأطراف المختلفة بحيث يسعى الجميع إلى تحقيق أهداف المجتمع أو المؤسسة وتغليبها قدر الإمكان على أهدافهم ومصالحهم الخاصة، وهذا قد يبدو للكثير أمراً سهلاً، ولكنه في الواقع غير ذلك بكثير، و الحوكمة تعطينا القدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع لأنها تتبني الاحترام و الثقة بالآخرين بالأطراف المكونة لها سواء من القطاع العام أو الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومية وتتحمل اختلاف وجهات النظر.

(11)تنظيمية: بدلاً من كونها رقابية، فالحوكمة تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور

التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الدنيا.

(12)خدماتية: حيث تهتم الحوكمة بضمان الخدمات الأساسية لقطاعات المواطنين المختلفة في

المجتمع، خاصة ذوي الدخل المتدنية والفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، والأحياء الفقيرة من المجتمع.

(13)تعزيز سلطة القانون: بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة سيما ما يتعلق منها

بحقوق الإنسان، وضمان مستوى عال من الأمن و السلامة العامة في المجتمع ويمكن القول بأن هناك إجماع أن الحوكمة تتسم بكونها تعتمد على المشاركة بين الأركان الثلاثة المكونة لها (الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمعات المدنية)، وأن كل مؤسسة لها صوت واضح في عملية اتخاذ القرارات، وأن ميزة المشاركة تعتبر الأساس للشرعية في الأنظمة الديمقراطية بشكل عام، وهذا يستلزم أيضاً أن تتسم إجراءات وعمليات اتخاذ القرار بالشفافية وتوفير المعلومات للمشاركين والمهتمين بشكل عام ليتسنى للمواطن أن يقوم بدور المساءلة للمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات في الأحياء والمناطق المختلفة في المجتمع، مثلما يتسنى للمواطن تقديم مدى استجابة المؤسسات المختلفة لمتطلباته المختلفة التي من شأنها أن تحسن من مستوى المعيشة للمواطنين وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم للإسهام في تحقيق

التمتية الشاملة للمجتمع اقتصاديا وسياسيا و اجتماعيا وثقافيا (عطوة وعلى، 2012: 476-479).

ويشير (كورتل، 2008) إلى أن مصطلح الحوكمة **Governance** له عدة خصائص هي:

- (1) الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- (2) الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- (3) الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- (4) المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- (5) المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- (6) العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- (7) المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد (كورتل، 2008: 8).

والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والتابعة والمساءلة وتعتبر الإدارات المدرسية من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، والمدارس لها علاقتها التبادلية مع المجتمع المحلي، وتساهم المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990).

ويتضح مما سبق أن المؤسسات التعليمية تعتبر شريانًا رئيسيًا لا غنى عنه في بناء المجتمع الحضاري وتوعيته للمستقبل وتعليمه ليرقي إلى أعلى مستويات العلم والبناء والحضارة لأجيال الحاضر والمستقبل، لذا جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة المؤسسات التعليمية من حيث التطوير والتنمية وهو بعنوان "مدى تطبيق الإدارة المدرسية بمدارس الأونروا وسبل تفعيلها" من وجهة نظر المعلمين، فالمدارس هي مؤسسات تعليمية

رائدة في فلسطين، والتي تقدم الخدمات التعليمية، والتربوية، والمجتمعية لأهم شريحة في المجتمع وهم فئة الطلبة، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة والتي تتكون من نخبة من المعلمين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

ويشير الباحث أن مميزات وخصائص الحوكمة الجيدة سابقة الذكر تمثل القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أهداف الإدارة العليا والمستفيدين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبط بها، كما تمثل إدارة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة، وهي مميزات وخصائص غير ملزمة، أي أنها لا تمثل قواعد قانونية آمرة، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية بما يحقق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

7.3: عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة

تشير (مديحة محمد، 2011) أن نجاح الحوكمة الرشيدة يعتمد عدة عوامل منها:

- (1) إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- (2) العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- (3) تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، وقبول جميع المشاركين في المؤسسة لهذه القيم الأساسية.
- (4) جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- (5) استخدام المصادر والاستفادة منها.
- (6) الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- (7) قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة، وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- (8) ضمان المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها، وأن هذه المعلومات التي يتم التزود بها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.
- (9) تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكانياتهم الإنسانية.
- (10) تدعيم الثقة والاحترام.
- (11) التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.

(12) الاستدامة.

(13) المشروعية والقبول للأفراد.

(14) القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.

(15) القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة. (مديحة محمد، 2011: 82-83).

8.3: القواعد الأساسية للحوكمة

يجب أن تيسر أي مؤسسة على ثلاث قواعد أساسية للحوكمة وتطبيقها بالتفصيل وإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي:

(1) قاعدة الشفافية: والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.

(2) قاعدة المساءلة: وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.

(3) المشاركة: أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوى، 2008).

9.3: مبادئ الحوكمة

نظرا للعلاقة الوثيقة بين الحوكمة ومبادئها ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع بشكل مختصر في هذا الفصل على أن نعود إليه بالتفصيل في فصل كامل خصصناه لمبادئ الحوكمة نظراً لما يشكله من صلب موضوع الدراسة، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي :

(1) المشاركة

تركز المشاركة على الالتزام بالديمقراطية، والتي تتطلب مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة، وتقوم هذه الفكرة على أنه يجب على المواطنين أن يلعبوا أدواراً أكثر مباشرة في اتخاذ القرارات العامة، على الأقل الالتزام بالتعمق في القضايا السياسية، وتعرف الحوكمة المشاركة بأنها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل الجهاز، والإدارة، والمستفيدين، والمشاركين، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار في المؤسسات، ويتطلب هذا تدعيم الهيكل من خلال الأهداف التي وضعتها المؤسسة، والوسائل التي حددتها لإحرازها (رمزي، 2008: 10)

ويتفق الباحث على أن المشاركة من أهم المبادئ التي يجب أن يوظفها مدير المدرسة الناجح في مدرسته، ويتم ذلك من خلال مشاركة المعلمين في التخطيط الاستراتيجي وفي وضع رؤية ورسالة المدرسة، كذلك مشاركة المعلمين في وضع الخطط الإجرائية، ومشاركتهم في قيادة اللجان المدرسية، كذلك يتبين أن مشاركة المعلمين في اللقاءات التربوية وورش العمل يعطي للمعلمين تعزيز بقدراتهم لتحقيق أهداف المدرسة، ويجب على المدير الناجح أن يكون قائدا ناجحا 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، كذلك يرى الباحث أن مشاركة المجتمع المحلي يعمل على تحقيق أهداف المدرسة بشكل كبير جدا من خلال مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في كل مناسبتها مثل اللقاءات التربوية، ورش العمل، اللقاءات الجمعية، مجلس المدرسة، مجلس أولياء الأمور، كل ذلك يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركة مدير المدرسة للجميع، وهذا بدوره يعمل على تحقيق مبدأ من مبادئ الحوكمة ألا وهو المشاركة الفعالة من الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

(2) الشفافية

وتعني اتخاذ القرار من خلال اتباع القوانين والقواعد، ومن خلال معلومات حرة ومتاحة، ويكون من حق الأفراد المؤثرين في هذه القرارات الدخول إلى هذه المعلومات والاتصال بها، كما تعني أيضا أن المعلومات الكافية تدعم بسهولة من خلال إشكال مفهومة ووسائل إعلام تدعم الاتصال بها (محمد، 2011: 84).

ويرى الباحث أن توفر الشفافية في المؤسسة، يضمن إلى حد كبير تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأنها تتيح لأفراد المؤسسة كافة البيانات والمعلومات وسبل وآليات اتخاذ القرار بها، والأفراد المتصلين بهذا القرار، وتوافر الشفافية يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير جدا، بحيث يكون كل شيء معلنا وواضحا للجميع، وبالتأكيد يوجد صعوبات كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر حرمان الكثيرين من العاملين بالمؤسسة من الاطلاع على أدائها يؤدي إلى قلة الانتماء للمؤسسة، كذلك يرى الباحث أن حجب البيانات والمعلومات عن العاملين يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وبالتالي لا تتحقق الأهداف المنشودة ومن هنا فإن ه يجب أن تصاغ القواعد والإجراءات التي تحكم العمل بوضوح.

3) الاستجابة

وهي تتطلب تدعيم المؤسسة للمستفيدين من خلال جدول زمني، ويرى الباحث أنه لا بد من وجود جدول زمني وخطه واضحة تتضمن كل مجالات الخطة المدرسية، ويجب أن يكون الجدول الزمني محدد لعدم إمكانية التخطيط ولكيفية التصرف وقت الحاجة وتحت أي ظروف من الظروف (محمد، 2011: 85)

4) التوجه الجماعي

هناك فاعلون كثر ونقاط رؤى متعددة في المجتمع المعطي، وتتطلب الحوكمة الرشيدة توسط الاهتمامات المختلفة في المجتمع للوصول إلى الرؤى المبتغاة، ومعرفة الطرق التي تؤدي إلى إنجاز ذلك، كما تتطلب رؤى طويلة المدى تهدف إلى إحداث التنمية البشرية المطلوبة (محمد، 2011: 85). ويشير الباحث أن ذلك لن يتحقق إلا بتكاتف الجميع من إدارة وعاملين وطلبة ومجتمع محلي ومؤسسات مجتمع مدني، وبالتالي لا يتحقق ذلك إلا من خلال لمشاركة الجماعية لتحقيق أهداف المدرسة فالانفاق مثلاً على رؤية ورسالة المدرسة يجب أن يكون اتجاه جماعي مبني على المشاركة الفعالة لتحقيق مبدأ التوجه الجماعي نحو تحقيق الهدف.

5) العدالة والشمولية

ويعني ذلك أنه لا بد للمجتمع 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، 2011: 85).

ويرى الباحث أن مبدأ العدالة والوضوح من أهم مبادئ الحوكمة والتي من خلالها يجب أن يشعر العاملين بأنه يوجد عدالة شاملة في المجتمع المدرسي والذي يتكون من "عاملين، طلبة، مجتمع محلي" لأن العدالة والبعد عن المحسوبية يؤدي إلى زيادة الإنتاج لتحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي يجب على المدير الناجح أن يتبع مبدأ العدالة والوضوح والشمولية ليستطيع تحقيق أهداف المدرسة من خلال رؤية ورسالة وخطه واضحة المعالم، كذلك يتفق الباحث مع دراسة (مديحة محمد، 2011) أن العدالة والشمولية أن تحقيق الحوكمة لأهدافها لن يحالفه النجاح بدون تحقيق العدالة والشمولية لأن العدالة تضمن ولاء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون إليها، لذلك يجب أن يكون للجميع نفس المعاملة من

حيث حق المشاركة في قيادة اللجان المدرسية وهذا بدوره يجعل المجتمع المدرسي بأمله يعمل بنجاح وبارتياح نتيجة توفر العدالة.

(6) الكفاءة والفعالية:

إن الحوكمة الرشيدة تؤدي إلى تحقيق النتائج التي تفي باحتياجات المجتمع، وتحسن استخدام المصادر، ومفهوم الفاعلية في سياق الحوكمة الرشيدة يعني الاستخدام الأمثل للمصادر (محمد، 2011: 86).

ويري الباحث أن تحقيق هذا يتطلب إظهار القدرة على تجميع مصادرها بكفاءة عالية، وهذا يتطلب أيضا أن تكون هناك سلطة تقابلها مسؤولية لأخذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المالية بمستوى عال من الشفافية، على أن يتم ذلك من خلال إجراءات ديمقراطية معيارية، ومن خلال إجراء عمليات خاصة أو محاسبة مالية وهي السمة التالية، كما يرى الباحث أن استثمار الإدارة المدرسية الناجح للموارد البشرية والمادية بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود خطة واضحة يتم بواسطتها حصر جميع المصادر، والعمل على تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

(7) المساءلة "المحاسبية"

وهي مبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة الرشيدة، ليس فقط للمؤسسات الحكومية ولكن أيضا للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، والتي يجب أن تحاسب من قبل المجتمع، وكذلك من قبل المستفيدين، ويعتمد ذلك على القرارات أو الأفعال التي تأخذ العوامل الخارجية أو الداخلية للمؤسسة في حسابها، كذلك الأفراد الذين يؤثرون في قراراتها أو أفعالها (محمد، 2011: 85).

ويري الباحث أن مبدأ المساءلة لا يمكن أن ينجح بدون توفر الشفافية وتطبيق قواعد القانون، وبالتالي يجب على المدير الناجح أن يوظف جميع أنواع المساءلة في مدرسته مثل المساءلة الذاتية والذكية والإدارية، وبالتالي فتطبيق المساءلة للجميع يجعل العمل واضحا وبالتالي تتحقق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد.

ويري (ريزنيك، 1997) "Resnick" أن الحوكمة المؤسسية للجامعات بجنوب أفريقيا تعتمد على عدة مبادئ لعل من أبرزها:

- 1) فعالية مشاركة أصحاب المصالح: وهم الذين يبدون اهتماماً ملحوظاً بتحقيق التحسين المستمر والنجاح التنظيمي للجامعة، ويسعون إلى توفير مصادر التمويل البديلة.
- 2) تحقيق المساواة والعدل: ويتحقق ذلك من خلال تكافؤ الفرص التعليمية بين أعضاء المجتمع
- 3) ربط رؤية الجامعة بالاحتياجات: وذلك من خلال رؤية متكاملة قائمة على تحقيق التميز، وتستند إلى المشاركة والحوار.
- 4) التركيز على تعلم الطالب: حيث يعد الطالب لب العملية التعليمية، ولذا يجب تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز الأكاديمي لديه، وتحقيق القيمة المضافة المرتبطة بعملية التعليم والتعلم.
- 5) توجيه المخرجات التعليمية وتقييمها: حيث تعتمد الحوكمة المؤسسية على توضيح الإدارة الجامعية لمدى التقدم في المخرج التعليمي، ومدى تحقيقها لأهدافها، ورسالتها و يشترط توصيل ذلك إلى المجتمع الخارجي.

ويعتقد الباحث أن الحوكمة 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 كمبادئ الحوكمة بالمدارس يؤدي إلى تحقيق التعليم الجيد وتقديم خدمة تعليمية متميزة والحصول على مخرج تعليمي جيد، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وكذلك إلى تخريج طلبة يمتلكون المهارات والكفايات، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة على المستوى الاستراتيجي البعيد. (رمزي، 2008: 10)

ومن خلال اطلاع الباحث على مبادئ الحوكمة في عدة دراسات، وجد بأن هناك مبادئ مشتركة للحوكمة ولكن لم يتم الاتفاق على مجموعة من المبادئ الثابتة، فأشارت دراسة (حسين، 2005) إلى أنه من المبادئ التي تساعد حوكمة التعليم في تحقيق أهدافه ما يلي:

1) الشفافية

يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعني أن تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية تفهمها ومراقبتها،

وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تمكن من الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطاً ضرورياً للشفافية فحسب، ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهميتها في ممارسة حق المشاركة في صنع القرار (نيفين مسعد، 2005: 494).

(2) المساءلة

يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف (المنظمة العربية للحقوق، 2009: 93). فهي تستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل (عفيفي، 2006: 44). ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، وإنما تركز أيضاً على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، فتعد المساءلة مسؤولية متراكمة، فأى شخص يعد مسؤولاً عن الوفاء بواجب معين يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسؤولياته (عبد الكريم، 2006: 447).

ويؤكد الباحث أن مبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتطبق على جميع الموظفين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز، ويجب على المدير المتميز أن يجعل من المساءلة مفهوماً إيجابياً وليس سلبياً، فالقائد التربوي الناجح هو الذي يبتعد عن كلمة "محاسبة" بالمفهوم السلبي وإنما يتجه دائماً إلى مفهوم المساءلة بالمفهوم الإيجابي الذي يجعل من العاملين يعملون بشكل يهدف إلى تحقيق الأهداف من خلال مبدأ المساءلة عن جودة العمل بهدف تصحيح الأخطاء.

(3) المشاركة الفعالة

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

✓ الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، والتي تستوجب دولة قانون، ومؤسسات راسخة، ومجتمع مدني ناضج.

- ✓ استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة.
- ✓ امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- ✓ وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.
- ✓ إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي حر وتداول سلمي للسلطة وسيادة القانون.
- ✓ سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ. (شكر، 2005: 186)

4) التمكين

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة) وغيرها من السلوكيات النمطية، مع تبني سياسات و إجراءات وتشريعات وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (أيمن عبد الوهاب، 2008: 98).

5) حكم القانون

يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته أعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وبغض النظر عن المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون فإن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شأنها أن تساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تُطبق دون تحيز (حسن، 2008: 158).

6) رشادة صنع القرار

حيث يتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد و إجراءات عقلانية وموضوعية (حسين، 2005: 222-227)، وتستهدف حوكمة الجامعات من خلال المبادئ سالفه الذكر: تحقيق الانسجام العدالة الاجتماعية، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتحقيق العدالة والإنصاف من خلال الكفاءة في تقديم الخدمات، وتوفير وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع، والحد من استغلال السلطة، وجعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار، وتعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة.

وترتكز النقطة الجوهرية في تفعيل الحوكمة والاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية على:

✓ إحلال معيار الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية.

✓ سيطرة سلطة القانون على مجريات القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، بصورة تؤدي إلى المزيد من العمل الخلاق والشعور بالكرامة و الحرية و الرغبة الدائمة في العطاء.

✓ المسؤولية الذاتية من خلال الشعور والإحساس بالواجب، وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بالشأن العام بدلاً من استباحة الموارد العامة.

✓ إتاحة فرص المشاركة، وهي حق أصيل للجميع في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وترتكز على توفر القدرات البناءة، وهو ما يمثل جوهر الحوكمة (عبد الحكيم، 2011: 324).

✓ وتتضمن مبادئ الحوكمة المؤسسية للجامعات في زيمبابوي ما يلي (Chemhuru, 2010, 44) (Kapunga, 2008, 2-3):

✓ مبدأ الاستحقاق ودعم ثقافة الخدمات العامة التي تشجع روح المبادرة والعمل الجماعي، والتعاون بين الإدارات والوحدات الوظيفية وتبادل المعلومات بين المؤسسات الجامعية.

✓ ضمان تحقيق الاتساق والتنسيق، وتعزيز الأدوار التي يؤديها كل من القطاع الحكومي والخاص، وأصحاب العمل، والمجتمع المدني، والمجتمعات المستفيدة من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات الجامعية.

- ✓ إضفاء الطابع الديمقراطي واللامركزي لجميع الأطراف المعنية وأصحاب المصالح، بغض النظر عن إلزامية إخطار الجهات المعنية باللوائح والقوانين الحكومية.
 - ✓ الشفافية في إتاحة الخدمات التعليمية لجميع الأطراف المعنية وأصحاب المصالح، بغض النظر عن إلزامية إخطار الجهات المعنية باللوائح والقوانين الحكومية.
 - ✓ إمكانية اختيار هياكل جديدة لإدارة الجامعات، وبناء القدرات لدى القيادات الإدارية والأكاديمية، وتغيير توقعات وسلوكيات وحوافز الأطراف المعنية بالتعليم الجامعي.
 - ✓ واقعية برامج الحوكمة والتطوير الإداري، بحيث لا تكون أهدافها مبالغاً فيها، ويصعب تحقيقها، كما يجب أن تكون قابلة للتنفيذ.
 - ✓ لا مركزية إدارة الميزانيات بالجامعات، وتحقيق التمويل الذاتي لها، حيث يعد التمويل من أهم العوامل التي تتوقف عليها نجاح التطوير بالجامعات.
 - ✓ محاولة إدارة الميزانيات بالجامعات إيجاد الطرق المختلفة لتدعيم ثقافة صنع القرار التشاركي داخل المؤسسة، والتأكد من أن العمليات الإدارية بها تتم وفق المعايير المتفق عليها مسبقاً، وكذلك تدعيم قدرتها على توليد المعرفة، ونقلها، وتطبيقها، وتدعيم ثقافة التعاون والتي تتحقق عندما يتم تحديد المسؤوليات والتوقعات بوضوح تام.
 - ✓ أهمية تحسين ميزانية المؤسسة الجامعية، والبحث عن طرق جديدة لتوزيع الموارد المالية للمؤسسة والتي تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ووضع أولويات لعمليات التمويل.
 - ✓ لتأكيد على أهمية الاتصال المفتوح بين أعضاء المؤسسة الجامعية والمعنيين والمساهمين سواء من الإدارة العليا، وأعضاء المجتمع من غير الأكاديميين وإدارة المؤسسة.
 - ✓ ويرى الباحث أن هناك اتفاقاً على مجموعة من مبادئ الحوكمة وهي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، الإدامة، العدالة والنزاهة، التنافسية، رشاده صنع القرار، الأنظمة والقوانين، الفاعلية والكفاءة، البساطة والوضوح، التمكين.
- وبعد اطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية اتضح له أن هناك اتفاق على مجموعة من مبادئ الحوكمة وهي:

(1) المشاركة.

(2) المساءلة.

- (3) الشفافية.
- (4) الإدامة.
- (5) العدالة والنزاهة.
- (6) التنافسية.
- (7) رشاده صنع القرار.
- (8) الأنظمة والقوانين.
- (9) الفاعلية والكفاءة.
- (10) البساطة والوضوح.
- (11) التمكين الإداري.

10.3: أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية

تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية في دفع عجلة التنمية، ورفع مستوى الأداء ويمكن التميز بين

أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وبالنسبة لأصحاب المصالح أو المستفيدين فيما يلي:

(1) وضع أسس للعلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح أو المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، مجلس الأمناء، المجتمع المحلي... إلخ) مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يرفع كفاءة الأداء وجودة المنتج.

(2) العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.

(3) تؤدي إلى غرس روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع

المحلي معنويا وماديا لوضع مؤسستهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية

التعليمية ومنتجها في النهاية، فتعد إتاحة التمويل بالتبرعات للمؤسسة وإمكانية الحصول على

مصادر أسهل وأسرع للتمويل من الفوائد الكبرى للحوكمة، الأمر الذي يزيد من أهمية الحوكمة

بشكل خاص في الدول النامية.

(4) تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستفيدين والمجتمع بصفة عامة في هذه المؤسسات

ومنتجها لأن تلك القواعد تضمن لهم حماية حقوقهم (السنبل واخرون، 2010: 11).

11.3: أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح المستفيدين

تساعد الحوكمة على ضمان حقوق كافة المستفيدين مثل: حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل. حيث يساعد الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة ووضعها المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا على تحديد مشاكلهم وبالتالي تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق طموحاتهم من خلال هذه المؤسسة (عطوة وعلي، 2012: 474).

و تزايدت أهمية الحوكمة خلال العقدين الآخرين نتيجة لعدة أسباب من أهمها:

- (1) التحول إلى نظام اقتصاديات السوق.
- (2) تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
- (3) اتساع حجم المشروعات مما أدى إلى انفصال الملكية عند الإدارة.
- (4) تزايد انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود.
- (5) ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، مما أدى إلى حدوث الأزمات الاقتصادية، مثال ذلك: أزمة جنوب شرق آسيا (Alfred, 2009: 44).

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خصوصا في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين (محمد، 2011: 88).

ويتضح مما سبق أن أهمية الحوكمة تكمن في ما يلي: محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، ونفاذي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة كانت أو غير متعمدة، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة، وتحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربط الانفاق بالإنتاج، وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، والحوكمة ذات أهمية للشعوب، إذ تؤدي إلى توفير فرص العمل والخدمات الصحية، وهو ما قد يؤدي ليس فقط إلى تحسين مستوى المعيشة، بل إلى تعزيز التماسك الاجتماعي.

12.3: إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية

تثير حوكمة المؤسسات التعليمية الاهتمام في الوقت الراهن نتيجة لحاله التردّي التي أصابت المدارس على وجهه التحديد بسبب تهميش دورها وانتشار الدروس الخصوصية بشكل مخيف ومخيب للآمال، مهددا لكل كسب مادي لأسر المجتمع الفلسطيني، وأخرى تعج بها المؤسسات التعليمية كغياب القيم، وانحراف سلوكيات المتعلمين، وقصور المنهاج، الأمر الذي يعين عليه ضرورة حوكمة هذه المؤسسات حتى لا ينصرف القائمين عليها إلى تفضيل مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المتعلمين وأولياء الأمور ومن ثم المجتمع بصفة كلية حيث ستسهم الحوكمة في (السنبل وآخرون، 2010):

(1) وضع استراتيجية للمؤسسة التعليمية.

(2) تحديد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها.

(3) تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاية وفعالية.

وبالتالي 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:

(1) على المستوى العلمي:

✓ تطوير المنهاج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة محليا وعالميا.

✓ إعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع.

✓ التقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته.

(2) على المستوى الإداري والمؤسسي:

✓ إيجاد الهيكل التي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

✓ المتابعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية خاصة المتعلمين وأولياء الأمور والمليمين والمجتمع المحلي.

✓ تقديم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

✓ نشر ثقافة العمل كفريق.

- ✓ وضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.
- ✓ إقرار شفافية الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح (الطالب، والمعلم، والإدارة المدرسية، وولي الأمر، والمجتمع بصفة عامة).
- ✓ التعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال لإنجاح العمل.
- ✓ إسهام العاملين وغيرهم من المستفيدين (المتعلمين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة) في إنجاح المؤسسة وتحسين وجودة أدائها على المدى الطويل (السنبلي وآخرون، 2010: 105).

3) على المستوى الاجتماعي:

- ✓ إمكانية مشاركته أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة (تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية).
- ✓ الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء.
- ✓ المساعدة على رفع درجة تقه المجتمع بالمؤسسة.
- ✓ رفاهية المجتمع.
- ✓ نشر السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.

ويعتمد نظام حوكمة المؤسسات التعليمية بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلي والخارجي لزيادة كفاءة أداء المؤسسة، ويمكن القول أن مبادئ الحوكمة لا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة للتشريع، بل تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها، على أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات التعليمية التي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية المتعلقة بالمؤسسة، ولكي تحتفظ المؤسسات التعليمية بقدرتها الثقافية يجب أن تعمل على الوفاء بمتطلبات الحوكمة، وتعمل على تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية بحيث يستجيب لتوقعات ومطالب المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بصفة خاصة من خلال وضع وتطوير الأطر الخاصة بهذه المتطلبات (الخوالدة، 2007: 7).

13.3: مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية "النظام التعليمي" وجعلها علاجاً ناجحاً للفساد المالي والإداري، ووسيلة وأداة لذلك كان لابد من تحديد مجالات عملها، فأشار (عبد الباقي وشريف، 2002) إلى المجالات التالية:

(1) **مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام:** فالحوكمة تؤسس فكر وثقافة والالتزام، وتوثق كل شيء يجري في المؤسسة، وتؤكد على الأخلاق الحميدة، وتضع نموذجاً للقيم، وتعمل على العناية بالصحة والسلامة المالية، ومن ثم انجاح ممارسات سلطة الإدارة لعملية الحوكمة أياً كان القائم بهذه السلطة، وتحقق فاعلية نظام المساءلة.

(2) **مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح:** حيث تستخدم الحوكمة كأداة تنوير واستنارة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسة، بحيث لا يوجد أي مكان ما من شأنها يقلل من القدرة على و الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن الحوكمة تحد من الضبابية، واللبس، وعدم الوضوح.

(3) **مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة:** خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي على إيضاح ما يحدث ويتم في المؤسسات دون تغيير أو احتيال بما يساعد على زيادة الثقة في المؤسسات واكسابها المصداقية.

(4) **مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة:** حيث تقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع مما يزيد من الشعور بالعدالة والأمال والإنصاف وبالتالي عدم وجود أي ممارسات خاطئة أو حالات تلاعب أو اظهار لأوضاع على غير حقيقتها (مثل السماح بالغش في الامتحانات، وتزوير نتائج الامتحانات خاصة امتحانات النقل إلخ) ومن ثم تعمل الحوكمة على تطبيق نظام العدالة، وإتاحة الفرصة لكل الأطراف ومعامله الجميع على قدم المساواة (عبد الباقي وشريف، 2002: 4).

وأشار (الخضيري، 2005) إلى مجالات أخرى تمثلت في التالي:

(1) **مجال توفير عناصر الجذب للمؤسسة:** حيث أن الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة وإدارة إلى تحقيق أهداف متعددة من أهمها توفير عناصر جيدة لجذب اولياء الأمور

- والمهتمين أعمال للمؤسسة من أجل متابعة العملية التعليمية والاسهام في تنفيذ خطط التحسين، وايجاد الحلول لتحديات هذا التحسين للوصول إلى الجودة التعليمية المنشودة.
- (2) تحسين الأداء: حيث تعمل الحوكمة على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزايد الكفاءة الإدارية للمؤسسات.
- (3) مجال زيادة الفاعلية والأداء: وتقوم الحوكمة الرشيدة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وجعل حاضرها ومستقبلها واعدة من خلال عدة وسائل رئيسية أهمها: وسيلة زيادة التحصيل الدراسي للطلبة، ووسيلة زيادة الجودة والارتقاء بنوعيه المنتج وهو الطالب، ووسيلة اكتساب مزايا تنافسية في الجودة والاعتماد. وتعمل الحوكمة على تعميق الإحساس بالواجب، وزيادة الشعور بالمسؤولية وتنمية روح المشاركة المسؤولة بين كافة الأطراف وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح (الخصيري، 2005: 150).

14.3: العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية

ينبغي من أجل توفير الحوكمة التي تقود إلى جودة التعليم - توافر العناصر التالية (بعيرة، 2004):

- (1) القيادة الإدارية الفعالة: لا يمكن لحوكمة تنشئ تحقيق تنمية وجود أن تنجح بدون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تبني أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذ بالشكل الصحيح، ولأنه لم يعد ينظر للإدارة 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. فأصبح لكيفية اختيار القيادات الإدارية 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 البعيد (بعيرة، 2004: 10).

ويمكن تصور عدة مواصفات يجب توافرها في القيادة لكي تتحقق الحوكمة و منها (حامد وعمر، 2010):

✓ الكفاءة الشخصية العالية، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومعالجة المشكلات والتعامل مع الآخرين.

✓ الولاء لأهداف المؤسسة العامة والايمان والقناعة بتلك الأهداف.

✓ 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 ليختفوا بعد ذلك عن أعين الجماهير في مكاتب مموهة للواقع حتى لا يصل إليهم الناس.

✓ كسب الدعم والحصول على الثقة العامة من قبل الجماهير، ومن قبل المؤسسات التشريعية في الدولة.

✓ تفاهم مشترك بين القيادات في المواقف المختلفة، ويلعب أسلوب اختيار القيادات والتنسيق بينها والاستمرار في تدريبها وتطويرها دورا في هذا الشأن.

(2) إصلاح الهياكل الإدارية : ما اصطلح على تسميته بالإصلاح الإداري يعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق أية سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.

(3) إصلاح الهياكل الرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد (مثل الجهاز المركزي للحسابات، وهيئة الرقابة الإدارية... إلخ) من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة والعقاب للردع والتقويم.

(4) الشفافية الكاملة في العمل الإداري: ففي خلال السنوات القليلة الماضية أصبحت قضايا الشفافية والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصورة وفي الأداء الإداري بصورة خاصة، تشغل بال المجتمع الدولي، وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصائر وحياه الشعوب.

(5) **التخطيط:** حيث يجب تحديد رؤية ورسالة لما نود القيام به مع مراعاة الشمولية في سياسات وبرامج التخطيط ومراعاة واقع وظروف المجتمع الفلسطيني والاستفادة من البرامج الناجحة في هذا المجال، والاهتمام بإعداد وتأهيل العناصر البشرية والاهتمام بالأولويات البيئية.

(6) **توفير الاختيارات التنظيمية الملائمة:** يتوقف نجاح أي مؤسسة في إدارة برامج التنمية على مقدره المؤسسة في اختيار نوع التنظيم الذي يتلاءم والبيئة التي تعمل من خلالها المؤسسة (حامد وعمر، 2010: 96).

وتأسيساً على ما سبق يوضع إطار أو نظام لتطبيق الحوكمة على النظام التعليمي ومؤسساته ويهدف لتحقيق الجودة يجب أن يراعي ما يلي: (عطوة وعلي، 2012)

- (1) رؤية واضحة للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التي حددتها الإدارة من قبل.
- (2) الترتيبات الموضوعية لمراجعة رؤية المؤسسة وتطابقها مع الترتيبات المتخذة للحوكمة.
- (3) تحديد الأدوار والمسؤوليات كتابياً سواءً للتفويضين أو غير التفويضين والعاملين، بحيث يكون واضحة ومعلنة.
- (4) تمثل الترتيبات لقياس جودة الخدمة للتأكد من تقديمها بالتماشي مع الأهداف التي تحددت مسبقاً لضمان أفضل استخدام للإمكانيات والموارد.
- (5) يحدد الميثاق الأخلاقي المعايير لسلوك الأفراد، ويؤكد أن كل فرد يلتزم فيما يقوم به من عمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المؤسسة يطبقها بدقة.
- (6) الترتيبات الموضوعية لضمان الالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات الداخلية والإجراءات.
- (7) الترتيبات الموضوعية لتلقي ودراسة وحل الشكاوي معلنه للجميع.
- (8) الموضوعية للتعرف على احتياجات التطوير لجميع العاملين، ودعمها.
- (9) قانون اتصال واضح ومعلن للمستفيدين والمهتمين من المجتمع المحلي، ومنظمات المجتمع المدني بصفة عامة تضمن المحاسبية وتشجيع المشاركة بالرأي والمادة والعمل (عطوة وعلي، 2012: 507).

ويلخص الباحث: أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد وتطبيقها ومراقبة تنفيذها، ولكن يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

15.3: عوامل نجاح الحوكمة في المؤسسات التعليمية

ذكر (محمد، 2011) مجموعة من عوامل نجاح الحوكمة في المؤسسات التعليمية وهي:

- 1) إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- 2) العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- 3) تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، وقبول جميع المشاركين في المؤسسة لهذه القيم الأساسية.
- 4) جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- 5) استخدام المصادر والاستفادة منها.
- 6) الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- 7) قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة، وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- 8) ضمان المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها، وأن هذه المعلومات التي يتم التزود بها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقة.
- 9) تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكانياتهم الإنسانية.
- 10) تدعيم الثقة والاحترام.
- 11) التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- 12) الاستدامة.
- 13) المشروعية والقبول للأفراد.
- 14) القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- 15) القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة (محمد، 2011: 82).

16.3: أسباب فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من الأسباب تسبب عدم رشد الإدارة العامة في الدولة وتقتضي بطبيعة الحال إلى فشل برامج التنمية الإدارية ومنها تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، ما لم يتخذ الاحتياطات المناسبة لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً، حيث أن من أهم أسباب هذا الفشل: (بزوييه، 2011)

- (1) الفشل في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح، فقد يتم مثلاً إعطاء الأولوية لقضايا التنمية السياسية أو في حكمها على حساب برامج التنمية الإدارية الحقيقية مما يؤدي إلى ايجاد كوادرات وأطر إدارية عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح.
- (2) غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية التي تلعب دور العامل الرئيسي في تنفيذ برامج الحوكمة، والركن الأساسي الذي يبدأ به النشاط التدريبي هو تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث لا بد من التعرف على الاحتياجات الحقيقية لأية منظمة أو مؤسسة قبل أن نضع لها أية خطة لنشاطها التدريبي، كما أنه لن نستفيد كثيراً من مجرد رصد الميزانيات للصرف على برامج التدريب، بل ينبغي علينا أن ننفق في الاتجاه الصحيح، وأن يكون لدينا دائماً برامج لتقييم مختلف جوانب العملية التدريبية حتى تكون هذه العملية أكثر فاعلية.
- (3) عدم استقرار وثبات الجهاز الإداري وتعرضه للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة على أساس موضوعية تراعي مصلحة الجهاز الإداري، الأمر الذي يفقد هذا الجهاز توازنه ويصبح غير قادر على القيام بأية عملية تنمية إدارية، وقد يؤدي مثل هذا الوضع المربك بالقيادات التربوية إلى عدم التركيز على برامج الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تتسم بالكفاءة والكفاية (بزاوية، 2011: 17).

17.3: حوكمة الجامعات

1.17.3: مفهوم حوكمة الجامعات

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام 1938م كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها. (البنك الدولي، 2012: 2)

لا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها اتجاهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجهة عام، على أنها تنطوي على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة" وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها

للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك، ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010: 86).

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرارات في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال، تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين (عزت، 2009: 2).

2.17.3: دور وأهمية حوكمة الجامعات

لقد تسببت العولمة وحرية انتقال الطلبة في خلق تحديات جسيمة للجامعات في أرجاء العالم كافة، فخلال العقدين الماضيين لوحظ وجود إصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهو اتجاه بدأ يظهر على المستوى العالمي، ففي أوروبا اكتسبت "عملية بولونيا"، والإطار الأوروبي للمؤهلات، وإعلان أهداف لشبونة أهمية كبرى وهي جميعا من المحركات التي تدفع باتجاه إحداث التغيير في مجال التعليم الجامعي، ويمكن لنا أن نشهد تأثير هذه العمليات الأوروبية خارج أوروبا، كما أن الأدوات التي تم جلبها لإحداث الانسجام فيما بين البرامج توفر معايير للجودة وتؤكد أن النتائج يجري استخدامها بشكل واسع لا يقتصر على البلدان "جوار أوروبا" أو تلك التي تتطلع لأن تصبح جزءا من منطقة التعليم العالي الأوروبية"، بل يشمل أيضا

الولايات المتحدة وكندا وأستراليا، كما أنه أصبح يشمل مؤخراً بلدانا في أمريكا اللاتينية، شرق آسيا، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا (البنك الدولي، 2012: 10).

خلاصة:

ظهر مفهوم حوكمة المدارس في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مدارسنا والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات مدرسية مركزية تتبع النمط التقليدي في ادارتها للمدرسة وبالتالي لا يكون للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور حق مناقشة هذه قرارات تتعلق بالمدرسة .

ومن هنا كان هذا الإطار النظري مهم جداً لكافة الادارات المدرسية ليتعرف مديري المدارس على مفهوم الحوكمة، نشأتها، أهدافها، خصائصها، مبادئها، معيقاتها، والتي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أهداف الإدارة العليا والمستفيدين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبط بها.

كما أنها لا تمثل إدارة مفيدة فقط، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية بما يحقق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

كما أن الباحث استفاد من هذا الفصل في بناء أدوات البحث سواء استبانة شبكة الملاحظة، أو استبانة مبادئ الحوكمة، بالإضافة الى تحليل وتفسير النتائج، و صياغة توصيات ومقترحات الدراسة. وفي نهاية الفصل نشير الى لا يمكن للحوكمة أن تحقيق تنمية وجودة وتنجح بدون وجود القيادات الإدارية الفاعلة التي تبني أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذ بالشكل الصحيح، ولأنه لم يعد ينظر للإدارة 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، فأصبح لكيفية اختيار القيادات الإدارية 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 البعيد.

فطبيق الادارات المدرسية لمبادئ الحوكمة يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة في ظل التوجه الى جودة التعليم .

الفصل الرابع (مبادئ الحوكمة)

تمهيد

1.4 المساءلة

2.4 الشفافية

3.4 المشاركة

4.4 الكفاءة والفعالية

5.4 التمكين الإداري

6.4 العدالة والمساواة

7.4 الأنظمة والقوانين

خلاصة

تمهيد:

أن مبادئ الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة التربوية وتمثل ركائز أساسية في جودة العمل المؤسسي قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمة ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والمساءلة والشفافية والتمكين الإداري ، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة

وتتمثل أهمية تلك المبادئ في توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية، وتنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة، تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، و معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل صحيح و توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل و إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية، والمساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إن تفعيل تلك المبادئ في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي الرغبة لدى العاملين بمحاولة الإبداع عن الوسائل لتحقيق ذلك.

وسيناول هذا الفصل مبادئ الحوكمة التي تتمثل في المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، الأنظمة والقوانين، التنافسية، رشادة صنع القرار، التمكين الإداري وبلا شك ان تطبيق الادارات المدرسية لهذه المبادئ يؤدي الى تحقيق المدرسة لأهدافها في ضوء التوجه نحو ضمان الجودة، وسيعرض الباحث تفصيلاً مجموعة من المبادئ بهدف التعرف على مفهوم وأهداف وأهمية كل مبدأ من مبادئ الحوكمة.

1.4: المساءلة

1.1.4 تعريف المساءلة لغةً و اصطلاحاً

2.1.4 نشأة المساءلة

3.1.4 أهمية المساءلة

4.1.4 أهداف المساءلة

5.1.4 مبادئ المساءلة

6.1.4 المكونات الأساسية للمساءلة

7.1.4 صفات المساءلة الفعالة

8.1.4 أنواع المساءلة

9.1.4 فوائد المساءلة

10.1.4 سلبيات المساءلة

11.1.4 مبررات الاهتمام بالمساءلة

12.1.4 أساليب المساءلة

13.1.4 مكونات نظام المساءلة الإدارية

14.1.4 معايير المساءلة الادارية

15.1.4 مشكلات نظام المساءلة الإدارية

16.1.4 مشكلة الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية

17.1.4 الشفافية الإدارية والمساءلة

المساءلة

المساءلة في التربية تشكل مطلباً لشرائح المجتمع، وفئاته ككافة للتأكد من مدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهية والمهارية للمدخلات البشرية من الطلبة، وما يتوقع منها من خدمة للمجتمع ومن إثراء للمعرفة والفكر الإنساني إضافة إلى مخرجها الرئيس المتمثل في بناء الإنسان الصالح، وكما هو معلوم فالتربية هي الحياة، وهي تعبير عن حركة المجتمع وتطوره، بها يتقدم ويصل إلى تحقيق أهدافه، لأنها تبدأ وتنتهي به، وما من نظام ناجح إلا ومن خلفه نظام رادع قائم على المساءلة، فتوجيه الجهود البشرية لتحقيق الهدف ينبغي أن يستند إلى أساليب محددة وواضحة تشمل أنظمة المساءلة في شتى جوانب العملية التربوية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتوجيه ومتابعة. فمسؤولية التربية والتعليم تعد من أخطر المسؤوليات باعتبارها من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم بقدر أصيل في تدعيم فلسفة المجتمع الجديدة، وتأسيس جذور مفاهيمها في نفوس الناس وعقولهم، من أجل إعداد الأطر البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى يتحقق للتربية والتعليم هدفها في مواجهه مسؤولياتها، لا بد أن تستند إلى أساس قوى سليم من التخطيط الدقيق، مع إيلاء جانب المساءلة الوهمية التي يستحقها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (عياصرة، 2013: 173-174).

ولهذا تسعى المنظمات إلى تكوين قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المساءلة والمحاسبة وارتقاء في مستوى أدائها وذلك لضرورة إحداث الإصلاح اللازم لمواجهة المتغيرات الدولية التي تدفع بهذا الاتجاه (فارس، 2007: 11).

1.1.4: تعريف المساءلة لغةً و اصطلاحاً

التعريف اللغوي للمساءلة:

مَسَاءَلَةٌ: مصدر ساءل، تلقى ضيوفه بالتحية والمساءلة: الاستخبار

ساءل يسأل، مساءلة، فهو مسأل، والمفعول مسأل

ساءله عن أمر: استخبره عنه، سأله عنه، استعمله عنه (ابن منظور: 2010: 584)

التعريف الاصطلاحي للمساءلة:

عرفها جرونند (Grongund,1974) بأنها: الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وتشمل شرح وتفسير لماذا حدث الفشل وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (Grongund,1974, 555).

كما عرفها هامند (Hammond,1989) أنها: عبارة عن مجموعة من الالتزامات والسياسات والممارسات صممت من أجل زيادة الاستخدام لممارسات تربوية سليمة تقليلا لاستخدام ممارسات مهددة للوقت والجهد، وإيجاد آليات وسبل داخلية تمكن من التعرف على تشخيص وتغيير مسارات الأداء التي تعيد إلى عملية التعلم والتعليم الفاعلة (Hammond,1989: 51)

وعرفها "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP" أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR، د. ت: 2).

كما عرفها (الكيلاني،1997) أنها المساءلة عبارة عن: التزام العاملين في التربية بتقديم إجابات وتفسيرات لما يقدمونه من نتائج التعليم (العياصرة،2013: 176).

كما عرفها (الطويل، 1999) بأنها: قيام الرئيس بحاسبة المرؤوسين أو مساءلته على ما يؤدي من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييمها (عياصرة،2013: 173-174).

كما عرفها (أبو جادو،2000) بأنها: عملية إنسانية واستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها، وهي عملية تشخيصية وقائية وعلاجية (ابو جادو،2000: 56).

كذلك عرفها مولجان (Molgan,2000) بأنها: العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل ما. (عياصرة،2013:

(177)

كما ويشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هنالك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة تستخدم لقياس

أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، 2010: 13). ويرى الباحث أن الغاية من المساءلة هو تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره كما أن المساءلة تتضمن إصدار الأحكام وفقاً لمعايير محددة تعمل على متابعة العاملين والاحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضة لهم لاستخدامها من أجل الارتقاء بالنظام التربوي بمكوناته الثلاثة: المدخلات والعمليات والمخرجات.

ويؤكد الباحث أن المساءلة بمعناها التربوي لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات، ولا تعني إجراء المحاكمات وتعنيف الأشخاص العاملين، بل التوجيه والتعاون وحسن الافادة من الخبرات النافعة وتبادلها، ووضع ذلك في إطار إنساني يستند إلى القيم الأخلاقية القائم على العدالة والمساواة بما يكفل تحسين الكفايات التعليمية بتحسين القائمين عليها، فإن المساءلة بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصيد الأخطاء وتدبير المكائد لتسمو إلى ما هو ابعد من ذلك حيث التعرف على الصواب والوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء، واستخلاص العبر، وتدعيم العمل الناجح، وتجنب السقوط والتخبط.

2.1.4: نشأة المساءلة

لم تكن المساءلة من صنع إنسان أو جماعة أو دولة وإنما تقرير من رب العالمين، إذ مرت بأربع بمراحل كونية كما أشار (العمرى، 2004)، وقد كانت أولى المسائلات في هذا الكون عندما أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة أن يسجدوا لآدم فسجدوا جميعاً إلا إبليس أبى واستكبر، فحاسبه الله وسأله على ذلك وطرده من الجنة.

أما ثاني المساءلات فقد كانت حين أسكن الله - تعالى - آدم وزوجته الجنة وأنعم عليهما بنعيمه، وحذرهما أن يقربا إحدى شجر الجنة وألا يأكلا منها. لكن الشيطان أغواهما وأوقعهما في أحابيله فأكلا منها فعصيا ربهما سبحانه وتعالى، فاستحقا المساءلة والمحاسبة (ألم أنهكما عن تلكما الشجرة وأقل لكما أن الشيطان لكما عدو مبين) صدق الله العظيم (الاعراف، 22) وبعد اعترافهما بذنبهما (قإلا ربنا ظلمنا أنفسنا وأن لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين) فتاب - سبحانه وتعالى - عليهما وغفر لهما، إلا أنه سبحانه وتعالى لكي يفهم الإنسان أنه مسؤول عن نتيجة عمله، قدر لهما مكانا "آخر

غير الجنة والمكوث فيها، وهو إعمار الأرض بأمر الله، قال تعالى: (قال اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين) صدق الله العظيم (الأعراف،24).

والمرحلة الثالثة كانت من خلال الرسالة السماوية الخاتمة وهي القرآن الكريم ، وما ورد في الحديث الشريف، عن ابن عمر رضي الله عنه، عن النبي - صلى الله عليه وسلم- قال: "ألا كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راعٍ على الناس، فهو مسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم، وعبد الرجل راعٍ على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"، رواه الخمسة (ناصيف، 1962) وفي التفسير أن الكل مسؤولون إن قصرُوا ومثابون إن أخلصوا في أعمالهم، وفي ذلك إقرار لمفهوم المساءلة للجميع وإقرار للعقوبة.

والثواب اللتين تشكلان أهم عناصر المساءلة، والمرحلة الرابعة وذلك يوم الدين، إذ سيكون الإنسان مساءلاً عن جميع أعماله في الدنيا، وفي الحديث الشريف روي عن أبي برزة الاسلمي رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه، وعن عمله فيما فعل، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه"، مسند صحيح، رواه الترمذي (ناصيف، 1962).

وبهذا تقرير بأن الإنسان مساءل عن عمله في الدنيا، مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته، أما في عصرنا الحاضر وبسبب الاهتمام المتزايد من قبل متخذي القرار خصوصا في المجال السياسي بالمساءلة، فقد حول كثير من الباحثين اهتمامهم إلى البحث فيها، على الرغم من وجود الكم القليل عن المفهوم في الأدب التربوي وغير التربوي في المراجع العربية ، ويعزى السبب في تلك الندرة حول موضوع المساءلة إلى أن المساءلة ما تزال في مرحلة النمو.

وقد سبقت المساءلة في مجالات الإدارة والصناعة والطب المجال التربوي، وتعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الحقل التربوي، حيث بدأ الاهتمام بالمساءلة الإدارية في أجهزة الإدارة العامة في ستينات القرن العشرين وفي الولايات المتحدة بالتحديد، حيث نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين، من خلال تحويل قانون التربية الأساسية لبرامج التقييمات المنتظمة على النواتج والتكاليف حيث تم تعزيز المساءلة الإدارية للحكم على التربية وسلوك العاملين، وفي سنة (1971) قامت عدة ولايات أمريكية بإصدار تشريعات المساءلة الإدارية على التعليم الخاص، تشترط فيها على

الهيئات التدريسية كتابة عقود تلزمهم بعدم أخذ أجور التعليم، إذا لم يحقق الطلبة أهداف برامج معينة، والتي كانت تسير يدا بيد مع الجهود في المملكة المتحدة في تلك الفترة، وكان الاهتمام في هذين البلدين يدور حول معايير التعليم وتحسين نوعيته، والتعامل مع الشكوك التي كانت تدور حوله (عياصرة، 2013: 174)

3.1.4: أهمية المساءلة

أشار (فوزي، 1999) أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة (فوزي، 1999: 18).

وتتمثل أهمية المساءلة في:

- 1) توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- 2) تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.
- 3) تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء
- 4) معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل صحيح.
- 5) توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
- 6) تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
- 7) إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- 8) المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي الرغبة لدى العاملين بمحاولة الإبداع عن الوسائل لتحقيق ذلك (حوامدة، وجرادات، 2005: 192) نقلاً عن (حرب، 2011: 43).

ويتضح مما سبق للباحث أن الفوائد التي ستتحقق من المساءلة تعتمد على مدى تحقيق أهداف المساءلة، بمعنى أن تحقيق أهداف المساءلة هو بمثابة تحقيق لفوائدها، ويؤكد الباحث أن تبني المساءلة كمبدأ من مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قدرة الإدارة المدرسية على تحسين طرق وأساليب المعلمين وتطبيق مبدأ المحاسبة، وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.

4.1.4: أهداف المساءلة

إن من الأهمية أن تكون أهداف المساءلة واضحة وبالذات لمن يخضعون للمساءلة، ولا بد من تعريفهم بها بشكل واضح حتى يسهل تقبلها وبالتالي نجاحها، وقد أشار (الطويل، 1999) إلى عدة أهداف للمساءلة بشكل عام وهي:

- 1) تصحيح الأخطاء ومحاولة منع تكرارها.
- 2) الوصول إلى مستوى عال من الأداء في بعده: الكمي والكيفي.
- 3) تخليص الأداء من المحسوبة.
- 4) دفع الإدارة نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.
- 5) التركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة (الطويل، 1999: 59).

أما في المجال التربوي بالذات فقد أشار هيل وروبين "Hill & Robin" إلى عدة أهداف من أهمها:

1. تحسين المستوى التعليمي للمدارس
 2. تمويل المدارس حسب احتياجاته
 3. توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
 4. تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.
 5. إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مرارا في تحقيق مستوى مقبول لطلابها.
 6. إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية في المديرية (بطاح، 2006: 121).
- من خلال استعراض هذه الأهداف يري الباحث أن الأهداف جميعها تتمحور حول هدف رئيس وهو الوصول إلى مستوى عال بالأداء، فمحاولة تصويب الأخطاء والتخلص من المحسوبة، وتحقيق الإصلاح والفاعلية في العمل، والتأكيد على نوعية المنتج، وتمويل المدارس حسب احتياجاتها، وتوفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة، وبالتالي محاسبة المقصر أو مكافأة المجد، ويمكن ترجمة هذه الأهداف في السياق التربوي في تحسين أداء المعلم، والمدير، والمرشد، والمشرف وصولاً إلى غاية العملية التربوية وهي تحسين فرص تعلم.

5.1.4: مبادئ المساءلة

- توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلي: (خوارشيدة، 2006)
- 1) وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
 - 2) مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق متكامل للمخالفة وأسبابها.
 - 3) عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلونها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
 - 4) المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.
 - 5) مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها (أخوارشيدة، 2006: 47) المشار إليه في (حرب، 2011: 42).

6.1.4: المكونات الأساسية للمساءلة

لقد ذكر كل من (توق، 1997) و جرونند (Grongund, 1974) مكونات أساسية لمفهوم المساءلة أبرزها:

- 1) الالتزام بالمسؤولية.
- 2) تقبل المسؤولية من جانب المستخدم أمام المستخدم.
- 3) تحديد المعايير أو المؤشرات أو مواصفات لمخرجات النظام.
- 4) تقويم المخرجات بدلالة المعايير أو المواصفات.
- 5) تحديد المعايير أو الموصفات.
- 6) تحديد من هو المسؤول أي من يمكن أن توجه إليه المساءلة (عياصرة، 2013: 178).

7.1.4: صفات المساءلة الفعالة

- 1) الشمولية بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية التربوية بعناصرها المختلفة.

- (2) الاستمرارية فلا ينبغي للمساءلة أن تتوقف نتيجة صعوبات أو ضغوطات داخلية أو خارجية.
- (3) استخدام أدوات مساءلة فعالة مثل الصدق والثبات والموضوعية وسهولة الاستخدام.
- (4) حرية المشاركة حيث ينبغي أن يشارك في المساءلة كل من له علاقة بالعملية التربوية بما في ذلك الطالب.
- (5) يراعى أن تبني المساءلة على معايير واضحة غير مزدوجة محددة تتسم بالواقعية.
- (6) أن تكون المساءلة جزءاً من العملية التربوية لا تنفصل عنها.

ويرى الباحث أن الهدف الأساسي من المساءلة هو تحسين كفاية النظام التعليمي سواء كان نظاماً ممثلاً في جانب واحد من جوانب العملية التربوية مثل التدريس أو الإدارة أو الإشراف أو في تنظيم مؤسسي يضم عدة جوانب مثل البرنامج المدرسي كما تعد المساءلة أمراً ضرورياً لفعالية النظم التربوية فمهنة التعليم مهنة مستمرة وبالتالي يجب أن تتسم المساءلة الفعالة بالاستمرارية والشمول والفعالية والوضوح والمعايير المحددة وكل ذلك لتحقيق هدف المؤسسة.

8.1.4: أنواع المساءلة

ويرى (الطويل، 1991) أن للمساءلة عدة أنواع هي:

- (1) المساءلة الأخلاقية: وفي هذا النوع من المساءلة يكون مديرو المدارس والمعلمون مسؤولين أخلاقياً أمام الطلبة وأولياء أمورهم والإدارة التربوية العليا عن مدى تحقيقهم للمهام الموكلة إليهم بكفاية وفاعلية، ويتم عقد اللقاءات لذلك مع أولياء الأمور للتحدث عن أوضاع أبنائهم السلوكية وتحصيلهم الدراسي.
- (2) المساءلة المهنية: وتتضمن أساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها لمدخلات العملية التعليمية وعملياتها كتقويم طرائق التدريس وأساليب التقويم التي يتبعها المعلمون ويكون مديرو المدارس والمعلمون مسؤولين أمام أنفسهم وزملائهم عن تحقيق أهدافهم بكفاية وفاعلية.
- (3) المساءلة التعاقدية: بمعنى أن يتم مسبقاً وضع شروط العقد ووصف ما هو مطلوب من المربي (المعلم والمدير وغيرهما) على وجه التحديد وللإستجابة لهذا المفهوم في التربية نفترض التحديد المسبق بتحقيق الأهداف القابلة للقياس من خلال وضع شروطاً مسبقة

لطبيعة العمل وما هو مطلوب من المعلم أو المدير تحقيقه (الدريني، 2000: 87)، (عياصرة، 2013: 82).

وقد أضاف جرونلاند جروند (Grongund, 1974) صنفاً آخر للمساءلة وهو المساءلة التجريبية وفي هذا النوع من المساءلة يعتقد أن التعليم يمكن تطويره بشكل فعال من خلال تحميل المسؤولية لطاقم المدرسة اتجاه التدريب وبشكل نظامي للأساليب المختلفة في التربية والتعليم وتقييم أساليب بديلة بهدف تطوير تعليم التلاميذ كما أن المساءلة التجريبية تتحمل مسؤولية توجيهه وتحديد وتعديل (حسب الحاجة) تلك الأساليب والمواد التي تثبت أنها الأكثر فعالية (عياصرة، 2013: 182-183).

9.1.4: فوائد المساءلة

يفيد (بطاح، 2006) أن تبني المساءلة في السياق التربوي يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية كثيرة منها:

- 1) دفع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم.
 - 2) تحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي لطلبة، ومعلمين ومدربين، ومشرفين وغيرهم.
 - 3) التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها.
 - 4) تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة.
 - 5) تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) على العاملين في المؤسسة.
 - 6) القضاء على الآفات الإدارية، كالواسطة والمحسوبية و الشللية والاعتمادية والحزبية وغيرها.
 - 7) تعزيز الثقة بالجهاز الإداري (عياصرة، 2013: 185).
- ويتضح مما سبق أن الفوائد التي ستتحقق من المساءلة تعتمد على مدى تحقيق أهداف المساءلة، بمعنى أن تحقيق أهداف المساءلة هو بمثابة تحقيق لفوائدها.

10.1.4: سلبيات المساءلة

أما سلبيات المساءلة فقد تتمثل فيما يلي:

- 1) رفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييمهم.
- 2) إهمال الفروق بين التربويين وتوقع نفس الأداء منهم بغض النظر عن هذه الفروق.
- 3) صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية وبالتالي زيادة قلق التربويين لتحقيق مزيد من الإنجاز مع أنهم ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات.

- 4) صعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليها.
- 5) رفع درجة القلق لدى العاملين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييمهم.
- 6) إهمال الفروق بين العاملين وتوقع نفس الأداء منهم بغض النظر عن هذه الفروق.
- 7) صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية وبالتالي زيادة قلق التربويين لتحقيق مزيد من الإنجاز، مع أنهم ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات.

8) صعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليها (بطاح، 2006: 159).

ويرى الباحث أنه بالرغم من سلبيات المساءلة وإشكاليات تطبيقها، وكل العقبات والمستجدات تبقى أمرا لازما وضروريا لفاعلية النظم التربوية، كما يجب ألا تعيق هذه السلبيات من تبنيها وتطبيقها في الميدان التربوي، حيث أن ما يترتب عليها من فوائد أكبر بكثير مما يمكن أن يترتب عليها من سلبيات، كما ويجب العمل من أجل تجنب مثل هذه السلبيات والمعوقات وإزالة الشوائب التي يمكن أن تغشل المساءلة أحيانا، فمهنة التعليم تحتاج دائما إلى تشذيب صارم وذلك بجعلها ملائمة للأهداف الوظيفية في تكوين أشخاص مزودين بمفاهيم ومهارات وقيم، وهذا يتطلب مستوى عال من الجودة من جميع التربويين، والذي لا يتم التأكد منه إلا من خلال أنظمة مساءلة ذات معايير واضحة، وأن تكون فيها الأدوار والتوقعات واضحة للجميع.

ويتضح للباحث أنه بالرغم من سلبيات المساءلة وإشكاليات تطبيقها، وكل العقبات والمستجدات تبقى أمرا لازما وضروريا لفاعلية النظم التربوية، كما يجب ألا تعيق هذه السلبيات من تبنيها وتطبيقها في الميدان التربوي، حيث أن ما يترتب عليها من فوائد أكبر بكثير مما يمكن أن يترتب عليها من سلبيات، كما ويجب العمل من أجل تجنب مثل هذه السلبيات والمعوقات وإزالة الشوائب التي يمكن أن تغشل المساءلة أحيانا، فمهنة التعليم تحتاج دائما إلى تشذيب صارم وذلك بجعلها ملائمة للأهداف الوظيفية في تكوين أشخاص مزودين بمفاهيم ومهارات وقيم، وهذا يتطلب مستوى عال من الجودة من جميع التربويين، والذي لا يتم التأكد منه إلا من خلال أنظمة مساءلة ذات معايير واضحة، وأن تكون فيها الأدوار والتوقعات.

11.1.4: مبررات الاهتمام بالمساءلة

ويعود الاهتمام المتزايد بالمساءلة الإدارية في وقتنا الحالي إلى العديد من الأسباب يذكر منها (الزامل، 1991) ما يلي:

- 1) الوضع الاقتصادي العام، وارتفاع تكاليف التعليم وما رافقه من تراجع في أداء المؤسسات التربوية.
 - 2) بدأ دفع الأجور حسب الكفاءة، وهذا ما اعتمدته وزارة التربية والتعليم الأردنية عند تطبيقها لنظام رتب المعلمين، التي اعتمدت على جدارة المعلم، وما يتضمنه من دفع حوافز إضافية لكفاءات العاملين.
 - 3) التطورات الجديدة في تقنيات المعلومات.
 - 4) زيادة أعداد المتعلمين، فنحن في عصر يتطلب العلم والمعرفة.
 - 5) عدم فعالية التعليم العام.
 - 6) التوجه نحو التعليم الخاص.
 - 7) الوعي المتزايد بدور المساءلة الإدارية كعامل ضبط للنوعية، والكفاية، والأداء الجيد، والوعي المتزايد بإمكانية تطبيق أساليب المساءلة الإدارية المستخدمة في مجالات أخرى، مثل الصناعة، وإدارة الأعمال، في مجال التربية (الزامل، 1991، 56).
- وبناء على ما سبق يتضح للباحث أن أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، كما يتضح للباحث أن المساءلة تضمن حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وفق معايير متفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية، ولذلك فإن من الأجدر النظر للمساءلة كوسيلة لتحسين نوعية التعليم والإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية.
- ويتضح للباحث أن مفهوم المساءلة يرتبط بشكل ملموس بالفاعلية حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف على قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها بشكل عام.
- 12.1.4: أساليب المساءلة**
- يمكن اعتبار المساءلة بمفهومها الإيجابي أداة لإحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء وأن لا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية:

- (1) الأسلوب السلبي : يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب وجعل الجزاء حاضراً في ذهن العامل، مما يدفع العامل إلى التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
- (2) الأسلوب الإيجابي : يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذا يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متماشياً مع قواعد المنظمة (أخوارشيده، 66، 2006).

13.1.4: مكونات نظام المساءلة الإدارية

ذكرت هاموند "Hammond, 1998" أن نظام المساءلة الإدارية يقوم على ثلاث معايير هي:

- (1) التمكن من الحكم على مخرجات الأداة.
 - (2) التمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.
 - (3) معايير الممارسة تضمن للموظف الحق وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم (Hammond، 1989: 23).
- أما (جرونلد، 1974) & (Gronlund, 1974) فيرى أن العناصر الأساسية لمفهوم المساءلة الإدارية هي:

- (1) الالتزام بالمسؤولية وتقبل المساءلة الإدارية من جانب المستخدم.
- (2) تحديد المعايير أو المؤشرات أو المواصفات لمخرجات النظام.
- (3) تقويم المخرجات بدلالة المعايير أو المواصفات.
- (4) تقدير ما يترتب على نجاح المستخدم أو فشله من ثواب أو عقاب.
- (5) تحديد المسؤول أو من يمكن أن توجه له المساءلة الإدارية.
- (6) أحكام أخلاقية على اعتبار أن القرارات التي تستخلص من عملية المساءلة الإدارية لها تأثير على الآخرين (Gronlund, 1974: 58).

يتضح مما سبق للعناصر الأساسية لمفهوم المساءلة أن غياب أحد هذه العناصر يفقد المساءلة نجاحها، فبدون تقبل المساءلة من جانب المستخدم أو أن لا يكون هنالك معايير تكون بمثابة مؤشرات

يقاس بها الإنتاج، كما وأن غياب المحاسبة أو المكافأة أو العقوبة سيجعل المساءلة عديمة الفائدة ويقلل من أهميتها.

14.1.4: معايير المساءلة الإدارية

ذكرت هاموند "Hammond" أن نظام المساءلة الإدارية يقوم على ثلاث معايير هي: التمكن من الحكم على مخرجات الأداة، و التمكن من الحكم على السبل التي تعتمد عليها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي، و معايير الممارسة تضمن للموظف الحق وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم (Hammond,1989:23).

وبناء على ما سبق يؤكد الباحث على أهمية المساءلة كألية لضبط العمل الإداري، كما يتضح أن المساءلة تضمن حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وفق معايير متفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية، ولذلك فإن من الأجدر النظر للمساءلة كوسيلة لتحسين نوعية التعليم والإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية.

وعطفاً على ما سبق يمكن القول أن مفهوم المساءلة يرتبط بشكل ملموس بالفاعلية، حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف على قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها بشكل عام.

15.1.4: مشكلات نظام المساءلة الإدارية

أدت الاختلافات الواردة في تعريف المساءلة الإدارية التربوية، وإشكالاتها، وكيفيةها، ونقطة بدايتها، وموضوعها، إلى إيجاد مجموعة من المشكلات حول أنظمة المساءلة الإدارية يذكرها (الزعبي، 2003) وهي:

- 1) مشكلات تتعلق بتحديد المسؤول عن نتائج التعليم.
- 2) مشكلات تتعلق بتحديد الأهداف وتعريفها.
- 3) مشكلات تتعلق بالضغط على الموظفين والإداريين.
- 4) مشكلات تتعلق بالقياس والتقويم.
- 5) مشكلات تتعلق بتقبل المساءلة الإدارية وآثارها السلبية المحتملة.
- 6) مشكلات تتعلق بتحديد المخرجات وقياسها.

- (7) مشكلات تتعلق بتطوير توقعات محددة.
- (8) مشكلات تتعلق بتحديد الأولويات للمسؤوليات السابقة.
- (9) مشكلات تتعلق بتطور توقعات المجتمع دون تطور توقعات الإداريين (مشكلة انفجار التوقعات) الضغوط لإيجاد نظام مساءلة لقياس مدى تحقيق الإدارة لاحتياجات الابتكار والتجديد.
- (10) مشكلات تتعلق بقدرة أنظمة المساءلة الإدارية على مواجهة ما يسمى بالصدمة المستقبلية الناتجة عن حركة التغير السريعة في العالم وما سيتبعها من تسارع في التوقعات ومتطلبات السوق مشكلة الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية (الزعيبي، 2003: 58).
- و يرى "بيكوس" (2004, Picus) و (آل الحارث، 2005) أن من المشكلات التي تواجه أنظمة المساءلة وتعيق معرفة التربويين لمدى إمكانية نجاح أو فشل النظم التربوية في تحقيق الأهداف المرجوة منها: تغير المقياس والهدف، عدم الصبر لمعرفة ما تم إنجازه ومن ثم البناء عليه، السرعة في الحكم على البرامج (عياصرة، 2013: 189).
- ويرى الباحث أن المشاكل التي ارتبطت بأنظمة المساءلة متعددة ومتباينة، مما يدعو إلى التفكير بتصميم أنظمة مساءلة تتسم بالمرونة وتراعي حاجة المتأثرين بالنظام التربوي وكذلك قنوات المؤثرين به للوصول إلى نظام مساءلة أقرب ما يكون إلى النظم المقبولة والتي تلبى ما هو متوقع منها بأقل قدر ممكن من المشاكل.

16.1.4: مشكلة الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية

من المشكلات التي تواجه أنظمة المساءلة وتعيق معرفة التربويين لمدى إمكانية نجاح أو فشل النظم التربوية في تحقيق الأهداف المرجوة:

- (1) تغير المقياس والهدف.
 - (2) عدم الصبر لمعرفة ما تم إنجازه ومن ثم البناء عليه.
 - (3) السرعة في الحكم على البرامج (عياصرة، 2013: 189).
- وفي هذا الإطار يتضح للباحث أن المشاكل التي ارتبطت بأنظمة المساءلة متعددة ومتباينة، مما يدعو إلى التفكير بتصميم أنظمة مساءلة في المدارس تتسم بالمرونة وتراعي حاجة المتأثرين

بالنظام التربوي وكذلك قنوات المؤثرين به للوصول إلى نظام مساءلة أقرب ما يكون إلى النظم المقبولة والتي تلبي ما هو متوقع منها بأقل قدر ممكن من المشاكل.

17.1.4 الشفافية الإدارية والمساءلة

إن المساءلة والشفافية مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية اية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالية تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون، فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر (الطراونة و العضائية، 2010: 70).

إن الشفافية لا تضمن وجود مساءلة، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في المنظمة (Lord,2006: 2).

إن المساءلة والمحاسبة تعززان وتطوران تكريس الديمقراطية وتقويان قواعدها ولبناتها، وفي المقابل في مناخ لا تتوفر فيه الشفافية يسود الظلام وتندعم في المساءلة والمحاسبة، وبذلك ينتشر الفساد الذي يقود إلى تدهور الأوضاع على مختلف الأصعدة (القابلة، 2004: 12).

ويتفق الباحث مع دراسة (حرب، 2011) في أن الشفافية والمساءلة تعتبران من أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية، فهما مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض، لا سيما في مجال عملية صنع القرار، ولا يمكن أن تكون الشفافية هدفا وإنما هي من الوسائل المساعدة في عملية المحاسبة والمساءلة كما لا تتم المساءلة بدون الشفافية، فالمساءلة مبنية على الشفافية والعكس صحيح وهذا لا يتم بالمؤسسة إلا من خلال البساطة والوضوح ورشاده صنع القرار والفاعلية والكفاءة والتنافسية والاتصال والتواصل وحرية تدفق المعلومات وتغذية راجعة، وكل ما ذكرناه هي من مبادئ الحوكمة فهي تمثل شبكة من المفاهيم التربوية التي أن قامت أي مؤسسة بتنفيذها، بالتأكيد ستحقق الأهداف المنشودة.

2.4: الشفافية

1.2.4: مفهوم الشفافية لغة

2.2.4: مفهوم الشفافية اصطلاحاً

3.2.4: مفهوم الشفافية الإدارية

4.2.4: أهمية الشفافية الإدارية

5.2.4: أسس ومبادئ الشفافية

6.2.4: فوائد تطبيق الشفافية

7.2.4: أنواع الشفافية

8.2.4: عناصر الشفافية

9.2.4: متطلبات الشفافية الإدارية

10.2.4: مستويات الشفافية الإدارية

11.2.4: استراتيجيات توفر الشفافية الإدارية

12.2.4: المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية

13.2.4: طرق تحسين الشفافية في المؤسسات "المنظمات"

الشفافية

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 و إجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة (اللوزي، 2002:141).

وقد ثبت أن تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حل للمشكلات التي تواجه المؤسسات، فالشفافية وإن كانت مهمة في حياة الناس مع بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية على حد سواء (الراشدي، 2007:9).

1.2.4: مفهوم الشفافية لغة

تعرف الشفافية في قاموس ميريام وبستر (Merriam-webster,2011) نقلاً عن (مسعود، 2003) بأنها: بعيدا عن الادعاء أو الخداع، وكذلك عرفت بأنها يمكن ضبطها بسهولة أو ينظر إليها بوضوح، وأنها سهلة الفهم، وكذلك ميزت بالرؤية أو وصول المعلومات، لا سيما فيما يتعلق بالممارسات التجارية، والشفافية من حيث اللغة "يقال: شفاف من الزجاج أو الثياب أو غيرها: مراق حتى ظهر ما وراءه أو ما تحته" (مسعود، 2003: 527).

2.2.4: مفهوم الشفافية اصطلاحا

عرفها الشمري (2009) بأنه: "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها إدارة المؤسسات، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صناعة القرارات، ووضوح التشريعات، مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة وعادلة" (الشمري، 2009: 10).

وعرفها الشبخلي (2006) بأنها: مصطلح يعني الوضوح والصدق والعلنية عند القرارات الإدارية، بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري (الشبخلي، 2006: 357).

كما عرفه عبد الحليم وعباينة(2006) بأنها "الوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين" (عبد الحليم وعباينة،2006: 58).

وعليه يمكن القول أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات والأنظمة والقوانين وسهولة فهمها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة، فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية، والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري.

3.2.4: مفهوم الشفافية الإدارية

تناول الباحثون مفهوم الشفافية بالبحث بهدف الوصول إلى معنى واضح لها، فوفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدول العربي "POGAR" فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (مؤقت وآخرون،2007:68).

كما وتعني الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير (Breton al,2007:13).

ويمكن القول أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة (أبو كريم،2005:32).

وعرف (ارتيمية،2005) الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (ارتيمة، 2005: 17).

ويعرف (الراشدي، 2007) تعني اشتقاقاً: ما يمكن الرؤية من خلاله، أو ما لا يمنع الرؤية، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع؛ مثل: الزجاج، ويضاده لفظ المعتم Opaque (الراشدي، 2007: 23).

يرى الباحث أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعاتها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة، فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسية والافقية أركان العمل المؤسسي، والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري.

ويعرفها (الشيخلي، 2006) بأنها: مصطلح يعني الوضوح والصدق والعلنية عند القرارات الإدارية؛ بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري (الشيخلي، 2006: 375).

ويقصد بها كذلك كما ذكر (مخيمر وآخرون، 2000) بأنها "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (مخيمر وآخرون، 2000: 1005).

ويعرفها (عبد الحليم وعباينة، 2006) بأنها: "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛ بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه؛ وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين" (عبد الحليم وعباينة، 2006: 58).

وفي تعريف قريب منه نجد (الطروانة، 2008) اعتبرت الشفافية "فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة (الطروانة، 2008: 8).

ويؤكد (هلال، 2006) و(عبد الهادي، 2009) أن المقصود بالشفافية هي: "حق كل فرد من العاملين أو المتعلمين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. وتمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك

المساعدة على اكتشاف الفساد". وهو تعريف جامع لكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (هلال، 2006: 341) و(عبد الهادي، 2009: 41).

في حين عرف (الشمري، 2009) الشفافية الإدارية بأنها: "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها الجامعات السعودية داخل وخارج الجامعة، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صناعة القرارات، ووضوح التشريعات؛ مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة وعادلة" (الشمري، 2009: 10).

ويرى (الطوخي، 2002) أن الإدارة بالشفافية تعني: التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسببها مع خضوعه المساءلة (الطوخي، 2002: 114).

فقد ذكر (الطوخي، 2005) أن الإدارة بالشفافية هي:

(1) طريقة واضحة : أي ليس هناك شيء غامض أو خفي أو سري من خلال وضع الأرقام في متناول الجميع مع تعلم العاملين لكيفية قراءتها. ومشاركة العاملون في صناعة القرارات واتخاذها بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد، ومنح العاملون حوافز مقابل تحقيق الأهداف مع ارتباط نظام الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع العاملين.

(2) طريقة جديدة للتفكير والتصرف من حيث: أن الجميع مسؤولون عن تحقيق النتائج والأهداف، ويخضع الجميع لنظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس، ثم يخضع الجميع لأنواع عديدة من الرقابة الخارجية، و جميع العاملين لهم تأثير في نجاح أعمال المنظمة.

(3) طريق لدمج المصالح: فنجاح المنظمة يعود على العاملين، وذلك ببقائهم في وظائفهم، وهذا مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخطط لها بالمنظمة، ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

(4) طريقة للابتكار والتحفيز: الجميع يسعى للتميز؛ لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية، وهو ما يقتضي إعلان كشوف الحوافز والمكافآت على كافة العاملين مع الالتزام بوجود تسببها (لماذا، متى، كم)، علما بأن (الطوخي، 2005: 549) قد حدد المدلول

الاصطلاحي للتسبب بأنه : "التزام قانوني بموجبه يلتزم متخذ القرار ببيان الأسباب الواقعية التي تبرر قراره، وأسباب عدم الاستجابة، أو الاستجابة للطلبات (الطوخي، 2005: 549).

4.2.4: أهمية الشفافية الإدارية

- 1) يعد مبدأ دعم الشفافية بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:
- 2) تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الطوخي، 2009: 3).
- 3) تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010: 17).
- 4) تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وإشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء (خرابشة، 1997: 342).
- 5) تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرابشة، 1997: 342).
- 6) الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شئ عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة (الراشدي، 2007: 17).

7) تجعل الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج (أبو بكر، 2001:128).

8) تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة تميل إلى تبني مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قاصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عميرة، 2008:48).

9) تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شئ واضح لدى العاملين ولدهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم، وهذا ما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة (هوفماستر، 2001:319).

10) تعمل الشفافية على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية (اللوزي، 2002:163)، مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً (الراشدي، 2007:18).

11) تعد الشفافية ب حياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على استغلالاً أفضل لأصول المنظمة (Garsten&Montoy, 2008:99) نقلاً عن (حرب، 2011: 12-14).

ويمكننا القول هنا أن الشفافية تمثل أحد المبادئ الرئيسية للحوكمة وتكمن أهميتها في كونها جزءاً مهماً في نجاح خطط التطوير والتغيير من خلال مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي وجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، حيث تحارب الشفافية الفساد بكافة

صوره وإشكاله وكل ذلك لا يتم الحصول عليه إلا من خلال توظيف الإدارات المدرسية للشفافية في المدارس.

5.2.4: أسس ومبادئ الشفافية

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوما بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، وذلك المبدأ الذي يجب لن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم اليد، وأشار (الطوخي، 2002) مجموعة من مبادئ الشفافية تتمثل في ما يلي:

(1) **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز.

(2) **أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضى أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

(3) **المعلومات لجميع العاملين:** لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة، وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها، هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإداراتهم ووحداتهم المنظمة في مجموعة أ.

(4) **المحاسبة لجميع العاملين:** يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام، ولذلك فإن المحاسبة ليست حكرا على

المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

(5) **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

(6) **الشفافية المالية للموظف:** والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

(7) **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ومقتضي ذلك أن هذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج، فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤسائه..

(8) **مسؤولية الجميع:** ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.

حق الغير في معرفة ما يدور بالمنظمة العامة: يشكل مبدأ لحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية، ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياستها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضى الحق في الاطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات (الطوخي، 2002: 116-117) نقلاً عن (حرب، 2011: 14).

ويرى الباحث أن مبادئ الشفافية سابقة الذكر تعتبر أسسا ومحاور رئيسية لنجاح أي مؤسسة، وبالتالي يجب على أي مؤسسة تواكب التطور العلمي والتربوي أن تقوم بتطبيق تلك المبادئ لأنها تعتبر نقطة انطلاق لنجاح أي مؤسسة وتجعلها قادرة على اتخاذ قرارات تجعلها رائدة في مجالها، ويرى الباحث أن الشفافية من أهم المبادئ الأساسية للحوكمة والتي يجب على مدارس الأونروا أن تطبقها من خلال استراتيجية إصلاح التعليم، حيث تعتبر الشفافية من المبادئ الأساسية التي تنطلق منها حوكمة

المؤسسات، وبالتالي تعتبر الشفافية من أهم المبادئ التي يجب على مدير المدرسة الناجح أن يطبقها حتى تكون مدرسته تطبق مبادئ إدارية حديثة تسعى لتكوين جيل حضاري قادر على القيادة والإبداع. وعليه تمثل مبادئ الشفافية سابقة الذكر أسس ومحاور رئيسية لنجاح أي مؤسسة، وبالتالي يجب على أي مؤسسة أن تواكب التطور العلمي والتربوي وأن تقوم بتطبيق تلك المبادئ لأنها تعتبر نقطة انطلاق لنجاح أي مؤسسة، وتجعلها قادرة على اتخاذ قرارات تجعلها رائدة في مجالها.

ويتضح للباحث أن الشفافية من أهم المبادئ الأساسية للحوكمة والتي يجب على مدارس الأونروا أن تطبقها من خلال استراتيجية إصلاح التعليم، حيث تعتبر الشفافية من المبادئ الأساسية التي تنطلق منها حوكمة المؤسسات الناجحة، وبالتالي تعتبر الشفافية من أهم المبادئ التي يجب على مدير المدرسة الناجح أن يطبقها حتى تكون مدرسته قادرة على تطبيق مبادئ إدارية حديثة تسعى لتكوين جيل حضاري قادر على القيادة والإبداع.

6.2.4: فوائد تطبيق الشفافية

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية عديد من الآثار والفوائد الإيجابية على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وبعض هذه الفوائد لخصها (اللوزي، 2002) فيما يلي :

- 1) أن استخدام هذا المفهوم يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية؛ لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- 2) ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً، وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- 3) يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛ وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة؛ الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- 4) يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم

لأعمالهم بوضوح وفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات؛ أي لكي يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وهذا مما يشجع على التعاون بين العاملين، ومن ثم انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

(5) العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

(6) العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والامانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.

يمكن أن تسهم الشفافية في كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنوات ال تغذية المرتدة (اللوزي، 2002: 163-165).

وعليه يري الباحث أن تطبيق الإدارة المدرسية للشفافية يؤدي إلى تطوير قدرات العاملين والطلبة والمجتمع المحلي لأن المدرسة تكون منفتحة بالكامل على المجتمع مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بمشاركة جماعية فيها نوع من التشاركية، كذلك يؤدي تطبيق الشفافية إلى تجنب العشوائية والفوضى وترسيخ قيم التعاون وبالتالي عندما يشعر الجميع أنه تحت الرقابة الداخلية والخارجية يكون إنتاجه أفضل ما يكون كونه معرض للمحاسبة.

7.2.4: أنواع الشفافية

أشارت (دعيبس، 2004) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية؛ وهي:

(1) الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها؛ كنقل شفافية مطبقة مثلاً في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

(2) شفافية تبرز لخدمة هدف ومصالح معينة ولا ترى في الأحوال الاعتيادية.

(3) الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه. وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والإحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق (دعيبس، 2004: 17).

8.2.4: عناصر الشفافية

يرى (الغالبي والعاملي، 2005) أن الشفافية تعتبر فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة.

من أهم هذه العناصر ما يلي:

(1) وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.

(2) شرعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

(3) أن تبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الإعلان والوضوح عن النشاط والممارسات، وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

(4) أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.

(5) أن تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار، ويعطي صورة صادقة، وأمانة ونزاهة عما يجري داخل المنظمة، وأن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة (الغالبي والعاملي، 2005: 438 - 439).

في حين نجد (عبد الله، 2006) ذكر أن الشفافية لها عنصران يجعلان إطار الشفافية أكثر بروزاً، إلا وهما:

(1) العلانية: حيث تعتبر العلانية العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية كأول خطوة في طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة؛ بحيث توفر آليات العلانية من خلال عدة وسائل؛ مثل: الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، النشرات الوزارية، أو الحكومية؛ مثل: الندوات، المؤتمرات الصحفية، اللقاءات، وهذه الوسائل المعروفة والمتداولة هي التي تتيح عنصر العلانية للمواطن العادي وللمراقب؛ سواء من المجتمع المدني، أو القضاء، أو الأجهزة الحكومية المكلفة.

(2) القانونية : حيث أن يقصد بعنصر القانونية النص القانوني الثابت والقوي الذي يفرض بدوره في القوانين المحلية؛ مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخرى، وإذا ما نص القانون على حماية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية على الشفافية؛ سوف تستطيع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها في الرقابة وكشف الخلل، ومتى ما توصلت الحكومة والقوانين المحلية إلى المستوى الذي تتوفر فيه الضمانات الحقيقية والقوية لشيوع الشفافية الإدارية؛ سوف يتم الحد من الفساد الإداري بشكل متسارع وفعال، وتشمل القوانين الخاصة بالشفافية في الدول المختلفة قانون الوصول إلى المعلومات، حيث يطبق هذا القانون على جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية باستثناء المؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية التي تقوم بممارسة أنشطة تجارية بافتراض أن هذه المؤسسات تعمل في ظل قوى السوق وعلاقات المستهلك، ولا تقوم بممارسة أي سلطة على جمهور المتعاملين، إلا أنه في الآونة الأخيرة قامت جهات حكومية بتفويض مؤسسات وشركات تجارية لأداء وظائف أساسية كالتعليم والصحة، وبالتالي ظهرت الانتقادات التي تنادي بامتداد هذا القانون إليها (مخيمر وآخرون، 2000م: 106).

وذكر (باسكوا فيلينيوف، 2007) أن الوصول للمعلومات كما تم تصنيفه في القوانين ذات العلاقة بالشفافية الوثائقية على وجهة الخصوص يتسم بخصائص هي:

- 1) معلومات استشارية: تشكل إمكانية طلب الفرد لمعلومات دون الحاجة إلى تبرير أو إعطاء أسباب لذلك الطلب عن وجود وثيقة تتضمن المعلومات المطلوبة، ويمكن أن تأخذ الوثائق صيغاً مختلفة؛ مثل: تقارير، مذكرات، وقائع اجتماعات، بريد إلكتروني، أو قد تكون وثائق غير مكتوبة، مثل: المحادثات الهاتفية؛ لذا لا بد أن تميز القوانين التي تحدد الوصول للمعلومات بوضوح بين المعلومات المتوفرة والأخرى غير المتوفرة
- 2) الاستثناءات: تنطبق تلك القوانين عموماً على كل الوحدات الحكومية والإدارية، لكن الاستثناءات المتعلقة بالدفاع عن المصالح العليا للدولة أو تلك الخاصة بالأفراد فهي مكفولة.
- 3) المساعدة التي توفرها الدولة: المؤسسة في البحث عن المعلومات، فبحسب المؤسسة يتم إنشاء وسائل أو مكاتب لاطلاع العموم بنوع الوثائق المعلومات التي تصدرها المؤسسة.

4) الوقت المطلوب للكشف عن المعلومات: عادة تحدد القوانين واللوائح المدى الزمني الذي يتعين على المؤسسة أو الوحدة التي نحن بصدد الحديث عنها الاستجابة لأي طلب للحصول على معلومات بدون أن يكون هناك انتظار من الجمهور إذا ما تم الأخذ في الحسبان أن المعلومات غالباً ما تفقد قيمتها مع مرور الزمن.

5) تكاليف ومصاريف البحث: يتم بيان تكاليف أي طلب بوضوح في القانون، فإذا ما تجاوزت مصاريف البحث حدوداً معينة فمن المسموح به المطالبة بالسداد على أن تكون المبالغ من جهة ثانية معقولة لضمان ألا يحرم أحد من هذا الحق.

6) إجراءات التعويض: عادة ما يتم التمييز بين الإجراءات الداخلية للإدارة واحتمالات الاحتكام للقضاء للدفاع عن حقوق الفرد في الحصول على المعلومات إزاء أي رفض أو تأخير غير مبرر أو فرض رسوم باهظة من جانب إدارة الخدمات العامة.

وقد تم التسليم عموماً بأن الهدف من القوانين واللوائح ليس هو الشفافية المطلقة، بل الشفافية النسبية ما دامت القوانين نصت صراحة على استثناءات وقيد؛ ولكن اتفق كثير من الكتاب على أن الشفافية النسبية نفسها لم تتحقق، وتم عرض حلين لمعالجة المسألة وهما:

1) يوصي (بلانتون Blanton) بالشفافية المطلقة: أي إلغاء الغالبية العظمى من الاعفاءات والاستثناءات، ويسلم هذا المدخل بعدم قدرة الشفافية اليسيرة على منع ظهور العوائق الإدارية، ومن ثم يتم ضبط الشفافية عن طريق التفاعلات الإدارية ال تي ستؤدي حتماً إلى حجب وثائق معلومات معينة، ويرى مؤيدو هذا المدخل أن الطريق إلى شفافية أفضل هو المزيد من الديمقراطية.

2) ينادي أصحاب هذا المدخل بصيغة متوازنة للشفافية: أي شفافية تراعي الموروث القديم للامتياز الإداري، فالطريق إلى الشفافية الأفضل يمر من خلال قدر أقل من الشفافية أو الشفافية المحصورة في معلومات ضرورية، وبين هذا الاتجاهين اقترح باسكوا وفيلينيوف مدخلاً جديداً لتقييم الشفافية من خلال ثلاثة معايير وهي:

- ✓ المعيار الأول: مشروعية قرارات المنظمة المتعلقة بالكشف عن المعلومات.
- ✓ المعيار الثاني: يتعلق بقدرة المنظمة على التعلم ونقل المعلومات، وذلك من خلال فحص الأدوات التي وضعتها المنظمة لتحسين علاقاتها بصورة منظمة مع الجمهور، وإتاحة

الفرصة لعدد أكبر من الموظفين والمستويات التنظيمية، للكشف عن المعلومات، واستخلاص الدروس من التجارب السابقة.

✓ **المعيار الثالث:** يتعلق بشفافية المعالجة الداخلية للطلبات المقدمة للمنظمات، فالأمر لا يتعلق بالامتناع عن المعلومات التي سيتم تقييمها بقدر ما يتعلق بقدرة أي منظمة على أن توضح بسرعة وبصورة متقدمة وبجلاء الأسباب التي أوجبت عليها رفض الحصول على المعلومات والذي سيكون العامل الحاسم في الحكم على مدى الشفافية، إذا كانت شفافية العمليات مطلقة (باسكوا فيلينيوف، 2007: 263-264).

9.2.4: متطلبات الشفافية الإدارية

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في الجامعات:

(1) **ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود قانون مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكان النقص بالنسبة للإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير، واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، 2001: 37).**

(2) **تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجرى على المستويات العليا (الطيب، 2001: 42).**

(3) **التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، 2001: 69).**

(4) **تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يحقق الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن**

المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعده على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، كذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معا كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم (اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة والمالية، 2009:5).

5) تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك (العضائية، 2001:75).

6) تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية من المهارة (اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة المالية، 2009:5).

7) لا تقتضي الإدارة بالشفافية مع العاملين الامتناع واجتتاب المخالفات فحسب، ولكن أيضا الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير أن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار للمال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكارنة، 2009:211).

8) حماية من يكتشف التجاوزات والانحرافات: وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة (العضائية، 2001:75).

9) نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضائية، 2001:75).

10) ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير (جاسر، 2009:2).

11) برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، 1997:431).

12) اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمناى عن أي اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة، والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية (السكرانة، 2009:211).

13) تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية (Norman et, 2010:352).

ويرى الباحث أن متطلبات الشفافية بمدارس الأونروا يجب أن تكون واضحة ولا سيما عملية التدوير، فالتعامل بسياسة الدوران الوظيفي مهم جداً، بحيث لا يستمر الموظف وخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، وهذا يجعل من المدير متسلطاً في قراراته.

10.2.4: مستويات الشفافية الإدارية

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولا بد البحث في هذا المجالات، والمستويات. (عليان وجرار، 1997)

1) المستوى الذاتي: وتتطلب شفافية الإجراءات الإدارية في هذا المستوى ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- ✓ تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- ✓ تثبت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- ✓ يجب أن يكون الخيار يشمل اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- ✓ اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أساس الالتزام بالشفافية.
- ✓ تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
- ✓ تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

- ✓ تصويب الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
- ✓ تصوب عملية علنية تقييم الأداء.
- (2) المستوى الشمولي: وتتطلب شفافية الإجراءات الإدارية في هذا المستوى ضرورة توافر الأبعاد التالية:
 - ✓ التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
 - ✓ تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز بـ:
 - ✓ سيادة روح المشاركة والحوار.
 - ✓ البعد عن فلسفة التوجيه المباشر.
 - ✓ عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.
 - ✓ تحديد آليات التنسيق والمتابعة.
 - ✓ إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.
 - ✓ تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.
 - ✓ إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بإشكاله.
- وبناء على ذلك فإن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات تعمل ضمان إطار شامل على مستوى جميع مؤسسات الدولة، و على مستوى يتطلب ضرورة توافر المعلومات فعالة، كذلك تتضمن إلزام الإدارات العليا بتطبيق مفهوم الشفافية (عليان وجرار، 1997: 345) نقلاً عن(حرب، 2011: 19).
- وبناء على ذلك فإن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات، تعمل ضمن إطار شامل على مستوى جميع مؤسسات الدولة، وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر المعلومات فعالة، كذلك تتضمن إلزام الإدارات العليا بتطبيق مفهوم الشفافية.

11.2.4: استراتيجيات توفر الشفافية الإدارية

لا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) **وضع قواعد العمل:** يجب أن تكون واضحة وتصب في رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى، كما يجب ألا تكون جامدة حتى يمكن تطويرها لتصبح بسيطة وفعالة، وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد، وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط.

(2) **التطهير:** وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلة وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاج مناسب لها، وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج استئصال بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يمتد إلى المعدات والأساليب والسياسات، والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

(3) **القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة، وهناك إشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها، ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل (إبراهيم، وآخرون، 2004: 6).

12.2.4: المشكلات التي تواجه الشفافية

تحتاج الشفافية إلى المقومات السابقة الذكر ولكن على الرغم من ذلك فهناك مشكلات تعيق تحقق جهود الشفافية الإدارية وهذه المشكلات تتمثل في:

(1) إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقاً في وجهة الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء في عمليات الشفافية في الإدارة (اللوزي، 2002: 153).

(2) يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل

المستخدم أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة (Fung,et al,2007:72).

(3) الصعوبة في تحديد أولويات الأحداث المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أوليات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

(4) تؤدي الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة (اللوزي، 2002: 153).

(5) الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته. (الشيخ، 1997: 358)

(6) إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود (Funget,al 2007: 72)، إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانيات المكاشفة والمساءلة كفيلة

بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي. (الشمري، 2002: 702) ويتضح للباحث أن المشكلات التي تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية في المدارس تكمن في إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، والفوضى في عمليات التحديث والتطوير والإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات بشكل خاطئ و الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، وعدم القيام بعملية الإصلاح الإداري لذا يجب على الإدارات المدرسية أن تقوم بتوظيف الشفافية بشكل علمي سليم نابع من الإصلاح الإداري حسب أصولها.

13.2.4 : طرق تحسين الشفافية في المؤسسات " المنظمات "

(1) إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية: لا شك أن إعادة النظر في اللوائح والقوانين والأنظمة، ومحاولة ضمان أعلى قدر من الشفافية يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة، وأن التأكيد على الشفافية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وأن ظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري وأن ظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا واتجاهها لإخفاء المعلومات، وعدم الإفصاح من أجل البقاء في موقعها. (هلال، 2010: 61).

كما ينبغي العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ووضعها بين أيدي المسؤولين والموظفين للاطلاع والرجوع إليها في التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة. (أبو طه، 1997: 431)

(2) برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرمجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد والتي تعمل على اندماجه مع اجواء العمل الجديدة. (أبو طه، 1997: 431)

(3) البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال اصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة الموظفين وتطبيقها، أو سياسة العمل و إجراءاته، وذلك عند إجراء التغيرات أو التعديلات على السياسات السابقة، كما يتم اصدار البلاغات والتعاميم في حال اصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة ب العاملين والعمل داخل المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في تطبيق وتحقيق الشفافية وبشكل مباشر (أبو طه، 1997: 431).

(4) تفعيل دور اللجان: وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة، على أن يكون هناك فصل بين يراقب وبين من يدير، ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المنظمات والمنشآت تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة (هلال، 2010: 61).

(5) استراتيجيات إدارية فعالة: وتتمثل في استراتيجية التعليم والتدريب، واستراتيجية المكافأة والثواب، واستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال (هلال، 2010: 61).

(6) التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية: ويأتي ذلك من خلال الربط بين مخالفة الإجراءات والأساليب الملتوية وغير الواضحة، وعدم الإفصاح وإخفاء المعلومات للتعاليم السماوية (هلال، 2010: 61).

(7) تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبت روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح

العامة للمنظمة أو المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقييم فعال (فعال، 2010: 61).

(8) التغذية الراجعة مع التابعين: وذلك بتوضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات، فالقائد الذي لا يشارك الموظفين في المعلومات ولا يفي بوعوده يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، والمعدلات المرتفعة في ترك العمل، في حين تؤدي شفافية القائد إلى زيادة الثقة، والمشاركة في الأدوار، وانخفاض في السلوكيات المنحرفة، والانتماء للعمل، والإنتاجية والتعاون، ورغبة أكبر في تحمل المسؤوليات والأعباء (Vogelgesanng&Lester,2009:253).

ويرى الباحث أن ممارسة الشفافية في العمل الإداري تعتمد بشكل رئيسي على قيم الفرد الذاتية ومعتقداته وتنبهه لقيم النزهة والصدقة والامانة والثقة وما ينضوي عن ذلك من التزام بالتعليمات واللوائح وتحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات، والمحافظة على المصلحة العامة للمنظمة والحفاظ على مردوداتها.

وأشار (ابو كريم، 2005) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1) توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور بين ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة.
- 2) احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.
- 3) توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.
- 4) الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
- 5) تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.
- 6) تطوير التشريعات والتعليمات بما تلائم مع متطلبات الشفافية.
- 7) تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
- 8) ربط الجامعة ببرامجها مع السوق واحتياجاته.
- 9) بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة ويحقق الابتكار والإبداع.

- 10) تمكين الأفراد العاملين داخل الجامعة والمجتمع الخارجي المستفيد من الخدمة التي تقدمها الجامعة من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.
- 11) توفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، إذ أن الثقة تؤثر على درجة إخفاء المعلومات وتحد من التوتر والصراع.
- 12) السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال آلية معينة، وهذا لا يتم دون التدفق التام للمعلومات.
- 13) استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.
- 14) الالتزام بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.
- 15) التأكيد على دور الكبير للإدارة الأكاديمية بشكل خاص والجامعة بشكل عام في التأثير على مسلمات وقناعات الناس واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل اتصال متنوعة.
- 16) تأكيد ودعم بعد المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية والنتائج عنها.
- 17) التأكيد على المتغيرات الأخلاقية في كافة الممارسات وتضمينها في مساقات خاصة تشمل الديني والوطني. (أبو كريم، 2005: 69)
- ويرى الباحث أن مدير المدرسة الناجح يقوم بتوظيف الشفافية من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة مع كافة العاملين واحترام حقوق العاملين والطلبة بالمدرسة، توظيف الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة والطلبة والمجتمع المحلي و الدعم وتأكيد مبدأ المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية و توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها المدرسة و تتبع العنوية وعدم السرية في نمط العمل الإداري و السماح للمجتمع المحلي في تقييم أداء الإدارة المدرسية من خلال آلية معينة.

3.4: المشاركة

1.3.4: تعريف المشاركة

2.3.4: عناصر المشاركة الفعالة

3.3.4: فوائد مشاركة العاملين

4.3.4: أهمية المشاركة

5.3.4: عوائق مشاركة العاملين في الإدارة

6.3.4: المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة

7.3.4: عناصر مشتركة في الإدارة المفتوحة

8.3.4: علاقة الشفافية الإدارية بالمشاركة

المشاركة

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري والتي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها، ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين مطلباً حديثاً يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح التنظيم (الراحلة، 2010: 93).

1.3.4: تعريف المشاركة

تعرف الأداة المشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فتنسج مظلة الإدارة بالمشاركة لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح ومعاملة العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل (Wilkinson Dundon, 2010: 169).

وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة، إذ ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح، فتزيد جميعها من الإنتاجية بشكل كبير (Kaarsemaker, 2010: 315).

ويشار إلى أن الإدارة الجماعية تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ويقومون معا بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي، فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة (ديسلر، 2003: 552).

2.3.4: عناصر المشاركة الفعالة

- (1) ينبغي لتحقيق مشاركة أكثر فعالية توافر الشروط التالية (Oostuizen & DuToit, 1999: 214)
- (2) توفير نظام كمعلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
- (3) قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المنظمة حول رؤية مشتركة.

- 4) تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرار.
 - 5) إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين.
 - 6) تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.
 - 7) تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.
- ويتضح من الشكل التالي أن المشاركة قد تكون فعالة وحقيقية وقد تكون سطحية وشكلية، وللوقوف على مفهوم مشاركة العاملين بشكل أكثر تفصيلاً يمكن تجزئة هذا المفهوم إلى أربعة عناصر رئيسية وهي:

✓ عمق المشاركة.

✓ مستوى المشاركة.

✓ مدى المشاركة.

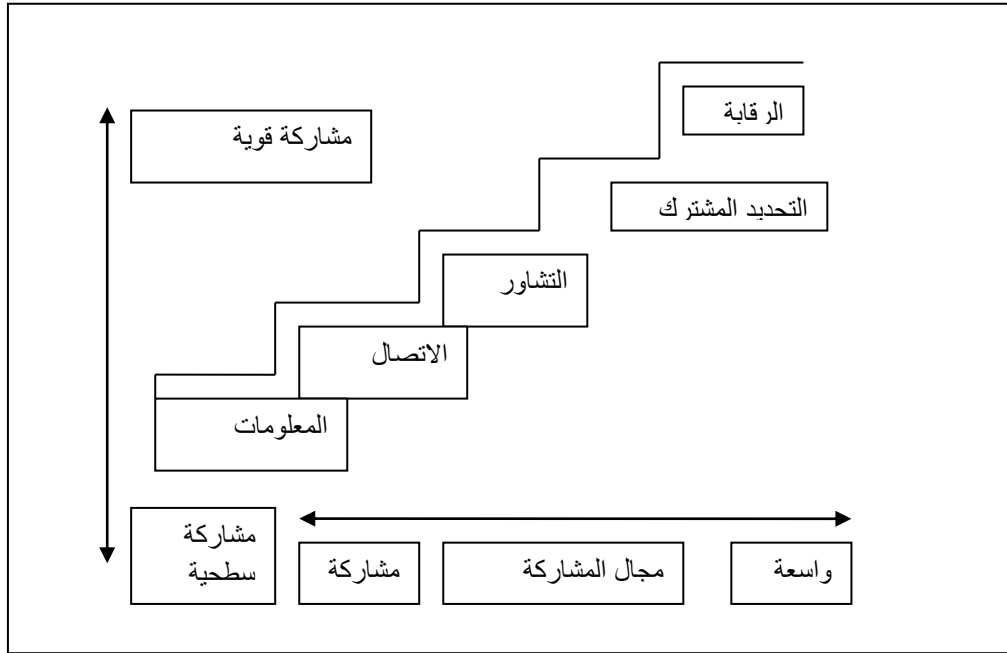
✓ شكل المشاركة.

أولاً: عمق المشاركة: وتشير درجة أو عمق المشاركة إلى المدى الذي يتمكن فيه العاملين من التأثير في القرارات الخاصة بقضايا الإدارة المختلفة- فمثلاً هل يقومون بتغيير توجهات الإدارة عند اتخاذ قرار هام أم تكفي الإدارة بمجرد إخبارهم بالقرار المتخذ للقيام بتنفيذه.

ثانياً: مستوى المشاركة: وقد يكون مستوى المشاركة على مستوى مجموعات العمل أو الأقسام أو الدوائر أو المؤسسة ككل.

ثالثاً: مدى المشاركة: وتعني المواضيع التي يمكن أن يشارك فيها العاملين وتتراوح بين قضايا ثانوية وغير هامة وقضايا في غاية الأهمية أو استراتيجية.

رابعاً: شكل المشاركة: ويتراوح بين المشاركة الفردية أو الجماعية، الرسمية أو غير الرسمية، المؤقتة أو الدائمة (Wilkinson and Dundon,2010:174).



"الشكل يسير إلى أبعاد المشاركة" (Source Wilkinson and Dundon, 2010:174)

3.3.4: فوائد مشاركة العاملين

هناك العديد من الفوائد المنبثقة عن مشاركة العاملين ومنها:

(1) أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات (Dessler, 2002:550).

(2) تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (Dessler, 2002:550).

(3) تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلافات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن إشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير

محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليل المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاحة (العايشي، 1997: 3).

4) تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Pendleton, 2001: 18).

4.3.4: أهمية المشاركة

تعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوما مهما وتتمثل أهميتها كما ذكرها (ارتيمة، 2005) في ما يأتي:

1) المشاركة في التخطيط: ويرى معظم المديرين أنه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد ومناقشة ما تسعى المنظمة لتحقيقه في العام القادم ، لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، كما أنه يحفز الموظفين ويشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات، ويحد من حجم الخطط المكتوبة التي تفرضها جهات أعلى، وعملية التخطيط تنطوي على مشاركة متساوية نسبيا بين المدير والموظف، وهما يتناقشان من منطلق وجود قاسم مشترك من الاهتمام بينهما وهو النجاح.

2) المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء: إن مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يقيم عليها أداءه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هذا الصدد تطرق (الصبغ ودره، 1986: 271) إلى وجوب أن تكون المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها وأن يكون هناك قبول ورضا من قبل العاملين ضمن هذه المعايير.

3) المشاركة في تقديم الاقتراحات: أن 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.

4) المشاركة في التقييم: يستطيع الموظف أن يشارك في التقييم من خلال: التقييم الذاتي؛ وهنا يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءا من عملية الإدارة بالأهداف، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافه، ومدى تحقيقه لهذه الأهداف، ويؤكد أن هذا الأسلوب يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين طعمانة (1994)، ويمكن أن تكون المشاركة في التقييم من خلال مشاركة الموظف في تقييم أداء المدير.

(5) المشاركة في تطوير الأداء: حرصا 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 والموظف تشتركان في المسؤولية، وأن تعيد طمأنته.

(6) المشاركة في تشخيص الأداء: إن تشخيص الأداء هو الحل الأمثل لحل المشكلات المتعلقة بأداء الأفراد وتتطلب جهدا جماعيا، وباستطاعة الرئيس المباشر التعرف على المشكلات عن طريق موظفيه، فهو يقوم بالتواصل معهم بصفة دائمة، وهذا في حد ذاته عنصر رئيس في التعرف على المشكلات من قبل الموظف أولاً قبل أي جهة أخرى، وهذا يتطلب توفر الثقة بين الموظف ورئيسه، لأن غياب الثقة يؤدي إلى خوف الموظف من العقاب في حالة اطلاع المدير على المشكلات التي تواجهه. وترى ارتيمة (2005) بأن توافر سمات شفافية تقييم الأداء في عملية تقييم الأداء له.

و من آثارها الإيجابية:

(1) الإدراك التام بأن عملية تقييم الأداء تقوم على نوع من المشاركة، وهذا يساعد على تهيئة جو مناسب للاجتماعات السنوية يسودها التعاون، لن تكون هناك مفاجآت أثناء اجتماع التقييم إذ سيكون هناك حوار سابق حول ما يتضمنه الاجتماع قبله وبالتالي فالاجتماع نوع من المراجعة أو التوصل إلى نتائج رئيسة للمناقشات التي أُجريت طوال العام.

(2) مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم، وهذا يعني أنهم سيكونون أقل دفاعية وأكثر انفتاحا مما سيسهل من مهمة الرئيس الذي سيتحول من الرئيس المقدر إلى الرئيس المساعد لتقييم الموظفين أنفسهم، و يعرف تقييم الأداء (Evaluation Performance) بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها؛ حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (عبدالمحسن، 2002: 5).

(3) إن متخذي القرار يختلفون في آرائهم بشأن الشفافية؛ فمنهم من يرى أن الشفافية مفيدة للأداء المؤسسي؛ نظرا لأنها تحفز المسؤولين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء مهام وظائفهم، في حين يرى الفريق الآخر أن الشفافية تمثل أحد المعوقات التي تواجه الأداء

المؤسسي؛ وذلك بحجة أن قرارات المسؤولين في المؤسسات المختلفة تعمل على إرضاء العديد من الأطراف ذوي المصالح؛ مما يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام كل مواطن لمعرفة جميع المعلومات والحقائق؛ لأن معظم القرارات تم التوصل إليها كحل وسط (مخيمر وآخرون، 2000:105).

ومن هنا يمكن القول بأن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنطقة تأثيراً إيجابياً على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، ولا يمكن الحصول على هذه الثقة إلا بتوافر ثلاثة شروط على الأقل؛ أولها: أن يشعر العاملون بأن لديهم الفرصة الكافية لإبداء رأيهم في التقديرات التي حصلوا عليها في تقييم الأداء -سواء بالقبول أو بالاعتراض- دون الخوف من أي آثار سلبية من أي نوع، وثانيها: أن يكون هناك نوع من الاتفاق في وجهات النظر بين الرئيس والمرؤوس حول معنى ومعايير الأداء الجيد أو المنشود، وثالثها: توفير مناخ يشعر فيه العاملون بأن تقديراتهم في تقييم الأداء تعتمد أولاً وأخيراً على ما بذلوه من جهد، وما حققوه للمنظمة من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم؛ وليس على أساس أي شيء آخر (جاب الله، 1991:22).

ويرى الباحث أن أهمية المشاركة كمبدأ من مبادئ الحوكمة مهم جداً كون أي مؤسسة ناجحة يكون العمل التشاركي والفريقي هو سمة من سمات هذه المؤسسة، وبالتالي يجب على المدير الناجح أن يعمل على مشاركة العاملين والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة كون مبدأ المشاركة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يتفق الباحث مع دراسة ارتيمه (2005) في أن المدير الناجح يعمل على مشاركة العاملين في التخطيط ويشاركهم بوضع معايير تقييم الأداء و يشاركهم في تقديم الاقتراحات ويشاركهم في تطوير ادائهم، كما يتفق الباحث مع دراسة (Dessler,2002:550) أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات و تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.

كما يتفق الباحث مع دراسة (العايشي،1997:3)، حيث تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلافات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن إشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من

مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والكفاءة.

5.3.4: عوائق مشاركة العاملين في الإدارة

هناك عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها (منصور، 1999):

(1) **التقاليد التنظيمية:** تقف التقاليد التنظيمية عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة بطريق المشاركة في المنظمة وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم.

(2) **قيم المدير:** إذا كان المدير استبدادياً فلن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يتوجب موافقته على المشاركة.

(3) **الخبرة والمعرفة والتخصص المهني:** يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهموها.

(4) **ضمان عدم التعرض ل إجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة:**

إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً وبالتالي يلزم إعداد وتوعية العاملين بسبل إدارة المنظمة (منصور، 1999: 195).

ويري الباحث أن "المركزية والاستبدادية" من معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المدير، فمركزية مدير المدرسة في العمل تجعل المشاركة وإن وجدت بشكل غير فعال، ويسير العمل ببطء شديد بعكس المدير الديمقراطي الذي يعطي صلاحيات لجميع العاملين للمشاركة في صنع القرار، من خلال رؤية استراتيجية.

كما يتفق الباحث مع دراسة (منصور، 1999: 195) بأنه من معوقات مشاركة العاملين في العمل شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة وهذا بدوره قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً وبالتالي يلزم إعداد وتوعية العاملين بسبل إدارة المنظمة، كذلك يؤدي خوف المدير من الظهور بمظهر الضعيف عند مشاركته العاملين إلى تراجع العمل في المؤسسة لأن المدير يخاف على مركزه الوظيفي وبالتالي يقوم بالعمل بمفرده ليتأكد من نجاح العمل الذي يتصوره فهو لا يثق بالآخرين، وبالتالي لا يشارك العاملين بالعمل ولا يفوضهم الصلاحيات وبالتالي تصبح المؤسسة

ضعيفة تحتوي على مشاكل جمة، فالمدير الناجح هو المدير الذي يعتمد على مشاركة فعالة حقيقية هدفها تحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجية من خلال مشاركة جميع المجتمع المدرسي في العمل فالنجاح للجميع والفشل للجميع.

6.3.4: المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة

من بين تطبيقات المشاركة في العالم اليوم نجد أن اليابانيين يطبقون أسلوب الإدارة بالفريق، وفي أوروبا وأمريكا يطبقون نظام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالنظم المفتوحة، وكل هذه الأساليب تصب في بحر واحد هو تفويض السلطات إلى العاملين والمديرين والمستويات الأدنى من المنظمة (منصور، 1999: 196).

وتركز هذه الأساليب على ضرورة العمل بروح الفريق، والمشاركة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، وإتباع الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي الإدارة بالأهداف يحدد المدير والعاملين معا أهدافاً يمكن تحقيقها ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على قدرة المدير ومهاراته في صنع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين، وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها، وأن تحدد معايير الأداء ومستوى الأداء المطلوب. (Jackson Mathis, 2008: 347)

وعن الإدارة بالرؤية المشتركة، يرى (ابراهيم وآخرون، 2004) أن هذا الأسلوب بسيط في متطلباته عميق في آثاره، حيث يتم الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي فتنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، وتعني الإدارة بالرؤية المشتركة التفويض والتمكين في أعلى صورهما وعليه فهي تعمل على مستويين: الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، والثاني هو العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة بداخلهم. (ابراهيم وآخرون، 2004: 5)

أما الإدارة المفتوحة، فتعتبر فلسفة حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء أكانت ربحاً أو خسارة، وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين، وقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعريفات من أهمها منهج المصارحة بالأرقام، حيث تعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها

الاستراتيجية والمالية والإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام مكن خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل. (أبو بكر، 2001: 53-55).

وارتكزت الفكرة الأساسية للإدارة المفتوحة على طرح تساؤل حول إمكانية تحويل فكر وسلوك العاملين بالمنظمة من فكر وسلوك المستخدمين إلى فكر وسلوك شركاء حقيقيين ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلاً من الوظيفة؟

وترتكز محاولة الإجابة عن هذا التساؤل على أربعة مبادئ رئيسية وهي:

- (1) المصارحة بالأرقام.
- (2) تعزيز عمليات المشاركة.
- (3) ملكية حقيقية العاملين.
- (4) الدور القيادي الجديد. (أبو بكر، 2001: 55)

7.3.4: عناصر مشتركة في الإدارة المفتوحة

ذكر (ابراهيم وآخرون، 2004) إلى أنه يوجد عناصر مشتركة في الإدارة المفتوحة هي:

- (1) المصارحة بالأرقام: يعتبر مبدأ المصارحة بالأرقام التوجه الأساسي واصفة الميزة لمنهج الإدارة المفتوحة حيث يدعو إلى خلق منظمة مفتوحة يستطيع كل فرد فيها أن يري ويفهم معنى الأرقام الهامة للمنظمة، والتي تشير إلى تطور الموقف المالي وتعلم العاملين كيفية حساب تأثير أفعالهم وقراراتهم على صحة هذه الأرقام، وتحملهم مسؤولية تحسنها.
- (2) ملكية حقيقية وليست خادعة: يركز هذا المبدأ على أن مشاركة العاملين في ملكية المنظمة هي الأساس في تحريك طاقات المنظمة هي الأساس في تحريك طاقات الأفراد لاستثمار موارد المنظمة بكفاءة، لذلك فقد دعا منهج الإدارة المفتوحة إلى توسيع قاعدة الملكية وتخصيص حصة من أسهم المنظمة للعاملين بها، وربط عوائد الأفراد مثل عوائد المساهمين— بما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات سواء أكانت ربحاً أو خسارة.
- (3) تعزيز عمليات المشاركة: يوجه هذا المحور الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ومنحهم صلاحيات والقدرات اللازمة للقيام بأعباء هذه المشاركة من خلال تطبيق سياسات ونظم اتصالات حديثة وفعالة ورؤية مؤسسية توفر المعلومات الدقيقة وباستمرار.

4) الدور القيادي الجديد: يلقي هذا المبدأ الضوء على أهمية الدور القيادي في إحداث تغيير في فكر وقيم وخبرات العاملين بما يتناسب مع دورهم الجديد كمشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للإدارة الذاتية لأنفسهم واتخاذ القرار والتغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج المنظمة وهو كذلك منهج الإدارة على المكشوف حيث يدعو إلى كشف الأرقام والمعلومات والخطط للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة وأن يكون كل عضو خبيراً بالأرقام وأن يفهم لغة الخبراء وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة، وينمى هذا النمط الإداري روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح مؤسساتهم كما تعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة (إبراهيم وآخرون، 2004: 4).

أما الهندرة الإدارية، فتعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية، والوضوح حتى يتم تحديد الانحرافات بشكل دقيق، حيث تعني الشفافية الإدارية مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات (اللوزي، 2002: 156).

ويرى اللوزي أن الشفافية تتطلب أساساً لتطبيق الهندرة الإدارية، وتعتبر الهندرة الإدارية ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية، فكل منهما مكمل للآخرى، ولا يمكن تطبيق أحدهما في غياب الأخرى، فتعني الشفافية الإدارية كمساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات، وتعتبر أحد المتطلبات الهامة في تحقيق الهندرة الإدارية وذلك لأن الهندرة هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية ولا بد أن تتصف درجة عالية من الشفافية، وبناء على ذلك تشير الهندرة الإدارية إلى العمل على تغيير الإجراءات والقوانين والأنظمة والتشريعات وأساليب العمل، وكل ما يتعلق بعمل المنظمة، وهذا المفهوم بدوره يعمل على تعزيز الشفافية في الإجراءات والقوانين والأنظمة والحد من الفساد الإداري، حيث تعمل الهندرة الإدارية على تعزيز الثقة بين المواطنين وأجهزة الدولة المختلفة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة الإدارية وتطبيقها الفعلي (اللوزي، 2002: 156).

ويرى الباحث أن أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف والإدارة المرئية والإدارة بالرؤية المشتركة والإدارة بالأهداف والهندرة الإدارية والإدارة التشاركية هي مداخل ذات أنماط متشابكة، وإذا طبقت ستؤدي إلى شفافية في إدارة المدارس على شتى أشكالها ومكوناتها، وبالتالي يجب على مديري المدارس أن يوظفوا المشاركة الحديثة بكامل نظرياتها، لأن المشاركة الفعالة تعمل على تحقيق أهداف المدرسة من خلال مشارك كل المجتمع المدرسي بما يحتويه من إدارة وعاملين وطلاب ومجتمع محلي ومؤسسات المجتمع المحلي، فعندما تكون هناك رؤية مشتركة بين الجميع تتحقق رسالة المدرسة وبالتالي يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، فيجب أن نعرف أن المشاركة تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة والتي بدونها تفقد المؤسسة مبدأ هام من مبادئ نجاح المؤسسة.

8.3.4: علاقة الشفافية الإدارية بالمشاركة

تعتبر أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والهندرة الإدارية، والإدارة التشاركية وتمكين العاملين هي مداخل ذات أنماط متشابكة، وستؤدي إذا ما طبقت إلى شفافية في إدارة المؤسسات على شتى أشكالها ومكوناتها (أبو كريم، 2005: 30). إن هذه المفاهيم الجديدة تشير إلى تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة حتى يتاح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، وبالتالي يصبح لهم دور حاسم في الكشف عن المساوئ لحماية مصالحهم، والأنظمة التي تتسم بالشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار وهياكل تنظيمية مناسبة، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات، وتتمتع بدرجة عالية من الوضوح والشفافية والمكاشفة بينها وبين الأفراد العاملين فيها والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، حيث قد يكون في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلاً للعديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات التي تقوم على المبادئ التقليدية، فمن المفترض أن تعمل المؤسسات على اختلاف مجالاتها ومنها مؤسسات التعليم العالي على تحديث إدارتها محاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالشفافية. (أبو كريم، 2005: 31)،

ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي (إبراهيم، وآخرون، 2004):

1) وضع قواعد العمل: يجب أن تكون واضحة وتصب في رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى، كما يجب ألا تكون جامدة حتى يمكن تطويرها وتديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب

ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد، وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط.

(2) **التطهير:** وهي استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلة وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاج مناسب لها، وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج استئصال بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يمتد إلى المعدات والأساليب والسياسات، والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

(3) **القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة، وهناك إشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها، ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل (إبراهيم، وآخرون، 2004: 6).

ويري الباحث أن الإدارة بالمشاركة نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والمشاركة في صنع القرار الإداري ومعاملة العاملين باهتمام، ويتفق الباحث مع دراسة (أبو كريم، 2005: 30). في أن أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والهندرة الإدارية، والإدارة التشاركية هي مداخل ذات أنماط متشابكة، وستؤدي إذا ما طبقت إلى شفافية في إدارة المؤسسات على شتى أشكالها ومكوناتها.

4.4: الكفاءة والفاعلية

1.4.4: تعريف الفاعلية

2.4.4: المدير الفاعل

3.4.4: أهداف الإدارة الفاعلة

4.4.4: خصائص الإدارة الفاعلة

5.4.4: الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة

6.4.4: الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة

7.4.4: متطلبات الدور الإداري

8.4.4: العوامل الدالة على المدارس الفاعلة

9.4.4: الأساليب الإدارية التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر

10.4.4: معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة

11.4.4: الكفاءة

12.4.4: الكفاءة الإدارية

13.4.4: الكفاءة الداخلية

14.4.4: الكفاءة الخارجية

الكفاءة و الفعالية

تتكون الإدارة المدرسية من عدة عناصر يؤثر كل منها في الآخر، ويكون بينها تفاعل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، ولكي يتم ذلك لا بد أن تتصف إدارة المدرسة بدرجة واضحة من الفاعلية، فإدارة المدرسة الأساسية العليا هي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ومن هنا يجب على إدارة المدرسة وخاصةً مديرها أن يكون لديها القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بشكل فاعل، وكذلك معالجة جميع المشاكل والعقبات الإدارية والفنية والاجتماعية بأسلوب علمي يقوم على التفكير والتجديد والتطوير والإبداع، كما يجب على إدارة المدرسة أن تقوم بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين فيها، وتعتبر فاعلية الإدارة المدرسية "هدفاً ووسيلةً" فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لأزمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج" (إخوارشيدة، 2006: 77).

وميز (جورجي، 1984) الوارد في (أخو رشيدة، 2006) بين مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي المتماثل في تناسب النتائج والموارد المستثمرة، أما الفاعلية فيرى أنها خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخارجي والمستهدف في خدمة المنظمة له، لهذا يمكن القول أن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان، فتعني الكفاءة عمل الأشياء بالشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة (عابدين 2001.229).

1.4.4: تعريف الفاعلية

من خلال ما سبق نجد أن مفهوم الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية كما في العديد من الدراسات، فالفاعلية إذن هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم له، ففي رأي فدلر (Fiedler) تقدر فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابع له في أهدافها، بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوسب (House) بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموع العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به. ويعرف (هيرسي وبلانشارد) (Hersey & Blanchard) الفاعلية الإدارية حسب نظريتهما الموقفية، بدلالة أداء المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من

جهة، والظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى (العمرى، 1992: 143).

وعرفها (عابدين، 2001) "أنها عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح أي تحقيق أهداف المدرسة" (عابدين، 2001، 229).

وعرف كنعان (1995) الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن" (كنعان، 1995: 362).

ويعرف (أحمد، 2002) الفاعلية بأنها "الدرجة التي تحقق بها المدرسة و مديرها/ناظرها الأهداف التعليمية و التربوية المنشود" (أحمد، 2002: 225).

ويعرف (البدرى، 2001) الفاعلية الإدارية للمدرسة بدلالة مدى قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، وأنها تعتمد على ما يمتلكه الإداري من قدرات ومهارات يستطيع توظيفها في المواقف الإدارية لقيادة المدرسة ويتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان والجدير بالذكر أن مصطلح الفعالية و الفاعلية يستخدم كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية، وبغض النظر عن دلالتها اللغوية، سواء صح استخدامها أم لم يصح، فإن "الفعالية" صيغة مبالغة أقوى من "الفاعلية" ويفرق بين الفعالية والفاعلية، بأن الفعالية هي المدى الذي يصل إليه النشاط في تحقيق الأهداف، وتسد بها الاحتياجات، وعلى الآثار التي يحدثها تحقيقه وسرعة النتائج المترتبة عليه. (عابدين، 2001: 228)

ويرى الباحث أنه قد اتفق (أحمد وعابدين) على أن الفاعلية هي قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة و قد ركز (كنعان) في الجاني الآخر على تحقيق أقصى النتائج في أحسن صورة ممكنة. ويستخدم مصطلحا "الفاعلية والفعالية" كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية وبغض النظر عن دلالتها اللغوية فإن الفعالية صيغة مبالغة أقوى من الفاعلية حيث أشار (البقرى) إلى أن الفعالية في اللغة "مصدر صناعي من فعال بفتح الفاء وتقرأ فعالية بتخفيف الياء مثل كراهية" (عابدين، 2001: 227-228).

ويذكر (الطراونة، 2003) أن هناك سبعة مبادئ لمؤتمر الإصلاح التربوي تؤثر إيجابيا على:

(1) تحسين نوعية التعلم و السياسات التربوية.

- (2) تأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة.
- (3) الاستفادة من التقنيات التربوية في الإدارة.
- (4) تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين.
- (5) تحسين مرافق المدرسة.
- (6) تأهيل القادة على مستوى المدرسة.
- (7) تعزيز الأبحاث التربوية وبرامج التطوير التربوي. (الطراونة، 2003: 125-126)

2.4.4: المدير الفاعل

أولت النظم التربوية في الكثير من الدول موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم، من أجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها، ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. ومن هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدو مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما وتصبح مكاناً غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين والطلاب على حد سواء (القضاة، 2000)، إذ تعد قيادة مدير المدرسة مفتاح فاعلية المدرسة، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه (كمدير مدرسة) نطلق عليه لقب مدير فعال (الحسن، 2010: 30-31).

ويتضح للباحث أن فاعلية الإدارة المدرسية تتوقف على المهارات والكفايات التي يتمتع بها مدير المدرسة و العلاقات الإنسانية القوية بين العاملين في المدرسة و مدى تحقيق الرضا والتقبل لدى العاملين في المدرسة.

3.4.4: أهداف الإدارة الفاعلة

تتمثل الغاية الحقيقية للإدارة الفاعلة في وضع الأهداف، وقد أشار (الحربي، 2006) إلى بعضها:

- (1) تفوق الأداء وزيادة سرعته، ورفع كفاءته في كل مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة.
 - (2) صحة العلاقات التنظيمية.
 - (3) سلامة تواصل وتدفق المعلومات والاتصال بين أجزاء المؤسسة.
 - (4) حسن توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.
 - (5) حسن توقيت ودقة اتخاذ القرارات.
 - (6) تخفيض وتبسيط محتوى العمل داخل المؤسسة.
 - (7) تخفيض الأعباء الروتينية عن الإدارة وتوجيه طاقتها للأعمال والمهام الرئيسية.
 - (8) تخفيض بل وتحديد أثر الوقت والمكان والمسافة.
- من الملاحظ أن الأهداف تركز على تحسين الأداء لكافة عناصر المؤسسة، ورفع قدرتها التنافسية، وزيادة كفاءتها في التعامل مع الآخرين، كل ذلك بغرض تأكيد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة (الحسن، 2010: 28-29).

4.4.4: خصائص الإدارة الفاعلة

وقد أشار (الحربي، 2006) أن الإدارة الفاعلة تتميز بالخصائص الآتية:

- (1) تقبل التغيير والقدرة الفائقة على التعامل مع المتغيرات المتلاحقة.
- (2) إدراك أهمية المناخ المحيط، وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد المختلفة.
- (3) استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها الكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
- (4) استثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة.
- (5) التخلص من الانحصار المكاني وتحويله من قيد إلى مورد باعتباره من التحديات التي يدعو إلى الابتكار والإبداع.
- (6) العمل على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق، وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتفاعلة (الحسن، 2010: 29-30).

ومن الملاحظ للباحث أن خصائص الإدارة الفاعلة تنبثق من خصائص وسمات وشخصية المدير الفاعل، فكلما امتلك المدير كفايات ومهارات وخصائص وميزات فإن ذلك ينعكس على إدارته وتصبح أكثر فاعلية لذا لا بد من الاهتمام بالمدير وتطوير قدراته ومهاراته وذلك بالتدريب والتأهيل.

5.4.4: الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة

(1) إن الحكم على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تأدية وظائفها وأهدافها يتطلب أن تعمل الإدارة المدرسية على تحقيق الجوانب التالية والتي تعتبر معيارا للأداء الناجح للإدارة المدرسية الفاعلة.

(2) قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسيات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادة وتنفيذ البرامج التعليمية وبالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية وهذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجهة لعمل المدرسة أن يكن ملما إماما تاما بالأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يشتغل بها، وأن يكون قادرا على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة.

(3) دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية للعاملين بالمدرسة.

(4) أن للإدارة المدرسية دورا كبيرا في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي ويعتبر المناخ المدرسي أو البيئة التعليمية والاجتماعية بالمدرسة هي محصلة ناتجة عن عملية الإدارة المدرسية.

(5) مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي

(6) تعد وظيفة تنظيم الجهود البشرية من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

(7) مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل:

✓ تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجهة الصحيح.

✓ قدرتها على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ للقرارات، وللقرارات التي يتخذها مدير المدرسة أثرها في أداء المدرسة وإنجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه

(8) مواكبة التغيير والقدرة على استخدام تكنولوجيات الإدارية:

ويقاس نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التجديد والتغيير المستمر، والمدرسة بصفقتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة.

(9) قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقييم:

ومن المهارات الأساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في أداء مهماته الإدارية مهاراته في عملية التقييم، وذلك يحتاج مدير المدرسة إلى عملية التقييم في معظم واجباته ويحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، وكذلك يحتاج مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميه إلى أساليب ووسائل التقييم الذاتي (الحسن، 2010: 32-33).

ويتضح للباحث أن المدير الفاعل بعامته، والمدير التربوي الفاعل بخاصة يلعب دورا هاما وجوهريا في توجيه واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته، حيث أنه لا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر.

6.4.4: أدوار مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها ومن هذه الأدوار كما نكرها حربي(2006) ما يلي:

(1) **دوره التخطيطي:** التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة، من هنا تأتي ضرورة أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدورة التخطيط فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

(2) **دوره الإشرافي :** يساعد مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والاطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

(3) **دوره في صناعة القرار:** اتساقاً مع التعريف الإجرائي لصنع القرار، فيمكن القول أن القرار هو لب عملية الإدارة، ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية، كما أن مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

(4) **دوره كمركز معلومات واتصال:** تتدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع، بحيث يعد المدير مركزاً للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد، أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات، ويعمل على إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية الاتصال وصنع القرارات، ويعمل على ألا تكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد خاصة وأن الاتصال ذا الاتجاه الواحد يقلل من فعالية الاتصال.

(5) **دوره في تنمية العلاقات الإنسانية :** دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع

المدرسي، وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

(6) دوره في ربط مدرسته بالبيئة : أسست المدرسة كمؤسسة اجتماعية لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، ونجاح المدرسة بعامه والثانوية بخاصة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، والمدير الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوه أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

(7) دوره كمقوم للعمل المدرسي : التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها، ومدى تحقيقها لأهدافها، أي أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وكشف مواطن القوة، لتطويرها وتشجيعها.

(8) الدور القيادي لمدير المدرسة الفعال: يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانيات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده، ويرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بأدوار مؤثرة في جوانب الحياة المدرسية المختلفة، وقدمت البحوث الإمبريقية صوراً محددة للديناميكيات السلوكية والاجتماعية للقيادة المدرسية والفعالة، ويصدق هذا بصفة خاصة على مفهوم القيادة من منظور المعلمين، وبصفة أخص على كيف تزيد القيادة المدرسية الأداء الكلي للمعلمين (الحسن، 2010: 33-36).

ويتضح للباحث أن مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، فهو الذي يحقق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير على جميع العاملين وإقناعهم بتطبيق

مبادئ الحوكمة من خلال إدارة فعالة قادرة على صناعة التغيير في ضوء المستجدات العالمية وبالتالي يستطيع المدير الفعال أن يقود مدرسته إلى التميز والنجاح، من خلال مواكبة كل ما هو جديد في علم الإدارة.

7.4.4: متطلبات الدور الإداري

وتأسيساً على ما تقدم، يتضح أن للدور الإداري العديد من المتطلبات التي تساعد في القيام به ومنها (الحربي، 2006):

- 1) الإشراف على إعداد السجلات وتنظيمها والمحافظة عليها.
- 2) إعداد التقارير عن سير العمل، وتزويد الجهات الخاصة بها.
- 3) إعداد الميزانية المدرسة، والمحافظة على أوجهه الصرف.
- 4) إدارة شؤون الأفراد.
- 5) الإشراف على حفظ النظام المدرسي.
- 6) إعداد الجداول الدراسية.
- 7) المحافظة على المبنى المدرسي وتزويده بالأدوات وبالتجهيزات.
- 8) تنفيذ البرامج والإجراءات الموضوعية بواسطة إدارة التعليم.
- 9) تشكيل اللجان اللازمة حسب البرامج المعدة.
- 10) تنظيم قبول الطلاب المستجدين ومتابعتهم.
- 11) الاهتمام بالبرامج الإعلامية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية.
- 12) رعاية الشؤون الصحية للطلاب.
- 13) إدارة النشاطات الطلابية والمنهجية الصفية واللاصفية (حربي، 2006: 36-37).

ويضيف الباحث مجالات التطوير السنوية المعتمدة حالياً في مدارسنا وهي: المجتمع المحلي، التعليم والعلم، الإبداع، المنهاج، رعاية شؤون الطلاب، النمو المهني، التنظيم والبيئة المدرسية.

8.4.4: العوامل الدالة على المدارس الفاعلة

لقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة، نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة، والإصلاح المدرسي، وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفعالة ذكر منها (البهواشي، 2006) الآتي:

- (1) القدرة على المبادرة.
- (2) القدرة التحليلية.
- (3) رؤية واضحة للمدرسة.
- (4) القيادة بالتشارك.
- (5) القدرة على تحديد المصادر بفعالية.
- (6) القدرة على إحداث التغيير وإدارته.
- (7) الإنتاجية.

ويذكر (Reddin, 1971) ثلاث أقسام للفعالية كما ورد في (عابدين، 2001):

- (1) فعالية إدارية : وهي ما ينجزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.
- (2) فعالية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل: الإنجاز في الموعد المحدد، واتخاذ القرارات السريعة، وتحقيق علاقات عمل جيدة،.....إلخ.
- (3) فعالية شخصية: وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتماشيها مع أهداف المدرسة (رضا، روح عالية،.....إلخ).

ويؤكد كيلر (Keller, 1998) أن المدارس الفاعلة تتمتع بقيادة فاعلة، ويرى سموكر (Schmoker, 1998) أن المدير الفاعل مربي قوي، يركز جليل عمله حول القضايا الرئيسية للتعليم والتحسين المستمر، ويؤكد بوستر (Bossert, 1998) على ضرورة توافر خواص أربعة في المدير الفاعل وهي: وضع أهداف واضحة محددة، واتخاذ قرار قوي، وإدارة فاعلة، وعلاقات إنسانية قوية (البهواشي، 2006)، والجدير بالذكر أن التطورات الحاصلة في الأساليب والاستراتيجيات فيما يتعلق بالمعلم والتلميذ وطرق التدريس والتقييم تؤثر بدورها في العملية التعليمية، لذلك يقع على المدير مسؤولية إتباع أو استخدام كل ما هو جديد في إدارته لمدرسته حتى يواكب التطورات ويتوافق مع التغيرات والتحديات (الحسن، 2010: 37-33).

9.4.4 : الأساليب الإدارية التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر

وقد أورد (التهامي، 2004) أهم هذه الأساليب التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومنها:

- (1) إدارة الوقت : إن مسؤوليات الإدارة الحديثة لم تعد قاصرة عن مسؤولية واحدة ولكنها تتعدد وتتعاظم باستمرار، وهذا يتطلب من المدير العصري أن يلعب أكثر من دور في مؤسسته في

وقت واحد فهو مطالب أن يكون قائداً ومديراً ومخططاً ومنظماً ومصمماً للنظم، ومثل هذه الأدوار لم تكن تحتاجها المؤسسة في إدارتها في الماضي، ونظر لتعاظم الأدوار التي يقوم بها المدير العصري فإنه يجب عليه ترشيد استخدامه للوقت حتى يتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة في ظل التحديات والضغوط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة.

(2) **الإدارة بالأهداف:** وهذا المدخل يركز على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة

الفعالة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في صنع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيقها الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين، وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها.

(3) **إدارة الجودة الشاملة:** ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل المستقبلية في

إدارة التغيير على المستوى المدرسي، بما يلائم مجتمع المعلوماتية، وتعد تنمية الجودة في المدارس أحد أهم أدوات الربط بين المدرسة وخدمة عملائها، وجعلها قريبة جداً منهم، ولتحقيق الجودة في المدارس يتطلب الأمر إعطاء السلطة للمعلمين أنفسهم وتعزيز ملكيتهم للمدرسة، وهذا النوع من الإدارة قائم على أن الجميع بالمدرسة يشاركون في النجاح، وأن التعاون بينهم يتزايد، وينتهي صراع القوى تماماً، وهكذا يشعر كل العاملين بالمدرسة (المدير والمدرسين والتلاميذ) بالرضا وبالابتهاج.

(4) **القيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي:** تعتبر القيادة التشاركية وعملية

تفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي من وظائف الإشراف التربوي، والمتمثلة في إسهام مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ومستوى التعليم والتعلم وتنمية هيئة التدريس، هذا بجانب دوره القيادي في زيادة مشاركة ونجاح التلاميذ في الدراسة، مع إتاحة الفرص أمام المعلمين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي، وتطوير المجتمعات المدرسية بصورة ديمقراطية، وهو أمر ضروري لإحداث التغيير التربوي المنشود.

(5) إدارة الصراعات: لا ينبغي أن ننظر إلى الصراع في المدرسة على أنه شر، يجب العمل على تلاشيه وتجنب نواتجه وأحيانا تجاهله، بل أن وجوده في المدرسة يعتبر شيئا طبيعيا وأحيانا يكون ضروريا باعتباره محركا للإبداع والتغيير، والصراع الذي يجب رفضه هو الصراع الذي يهدف أساسا إلى المحافظة على الأوضاع القائمة (التهامي، 2004: 35-47).

10.4.4: معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة

إن الإدارة المدرسية التي لا تحقق أهدافها بجدارة هي إدارة غير ناجحة، فأى إدارة مدرسية لا تخرج طلابا متعلمين ولا تستثمر الطاقات والموارد البشرية خير استخدام هي إدارة غير ناجحة. وقد حدد (عابدين، 2001) معوقات فاعلية المدرسة بما يلي:

- 1) المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، و الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي و الخوف من الفشل و عدم الثقة بالنفس و قلة المعرفة ونقص الخبرة و الخوف من الجديد و صراع الدور و التراجع و عدم القدرة على مواجهة المشكلات و عدم الطموح والاحباط واليأس والتشاؤم و عدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي و انعدام روح المخاطرة والمبادرة والانطواء والاعتمادية (التواكل).
- 2) المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متداخلة أيضا وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل: اتخاذ نمط الإدارة التسلطي و سوء الصحة التنظيمية و المركزية في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي السلبي وسوء نظام الاتصالات و غياب التخطيط والتنظيم و انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ و المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح. والقوانين المدرسية و الإدارية وغياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات وتضاربها والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة و عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها ، والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

- 3) المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل: عدم احترام النظام وقلة الانضباط و الفساد الأخلاقي والانانية والحسد والتباغض والتسوية وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره و المحسوبية والشليبية و شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية

والاستخفاف بأهميتها وانعدام ثقة المجتمع بالمدرسة وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبناءهم والتواصل مع المدرسة.

ويرى عابدين بأن التخلص من هذه المعوقات أمر ليس بالسهل ولكنه ليس عسيرا أما أنه غير سهل فذلك لأنه يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات وتنقل من السلبية إلى الإيجابية، كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بغياب الانضباط وشيوع الفساد الأخلاقي والتنظيمي والترهل والركون إلى التقليد أما التخلص من المعوقات غير عسير فذلك بسبب النمو والتطور الواضح في مستويات إعداد المديرين وتأهيلهم، والرغبة في الإصلاح والتجديد التربويين والاستعداد لهما لدى المديرين ومن يرتبط بهم من الإدارة التعليمية (عابدين، 2001: 237).

ويتبين للباحث أن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة، يؤثر كل عنصر منها على الآخر، ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة، لا بد أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية. وعليه لا بد للفاعلية الإدارية من إعادة النظر في مخرجات التعليم من أجل تحسينها وتجويدها والاهتمام بالنوع أكثر من الكم وذلك من خلال إعادة التقييم ودراسة درجة الفاعلية الإدارية المتبعة من قبل مديري ومديرات المدارس في الميدان والذين تقع على عاتقهم معظم نتاجات ومخرجات التعليم في الميدان وهذا لا يتحقق إلا من خلال إيجاد نظم فاعلة للمساءلة تحاسب المقصرين وتشجع المبدعين والناجحين.

11.4.4: الكفاءة

هي قدرة الخطط التعليمية على الوفاء بمتطلبات والتزامات قطاع التعليم نحو تحقيق أهدافه المنشودة والمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الشاملة وكذلك قدرة مخططي التعليم العاملين بأجهزة التخطيط التعليمي - على المستوى المركزي و المحلي - على القيام بالمهام التخطيطية والتنفيذية ومتابعة التنفيذ بمستوى عال من الأداء في إطار المتاح من المعلومات التخطيطية والبناء التنفيذي لأجهزة تخطيط التعليم وبهدف المحافظة على بقاء ونمو الأجهزة. (الكندي، 2007: 22).

و يعرف الباحث الكفاءة إجرائيا على أنه: قدرة مديري مدارس الأونروا ونوابهم على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بمستوى مرتفع من الدقة والجودة وفق الإمكانيات المتاحة .

12.4.4: مفهوم الكفاءة الإدارية

وعرفها (أل عثيمين، 1992) بأنها القدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة عالية في وقت قصير وبجهود وتكاليف قليلة ويمثلها في هذه الدراسة مجالات الاتصال التربوي، والاجتماعات، وصنع القرار (اتخاذ القرار) والعلاقات الإنسانية والمجال الإداري (الكندي، 2007: 23).

و عرفها (خضر، 2006) بأنها المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعليه .وهي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكيه تشمل مجموعة مهام معرفيه، مهارية، ووجدانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية (خضر، 2006: 13).

و هناك العديد التعريفات التي تناولت مفهوم الكفاية الإدارية ومن هذه التعريفات:

- 1) القدرة على تنظيم الوقت الافادة منه إلى أقصى درجه.
- 2) القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والناجحة.
- 3) القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.
- 4) الافادة من الطاقة البشرية الموجودة في المدرسة إلى أقصى حدود مواطن القوة في تلك الموارد (الكندي، 2007: 30).

ويعرف الباحث الكفاءة الإدارية إجرائيا على أنه : قدرة مديري المدارس ونوابهم في مدارس الأونروا بغزة القيام بوظائفهم الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار و اتصال وتقويم بشكل يحقق الأهداف بفعالية وبأقل وقت وجهد وكلفه، وتسعى الكفاءة الإدارية إلى إنتاج مخرجات مرغوبة بأرخص طريقة ممكنة، وذلك بأعلى درجات التنظيم للمصادر المتوافرة، واستخدام أكثر المصادر إنتاجية , Thomas (1999:33) وتشير إلى استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأهداف بأقل تكلفة، والمؤسسة الاكفأ التي تنجز أهدافها بنوعية جيدة وبالمصادر المتاحة نفسها لمؤسسات أخرى وبكلفة أقل، أما المعنى الاصطلاحي للكفاءة الإدارية فهي تلك المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل المفردات المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية، وتتعدد التعريفات المتعلقة بالكفاءة الإدارية للمدرسة باختلاف طبيعة التعليم ووظيفته، فتعرف بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي توفرها في جميع عناصر

العملية التعليمية التعلمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات لجميع العناصر المادية والبشرية. وتعرف كذلك بأنها القدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة عالية في وقت قصير وبجهود وتكاليف قليلة ويمثلها في هذه الدراسة مجالات التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والاتصال، والتقييم. وهي العلاقة بين الإمكانيات المستخدمة في العملية الإدارية بالمدارس وكمية ونوع وقيمة الناتج من تلك العملية (الكندي، 2007: 34).

13.4.4: مفهوم الكفاءة الداخلية

وتشير إلى مقدرة النظام التعليمي بالقيام بأدواره المتوقعة منه، وتشتمل كل العناصر البشرية الداخلة في مجال التعليم التي تتولى تحديد وتنظيم البرامج التعليمية، وإعداد المناهج الدراسية، وإدخال الوسائل التكنولوجية واقتراح الوسائل المصاحبة لها وكل ما يعين على توضيح تلك البرامج والمناهج ومحاولة تنفيذها بالشكل الأمثل ومعالجتها بأحسن الأساليب وتهيئة المناخ الدراسي الجيد مع الإدارة التعليمية الرشيدة، وتنظيم أوقات الدارسين ومراقبتها ومتابعته، وتتطلب الكفاءة الداخلية وجود تفاهم بين جميع العاملين فيه، من حيث الاتفاق على الدور المطلوب من كل منهم تأديته (الكندي، 2007، 33).

14.4.4: الكفاءة الخارجية

أشار (الرشدان، 2011) أن الكفاءة الخارجية تعني مقدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الذي وضع من أجل خدمته، من بما يقدمه من خريجين له يسهمون في مجالات الأنشطة المختلفة بكفاءة واقتدار وتؤدي إلى كسب ثقة أصحاب الأعمال ورضاهم عن تسوية هؤلاء الخريجين، إضافة إلى قيامهم بدور المواطنة الصالحة وممارسة حقوقهم وقيامهم بواجباتهم الاجتماعية التي ترتبط بهذا الدور، وهذا هو معيار نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهداف المجتمع الذي وجد من أجله. يتضح للباحث مما سبق أن الكفاءة الإدارية مفهوم عام يشمل قدرة الأفراد على استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام الإدارية المحددة بنجاح وفعالية بشكل يحقق الأهداف المرسومة لهم بأقل وقت وجهد وكلفة، وتتضمن تنظيم العمل (الكندي، 2007: 34).

يتضح للباحث مما سبق أن الكفاءة الإدارية مفهوم عام يشمل قدرة العاملين على استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لأداء مهمة ما أو مجموعة مترابطة من المهام الإدارية المحددة بنجاح وفعالية بشكل يحقق الأهداف المرسومة لهم بأقل وقت وجهة وكلفة، وتتضمن تنظيم العمل وتخطيطه والقدرة على التكيف مع كافة الأنشطة.

5.4: التمكين الإداري

1.5.4: مفهوم التمكين الإداري

2.5.4: أهمية التمكين الإداري للمديرين في المجتمع المدرسي

3.5.4: فوائد التمكين الإداري لمديري المدارس

4.5.4: أهداف التمكين الإداري

5.5.4: سمات التمكين الإداري

6.5.4: مبادئ التمكين الإداري

7.5.4: استراتيجيات التمكين الإداري:

8.5.4: دور القيادة والإشراف لتمكين العاملين

9.5.4: خطوات التمكين الإداري لمدير المدرسة

10.5.4: أبعاد التمكين الإداري

11.5.4: متطلبات التمكين الإداري لمدير المدرسة

12.5.4: وسائل التمكين الإداري لمدير المدرسة

13.5.4: أسباب التمكين الإداري لمديري المدرسة

14.5.4: عوامل نجاح عملية التمكين الإداري لمديري المدارس

التمكين الإداري

يعتبر مدخل التمكين الإداري ذو صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة، والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسة التعليمية بشكل خاص، والمؤسسات الأخرى بشكل عام، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون تهديدا كبيرا على إمكانية نجاح المؤسسة، وعلى هذا تعد العلاقة بين المديرين، والعاملين في المؤسسة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات المختلفة (الابراهيم والعضايلة والعمرى 2008: 11-39).

ويعد التمكين الإداري من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما يساعد على ممارسة العديد من الظواهر السلوكية مثل التوسع في صلاحيات العاملين، والقدرة على اتخاذ القرار، وزيادة دوران العمل، ونسبة الغياب، وبين إحساس العاملين بالالتزام أو الانتماء التنظيمي (Meyer, 1993: 60—88).

ويساعد التمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية في كثير من الدول المتقدمة في تحقيق النمو الاقتصادي بهذه الدول، كما أن مواهب وقدرات العاملين التي يمكن توظيفها تسهم بنحو 10% لهذا النمو (الطجم، 1996: 144-164)، كما يساعد التمكين الإداري العاملين بالمؤسسات عامة والتربوية خاصة، وما يرتبط به إعطاء الصلاحيات، والتوسع في اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين على تحسين الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة، وتطبيق مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين، وإيماننا بدور المديرين في للمؤسسات التعليمية والتربوية وعطائهم المستمر فقد زاد الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى التعرف على مستوى طبيعة التمكين الإداري، ومن العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس على اختلاف مراحلها، ومدى الوعي بها من جانب المديرين، والمتغيرات المختلفة المرتبطة بها، ومن ثم مستوى الأداء والمسؤوليات التي يقوم بها المدير بالمؤسسة التعليمية التي يعمل بها، والتي ينتمي إليها، وقد أشارت الأدبيات في مجال التمكين الإداري، إلى أنه يعد من العوامل المهمة التي تكشف عن العديد من الجوانب الفاعلة داخل بيئة العمل مثل، مشاركة العاملين، توظيف قدراتهم، وسلوكيات العاملين، وانتمائهم، واتخاذ القرارات،

والرضا الوظيفي، كما أن التمكين الإداري يؤدي إلى الالتزام الأكثر شمولية من مفاهيم السلوك التنظيمي الأخرى مثل الرضا الوظيفي (Cohen,1999:540).

1.5.4: مفهوم التمكين الإداري

يعتبر موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة، والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف (الطعاني، 2011: 201-232).

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقي رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Organization) Powered.

وتعرف كلمة تمكين في بعض قواميس اللغة العربية بأنها تعني "القدرة" أو "السلطة" فيقال له "كمن" له في الشيء أي جعل له سلطاناً، و"أمكنه" من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، وقدرة (وزارة التربية والتعليم، 2009: 285)، (أنيس، عبد الحليم، 2001: 302) وتذكر بمعاني عديدة منها تفويض، تخويل، توكيل، ومنح السلطة.

أما في اللغة الإنجليزية فيذكر قاموس Webster أن كلمة التمكين تعني "إعطاء السلطة الرسمية أو السلطة القانونية في بعض الأحيان، مع حرية التصرف في تنفيذ الأشياء (Webset,Merriam.2012) كما يذكر Longman أن التمكين يعني "إعطاء شخص ما سيطرة أو رقابة أكثر أو امتلاك القدرة على عمل شيء ما (Ministry of Education ,2009:2013) (A.R.E)، أي امتلاك صلاحيات للقيام بعمل ما.

ويعرف التمكين بأنه تقوية الأفراد بمعنى منحهم الفرصة لمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة ف حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية (Wayne,2012:36-55).

كما يعرف التمكين على أنه نقل المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره.

(Fox,1998:211-220K Ratmawati ,2007: 556-562)

كذلك يعرف التمكين على أنه عملية لاكتساب القوة واتخاذ القرارات، منح العاملين الثقة، بما يساعد على وضع الخطط والبرامج، وإعداد التصورات لتنمية قدرات الأفراد القيادية داخل المؤسسات، وتوظيف هذه القدرات في تحسين الأداء لديهم، وتطوير سلوكياتهم من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة (القاضي، 2008: 117).

ويعرف التمكين على أنه : إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة (المهيرات، 2010: 44).

وجاء تعريف التمكين الإداري بأنه: استراتيجية لمنح الأفراد حرية الإدارة، والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (القضاة والطارونة، 2011: 133-178).

كما عرف التمكين الإداري بأنه عبارة عن :عملية منح السلطة، والصلاحيات لصنع القرارات ضمن إطار العمل المدرسي في ضوء القوانين، واللوائح، والمقومات الداعمة للتمكين الإداري (البداعي، 2011: 45).

2.5.4: أهمية التمكين الإداري للمديرين في المجتمع المدرسي

إن التمكين الإداري في المجتمع المدرسي يحفز المديرين في مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية التربوية التي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل كما أن التمكين الإداري يسهم في تأكيد إدارة المديرين في إطار عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق، فتتمى لديهم الإحساس بالملكية، وبالتالي تجعلهم حريصين على تنفيذ القرارات الإدارية التربوية مما يزيد حماسهم للعمل المدرسي فهم أكثر قرباً من المعلمين، ولديهم معرفة أفضل في ما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، فمشاركتهم في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهم، وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي، ويكسبهم مشروعية اجتماعية عند منحهم حرية صنع القرار (المهدي، 2007، 569).

3.5.4: فوائد التمكين الإداري لمديري المدارس

إن الفوائد المترتبة في تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس كثيرة، فالتمكين الإداري يتضمن فعالية الأداء، واستغلال الموارد البشرية بفاعلية مما يؤدي إلى رفع، وتحفيز العمل المدرسي، وتحسين نوعية

العمل المدرسي، وجودته، وضمان فاعلية المدرسة، والانفتاح المباشر بين مديري المدارس، والمديريات العامة للتربية والتعليم، والاستفادة من خلال التوجيهات، والآراء حول مستوى استقلالية السلطة، والصلاحيات الممنوحة لهم، وزيادة فعالية الاتصالات، وضرورة إيجاد العلاقة المتينة بين هذه المديريات، والمديرين، والسرعة في إنجاز الأعمال التربوية، والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية، وجودة الدافعية والتزام المديرين في ما يتعلق بتنفيذ الأعمال المدرسية، وتمكين المديرين من تحديد الموهوبين، ومنحهم المزيد من الوقت للقيام بالشؤون الإدارية التربوية، المهمة (الحراشة والهيئي، 2006: 240-265)،

ويري الباحث أن التمكين الإداري مبدأ مهم جداً من مبادئ الحوكمة، وتطبيقه من قبل مديري المدارس يضمن فعالية الأداء واستثمار الموارد البشرية والمادية مما يؤدي إلى رفع وزيادة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، وكل ذلك يتطلب من مدير المدير أن يقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين كل حسب مهاراته وزيادة الاتصال والتواصل والسرعة في إنجاز العمل والتمسك باللامركزية في العمل، وهذا بدوره يرفع من كفاءة العاملين وبالتالي يخلق قيادات جديدة وكل ذلك يؤدي إلى تحقق الأهداف.

4.5.4: أهداف التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري إلى تحسين القدرات والمهارات البشرية للعاملين بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتوظيف مهارات العنصر البشري، مما يؤثر في تكوين مهارات الفرد في العمل، ومساعدته على تحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف في المواقف العملية، وتنمية القدرات الإبداعية، وهو ما يشار إليه بالبداية بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمؤسسة (Verona, 1996: 111, Daft, 2011: 243-255).

5.5.4: سمات التمكين الإداري

يستخدم التمكين الإداري كعملية مخططة، وهادفة ومنظمة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية لمساعدة الإدارة والعاملين على تحسين الأداء، وتحقيق الجودة، لذلك يتسم التمكين الإداري بعدة سمات منها:

- (1) زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- (2) تزويد القادة بالقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.

(3) يجعل للأفراد اقل اعتمادية على الإدارة في إدارة أعمالهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم (أفندي، 2003: 67-111).

6.5.4: مبادئ التمكين الإداري

وتوضح (حلواني، 2001) أن تمكين المديرين يعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية تؤدي إلى تحسين نتائج العمل، وتعزز الرغبة المستمرة من جانب المديرين للتطوير، وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة، وهي:

(1) مشاركة المعلومات: فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري لذا يجب أن تكون ملائمة،

كما، ونوعاً، وأن تأتي في الوقت المناسب، وأن تجعل المديرين يلمون بالإحداثيات الجارية حتى يكون القرار سليماً، وحتى تقوى الثقة بين العاملين والإدارة.

(2) الإدارة الذاتية: لا بد من تحديد الإطار الذي يمكن المديرين من التحرك الذاتي ضمن نطاق

مسؤولياتهم، و تصرفاتهم، وقدراتهم، والأدوار التي سيمارسونها إضافة إلى معرفة رسالة المنظمة، وأهدافها، وخططها، وإمكانياتها، ونظمها، والضغوط التي تتعرض لها حاضراً ومستقبلاً.

(3) فرق العمل الذاتية: وهي عبارة عن أعضاء من المديرين تتوفر بينهم علاقات، وأهداف

ومشاعر وقيم سلوكية، ورغبة في العمل، والتفاعل، وبذل الجهود لتحقيق الهدف فتميز الفريق يرفع قيمة أداءه حيث يستوعب الأعضاء أهداف عملهم، ويديرون النزاعات بطريقة بناءة، ويعملون ضمن مناخ يمتاز بالتقارب، والثقة، والاحترام (حلواني، 2001: 24-74).

7.5.4: استراتيجية التمكين الإداري

يجب على الإدارة التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين الإداري أن تتبنى أسلوباً لبناء النظم، والعمليات التي تحقق قدرات، وإمكانيات المديرين في الإدارة، ويمكن تحقق ذلك من خلال التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة، وتغيير النظام المؤسسي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة، والمديرين، وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وتشجيع المديرين على التعلم، والتدريب، والتطوير الإداري الذاتي، وإيجاد فرق الإدارة الذاتية، ودعم مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية، والتعامل مع التحديات الإدارية بفاعلية وكفاءة، ومن المؤشرات الدافعة لاستراتيجية التمكين الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة، أن التمكين يعد استجابة لحاجة بيئة الأعمال

البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، و استجابة لثورة المعلومات، وتقنياتها مع توفره من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات، وتقنياتها، وتوافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة، والتمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية، ويعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الايمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم، وسلوكياتهم (الدوري وصالح، 2008: 56).

8.5.4: دور القيادة والإشراف لتمكين العاملين

يعتبر القيادة والإشراف أحد العوامل الأساسية، والفعالة في تمكين العاملين، وإيمان المدير، أو المشرف بأهمية التمكين في المنظمة، أمر يتعلق بمختلف المديرين في المنظمة من الإدارة العليا إلى مشرفي العمال في أدنى مستوى تنفيذي في المنظمة فالتمكين جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يجب الالتزام بها فعندما لا يتوافر الايمان بالتمكين، ولا دعم توجهات المديرين، والمشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الإجراءات، والممارسات الأخرى في المنظمة التي تجري لتحقيق التمكين للعاملين، ونمط القيادة، والإشراف لا بد من توافر نمط القيادة المناسب فالمدير، أو المشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين معه، أو منح الصلاحيات لاتخاذ القرار للعاملين (الطائي وقداة، 2008).

9.5.4: خطوات التمكين الإداري لمدير المدرسة

إن تطبيق عملية التمكين الإداري من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم لمدير المدرسة يتطلب أن تتم بشكل تدريجي ولضمان نجاحها قدم كل من الابراهيم وآخرون (2008) والجميلي (2008) والمهيرات (2010)، والطعاني (2011)، والمعاني (2012) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين مدير المدرسة تمثلت في:

1) الخطوة الأولى: الحاجة للغير: يجب أن تقرر المديرية العامة للتربية والتعليم لماذا تريد أن

تتبنى برنامج تمكين مدير المدرسة، وأن توضح الأسباب من وراء تبني التمكين الإداري فإن

توضيح ذلك لمدير المدرسة يساعد في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد.

(2) الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين في المديرية العامة للتربية والتعليم لإيجاد بيئة عمل مدرسي، ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين على أنه هناك حاجة ماسة للحصول على التزام، ودعم مدير المدرسة، وبالتالي يشكل تغيير في سلوكيات المديرين في هذه المديرية العامة عن منح بعض السلطات لمدير المدرسة خطوة جوهرية نحو تنفيذ عملية التمكين الإداري.

(3) الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها مدير المدرسة: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها مديرو المديرية العامة للتربية والتعليم لمديري المدرسة تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين، و مدير المدرسة للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم لذا يجب أن تحدد المديرية طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها مدير المدرسة بشكل مباشر.

(4) الخطوة الرابعة: تكوين فريق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق الواحد، وحتى يكون لمديري المدارس القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم المدرسية، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير، ووظائفهم على المدرسة، فالمديرين في المدارس الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قدراتهم الإدارية أفضل من المدير الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين مديري هذه المدارس، فإن المديرية العامة للتربية والتعليم يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

(5) الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن لمديري المدارس اتخاذ قرارات أفضل للمدرسة فإن هم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم، والمدرسة، ككل لذا يجب أن يتوفر لمديري المدارس الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المدرسة، فكلما توفرت معلومات للمديرين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

(6) الخطوة السادسة: اختيار المديرين المناسبين: يجب على المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات في سلطنة عمان أن تختار مديري المدارس، الذين يمتلكون القدرات،

والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمديريات معايير واضحة، ومحددة لكيفية اختيار المديرين المتقدمين للعمل.

7) الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري

لمديري المدارس، حيث يجب أن تتضمن جهود المديرية العامة للتربية والتعليم توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري، والفني للمديرين.

8) الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح، وتوضيح ما المقصود

بالتمكن الإداري، وماذا يعني التمكين الإداري لمديري المدارس، في ما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل المديرية كوسائل لتوصيل توقعات المديرية لمديري المدارس.

9) الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين الإداري لمديري

المدارس النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت، والتقدير التي يحصل عليها المديرين بأهداف المديرية العامة للتربية والتعليم إذ يجب أن تقوم المديرية بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم، واتجاهها نحو الأداء الذي تفضله للعمل من خلال فرق العمل، والزيارات الإشرافية.

10) الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بشكل سريع، ومباشر،

ويجب الحذر من مقاومة التغيير؛ حيث سيقاوم مديرو المدارس أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين الإداري لمديري المدارس سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ المديرية، والمديرون في المدارس وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري للمديرين، وبالتالي يجب على المديرية عدم استعجال الحصول على نتائج سرعة فالتمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع المديرين في المدارس (المنوري، 2013: 21-24).

10.5.4: أبعاد التمكين الإداري

يوجد للتمكين عدة أبعاد منها (أفندي، 2003، 30-67):

1) تنمية السلوك الإبداعي: وهو أحد أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو

يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات،

وتفرضها المتغيرات العلمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب، وطرق إبداعية توظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف Heller and McNulty (2010: 3-8).

(2) **تفويض السلطة:** وهو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به إسناد مهام لأشخاص، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهورارى، 2002: 223)، ويعتمد التفويض على ثلاث أركان هي السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية، وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة، وهي لا تعني إعفاء صاحب السلطة من المسؤولية النهائية (ضرار، 2003: 349)، ويرتبط التفويض بنوع أسلوب الإدارة داخل المؤسسة بين المركزية واللامركزية، وهو يعني إسناد المديرين سلطاتهم إلى بعض العاملين معهم لإنجاز عمل محدد أو مهمة محددة، وممارسة المهام والمسؤوليات التي تحققها، وأنه كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة زاد توجه أدارتها إلى اللامركزية، والعكس صحيح.

(3) **العمل الجماعي:** وهو أحد الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسؤوليتهم عن إنجازه مسؤولية جماعية، وتضامنية تجاه الهدف المشترك (ملحم، 2006: 23-77).

(4) **التحفيز الذاتي للعاملين:** وهو يعني إثارة اهتمام العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم، وحاجاتهم، واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، وتعزيزها، والعمل على تدعيمها Lawson & Harrison (1999: 89-105).

11.5.4 : متطلبات التمكين الإداري لمدير المدرسة

أنه لكي تتجح المدرسة في عملها فإن هناك عدة متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديرو المدارس، ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة، وأهدافها الفعالة، وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث

الاختيار، والإعداد والتطوير، والتحفيز، والتشجيع الدائم، وذلك من خلال خطط، واستراتيجيات الموارد البشرية، والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة، ورؤيتها الاستراتيجية، والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء، والاهتمام بالتحسين، والتطوير من خلال أداء، ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية (فتحي، 2004: 1-15).

12.5.4: وسائل التمكين الإداري لمدير المدرسة

ويوضح (الحارشة والهيبي، 2006) عدداً من الوسائل التي يمكن القيادة الإدارية استخدامها لتمكين مدير المدرسة لديها:

- 1) التعبير عن ثقة القيادة الإدارية في قدرات مدير المدرسة.
- 2) أن تعبر القيادة الإدارية عن الآمال، والتوقعات العالمية المتعلقة بإمكانيات مدير المدرسة، ومستوى أدائه.
- 3) السماح لمدير المدرسة في عملية اتخاذ القرارات الإداري.
- 4) منح مدير المدرسة الحرية، والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يراها مناسبة لتنفيذ أعماله.
- 5) أن تقوم القيادة الإدارية بتحديد طموحات مدير المدرسة، وأهدافه.
- 6) أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ، والسلطة، وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الاجبار والاكراه (الحارشة والهيبي، 2006: 240-265).

13.5.4: أسباب التمكين الإداري لمديري المدرسة

وأوضح (أفندي، 2003) أن أسباب اللجوء لتمكين مدير المدرسة إدارياً حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف المحيطة، والمتغيرات الطارئة، والتقليل في عدد المستويات الإدارية في الهياكل الوظيفية مع التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمر التقليدي والاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة للحفاظ على تطور المدرسة، وتميزها مع سرعة اتخاذ القرارات، والحد من التكاليف، إطلاق قدرات المديرين الإبداعية وضرورة تقوية الرضا الوظيفي، والانتماء، والتحفيز لدى مديري المدارس، منح مدير المدرسة مسؤولية أكبر، وإحساساً أكثر بالإنجاز في عمله (المنوري، 2013: 36-37).

14.5.4 : عوامل نجاح عملية التمكين الإداري لمديري المدارس

إن نجاح برنامج التمكين الإداري يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المديرية بفلسفة التمكين الإداري والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة، ودعمها، وعلى عاتقها تفتح مسؤولية منح مديري المدارس السيطرة على نشاطهم، والحرية في اتخاذا لقرارات، والمسؤولية في أفعالهم، و أن نجاح عملية التمكين الإداري لمدير المدرسة تعتمد على مدى رغبة المديرية بتحويل الصلاحيات لمدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المديرية، ومدير المدرسة، وفاعلة نظام الاتصالات، والتغذية الراجعة في المدرسة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، و ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم (جودة، 2009) و (المعاني، 2012).

6.4: العدالة والمساواة

1.6.4: تعريف العدل لغويا واصطلاحا

2.6.4: العدالة في الإسلام

3.6.4: مفهوم العدالة التنظيمية

4.6.4: نشأة وتطور العدالة التنظيمية

5.6.4: العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

6.6.4: أهمية العدالة التنظيمية

7.6.4: أبعاد العدالة التنظيمية

8.6.4: العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية

9.6.4: أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس

10.6.4: مقومات العدالة التنظيمية

11.6.4: متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية

12.6.4: أدوار مدير المدرسة المرتبطة بالعدالة التنظيمية

13.6.4: العدالة التنظيمية ومجالات تطبيقها في المدارس

العدالة والمساواة

تعد المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ورجع ذلك إلى أن التربية هي من المداخل الرئيسية للتنمية البشرية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إلى المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، لأن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليواكب المجتمع وتطلعاته (عياصرة، 2006: 13).

لذلك يعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الذي يستطيع بحنكته الإدارية أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والاباء بل والمجتمع بتحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية التربوية. فالعملية التربوية عملية إنسانية، حيث أن العلاقات الإنسانية تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات إنسانية للمستفيد الإنسان وتنفذها مؤسسة إنسانية، حيث أن العلاقات الإنسانية تعتبر عاملاً مهماً في الإدارة، وهي من الصفات أو السمات التي يجب أن يتحلى بها الإداري، وتتميز بها شخصيته خصوصاً في ميدان الخدمات الاجتماعية والتعليم. (الطبيب، 1999: 161)

لذلك يعتبر تطبيق الإدارة المدرسية للعدل والإنصاف عاملاً محورياً في تحقيق العلاقات الإنسانية الحسنة، وإشعار المعلمين بالاحترام والتقدير والمساواة، مما يؤثر في روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، والذي ينعكس بدوره على أدائهم الوظيفي وبالتالي رفع مستوى جودة العملية التعليمية بالمدرسة.

فالدين الإسلامي دين العدل، كيف لا وقد سمي الخالق بالعدل، بل أن العدل أول صفات الله التي يقوم بها على خلقه، قال تعالى "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائماً بالقسط" (آل عمران: 18).

لا تتأثر العدالة في الإسلام بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع به جميع المقيمين في بلاد الإسلام من المسلمين وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة يقول الله تعالى "يأيتها الذين امنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجر منكم شتان قوم على إلا تعدلوا اعدلوا هو اقرب للتقوى واتقوا الله أن الله خبير بما تعملون" (المائدة: آية 8) .

هكذا تتضح سماحة ديننا الحنيف بقيمه ومبادئه السامية في لتعامل مع الآخرين، لذا كان من الضروري أن يعامل مدير المدرسة معلميه بنوع من المساواة والعدالة بحيث يقدر كل واحد منهم، ويثمن جهودهم دون تحيز لأحد على الآخر.

لذلك يعتبر موضوعه العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المؤسسات، وفي إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وصنع الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية العاملة من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة (الفهدوي والقطاوى، 2004: 3).

وقد أكد الفكر الإداري الحديث على موضوع العدالة في مجال العمل التنظيمي، كما أكدت على ذلك على ذلك الدراسات العلمية والمؤسسات والجمعيات المختلفة، فهذه الجمعية الأمر يكية لإدارة المدرسة أكدت كما ورد في (الطويل، 2001) على أهمية مبدأ العدالة وضرورته، بحيث أدرجته ضمن السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المدرسة، حيث نصت هذه السياسات على أن مهنية المدرسة تفرض عليه تمسكه بالموضوعي وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات، كما أن مهنية المدير تفرض عليه عدم إخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة، وعدم إفساح المجال لأية ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة وحرية التعبير (الطويل، 2001: 21).

وبناء عليه، يري الباحث أن مدير المدرسة لن يتمكن من تحقيق النجاح في عمله، وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا من خلال الالتزام بالمبادئ الإدارية المعروفة وفي مقدمتها التعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة معه على أساس من العدل والمساواة، وقد أثبتت الدراسات أن المدير الناجح هو المدير العادل والذي يبتعد عن المحسوبية بين العاملين، بل يعتمد على مبدأ العدالة والمساواة في عمله بين جميع العاملين لأن ذلك يضمن الرضا الوظيفي بين جميع العاملين وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم في الإنتاج من خلال تحقيق أهداف المدرسة بنوع من الثقة بالتعامل.

وقد أكد (بول وترينيو وسيمس، 1994) كما ورد في (المعاينة، 2005: 6) أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو طلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة.

ومن هنا يتبين للباحث أهمية العدالة والمساواة كمبدأ مهم من مبادئ الحوكمة لما له علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين مما يعمل على تحسين إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المدرسة.

1.6.4: تعريف العدل لغوياً واصطلاحاً

العدل لغةً:

جاء مفهوم العدل في (القاموس المحيط) بمعنى: العدل لا ضد الجور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، كالعدالة والعدولة والمعدلة والمعدلة، عدل يعدل فهو عادل من عدل وعدل بلفظ لواحد، وهذا اسم للجمع، رجل عدل، وامرأة عدل وعدله، وعدل الحكم تعديلاً: أقامه، وفلانا: زكاه، والميزان: سواه (قاموس الفيروز آبادي، 1997: 1030).

كما جاء على مفهوم العدل في (لسان العرب، 1986) فهو "اسم مجرد فعله عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم، وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجوز في الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل وعدل الشيء أي وزنه، وعدلت فلانا إذا ساويت بينهما وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام لأن العدل هو الاستقامة والسوية، وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها (ابن منظور، 1986: 706).

كما جاء في (المعجم الوسيط، 1992) بمعنى أن العدالة هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ما له واخذ ما عليه (إبراهيم وآخرون، 1992: 588).

كذلك جاء مفهوم العدل في (قاموس القورد، 2006) بمعنى (العدالة) بأنها الاستقامة وعدل بمعنى أنصف، سوى، ضبط، قوم، وازن، وعدل بينهما أي سوى بينهما وعادل بينهما (البلعكي، 2006: 753).

العدالة اصطلاحاً:

عرفه (العسي، 2006): بأنه عبارة عن المتوسط في الأمور من غير إفراط في طرفي الزيادة والنقصان ومنه قوله "وكذلك جعلناكم أمه وسطاً" (البقرة: 143)، أي عدلاً فالوسط والعدل بمعنى واحد، وقيل العدل مصدر بمعنى العدالة وهو الاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق. (العيسي، 2006: 9)

لقد عرفت بأنها "كل ما يطابق الحق، ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات، في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرصة المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (المغربي، 2001: 141).

ويرى (ابن خلدون، 1990) "أن العدل مألوف، وبه قوام العالم، وهو عدل في الحكم وإنصاف وهو ضد الظلم والفسق، فبالعدل تقوى الدول، وتتعاقد لحمتها بالقوة المرافقة وعظمة الشوكة" (ابن خلدون، 1990: 228).

و تعرف العدالة بصفة عامة" بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق". (حسانين، 2004: 74)

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية" بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل" (جودة، 2007: 133).

ويري (زايد، 2006) أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظفاً على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر" (زايد، 2006: 13).

ويعرف (وادي، 2007) العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى بين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية (وادي، 2007، 4).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظم" (Byarw & Rue، 1997: 325).

كما وعرف (Sall & Moore، 1993: 106) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية لل إجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة".

كما عرفها (Greenberg & Cropanzano, 1997: 317) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف

في المعاملة التي يتعاملون بها من قبل المنظمات".

كما وتعرفها (اسكندر، 2007: 126) بأنها "شعور الفرد بنزاهة وموضوعية وحسن معاملة من يتعامل

معه إلى جانب أنها انعكاس للمساواة بين الأفراد والأخلاقيات في التصرف".

ويقصد بها أيضاً "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد

بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون

فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العطوى، 2003: 149).

وعرفتها (الداية، 2012) "شعور المعلم في مدارس الغوث بالإنصاف والمساواة، والعدالة في توزيع

المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة، دون تحيز، وعدالة القرارات التي يتم اتخاذها دون

إجحاف لحقوق المعلم وواجباته، وعدالة المعاملة التي يعامل بها من قبل مدير المدرسة وإدراكها لها،

والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء المعلمين، وهذا يتم من خلال مقارنة ما يقدمه المعلم من

جهد في مجال عمله بجهود أقرانه وزملائه من المعلمين، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج

ومردودات (الداية، 2012: 11).

أما على صعيد العملية التربوية فإن مفهوم العدالة من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة للمعلمين ام

للتلاميذ، فالمعلم يشعر أنه يعامل بدالة في مدرسته سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها

وبذل كل جهد ممكن لتطويرها (علاونة وأبو غزال، 2010: 287).

كما ينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة

الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر (حواس، 2003: 46).

ويبري الباحث أنه بالعدل توزع الحقوق على الناس، فهو من المبادئ الإسلامية التي تحقق سعادة الفرد

والجماعة، إضافة لذلك فهو من المفاهيم الإدارية العظيمة التي ينبغي فهمها من قبل المديرين لأنه

يعتبر أساس النجاح في العمل الإداري، فلا بد لمدير المدرسة أن يكون عادلاً منصفاً نزيهاً قادراً على

توجيه معلميه من خلال إرساء وترسيخ قيم العدل والنزاهة، فالمعلم يحترم المدير العادل والمنصف

ويسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بكل ما أوتى من القوة لأنه يشعر بأنه في بيته الثاني، ويشعر بأنه

يعمل لبيته وليس لمؤسسته فقط وهذا بسبب توجه المدير إلى مبدأ العدل، كذلك ينعكس ذلك إيجابياً

على المعلمين وعلى رفع كفايتهم الإنتاجية ورضاهم الوظيفي.

2.6.4: العدالة في الإسلام

لقد أمر الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم إذ تستقيم به الأمور، وتسير في مسارها الصحيح، وبه تطمئن النفوس إلى نيل حقوقها واستيفائها والوفاء بها، وتظهر قصة العناية بالعدل في وصف الله تعالى نفسه بالعدل منزه عن الظلم في أفعاله وأحكامه قال تعالى لَوَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِهِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ { (الأنعام: 115)، فإذا كانت كلماته عدلا فهو العدل لأن كلماته هي كلامه، وقد وصف نفسه بالقسط أيضا، فقال { شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَانِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ { (آل عمران: 18)، والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع بها كل المقيمين في بلاد الإسلام من المسلمين وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة أو شنان بقوله تعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ إِلَّا تَعَدَّلُوا أَعَدَّلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلْقَوِّىِ وَاتَّقُوا اللَّهَ أَنْ اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ { (المائدة: آية 8)، وقد ورد مادة العدل في القرآن الكريم (27) مرة وورد القسط بمعنى العدل (25) مرة، والنهي عن الظلم وبيان عاقبته (289) مرة (الحميدان، وهو ساوى، 2010: 1470).

ويرى الباحث أن العدل من أهم مرتكزات ومبادئ الدين الإسلامي، والتي تعمل على تحقيق السعادة للأفراد، ولهذا بات العدل مطلباً أساسياً لجميع أفراد المجتمع، ولهذا أمر الله بالعدل ونهي عن الظلم، ومن هنا يجب على جميع المؤسسات التربوية أن يكون العدل مبدأً أساسياً من مبادئ عمل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة المدرسية ممثله بالمدير والنائب أن يتمسكوا بمبادئ الإسلام ومرتكزاته، وهذا بدوره يشعر العاملين بالرضا الوظيفي فتختفي ظاهر الحسد والبغض بين العاملين وتكون أعباء المدرسة موزعة بشكل عادل على الجميع والتي يمكن إنجازها بسهولة وبصورة جيدة ويتوزع العمل بين الجميع بعدل ومساواة ونزاهة وإنصاف مراعي الفروق الفردية بين جميع العاملين وبالتالي ينعكس ذلك على الإنتاج وبالتالي تتحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

3.6.4: مفهوم العدالة التنظيمية

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، كما أنها أحد الموضوعات الرئيسية التي تنصدر اهتمام المؤسسات التي تسعى للعمل بكفاءة اعلي.

أما على صعيد العملية التربوية "فإن مفهوم العدالة يعد من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة للمعلمين ام التلاميذ، فالمعلم الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في مدرسته سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها وبذل كل جهد ممكن لتطورها (علاونة و أبو غزال، 2010: 287).

كما يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر (حواس، 2003: 46).

لذا فقد تزايد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية، ومكوناتها، وعناصرها والمفاهيم التنظيمية الأخرى المرتبطة بها.

وفيما يلي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية:

- ✓ تعرف العدالة بصفة عامة" بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق" (حسانين، 2004: 74).
- ✓ ويمكن تعريف العدالة التنظيمية" بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل" (جودة، 2007: 133).
- ✓ ويرى (زايد، 2006: 13) أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظفا ما أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر".
- ✓ ويعرف (وادي، 2007، 4) العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.
- ✓ ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظم (Byarw & Rue 1997: 325).
- ✓ كما وعرف (Sall & Moore، 106: 193) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة".
- ✓ كما عرفها (Greenberg & Cropanzano، 1997: 317) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يتعاملون بها من قبل المنظمات.

- ✓ كما وتعرفها (اسكندر، 2007: 126) بأنها "شعور الفرد بنزاهة وموضوعية وحسن معاملة من يتعامل معه إلى جانب أنها انعكاس للمساواة بين الأفراد والأخلاقيات في التصرف".
- ✓ إضافة إلى ذلك اعتبر ادامز (Adams) "العدالة التنظيمية" بأنها المساواة (Equity).
- ✓ وعرفها (العطوى، 2003): بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (العطوى، 2003: 149).
- ✓ وعرفتها (الداية، 2012) بأنها شعور المعلم في مدارس الغوث بالإنصاف والمساواة، والعدالة في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز، وعدالة القرارات التي يتم اتخاذها دون إجحاف لحقوق المعلم وواجباته، وعدالة المعاملة التي يعامل بها من قبل مدير المدرسة وإدراكه لها، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء المعلمين (الداية، 2012: 19).

4.6.4: نشأة وتطور العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً محورياً، وإن كان قد بدأ التعامل معه حديثاً في مجال الإدارة إلا أن له جذوره التاريخية والفلسفية المستمدة من نظرية المساواة التي اقترحها وقدمها العالم الشهير "آدمز" قبل نصف قرن من الزمان، حيث تنهض تلك النظرية على مسلمة مؤداها أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي مثلاً)، ومدخلاتهم الوظيفية (الجهد الوظيفي) إلى نسبة مخرجات ومدخلات غيرهم من الأقران في العمل، واستناداً على هذه النظرية فإنه يفترض أن إحساس الفرد بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها الفرد على أجر أقل مما يستحق ويصاب فيها بإحساس من الضجر والضييق (الجندي والبناء، 2007: 36).

وقد تطور على يد فولجر (Folger, 1977) وجرينبيرج (Greenberg, 1987, 1990) وقد تم صياغة مصطلح العدالة التنظيمية أساساً بواسطة جرينبيرج في عقد الثمانينات من القرن العشرين، فقد وصف جرينبيرج مصطلح العدالة التنظيمية كموضوع ظهر في الأدبيات خلال محاولات وصف دور النزاهة/ العدالة Fairness في بيئات العمل (المهدي، 2006: 52).

5.6.4: العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

إن المتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات العديد من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها مداخلها. حيث تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح الطرفين هما العامل والمؤسسة (المعاينة، 2005: 23).

حيث اقترح "ماكس فيبر" (Max Weber) نموذج التنظيم البيروقراطي الذي يبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة، على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، حيث أسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، ورأوا أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، والموضوعية بدلاً من الشخصية، والترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية، وبالتالي يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المؤسسات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية (زايد، 2006: 71-72).

وقدم رائد الإدارة العلمية الحديثة فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية منها:

- 1) اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
- 2) اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب.
- 3) اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لإنجاز أهداف العمل.
- 4) إيجاد نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.

5) توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعام بشكل متساوٍ (الطويل، 2006: 65).

بينما نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى، ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت أهمية التركيز على مصالح العمال لتلقتي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون على حساب الآخر، مما

يجعل العامل يشعر بالمساواة والعدل، وعدم الاجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة (المعايطة، 2005: 24).

ويري الباحث أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤية مختلفة للنظم الإدارية، حيث أن كل المداخل الإدارية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال أساليب إدارة معينة، ومهما اختلفت المدارس ولكن اتفقت على وجود هذا المفهوم والذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها من خلال إرساء مبدأ العدل والمساواة بين العاملين.

6.6.4: أهمية العدالة التنظيمية

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها:

- 1) الحاجة إلى التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين.
- 2) تبني سياسات أخلاقيات أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بكل ما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد.
- 3) كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية (عواد: 2003: 12).

وقد استخلص الباحث من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات في هذا المجال عدا من النقاط تبين أهمية العدالة التنظيمية:

- 1) تتعكس العدالة والمساواة سلوكيا على حالات الرضا لدى العاملين.
- 2) تشعر العدالة التنظيمية بأن كل موظف له الحق بالتقييم الصحيح وبالتالي يؤثر ذلك على إنتاجية العمل.
- 3) تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.

وبالتالي يتضح للباحث أن أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال ما تتضمنه العدالة التنظيمية من أبعاد مختلفة باعتبار مدير المدرسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة فهو يحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فيجب على مدير المدرسة جاهداً أن يسعى إلى تحقيق المساواة والعدل بين جميع العاملين والتي تؤثر على أداء العاملين، فتقيم المساواة من قبل الأفراد هي عملية إدراكية عقلية.

7.6.4: أبعاد العدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسة للعدالة التنظيمية، وقد ظهرت في الأدبيات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور هي:

- (1) العدالة التوزيعية.
- (2) العدالة الإجرائية.
- (3) العدالة التفاعلية.

فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة -منذ أوائل عقد الستينات من القرن العشرين- كان محور اهتمامهم ينصب على عدالة توزيع النواتج (العدالة التوزيعية)، وفي منتصف عقد السبعينات تقريبا، بدأ اهتمام الباحثين يتحول نحو دراسة عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج (العدالة الإجرائية)، وشهد عقد الثمانينات تياراً هائلاً من البحوث والدراسات عن ظاهرة العدالة الإجرائية، والتي انبثق منها البعد الثالث للعدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية) (المهدي، 2006: 75).

وفيما يلي توضيح لهذا الأبعاد:

أولاً: العدالة التوزيعية: وتعرف بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أي تتعلق بعدالة المكافآت (Williams, 2002: 8). حيث أن تتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصةً مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات (زيد، 2006: 18).

وقد صنف كويمان (Koopman,2003) هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1) **الإنصاف:** ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكلي، وفي حالة تساوي بينهما في الأجر فإن ذلك يعد خرقاً لقاعدة الإنصاف.
- 2) **المساواة:** يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد، بغض النظر عن النوع واللون والعرق، وأن يأخذ الجميع فرصاً متساوية ويكون التوزيع على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.
- 3) **الحاجة:** ويعتمد هذا النوع في توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة الأولى، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف الأخرى (سلطان، 2006: 24).

ثانياً: العدالة الإجرائية:

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها (جودة، 2007: 134).

كما عرفها آخرون بأنها "انعكاس لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات" (الجندي والبناء، 2007: 38).

ويقصد بها أيضاً "مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد مكافآت عادلة مثل (وسائل تحديد الأجور ووسائل الترفيه) وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (المتروك، 2010: 39).

كما يعرفها (الفهداوي والقطاونة، 2004) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (الفهداوي والقطاونة، 2004: 10). ويرى الباحث أن عدالة الإجراءات هي إدراك المعلمين لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والنواتج، والمكافآت بالمدارس، بناء على القرارات المتخذة كمن قبل المديرين مثل: إجراءات تقييم الأداء وغيرها.

ثالثاً: العدالة التفاعلية

قد أوضح كل من "نيهوف ومورمان" (Niehoff & Moorman, 2000: 576) أنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها المرؤوس عندما تطبق عليه بعض

الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وأنه في العديد من الحالات فإن الطريقة أو الأسلوب الذي يعامل به الفرد أثناء تنفيذ بعض الإجراءات الرسمية (تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر على إحساس هذا الفرد بالعدالة، الأمر الذي يكون مفاده أن كلا من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات يمكن أن تؤثر في إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية. كما تشير عدالة التعاملات إلى "مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليها الإجراءات (حامد، 2003: 10). وتهتم عدالة التعاملات بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون فيها (جودة، 2007: 134).

ويري الباحث أن العدالة التفاعلية تتعلق بشعور المعلمين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل مديرهم عندما تطبق عليهم الإجراءات التي تعتمد على المصادقية والاحترام المتبادل.

8.6.4: العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية

مما لا شك فيه أن مدير المدرسة يمثل لهم الكوادر التي تدير العمل المدرسي، ويقودها نحو تحقيق الأهداف المدرسية بنجاح، فعلى كاهله يحمل عبء كل كبيرة وصغيرة في المدرسة، فهو المسؤول عن كل ما يقع داخل المبنى المدرسي، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤون جميع منسوبيين من موظفين ومعلمين ومستخدمين من جميع النواحي مثل توزيع المخرجات بشتى أنواعها من فرص ومميزات، ومهام ومسؤوليات ونصاب حصص دراسية، والتعامل معهم بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات بشتى أنواعها، وتقييم الأداء الوظيفي لهم، وغير ذلك من العديد من المهام التي توكل إلى مدير المدرسة والتي ينبغي على مدير المدرسة ليس فقط تأديتها، بل عليه اختيار الأسلوب المناسب الذي يؤديها به بحكمة وعدل وإتقان مرضاة الله تعالى أولاً، ثم مراعاة تحقيق العدالة والإنصاف والمساواة لجميع من له علاقة بالعملية التعليمية.

ومن البديهي أن إيجاد مناخ تعليمي جيد يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلبة وأولياء أمورهم وأسرتهم وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام (كارنتر، 2002: 63). ويرى الباحث أن إيجاد مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس المعلمين يرفع من الروح المعنوية لديهم، ويعمل على زيادة دافعية المعلمين للعمل وينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم، و على سلوكهم المهني،

وعلى تحصيل الطلبة، و يعمل مدير المدرسة الناجح والفعال على إرساء وترسيخ مبدأ العمل والمساواة بين العاملين من خلال تركيزه على النواحي الإنسانية للعاملين، وهذا بدوره يعمل على تحقيق أهداف المدرسة وتخريج جيل حضاري قادر على القيادة والإبداع والتميز.

9.6.4: أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس

لقد أدرك الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية العدالة التنظيمية، خاصةً مجال الإدارة التربوية، فإتباع المدير مبدأ العدالة التنظيمية هو ذاته قدوة وتوجيه لكل من في المدرسة لاتخاذ العدالة منهاجا سلوكاً وعملاً (محرمة، 2000: 321).

ويؤثر تطبيق مدير المدرسة للعدالة التنظيمية إيجابيا على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى بالمدارس، مثل ما ذكره (المهدي، 2006: 83) أن للعدالة التنظيمية نواتج مهمة، فعلى المستوى الفردي تتمثل نواتج العدالة التنظيمية في مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لدى المعلمين مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما يؤدي عدم إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل: الضغوط الوظيفية، السلوكيات الانتقامية والتخريبية، والسرقية، والسرقة، وزيادة العدوان، وقلة الجهد المبذول في العمل، وانخفاض الإنتاجية التنظيمية، وشيوع بيئة عمل عدائية، وضعف الثقافة التنظيمية.

وقد ذكر (الحجايا، 2006: 3) أن 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 الخاصة بالعدالة التنظيمية وقيمها كأساس لأداء التميز للمنظمات، فالإدارة ذات المبادئ والقيم والتي توصف بأنها تعد عدالة من الإدارات المتميزة، والقائد الذي يستطيع إيصال الشعور بالعدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة للعاملين تحت إمرته، ويستطيع كسب ثقة ورضا العاملين معه يعد قائدا إداريا متميزاً من هذه الناحية.

وقد ذكرت (باجودة، 2010) العديد من الفوائد والنواتج عند تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس منها:

(1) 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 النزاع.

- (2) الشعور بالانتماء إلى جماعة أو مجتمع له قيم ومبادئ ومعايير للسلوك تحكم التعامل فيما بين أفرادها.
- (3) الشعور بالأمن والامان والاستقرار والحالة النفسية السليمة عند معرفة أن الشخص لن يحصل إلا على ما يستحق وأن لا أحد سيحقق مزايا غير مستحقة على حساب الآخرين.
- (4) 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.
- (5) الشعور بالثقة في الإدارة المدرسية.
- (6) إحساس المعلمين الجيدين المخلصين في المدرسة بالمساندة والدعم حيث أن مستوى أدائهم فقط هو الأساس لتقييم أدائهم وهو المحدد لمكانتهم في المدرسة ولمستقبلهم الوظيفي.
- (7) الإحساس بالاحترام والشعور بتقدير الذات.
- (8) الإحساس بالنظام والشفافية والوضوح.
- (9) نشر المحبة والتعاون والتنافس الشريف بين المعلمين بالمدرسة والمشاعر الأخوية الدافئة (باجودة، 2010: 56).

10.6.4: مقومات العدالة التنظيمية

وتتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- (1) يحتاج كل فرد في المؤسسة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف كيفية الحصول على المكافآت بناء على الجودة أم الكم.
- (2) ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فمنهم من يدرك نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- (3) يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها (حسن، 2001: 22).

11.6.4: متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية من مدير المدرسة

هناك العديد من متطلبات تطبيق العدالة التي ينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بها لتحقيق العدالة التنظيمية، من أبرزها:

- 1) زرع الثقة بين المدير وجميع المعلمين بالمدرسة، فتعد الثقة التنظيمية من المواضيع المهمة جدا في الإدارة، وإشاعة جو الثقة بين الرئيس والمرؤوس ونشره في المؤسسة من شأنها التأثير إيجابيا على إحساس المرؤوس بالعدالة الاجتماعية.
- 2) قناعة المدير بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية وأهميتها ورغبة في تطبيق مبادئها والرغبة في سيادتها ونشرها.
- 3) اكتساب مدير المدرسة للمهارات القيادية وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية المختصة بتنمية المهارات السلوكية والإشرافية والقيادية والاطلاع على أحدث الأبحاث في مجال العدالة التنظيمية (باجودة، 2010: 57).

12.6.4: أدوار مدير المدرسة المرتبطة بالعدالة التنظيمية

يعد العدل والإنصاف من أهم المبادئ التي تحقق الرضا الوظيفي والطمأنينة بالفرد والجماعة وهما من المفاهيم الإدارية الهامة والضرورية التي ينبغي للعاملين في العمل الإداري تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل التربوي أو غيره وتحقيق الإنجازات المنشودة، فالمدير العادل يميز بين المعلم الكفاء وغير ذلك، وبالتالي استمرار رفع مستوى المعلم الكفاء طالما شعر باهتمام المدير، كما أن المعلم غير المجد يجد من يأخذ بيده حتى يرتفع مستواه، فمن العدل إعطاء كل ذي حق حقه، فالمعلم المجتهد ولمثابر والقادر على التميز لا ينبغي مساواته بالمعلم المقصر غير المكترث بالمدرسة وأنظمتها وواجباته الوظيفية، فإن همن واجب القيادة التربوية العمل على مكافأة المعلم المتميز من باب العدل وتشجيعه للاستمرار في معدلات التميز التي هي هدف الإدارة التربوية، والعمل أيضا على تقصي أسباب تقصير بعض المعلمين حتى يمكن علاج هذا القصور فليس من العدل التساوي في مكافأتهم، لهذا فإن العدل كالمفاهيم التي يجب إدراكها إدراكا جيدا حتى يمكن ممارستها بالشيء المطلوب حتى تتحقق السعادة لجميع العاملين في الإدارة المدرسية وبالتالي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب (الفسفوس، 2011: 15) ([http:// pulpit.alwatanvoice.com](http://pulpit.alwatanvoice.com)).

وبالتالي تجد أن مسؤولية تطبيق العدالة التنظيمية في أي مؤسسة تقع على كاهل مديرها، فالمدير الكفاء هو القادر على إيصال الشعور بالعدالة بجميع أنواعها إلى جميع العاملين تحت إمرته، وهذا ما أشار إليه (Greenberg & Broun:2004)، حيث ذكر أن "المديرين يستطيعون عمل الكثير مما يقلل من مدركات العاملين بعدم العدالة أو المساواة، فالمديرين هم الذين يستثيرونها أصلا، وهم الذين يستطيعون جعل صورة العدالة أو المساواة أكثر وضوحا (Greenberg & Broun، 2004: 352).

وقد أشار (المحارمة، 2000) إلى أنه يتأثر إحساس المرؤوس بالعدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها أسلوب المدير في العمل معهم، ومدى قدرته على بناء أجواء من الثقة والصراحة والتواصل تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح.

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة الدور القيادي في قيادة المدرسة من خلال إرساء مبدأ العدل والمساواة بين جميع العاملين وإعطاء كل معلم حقه، والعمل على إيجاد الجو الملائم الصحي للمعلمين فيما بينهم، وفي علاقتهم بالإدارة، ويجب أن ترتبط سلوكيات المدير بالعدل والمساواة والبساطة والوضوح أثناء قيامه بالوظائف الإدارية (المحارمة، 2000: 320).

13.6.4: العدالة التنظيمية ومجالات تطبيقها في المدارس

أولاً: العدالة التوزيعية في المدارس

للمديرين دور مهم في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، كما أن للمدارس نظاماً خاصاً بالنسبة للسلطات المخولة للمديرين بها، فهناك العديد من الأمر يتم توزيعها عن طريق وزارة التربية والتعليم، وليس لمدير المدرسة دور في توزيعها، ولكن بالرغم من ذلك لمدير المدرسة دور مهم يتصل بالعدالة التوزيعية في المدارس وذلك عن طريق الجوانب التالية كما ذكرتها (باجودة، 2010):

- 1) توزيع المخرجات (الإمكانات والموارد والفرص والحوافز المادية والمعنوية).
- 2) توزيع المهام والمسؤوليات الرسمية وغير رسمية (باجودة، 2010: 59-60).

ثانياً: العدالة الإجرائية في المدارس

لا تعتمد أحكام العدالة في المنظمات التعليمية فقط على ما إذا كانت نواتج التوزيع التي يحصل عليها الأفراد عادلة، فقد ذكر (المهدي، 2006: 53) أنها ترتبط بالكيفية التي يتم بها استخدام الإجراءات، وصنع القرارات، والكيفية التي يتم بها معاملة منسوبي المدرسة أثناء عملية تنفيذ وتطبيق القرارات، والكيفية التي يتم بها معاملة منسوبي المدرسة أثناء عملية تنفيذ وتطبيق القرارات، أي إدراك العدالة يتضمن إدراك المعلمين في المدرسة لعدالة القوانين والأنظمة والإجراءات التي أدت إلى قرارات التوزيع مثل إجراءات توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وإجراء توزيع المكافآت وإجراءات فرض العقوبة، وإجراءات فض النزاع، وأن هذه الإجراءات طُبقت بمساواة بين العاملين، كما أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في إدراك المعلمين للعدالة الاجتماعية وذلك لاتصالها بكل ما يصدر من الإدارة المدرسية من أنظمة ولوائح وأحكام واتخاذ قرارات وإجراءات تخص المعلمين بالمدرسة، حيث تعتبر إتاحة الفرصة

للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل وارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها (رباح، 2008: 31).

ويتضح دور مدير المدرسة في العدالة الإجرائية فيما يلي:

تحرى العدالة عند وضع القوانين والأنظمة الفرعية أو الداخلية في المدرسة بحيث تتصف تلك القوانين والأنظمة بعدة صفات منها أن تكون:

- 1) مقبولة من قبل المعلمين.
 - 2) متماشية مع اهتماماتهم.
 - 3) إمكانية تطبيقها على الواقع.
 - 4) مراعية للأوضاع الموجودة ومراعية لظروف الذين ستطبق عليهم.
 - 5) مفهومة وواضحة من الجميع وبعيدة عن الغموض واحتمال عدة معانٍ (المهدي، 2006: 62).
- تعد عملية اتخاذ مدير المدرسة للقرار من أهم ما يتعلق بالعدالة الإجرائية ويظهر دوره في ذلك من خلال:

- 1) أخذ آراء المعلمين قبل اتخاذ القرار، وأخذ اهتمامات هؤلاء المعلمين ومقترحاتهم وحقوقهم وظروفهم وحاجاتهم الخاصة بعين الاعتبار وتزويدهم بالمعلومات الإضافية عند طلبها برحابة وسعة صدر.
 - 2) بناء القرارات الإدارية المتخذة على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة والابتعاد عن التخمين والحدس والعشوائية في اتخاذ القرارات.
 - 3) التأكد من تطبيق القرارات المتخذة بعدالة وعلى جميع المعنيين تطبيق المساواة. (باجودة: 2010: 65)، وعند عند تطبيق الإجراءات لا بد أن يراعي المدير بعض القواعد عند التنفيذ لكي تكون عادلة وهي:
- ✓ الثبات، الواقعية، الدقة، مطابقتها للمعايير، أن تكون متماشية مع المبادئ الأخلاقية السائدة، وأن يكون مقبولاً ممن قبل المدرسين.

✓ تطبيق المعايير بشكل موحد عند تطبيق الإجراءات، فعندما يطبق مدير المدرسة قرارا معيناً، فيجب أن تتطابق الإجراءات مع جميع الأشخاص في جميع الاوقات دون تفرقة أو تحيز ومحاباة لأي منهم على الآخر، وبدون تحقيق مصالح شخصية (ملاوى، 2003: 15).

ثالثاً: العدالة التفاعلية في المدارس

أشار (باجودة، 2010) أن لمدير المدرسة دور كبير في إدراك المعلمين للعدالة التفاعلية وذلك من خلال طبيعة معاملة مدير المدرسة مع المعلمين وأسلوب التعامل معهم، فطبيعة المعاملة التي يتلقاها المعلمون بالمدارس لها أهمية كبرى، وذلك لأنها تنعكس على جو المدرسة العام وبالتالي على سير العمل المدرسي وعلى الطلاب، ولأن المعاملة السيئة من قبل مدير المدرسة تولد العداء والغضب وعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية، لذلك يجب أن يراعي مدير المدرسة الأمور التالية لتعزيز الإحساس بالعدالة التفاعلية لدى المعلمين بالمدرسة:

- 1) احترام المعلمين، واحترام وجهات نظرهم، واحترام حقوقهم.
- 2) التمسك بالمبادئ الرفيعة والصفات السامية والقيم العليا من إخلاص ومصداقية وصراحة وعدم تلاعب أو خداع في التعامل.
- 3) الالتزام بآداب التعامل، واللباقة أو المجاملة، وعدم استخدام الالفاظ البذيئة أو غير الملائمة (عابدين، 2001: 93).
- 4) الاهتمام ببناء وتطوير علاقة الإدارة بالمعلمين في المدرسة ونشر أجواء الاحترام والتقدير والصراحة وإشعار الكل أنهم أعضاء في أسرة واحدة.
- 5) إتاحة الفرص للاتصالات والتعبير عن الرأي بكل حرية.
- 6) يعد إصدار مدير المدرسة لعبارات الثناء من أنواع عدالة التعاملات بين الشخصية المعنوية، ويجب تساوي المعلمين حتى في عبارات الثناء والشكر على حسب أعمالهم
- 7) معاملة مدير المدرسة للجميع بتساوٍ، وذلك بأن يشعر المعلمون بالمساواة والعدل في التعامل معهم، بحيث يتساوون جميعاً في طبيعة المعاملة بحيث لا يميز المدير أحداً عن غيره في طريقه تعامله معه، وعدم تدخل العلاقات الشخصية أو المحاباة، والتعامل مع الجميع بعيداً عن المحسوبية أو القبلية أو القرابة، وكل ذلك يعزز الإحساس بالعدالة التفاعلية (باجودة، 2010: 65).

رابعاً: العدالة التقييمية في المدارس

لتقييم الأداء مكانة مهمة في المجال المدرسي فهو الأداة التي يتعرف عن طريقها كل من مدير المدرسة والإدارات العليا على مستوى المعلمين في المدرسة لإثارة دافعتهم، والكشف عن الطلقات الكامنة لديهم، والاستفادة من قدراتهم، ولتتخذ الإجراءات المناسبة للارتقاء بضعيفي المستوى ومكافأة جيدة المستوى بالإضافة إلى محاولة تحسين الاوضاع والظروف التي من شأنها تحسين أداء المعلمين لتتناسب مع توقعات المعلمين، وللمدير في المدرسة بالغ التأثير على مدى إدراك المعلمين للعدالة التقييمية وحتى يكون التقييم عادلاً ومنصفاً ومحفزاً على الارتقاء بأداء المعلم كان لا بد أن تكون معايير التقييم التي بتداولها المقيمون والقائمون على التقييم موضوعية شاملة وفي ضوء اتجاهات عالمية حديثة (حسن، 2001: 249).

ولتحقيق العدالة التقييمية لا بد من مراعاة الأمور التالية من قبل مدير المدرسة في تقييمه للمعلمين:

- (1) مكافأة جميع المعلمين وفق أدائهم.
 - (2) إعطاء جميع المعلمين الفرصة المناسبة للترقية كلما قدم أحد المعلمين أداء متميزاً.
 - (3) اطلاع المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء مسبقاً.
 - (4) إعطاء المعلمين فرصة للتظلم بشأن التقييم غير العادلة.
 - (5) إفساح الفرصة للمعلمين في تقييم أدائهم ذاتياً (السبعي، 2012: 33).
- ويرى الباحث أنه على المدير الناجح أن يوظف جميع مجالات العدالة التنظيمية في المدرسة (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) لأن ذلك يضمن النجاح للمدرسة وبالتالي ينعكس ذلك على أداء العاملين في المدرسة، ومن خلال ذلك يشعر جميع العاملين بالاحترام والتقدير مما يؤدي إلى تحقيق فأهداف ورؤية ورسالة المدرسة.

7.4 : الأنظمة والقوانين

1.7.4: التعريف الاصطلاحي للأنظمة والقوانين

2.7.4: أهمية الأنظمة والقوانين في المؤسسات

الأنظمة والقوانين

تعد الأنظمة والقوانين من أهم المبادئ التي تؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسات، كما تساعد على ممارسة العديد من الظواهر السلوكية مثل تطبيق التعليمات واللوائح المنصوص عليها بالمؤسسة، فقرة العاملين على تطبيق القوانين والأنظمة يؤدي الى تحقيق مديري المدارس لأهداف المؤسسة التربوية .

1.7.4: التعريف الاصطلاحي للأنظمة والقوانين

وتعرف الأنظمة والقوانين على أنها "نظام عادل ونزيه يتم تحديده من قبل المؤسسة، وعليه يستخدم مصطلح "سيادة القانون" ليعني نظام مستقل وعادل وفعال ذو علاقة بالحكومة التي تطبقه بشكل متساوٍ ومنصف على جميع الناس" (Zaelke, Morita, 2007:16).

ويعرف الباحث الأنظمة والقوانين إجرائياً بأنها "قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف".

ويؤكد الباحث أن القانون يعتبر مرجعية للجميع، ولضمان سيادته على الجميع دون استثناء يتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة علمية محكمة من قبل الخبراء، وبالتالي الوصول إلى أنظمة وقوانين ولوائح تكون ملزمة لجميع الإدارات المدرسية، وتكون هذه القوانين والأنظمة بمثابة المرآة لكل الإدارات المدرسية والتي تلتزم بها وتطبقها على المجتمع المدرسي بأكمله.

2.7.4: أهمية الأنظمة والقوانين في المؤسسات

يتطلب الحكم الرشيد الأطر القانونية العادلة التي تنفذ بنزاهة، ويتطلب توفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، وبالتالي فإن ما يتعلق بالمنظمات الأهلية في هذا الإطار يتطلب وجود أنظمة داخلية (مالية، وإدارية) تنظم العلاقة بين الأقطاب المختلفة المشتركة في إدارة المؤسسة ابتداء من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة والعاملين، وانتهاء بأصحاب المصالح والمستفيدين (Nikolic, 0: 20081).

وبينما تلعب العديد من العوامل دوراً هاماً في العملية التنموية، فإن الحكم الرشيد يعتبر أحد أهم هذه العوامل، حيث أن الحكم الرشيد يشجع مبادئ المساءلة والشفافية والكفاءة، وسيادة القانون في المؤسسات العامة على جميع المستويات، و ينص على إجراءات واضحة ومحددة فيما يخص اتخاذ القرارات على مستوى الجمهور والمشاركة المجتمعية من خلال فرض الحقوق والواجبات وآليات قانونية محددة، لذلك يؤدي انخفاض مستويات سيادة القانون في بعض المؤسسات بطبيعة الحال إلى معدلات عالية من الفساد، مع عواقب مدمرة، فيما يتعلق بثقة الجمهور وتنفيذ الأنشطة خاصة

الاقتصادية، وهو ما يؤدي إلى إبطاء النمو الاقتصادي وخفض مستويات التعليم، وشبكات الأمان الاجتماعي، وكلها عوامل ضرورية من أجل التنمية المستدامة (2007: 6-17 Zaelke, Morita).

وبمعنى آخر يمكن أن نجد إشارة إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية أو سيادة القانون فيها، بمصطلح الحكم الذاتي، وهو درجة الاستقلالية التي تتمتع بها كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتعكس قوة التمتع بالحكم الذاتي في المؤسسة في اتخاذ القرارات حول القضايا الرئيسية مثل تحديد أهدافها وصياغة السياسات و إجراءات الإدارة المالية، والتوظيف، وأنظمة الحوافز والأجور والعلاقات الخارجية، وعليه فتصبح المؤسسة قادرة على توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية لديها لتحقيق أهدافها وأنشطتها بما يلقي درجة عالية من القبول لدى أصحاب المصالح (Vansant, 2003: 8).

ويرى الباحث أن الأنظمة والقوانين من أهم مبادئ الحوكمة، حيث أن الإدارة المدرسية يجب عليها القيام بتعزيز الأنظمة والقوانين من خلال التالي:

- 1) يجب أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة معلنة لجميع الموظفين.
 - 2) يجب أن تطبق الأنظمة والقوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز.
 - 3) يجب أن تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).
 - 4) يجب أن تكون التشريعات والقوانين مكملة لبعضها البعض (متراصة).
 - 5) يجب أن تتبنى الإدارة المدرسية فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.
 - 6) يجب أن تقوم بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.
 - 7) يجب أن تطبق الإدارة المدرسية القوانين والأنظمة بنوع من المرونة.
- وبالتالي فالإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة التي تستطيع تطبيق الأنظمة والقوانين بنوع من المرونة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة.

8.4: رشادة صنع القرار

1.8.4: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

2.8.4: أهمية عملية اتخاذ القرارات

3.8.4: خصائص القرارات الإدارية

4.8.4: خطوات عملية اتخاذ القرار

5.8.4: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

6.8.4: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

رشادة صنع القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة أن لم يكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة، فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، حيث يتخذ المديرين يوميا العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية و أخرى استراتيجية (حبتور، 2000: 180).

1.8.4: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

يعرف بأنه "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف، أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ والإصلاح Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي، والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.(حبتور، 2000: 185)

ويعرف كذلك "القرار يمثل اختيار البديل الافضل ما بين البدائل المطروحة" (المغربي، 2001: 243).

ويعرف أيضا بأنه "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما" (حسن، 2001: 149).

وقد ميز (الشامي ونيو، 2001: 25) بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل.

2.8.4: أهمية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك نشاطات ووظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات، كما تنتشر في جميع المستويات

الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة (الشامي، نينو، 2001: 287).

واتخاذ القرار الإداري في منظمة العمال هو ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام وهي مهمة تناط عادة بالمدير في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي بل بالعكس، فهي عبارة عن عملية منسقة تجرى وفق خطوات منطقية محكومة بإمكانات محددة ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة (الفضل، 2004: 26).

وينوه الباحث أن لصنع القرار الرشيد دور في تحقيق أهداف المدرسة بالشكل الأمثل، فعندما تقوم الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين والطلبة والمجتمع المحلي بالقرارات المتعلقة بمجالات المدرسة يكون القرار تشاركي، والجميع يكون مسؤول عن تنفيذ تلك القرارات، فيجب على الإدارات المدرسية أن تتخذ القرارات من خلال التقيد بخطوات البحث العلمي ومن خلال مشاركة متكاملة للمجتمع المدرسي.

3.8.4: خصائص القرارات الإدارية

نظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى، ولذلك سنفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية كما أوردها حسن (2001):

- (1) اتخاذ القرارات في حالة التأكد: وفي هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة، وهذا القرار يأخذ في حالة التأكد صحيح وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة.
- (2) اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة 100% وإذا كانت نسبة النجاح 90% تعتبر مقبولة في المخاطرة وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن 90%.
- (3) اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: هي حالة التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة، وعلى أي حال فإن بعض الكُتاب يرى من الناحية العلمية أنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة،

وعلى أي حال لا مفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات، وتحويل حالة عدم التأكد على حالة المخاطرة المحسوبة.

4) حالة الصراع والمنافسة: وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة، لأن المدير عليه ضغوطات من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة في اتخاذ القرار (حسن، 2001: 150).

4.8.4: خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر خطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر واقعية من خلال ست خطوات أساسية كما ذكرها حسن، (2001)، حيث تتسم هذه الخطوات بالوضوح، ويمكن تحديدها بالخطوات التالية:

(1) تحديد المشكلة.

(2) جمع المعلومات.

(3) تقييم البدائل.

(4) اختيار البديل الأنسب.

(5) تنفيذ البديل أو النتائج.

(6) تقييم القرار أو النتائج. (حسن، 2001: 156)

وعليه يمكن القول أن مبدأ رشادة صنع القرار من المبادئ المهمة جدا لمدير المدرسة، فعملية اتخاذ القرار عملية ليست سهلة، بل عملية تحتاج إلى فكر ورؤية استراتيجية ثاقبة، فالمدير الناجح تكون قراراته صائبة فيها نوع من التشاركية، فالإدارة الفعالة التي تطبق مبادئ الحوكمة يكون لديها خطة استراتيجية وأهداف ورؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، حيث أنها توفر البيانات والمعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار، وتبني القرار بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما أنها تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار، وتشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات من خلال مشاركة فعالة من أعضاء المجتمع المدرسي، و تتخذ القرارات وفق أولويات المدرسة واحتياجاتها، و في النهاية تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة.

5.8.4: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان، 1998: 208).

ويري فهيم (1996) أن المشاركة هي اندماج الأفراد عقليا، وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها (فهيم، 1996: 126).

6.8.4: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

يعتبر الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء، فكل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالإنسان بغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (شقصي، 2005: 48).

وفي هذا الإطار يرى الباحث أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم الاقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل، وبالتالي يتم في أي مدرسة ناجحة وتمتيزه تطبيق مبدأ رشادة صنع القرار بمشاركة جميع المعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، ليكونوا مسؤولين عن تنفيذ القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة، وهذا ينعكس على أداء الإدارة المدرسية بالإيجاب.

9.4: التنافسية

1.9.4: المفهوم اللغوي للتنافسية

2.9.4: التعريف الاصطلاحي للتنافسية

3.9.4: مفهوم الميزة التنافسية

4.9.4: مستويات القدرة التنافسية

5.9.4: الميزة التنافسية في المدارس

التنافسية

الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة التي تسعى إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً، وبطريقة تجعل نوعاً من التنافس الشريف بين المدارس الأخرى، وهذا ينعكس على الأداء المدرسي، ويجعل الإدارة المدرسية تعمل على استنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل لإمكانيات المؤسسة، بهدف تطوير أدائها الذي ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها.

1.9.4: المفهوم اللغوي للتنافسية

مصدر تنافس/ تنافس في.

تنافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الصّرر ببعض.
وفي التنزيل العزيز " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون " (المطففين: 26).

نافس بعضهم بعضاً، تسابقوا وتباروا فيها دون أن يضر أحدهم بالآخر: - تنافس الدولتان في تنمية الصناعة" (ابن منظور، 2010: 211).

2.9.4: التعريف الاصطلاحي للتنافسية

تعرف التنافسية بأنها "خصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين" (المعايضي، 2007: 207).
وتعرف أيضاً بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة" (عساف، 2015: 115).

3.9.4: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع" (الزعيبي، 2005: 138).

لذلك: فإن عملية ابتكار شيء مختلف (الإبداع) تثير التساؤل التالي: إلى أي مدى يكون هذا الشيء مختلفاً؟ حيث تنطوي معظم الابتكارات المؤسسية على إدخال تحسينات أو إعادة ترتيب الخدمات الموجودة بالفعل، وذلك بشكل متزايد، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع المؤسسي غالباً ما يكون مجرد تكييف وتطويراً أكثر منه تطبيق و تغيير جذري عليها.

لذلك: كان من الضروري ظهور مصطلح (إدارة الإبداع) أو (إدارة الموهبة البشرية) باعتبار أن هذه العملية ما هي إلا اجتياز لمجموعة من المراحل حتى نصل إلى النجاح والتمثل:

- (1) الفكرة المبدئية: اكتشاف تحديد الفرص وإعادةتها.
- (2) الإعداد: غالبا ما يتم وضع الأسس والقواعد في هذه المرحلة.
- (3) التطوير: في معظم الأحيان، تؤدي العمليات التي تتم في اللاشعور دورا مهما في هذه المرحلة.
- (4) مرحلة التنوير: عادة ما يتم التيقن من الفكرة في هذه المرحلة.
- (5) مرحلة التصديق: حيث توثق الفكرة وتقبل من الآخرين (شاهين، وزايد، 2009: 32).

4.9.4: مستويات القدرة التنافسية

نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي:

- (1) مستوى المؤسسة: وهي قدرتها على تحقيق ذلك من خلال إنتاج الخدمات ذات الجودة العالية توجه للمستهلك بشكل أفضل وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب، وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.
- (2) مستوى الصناعة: تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي، أو صناعي، أو خدماتي على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية.
- (3) المستوى القومي: وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو (عدنان، 2003: 56).

5.9.4: علاقة الكفاءات في الميزة التنافسية

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات بتجنيد وتفعيل مواردها، وكفاءتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم للرأسمال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

يعتبر العامل البشري الذي يمتلك المهارات، والكفاءات، والمعارف المتميزة هو العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد، والذي يلقي من إدارة الإبداع التحفيز والتوجيه المناسبين، فقد زادت الامية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على

إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع (المرسى، 2003: 123).

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة مورد استراتيجي مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بالخصائص نفسها التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية.

علاقة الكفاءات في الميزة التنافسية

(1) خاصية القيمة: وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.

(2) خاصية الندرة: حيث يحقق امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال (الخزامى، 2003: 133).

6.9.4: الميزة التنافسية في المدارس

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات التي تتعلق بمبدأ التنافسية وجد بأن التنافسية في التعليم تختص بقدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

لذا يعتبر مبدأ التنافسية من أهم مبادئ الحوكمة والتي تستطيع من خلالها الإدارة المدرسية تحسين الأداء المدرسي سواء من الناحية الفنية أو الإدارية، وإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، وتستطيع تبني الابتكارات والإبداعات لأنها تعد من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية، كما أن مبدأ التنافسية يتيح الفرصة للمدرسة بتقديم أحدث المستجدات الإدارية والفنية، ويجعلها تواكب كل ما هو جديد للمحافظة على الريادة الأكاديمية والإدارية المقدمة للمجتمع المدرسي، فالإدارة المدرسية الناجحة يجب أن تنافس الإدارات المدرسية الأخرى خلال قدرتها على تحسين النظام المدرسي على أداء وظائفه، وتحديد المسؤوليات، وتقسيم الأعمال، وتوفير الموارد، والاعتمادات اللازمة لتنفيذ السياسات التعليمية، وتوفير الأمان الشخصي، والاهتمام النفسي للعاملين والمعلمين و الكشف عن ميول الطلبة واستعداداتهم وقدراتهم، والتخطيط للبرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المناسبة لتنمية شخصية الطلبة وإعدادهم للحياة المستقبلية،

والارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنياً واطلاعهم على ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية وتقويم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم، وإثارة التنافسية بين العاملين بناءً على معايير واضحة، واستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة و دعم استخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة و عقد اتفاقيات مع المدارس المتميزة لتبادل الخبرات و تبني معايير الجودة في نظامها الإداري، وتبني خططاً تطويرية وفق مستجدات البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تبني معايير الجودة في نظامها الإداري، لذا يجب على الإدارة المدرسية مواكبة كل ما هو جديد في علم الإدارة وتبني كل ما هو جديد للوصول إلى تحقيق الأهداف.

10.4: البساطة والوضوح

1.10.4: البساطة لغةً

2.10.4: المفهوم الاصطلاحي "للبساطة" تبسيط الإجراءات

3.10.4: أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات

4.10.4: خطوات تبسيط الإجراءات

5.10.4: المفهوم اللغوي للوضوح

6.10.4: المفهوم الاصطلاحي للوضوح

7.10.4: أهمية الوضوح الإداري

البساطة والوضوح

الإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة التي تستطيع تحقيق أهدافها من خلال مجموعة من مبادئ الحوكمة ومن أهم هذه المبادئ مبدأ البساطة والوضوح، إذ يعتبر هذا المبدأ دليل على اتجاه الإدارة المدرسية إلى الطريق الصحيح، وبالتالي تستطيع تحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على بساطة الإجراءات في العمل، ومن خلال الوضوح التام والشفافية في تحقيق أهدافها المنشودة.

1.10.4: البساطة لغَةً

بسط الشيء: خلا من التعقيد، أي صار سهلاً يسيراً بسط الجواب (ابن منظور، 2010: 410).

2.10.4: المفهوم الاصطلاحي "لللبساطة"

تعرف بأنها تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية، وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في وقت الحاجة إليها، والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة Ferreira، (2009: 280).

وتعرف كذلك: "الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، ومن ثم تعوق العمل أو صنع القرار، ويشمل الروتين عموماً الامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، وارتفاع تكاليف المعاملات والافتقار إلى الشفافية والمساءلة" (منظمة التعاون والاقتصاد والتنمية، 2009: 3).

3.10.4: أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات

- 1) تسهل على الموظف و خصوصاً الجديد معرفة واجباته وكيف يجب أن يؤدي عمله، وفي هذا اختصار للوقت وتوفير في أجور التدريب على رأس العمل (الجشي، 2006: 16).
- 2) توفير الوقت والجهد والمال، والمساعدة على زيادة كفاءة العملية التنظيمية (اللوزي، 2002: 104).

3) التخطيط السليم، والموضوعية، والابتعاد عن الفوضى (اللوزي، 2002: 104).

- 4) المساعدة على وضع المعايير الأداء، وبالتالي تساعد على قياس كفاءة الجهاز وقدرته (الجشي، عصفور، 2006: 16).

ويضيف عصفور (2005) ثلاثة أهداف تتمثل في:

- (1) التقليل من المجهود الفكري للموظفين.
- (2) تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة.
- (3) أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال (عصفور، 2005: 241) المشار إليه في (حرب، 2011: 60).

4.10.4: خطوات تبسيط الإجراءات

ذكر عصفور (2005) خمسة خطوات لتبسيط الإجراءات وهي كالتالي:

- (1) اختيار العمل.
 - (2) جمع المعلومات ذات العلاقة.
 - (3) وضع الاقتراحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات.
 - (4) التنفيذ.
 - (5) المتابعة (عصفور، 2005: 252) نقلاً عن (حرب، 2011: 61).
- ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تتعلق بقدرة الإدارة المدرسية على تبسيط الإجراءات استنتج الباحث أنه يمكن الحد من الأعباء الإدارية وتبسيط العمل في المدرسة من خلال اتباع النقاط التالية:

- (1) القدرة على التعامل مع كميات هائلة من البيانات.
- (2) القدرة على نشر المعلومات التي قد تتضاعف بصورة كبيرة جداً مع استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- (3) التبادل الإلكتروني بدلاً من البيروقراطية والمعاملات الورقية التقليدية.
- (4) القدرة على تبسيط الإجراءات والمعاملات اليومية للعاملين بالمدرسة.
- (5) القدرة على تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالأمور الإدارية اليومية.
- (6) تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بأولياء الأمور من خلال تبسيط النواحي الإدارية المتعلقة بأبنائهم.
- (7) البعد عن التعقيد والروتين والبيروقراطية.

وفي هذا الإطار يري الباحث أنه يجب اتباع مجموعة من الإجراءات تتسم بالبساطة والوضوح في الإدارات المدرسية و من أهم هذه الإجراءات: تسهيل القوانين والأنظمة لإنجاز العمل، و تنفيذ

إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة وعدالة، وجعل الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة معلنة لجميع الموظفين بشكل واضح، و تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد و توفير نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام، و تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز و مراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات.

ثانيا: الوضوح

5.10.4: المفهوم اللغوي للوضوح

وضَّحَ يَضَح، ضَح، وضوحاً، فهو واضح، وضَّح الشيء أو الأمر : بأن وظَّهر، وضَّح الموقف: انكشف وصار مفهوماً (ابن منظور، 2010: 758).

6.10.4: المفهوم الاصطلاحي للوضوح

"أن تكون لك القدرة والوسائل للتواصل مع ذاتك ومع الآخرين ومع المحيط من حولك.. الوضوح يعني في هذا المقام الكريم أن تكون قادر على المضي في الدرب الذي تسلكه ولك نظرة متسقة الأبعاد كي تواصل وتتواصل بلا عقد ولا تعقيد مع ذاتك ومع الآخرين في كافة أبعاده البعيدة ومع الله سبحانه وتعالى لذلك فالوضوح في منظوره الإسلامي الحنيف المتزن غير المغالى اعتمادك وسائل وطرائق تقربك إلى الله".

<http://www.tanomah.net/vb/showthread.phm.17/10/2015>

7.10.4: أهمية الوضوح الإداري

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الوضوح الإداري وجد بأن أهمية الوضوح في العمل الإداري المدرسي يكمن في النقاط التالية:

(1) يحقق مبدأ البساطة والوضوح النزاهة للموظف، ويبتعد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين.

(2) يعمل مبدأ الوضوح على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويسمح بتوعية المعلمين واطلاعهم على كافة الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساواة.

(3) يوفر مبدأ الوضوح الإداري العمل في بيئة تتسم بالشفافية فتؤدي إلى جودة الأداء المؤسسي.

4) يسهم مبدأ الوضوح الإداري في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مساهمهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، من خلال الوضوح والشفافية.

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعددة، وجد بأن مبدأ الوضوح يرتبط بمبدأ الشفافية، فالشفافية كما ذكرنا في الإطار النظري مصطلح يعني الوضوح والصدق والعلنية عند اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري (الشيخلي، 2006:357).

كذلك تعني "الوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين" (عبد الحليم وعباينة، 2006:58).

ومن خلال المفهومين السابقين وجد الباحث أن الشفافية تعني الوضوح في كل مجالات العمل من خلال تمييز الإدارة المدرسية بالوضوح في معاملتها مع المجتمع المدرسي، والذي يشمل المعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي، وهذا بدوره يعمل على تحقيق أهدافها، لهذا فيجب على الإدارة المدرسية أن تتبنى مبدأ الوضوح والبساطة والشفافية الإدارية، فالإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة التي تعمل من خلال رؤية ورسالة وأهداف واضحة وعلنية للجميع.

11.4: الإدامة" الاستدامة

1.11.4: الاستدامة في اللغة

2.11.4: الاستدامة اصطلاحا

3.11.4: أهمية الاستدامة في التعليم

4.11.4: قواعد وأسس التعليم من أجل التنمية المستدامة

الإدامة" الاستدامة

شهدنا خلال عشرات السنوات الماضية تزايد الاهتمام الدولي في تضمين مفهوم الاستدامة في التعليم بغرض بناء جيل المستقبل القادر على التعامل مع التنمية المستدامة، وبدون شك يتمثل أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للاستدامة في التركيز على حياة الأجيال المستقبلية وجودة الحياة، وبالتالي يحتاج تطبيق التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى استراتيجية محلية واضحة وتكون جزءاً من الشبكة العالمية التي تساعد في تحقيق هذا الهدف حيث قامت العديد من البلدان في العالم بدمج الاستدامة في أنظمتها التعليمية. هناك إعداد كبيرة من التجارب التي يمكن الاستفادة منها من أجل تحسين إمكانية التعليم لخلق جيل شباب جاهز لبناء قدرات معرفة استدامة عالية ودعم ثقافة الاستدامة المحلية.

1.11.4: الاستدامة لغاً

استدام يستديم، استدم، استدامة، فهو مستديم، والمفعول مستدام (للمتعدّي استدام الشيء استمرّ، وثبت ودام: - استدام له الخير.

استدام الشخص الأمر : تأتّى فيه: فلا تعجل بأمرك واستدمه.

استدام الشيء: طلب استمراره: استدام لابنه الخير(ابن منظور، 2010: 697)

2.11.4: الاستدامة اصطلاحاً

إن التنمية المستدامة تعني تزويد الفرد بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية وكذلك تعويده على عادات مفيدة، فالمعارف والخبرات وحدها لا تكفي، فلا بد أن يتعود الفرد على عادات لها علاقة بالمحافظة على الموارد و خصوصاً غير المتجددة، وحسن توظيف الدخل، والتفكير في الآخرين المحيطين به والتفكير في مستقبل الأجيال التالية (الطويل، 2010: 21).

ويعرف الباحث الاستدامة إجرائياً: "الاستمرارية بتحسين عمليتي التعليم والتعلم بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3.11.4: أهمية الاستدامة في التعليم

"يتمثل الهدف الرئيسي لإدخال الاستدامة في التعليم في ضمان استمرارية التنمية المستدامة في البلاد من جذورها مع عملية تدريجية، كما أن متابعة الاستراتيجية هي قضية رئيسية في هذه العملية، تلعب

الاستدامة في التعليم دورا هاما في رفع الوعي بالحاجة للتنمية المستدامة وتعبئة جيل الشباب لتحقيق هذا الهدف، وقد نشرت اليونسكو مشروعات دولية ناجحة بما يخص الممارسات في مختلف البلدان التي تحاول إيجاد بدائل جديدة للتعليم من أجل الاستدامة، ومن بين هذه الممارسات واحدة تم القيام بها في النرويج وتهدف إلى تطبيق التعليم البيئي النرويجي كأداة للتنمية المستدامة واستهدف المشروع المدارس بكافة المستويات في النرويج، وركز على التعليم، والتعلم والمعلمين ومسؤولية الشركات، والبيئة والمياه وتغير المناخ والتنوع البيولوجي والاستهلاك المستدام والمواطنة (الحمادي، 2015).

<http://www.albayan.ae/across-the-uae/education,15/10/2015n>

4.11.4: قواعد وأسس التعليم من أجل التنمية المستدامة

«التعليم من أجل الاستدامة»، سيكون هو العنوان الأساسي لأربعة مسارات رئيسة لتحقيق الاستدامة في التعليم:

(1) المسار الأول:

إدخال مفاهيم الاستدامة في المناهج والمقررات الدراسية ومضمونها العلمي ومحتواها الثقافي.

(2) المسار الثاني:

يتضمن إدخال مبادئ الاستدامة في جميع الأنشطة الطلابية، بما في ذلك المسابقات العلمية والثقافية والترفيهية، ولاسيما الفعاليات والأنشطة المتصلة بتعزيز الهوية الوطنية، ومفاهيم التلاحم الاجتماعي، وتلك المستهدفة لتنمية مهارات القرن 21 لدى الطلبة، وكذلك الأنشطة الرامية لدعم روح الابتكار والإبداع في المجتمع المدرسي بوجهة عام، ولدى الطلبة الموهوبين والفائقين بشكل خاص.

(3) المسار الثالث: يتضمن معايير وممارسات الاستدامة في خطط التدريب والتنمية المهنية لجميع

العاملين في وزارة التربية والتعليم، وخاصة مديري المدارس والمعلمين والفنيين، وإدخال أدوات ومفاهيم الاستدامة في العمليات المدرسية كافة، لتكون جزءا رئيسا من الممارسات التربوية، وضمن منظومة القيم التي يركز عليها أداء جميع التربويين.

(4) المسار الرابع: يستهدف تحويل مفاهيم الاستدامة ومبادئها لتكون هي أسلوب العمليات التشغيلية

للوزارة في مختلف مستوياتها، وأداة تنفيذ المبادرات الخضراء، وغيرها من المشروعات والبرامج التطويرية (الحمادي، 2015).

<http://www.albayan.ae/across-the-uae/education,15/10/2015>

ويري الباحث أن الإدامة كمبدأ من مبادئ الحوكمة أصبحت ضمن الركائز الأولى للتنافسية العالمية، وواحدة من المؤشرات المهمة للتنمية والتقدم والتصنيف الدولي، إلى جانب أنها أحد أهم مكونات منظومة التعليم وعناصره الرئيسية، والإطار العام للعمل اليومي والممارسات التربوية، وهي الطريقة المثلى لتحقيق جودة التعليم، والارتقاء بمستوى المدارس والعملية التعليمية بوجهة عام.

وفي هذا الإطار يستنتج الباحث أنه يجب على الإدارات المدرسية أن تطبق مبدأ الإدامة في التعليم من خلال قيامها بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، ووضع رؤية ورسالة وأهداف لمدرسة، وتقديم الدعم المتواصل لجميع العاملين، والطلبة والمجتمع المحلي، وتحسين العملية التعليمية التعلمية، و تسهيل عملية استخدام التكنولوجيا، وتقييم نفسها ذاتياً بشكل مستمر، ومتابعة جودة التعليم والتعلم بشكل مستمر، والسعي الدائم لتطوير المعلمين تربوياً، و مهنياً، وثقافياً، وإدارياً، والتفكير بالتجديد والابتكار دائماً، والتخطيط للأعمال قبل تنفيذها، وهذا ينعكس على أداء الطلبة والمعلمين، ويكون المخرج النهائي بالتأكيد مدرسة متميزة قادرة على إخراج جيل قادر على قيادة مجتمعة إلى الأمام.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على مبادئ الحوكمة والذي اشتمل على إحدى عشر مبدأ من مبادئ الحوكمة هي "المساءلة، والشفافية، والمشاركة، والتمكين، والكفاءة والفعالية، والعدالة والمساواة، والبساطة والوضوح، والتنافسية، ورشادة صنع القرار، وفي هذا الإطار نشير الى أنه يجب على الإدارات المدرسية أن تطبق مبادئ الحوكمة في التعليم من خلال قيامها بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، ووضع رؤية ورسالة وأهداف لمدرسة، وتقديم الدعم المتواصل لجميع العاملين، والطلبة والمجتمع المحلي، وتحسين العملية التعليمية التعلمية، و تسهيل عملية استخدام التكنولوجيا، وتقييم نفسها ذاتياً بشكل مستمر، ومتابعة جودة التعليم والتعلم بشكل مستمر، والسعي الدائم لتطوير المعلمين تربوياً، و مهنياً، وثقافياً، وإدارياً، والتفكير بالتجديد والابتكار دائماً، والتخطيط للأعمال قبل تنفيذها، وهذا ينعكس على أداء الطلبة والمعلمين، ويكون المخرج النهائي بالتأكيد مدرسة متميزة قادرة على إخراج جيل قادر على قيادة مجتمعة إلى الأمام، كما أن الباحث استفاد من هذا الفصل في بناء أدوات البحث سواء استبانة شبكة الملاحظة أو استبانة مبادئ الحوكمة، بالإضافة الى تحليل وتفسير النتائج، و صياغة توصيات ومقترحات الدراسة .

التعقيب على الإطار النظري:

بعد الاطلاع الواسع على الأدب التربوي الحديث، والتراث العلمي والدراسات السابقة، و مخزون التربية في هذا المجال، قام الباحث بتجميع أكبر عدد من البحوث و الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، وقام بكتابة الإطار النظري والذي اشتمل على ثلاثة متغيرات هي الإدارة المدرسية، الحوكمة، مبادئ الحوكمة.

اشتمل متغير الإدارة المدرسية على "مفهوم وأهداف وأهمية وخصائص ومقومات وأنماط الإدارة المدرسية... إلخ" وتم توثيق الإطار النظري لهذا المتغير من مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية مثل دراسة (الحوالي،2012)، (عساف، 2005)، (المزين،2010)، بالإضافة إلى مجموعة من المراجع العربية المتمثلة بالكتب والدوريات والأبحاث المنشورة.

واشتمل متغير الحوكمة على "مفهوم ونشأة وأهمية وأهداف وخصائص ومبادئ الحوكمة ودورها في قيادة المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها"، وتم توثيق الإطار النظري لهذا المتغير من دراسة كل من (الشمري، 2014)، (أبو لبن،2013)، (ناصر الدين،2012)، (عطوة وعلي،2012)، (جودة،2010) بالإضافة إلى مجموعة من المراجع العربية المتمثلة بالكتب والأبحاث المنشورة.

واشتمل متغير مبادئ الحوكمة على إحدى عشر مبدأ من مبادئ الحوكمة هي "المساءلة والشفافية، والمشاركة، والتمكين، والكفاءة والفعالية، والعدالة والمساواة، والبساطة والوضوح، والتنافسية، ورشادة صنع القرار، وتم توثيق الإطار النظري من دراسة كل من (الشهري، 2014)، (القرشي، 2014)، (الكندي،2014)، (الحارثي، 2013)، (سلامة،2013)، (المنوري، 2013)، (أبوعبيطة،2013)، (المقادمة،2013)، (العمري،2011)، (حرب،2011)، (الحسن،2010)، (العرابيد،2010)، (خطاب،2008) بالإضافة إلى مجموعة من الكتب العربية والدوريات والأبحاث المنشورة.

وقد استفاد الباحث من الإطار النظري في:

- 1) فهم موضوع الحوكمة من خلال قدرته على ربط المتغيرات المذكورة ببعضها البعض.
- 2) بناء استبانة مبادئ الحوكمة من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي.
- 3) قدرة الباحث على إعداد أي مقياس يتعلق بجميع مبادئ الحوكمة كون كل مبدأ يمثل دراسة
- 4) تفسير النتائج والخروج بالتوصيات والمقترحات.

ثانياً: الجانب التطبيقي

الفصل الخامس (إجراءات الدراسة الميدانية)

تمهيد

1.5: حدود الدراسة

2.5: منهج الدراسة

3.5: مصادر الدراسة

4.5: المجتمع الأصلي للدراسة

5.5: عينة الدراسة

6.5: أدوات الدراسة

7.5: أداة شبكة الملاحظة (الصدق والثبات والنتائج)

8.5: أداة استبانة الحوكمة (الصدق والثبات)

9.5: أداة المقابلة والاستبيان الإلكتروني والبور الاستشارية

10.5: المعالجات الإحصائية

11.5: إجراءات الدراسة

خلاصة

الفصل الخامس

(إجراءات الدراسة الميدانية)

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ثم تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة وإعداد أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

1.5: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1) الحد الموضوعي: تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية في ضوء مبادئ الحوكمة.
- 2) الحد المكاني: المحافظات الجنوبية "محافظات غزة"، المحافظات الشمالية "محافظات الضفة الغربية".
- 3) الحد المؤسسي: المدارس الحكومية بمحافظة غزة والضفة، وزارة التربية والتعليم بغزة والضفة، مركز التدريب بوزارة التربية والتعليم بغزة والضفة.
- 4) الحد البشري: مديري المدارس، المعلمين، مديري المناطق التعليمية، رؤساء الدوائر الفنية والإدارية، رؤساء أقسام الإدارات التربوية، الخبراء التربويين بالجامعات الفلسطينية.
- 5) الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020-2021م.

2.5: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (الأسلوب التحليلي) لمناسبته مثل هذا النوع من الدراسات، حيث استخدمه الباحث لدراسة الواقع، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الاعا والأستاذ، 1999: 45).

كما استخدم الباحث المنهج البنائي للوصول إلى التصور المرتبط بالدراسة، ويعرف المنهج البنائي بأنه "منهج و طريقة علمية لتطوير برامج وسياسات وهياكل معرفية وتطبيقية جديدة لم تكن معروفة من قبل" (الجرجاوي، 2010: 1).

3.5: مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1.3.5: البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistical SPSS (Package For Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.3.5: البيانات الثانوية

لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالدراسة الحالية، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

4.5: المجتمع الأصلي للدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية "محافظات غزة" والمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" بفلسطين وذلك حسب إحصائية برنامج التربية والتعلم التابع لوزارة التربية والتعليم والمسجل بأحدث الإحصائيات للعام 2019-2020م كما موضح بالجدول (1-5) و مرفق بالملحق رقم (13) و(14) صورة عن إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد المديرين والمعلمين الموثقة في إحصائية الوزارة بغزة والضفة.

جدول رقم (5-1)

يوضح عدد مديري المدارس والمعلمين في محافظات غزة والضفة

المجموع	المحافظات الشمالية "محافظات الضفة الغربية"	المحافظات الجنوبية "محافظات غزة"	الوظيفة
2239	1825	414	مديري المدارس
39937	28875	11062	المعلمين
42176	المجتمع الأصلي		

الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام (2019/2018) رام الله الضفة ص 55

الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في قطاع غزة للعام (2020/2019)، غزة، ص 16

كما سيستخدم الباحث عينة قصدية من الخبراء في وزارة التربية والتعليم من مديري التعليم ونوابهم و رؤساء قسم الإدارة التربوية و رؤساء قسم الإشراف التربوي في المحافظات الجنوبية "محافظات غزة" والمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" بفلسطين وذلك حسب إحصائية برنامج التربية والتعليم التابع لوزارة التربية والتعليم 2019-2020م للوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، والجدول رقم (5-2) يوضح إحصائية بالإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية "محافظات غزة" و المحافظات الشمالية "محافظات الضفة الغربية" والمسجل بأحدث الإحصائيات للعام 2019-2020م.

جدول رقم (5-2)

يوضح إحصائية بالإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية " غزة" و المحافظات الشمالية "الضفة"

المجموع	المحافظات الشمالية محافظات "الضفة الغربية"	المحافظات الجنوبية "محافظات غزة"	الوظيفة
24	17	7	مدير التربية والتعليم
24	17	7	مدير الدائرة الفنية
24	17	7	مدير الدائرة الإدارية
24	17	7	رئيس قسم الإدارة التربوية
24	17	7	رئيس قسم الإشراف التربوي
120	85	35	الخبراء

5.5: عينة الدراسة

1.5.5: العينة الاستطلاعية: Pilot Sample

قام الباحث باختيار عينة استطلاعية مكونة من (40) مدير ومعلمة في محافظات غزة والضفة الغربية، موزعين بواقع (20) مدير ومعلمة من غزة و(20) مدير ومعلمة من الضفة حيث استخدم الباحث العينة الاستطلاعية لتقنين أدوات الدراسة، والتحقق من الصدق والثبات و مدى صلاحية الاستبانة في تحقيق أهدافها، والجدول رقم (3-5) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (3-5)

يوضح المديرين والمعلمين في العينة الاستطلاعية

المجموع	المحافظات الشمالية الضفة الغربية	المحافظات الجنوبية غزة	الجنس
20	10	10	مديرين
20	10	10	معلمين
40	20	20	المجموع

2.5.5: عينة الدراسة: Actual Sample

قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديري ومعلمي المحافظات الجنوبية "محافظات غزة" و المحافظات الشمالية "محافظات الضفة الغربية" في المدارس الحكومية بفلسطين والبالغ عددهم (42176) مدير ومعلم، وذلك لإمكانية تطبيق الدراسة عليهم، كما هو مبين من الجدول (4-5) و اتضح أن حجم العينة الإجمالي للمديرين والمعلمين قد بلغ (42176) معلمة ومدير/ة، ولتحديد حجم عينة تمثل المجتمع، ورجع الباحث إلى (Holleran,2011:208) فاتضح له أنه يمكن أن يأخذ (من 1-5 %) لمجتمع العشرات الآلاف، و(10%) لمجتمع أقل من عشرات الآلاف، و(20%) لمجتمع من المئات، وبسبب كبر المجتمع الأصلي والذي يتكون من فئات (مديرين ومعلمين) قام الباحث بأخذ (2.5%) من حجم عينة المعلمين التي تبلغ (39937) معلمة وبلغت (998) معلمة بواقع (276) معلمة من غزة و(722) معلمة من الضفة، وتم اختيار (10%) من الحجم الأصلي لعينة مديري المدارس والتي تبلغ (2239) مديرة فكانت (224) مديرة بواقع (41) مديرة من غزة و(183) مديرة من الضفة، وبالتالي بلغ إجمالي العينة الفعلية من مديري ومعلمي المحافظات الجنوبية "غزة"

والمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" (1222) مدير/ة ومعلم/ة والجدول رقم (4-5) يوضح حجم وعدد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة بشكل مفصل.

جدول رقم (4-5)

يوضح حجم وعدد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة

البيان	ضفة	غزة	الإجمالي	نسبة العينة	حجم العينة الإجمالي	نسبة الضفة	نسبة غزة	حجم العينة من الضفة	حجم العينة من غزة
المعلمين	28875	11062	39937	2.5%	998	0.72	0.28	722	276
المديرين	1825	414	2239	10.0%	224	0.82	0.18	183	41
إجمالي	30700	11476	42176		1222			905	317

مما سبق بلغ حجم العينة الإجمالي (1222) معلم/ة ومدير/ة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة حيث قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية بنسبة وتناسب نظرا لأن مجمع الدراسة يتكون من فئات، لذا كانت حجم العينة الإجمالي من المعلمين (998) معلم/ة بواقع (722) معلم/ة من الضفة الغربية و(276) معلم/ة من قطاع غزة، كما بلغ حجم العينة الإجمالي من المديرين (224) مدير/ة بواقع (183) مدير/ة من محافظات الضفة الغربية و(41) مدير/ة من محافظات قطاع غزة.

3.5.5: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (5-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة والمنطقة والمؤهل والخبرة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
معلم	998	81.7
مدير	224	18.3
الإجمالي	1222	100.0
المنطقة	التكرارات	النسبة
ضفة	905	74.1
غزة	317	25.9
الإجمالي	1222	100.0
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
بكالوريوس	872	71.3
ماجستير	244	20

النسبة	التكرارات	الوظيفة
8.7	106	دكتوراه
100.0	1222	الإجمالي
النسبة	التكرارات	الخبرة
24.5	299	3 فأقل
35.8	437	4-6
39.7	486	7 فأكثر
100.0	1222	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (5-5) أن عدد أفراد عينة الدراسة من الضفة الغربية كانت نسبتها (74.1%) مقابل (25.9%) من غزة، وأن عينة الدراسة من المعلمين بلغت (81.7%) مقابل (28.3%)، في حين أن أغلب عينة الدراسة وبنسبة (71.3%) كانوا من حملة البكالوريوس، كما يتبين أن أغلب عينة الدراسة وبنسبة (39.7%) كانت خبرتهم أكبر من (7) سنوات.

6.5: أدوات الدراسة

قام الباحث بإعداد وتبني و تطبيق خمسة أدوات لجمع البيانات في دراسته الحالية وهي كالتالي:

- (1) شبكة الملاحظة (إعداد الباحث) .
- (2) استبانة مبادئ الحوكمة (إعداد الباحث) بمحاورها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين الإداري، العدالة والمساواة، الأنظمة والقوانين)
- (3) المقابلة: قام الباحث بإجراء مقابلات مع الخبراء المشار إليهم في حدود الدراسة بهدف الوصول إلى التصور المقترح في محافظات غزة لسهولة إجراء المقابلات.
- (4) المجموعات البؤرية Focus Groups: قام الباحث بإجراء مجموعة بؤرية في مركز التدريب بمحافظة خانونس وتكونت المجموعة البؤرية من مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى مديرين مدارس بواقع "مديرين من المرحلة الابتدائية ومديرين من المدارس الإعدادية ومديرين من المدارس الابتدائية" ومرفق بالملحق رقم (10) أسماء الخبراء والمديرين، وكان الهدف من هذه المجموعة للاستفادة من خبراتهم في تصميم التصور المقترح.

5) الاستبيان الإلكتروني: استعان الباحث بهذا الاستبيان نظرا لعدم قدرته على التواصل مع المحافظات الشمالية "الضفة الغربية" بسبب الحصار وقام بإرساله عبر منصات التواصل الاجتماعي على مجموعة من الخبراء في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالضفة الغربية.

7.5: شبكة الملاحظة

1.7.5: عينة شبكة الملاحظة

لتطبيق شبكة الملاحظة قام الباحث باختيار (20) مدرسة بشكل عشوائي بواقع (10) مدارس في محافظات غزة، و(10) مدارس في محافظات الضفة الغربية، حيث استعان بأحد الخبراء المتخصصين بالإدارة و المتخصص بعلوم التربية بالضفة الغربية وتم تكليفه بزيارة ميدانية إلى (10) مدارس في المحافظات الشمالية بالضفة الغربية نظرا لصعوبة وصول الباحث لتلك المدارس، حيث تم الإجابة على فقرات شبكة الملاحظة بشكل دقيق بعد الزيارات الميدانية لتلك المدارس، وبعد ذلك تم حساب الصدق والثبات للاستبانة.

2.7.5: وصف شبكة الملاحظة

قام الباحث بتطبيق شبكة الملاحظة من خلال استخدام استمارة تم إعدادها خصيصا لهذا الغرض، حيث تم جمع البيانات من خلال قيام الباحث بالملاحظة الميدانية من خلال قيامه بزيارة ميدانية إلى (10) مدارس في محافظات غزة وتكليف إحدى الخبراء المتخصصين بالإدارة بزيارة ميدانية إلى (10) مدارس في محافظات الضفة الغربية، والملحق رقم (12) يوضح أسماء المدارس التي تم زيارتها، كما يوضح الملحق رقم (1) و(2) استمارة شبكة الملاحظة قبل التحكيم وبعد التحكيم بالصورة النهائية.

و تتكون هذه الشبكة من (43) فقرة موزعة على سبعة مبادئ للحوكمة والجدول رقم (6-5) يوضح مبادئ الحوكمة وعدد فقراتها.

جدول رقم (5-6)

أبعاد وفقرات استبانة مبادئ الحوكمة المستخدمة في شبكة الملاحظة

م	البعد	عدد الفقرات
1	المساءلة	6
2	الشفافية	6
3	المشاركة	6
4	الكفاءة والفاعلية	6
5	التمكين الإداري	6
6	العدالة والمساواة	6
7	القوانين والأنظمة	7
	الاستبانة ككل	43

ويجاب عليها بتدرج خماسي يشتمل على البدائل الآتية مرتفعة جدا وتعطى عند التصحيح (5) درجات ومرتفعة وتعطى (4) درجات، ومتوسطة وتعطى (3) درجات منخفضة وتعطى (2) درجتان ومنخفضة جدا وتعطى درجة (1).

3.7.5: صدق وثبات شبكة الملاحظة

أولاً: الصدق

(1) صدق المحكمين : عرض الباحث شبكة الملاحظة على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الجزائر (2) وجامعة حما لخضر الوادي و الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر والمختصين في الإدارة التربوية، ويوضح الملحق (9) أسماء المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم، وقد أبدى ما نسبته (95)% من المحكمين موافقتهم على فقرات المقياس، والاكتفاء بإجراء تعديلات لبعض الفقرات، وبعد ذلك تم تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج المقياس في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة دراسة شبكة الملاحظة.

(2) صدق الاتساق الداخلي : تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 20 معلم ومدير في محافظات غزة والضفة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

م	المساءلة		الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	4	.899**	0.000
1	.944**	0.000	5	.853**	0.000
2	.977**	0.000	6	.862**	0.000
3	.969**	0.000	التمكين الإداري		
4	.924**	0.000	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	.915**	0.000	1	.901**	0.000
6	.844**	0.000	2	.837**	0.000
	الشفافية		3	.906**	0.000
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	4	.865**	0.000
1	.936**	0.000	5	.823**	0.000
2	.970**	0.000	6	.801**	0.000
3	.961**	0.000	العدالة والمساواة		
4	.912**	0.000	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	.855**	0.000	1	.884**	0.000
6	.870**	0.000	2	.952**	0.000
	المشاركة		3	.902**	0.000
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	4	.854**	0.000
1	.930**	0.000	5	.766**	0.000
2	.968**	0.000	6	.814**	0.000
3	.961**	0.000	القوانين والأنظمة		
4	.907**	0.000	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	.857**	0.000	1	.974**	0.000
6	.870**	0.000	2	.903**	0.000
	الكفاءة والفعالية		3	.863**	0.000
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	4	.796**	0.000
1	.923**	0.000	5	.844**	0.000
2	.965**	0.000	6	.671**	0.001
3	.935**	0.000	7	.966**	0.000

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (5-7) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد 3. 4. 5. 7.

3) صدق الاتساق البنائي

تم حساب صدق الاتساق البنائي للشبكة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5-8)

نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية للحوكمة		
البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المساءلة	.842**	0.000
الشفافية	.907**	0.000
المشاركة	.943**	0.000
الكفاءة والفاعلية	.952**	0.000
التمكين الإداري	.852**	0.000
العدالة والمساواة	.778**	0.000
القوانين والأنظمة	.940**	0.000

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (5-8) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للشبكة كان موجباً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى أن الشبكة تتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق الشبكة في تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله.

ثانياً: الثبات

تم حساب ثبات الشبكة على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة إعادة الاختبار، وجاءت النتائج على النحو التالي:

1) معامل الثبات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (5-9)

معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد	
0.968	6	المساءلة	1
0.962	6	الشفافية	2
0.961	6	المشاركة	3
0.956	6	الكفاءة والفاعلية	4
0.928	6	التمكين الإداري	5
0.964	6	العدالة والمساواة	6
0.941	7	القوانين والأنظمة	7
0.986	43	مجموع	

يتبين من الجدول رقم (5-9) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت (0.986) ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن الشبكة تتمتع بثبات مرتفع.

(2) إعادة الاختبار

قام الباحث بتكليف شخصين متخصصين بالإدارة لتعبئة شبكة الملاحظة مرة أخرى على نفس المدارس التي تم زيارتها للحصول على بيانات الشبكة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الشبكة للدرجات التطبيق الأولى والتطبيق الثاني، والنتائج موضحة بالجدول رقم (5-10).

جدول رقم (10-5)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة للدرجات التطبيق الأولى والتطبيق الثاني لشبكة

الملاحظة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.989	المساءلة
0.000	0.986	الشفافية
0.000	0.997	المشاركة
0.000	0.995	الكفاءة والفاعلية
0.000	0.994	التمكين الإداري
0.000	0.992	العدالة والمساواة
0.000	0.999	القوانين والأنظمة
0.000	0.998	الحوكمة

يتبين من الجدول رقم (10-5) أن معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأولى والثاني كان مرتفعاً جداً مما يدل على أن هناك ثبات قوي للمقياس.

مما سبق يمكن القول أن شبكة الملاحظة تتمتع بصدق اتساق داخلي وبنائي جيد، بالإضافة إلى أنه يتمتع بثبات مرتفع، مما يدل على أن الشبكة صالحة للتطبيق على أفراد العينة الفعلية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

4.7.5: واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة وفقاً لشبكة الملاحظة

للتعرف على واقع ممارسة الحوكمة بـفلسطين قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة وللدرجة الكلية للحوكمة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (11-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة وللدرجة الكلية للحوكمة (ن=20)

الوزن النسبي %			المتوسط الحسابي			مبدأ
فلسطين	قطاع غزة	الضفة الغربية	فلسطين	قطاع غزة	الضفة الغربية	
56.8	23.3	90.3	2.842	1.167	4.517	المساءلة
61.3	34.0	88.7	3.067	1.700	4.433	الشفافية
65.3	41.7	89.0	3.267	2.083	4.450	المشاركة
69.0	48.7	89.3	3.450	2.433	4.467	الكفاءة والفاعلية
70.2	55.0	85.3	3.508	2.750	4.267	التمكين الإداري
75.2	62.7	87.7	3.758	3.133	4.383	العدالة والمساواة
65.6	46.3	84.9	3.279	2.314	4.243	القوانين والأنظمة
66.2	44.6	87.8	3.309	2.228	4.391	الحوكمة

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / الدرجة الكلية للمقياس *100

يتبين من الجدول رقم (11-5) النتائج التالية:

- 1) قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين (3.309) بوزن نسبي (66.2) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين قد كان متوسطاً وفقاً لمحك الدراسة.
- 2) قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بقطاع غزة (2.228) بوزن نسبي (44.6) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بقطاع غزة قد كان منخفضاً وفقاً لمحك الدراسة.
- 3) قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالضفة الغربية (4.391) بوزن نسبي (87.8) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالضفة الغربية قد كانت مرتفعاً جداً وفقاً لمحك الدراسة.

ويشير الباحث أنه تعرف من خلال شبكة الملاحظة على مؤشرات ذات دلالة لواقع تطبيق الإدارات المدرسية بفلسطين لمبادئ الحوكمة من خلال المدارس التي زارها في محافظات غزة والضفة.

8.5: استبانة مبادئ الحوكمة**1.8.5: خطوات بناء الاستبانة****✓ الصورة الأولية**

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والبحوث في مجال الإدارة المدرسية و الحوكمة ومبادئها والاطلاع على استبانات مبادئ الحوكمة، فقام ببناء استبانة اشتملت على أبعاد مبادئ الحوكمة و مؤشرات كل بعد، حيث بلغت عدد فقرات الاستبانة في الصورة الأولية (109) فقرات موزعة على سبعة محاور رئيسة تتمثل في(المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين الإداري، العدالة، القوانين والأنظمة).

✓ الصورة النهائية

من أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال أصول التربية والإحصاء، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (15) عضوا محكم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الجزائر(2)، وحما لخضر الوادي، والأزهر، والإسلامية، والأقصى، والقدس المفتوحة، أنظر ملحق رقم (9) وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراءات ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (69) فقرة، أنظر ملحق (4) يوضح الصورة النهائية للاستبانة.

2.8.5: وصف الاستبانة

بعد الاطلاع الواسع على الأدب التربوي الحديث، والدراسات السابقة، والمقاييس والاستبيانات المتعلقة بمجال مبادئ الحوكمة، وتحديد الباحث لأهم جوانب ومحاور الحوكمة، فقد صمم الباحث استبانة جديدة تتكون من (69) فقرة تناول فيها أهم المؤشرات الدالة على مبادئ الحوكمة وهي سبعة محاور على النحو التالي:

(1) المحور الأول (المساءلة): عدد فقراته (10)، وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: دراسة (القطشان،2020)، (أبو لبن، 2015)، (سلامة، 2013)، (عطوة وعلي،2012).

- 2) **المحور الثاني (الشفافية):** عدد فقراته (10) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: دراسة (أبو لبن، 2015)، (الزعابي، 2013).
- 3) **المحور الثالث (المشاركة):** عدد فقراته (10) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: (أبو عيطة، 2013)، (أبو لبن، 2015)، المجمعات الأربع للقيادة من أجل المستقبل بالأونروا.
- 4) **المحور الرابع (الكفاءة والفعالية):** عدد فقراته (10) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: (أبو لبن، 2015)، (الكندي، 2014).
- 5) **المحور الخامس (التمكين):** عدد فقراته (10) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: دراسة (القطشان، 2020)، (أبو لبن، 2015)، (الحارثي، 2013)، (رفاعي، 2013).
- 6) **المحور السادس (العدالة والمساواة):** عدد فقراته (10) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: دراسة (أبو لبن، 2015).
- 7) **المحور السابع (القوانين والأنظمة):** عدد فقراته (9) وتم الاستعانة في كتابة فقرات هذا المحور من الرسائل والمصادر التالية: دراسة (أبو لبن، 2015)، (الشهري، 2014)، (الداية، 2012).

3.8.5: صدق وثبات مقياس (مبادئ الحوكمة)

أولاً: الصدق

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1) صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الجزائر (2)، وجامعة حما لخضر الوادي وكلية التربية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والملحق (9) يوضح أسماء المحكمين، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم، وقد أبدى ما نسبته (95%) من المحكمين موافقتهم على فقرات المقياس، والاكتفاء بإجراء تعديلات لبعض الفقرات، وبعد ذلك تم تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج المقياس في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الدراسة الفعلية بعد إجراء الصدق والثبات الإحصائي.

2) صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم ومدير في فلسطين وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (12-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

مستوى الدلالة		معامل الارتباط	الفقرة	المساواة	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.772**	5	0.000	.884**	1
0.000	.832**	6	0.000	.893**	2
0.000	.944**	7	0.000	.948**	3
0.000	.844**	9	0.000	.873**	4
0.000	.868**	10	0.000	.785**	5
التمكين الإداري			0.000	.817**	6
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.956**	7
0.000	.875**	1	0.000	.953**	8
0.000	.768**	2	0.000	.949**	9
0.000	.941**	3	0.000	.981**	10
0.000	.903**	4	الشفافية		
0.000	.769**	5	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.806**	6	0.000	.917**	1
0.000	.938**	7	0.000	.890**	2
0.000	.879**	8	0.000	.934**	3
0.000	.942**	9	0.000	.908**	4
0.000	.961**	10	0.000	.774**	5
العدالة والمساواة			0.000	.820**	6
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.906**	7
0.000	.867**	1	0.000	.944**	8
0.000	.855**	2	0.000	.953**	9
0.000	.882**	3	0.000	.939**	10

المشاركة		الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.000	.874**	4		
0.000	.747**	5		
0.000	.784**	6	0.000	
0.000	.928**	7	0.000	
0.000	.927**	8	0.000	
0.000	.947**	9	0.000	
0.000	.882**	10	0.000	
القوانين والأنظمة			0.000	.773**
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	0.000	.935**
0.000	.873**	1	0.000	.938**
0.000	.945**	2	0.000	.949**
0.000	.804**	3	0.000	.909**
0.000	.769**	4	الكفاءة والفاعلية	
0.000	.846**	5	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.056	0.305#	6	0.000	.920**
0.000	.958**	7	0.000	.886**
0.000	.958**	8	0.000	.940**
0.000	.854**	9	0.000	.908**
0.000	.982**	10		

**دالة عند 1% *دالة عند 5% # غير دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (5-12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، باستثناء الفقرة رقم (6) من مبادئ القوانين والأنظمة لم يكن ارتباطها ذات دلالة مع البعد التي تنتمي له، مما قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

3) صدق الاتساق البنائي

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، بعد حذف الفقرة التي لم تحقق ارتباط ذات دلالة مع بعدها التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (13-5)

نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية للحوكمة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.885**	المساءلة
0.000	.933**	الشفافية
0.000	.955**	المشاركة
0.000	.966**	الكفاءة والفاعلية
0.000	.906**	التمكين الإداري
0.000	.867**	العدالة والمساواة
0.000	.966**	القوانين والأنظمة

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (13-5) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية للاستبانة كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى أن الاستبانة تتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق الاستبانة في قياس الظاهرة التي أعدت من أجلها.

ثانياً: الثبات

تم حساب ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط ذات دلالة مع بعدها التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

(1) معامل الثبات وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (5-14)

(2) معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

م	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	المساءلة	10	0.975
2	الشفافية	10	0.973
3	المشاركة	10	0.971
4	الكفاءة والفاعلية	10	0.969
5	التمكين الإداري	10	0.967
6	العدالة والمساواة	10	0.964
7	القوانين والأنظمة	9	0.968
	المجموع	69	0.993

يتبين من الجدول رقم (5-14) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ كانت (0.993) ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

(2) طريقة التجزئة النصفية

تم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبانة وأبعادها إلى مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد الفردية، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (5-15)

معامل الثبات مقياس مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	طريقة التجزئة النصفية	
			قبل التعديل	بعد التعديل
1	المساءلة	10	0.932	0.965
2	الشفافية	10	0.922	0.960
3	المشاركة	10	0.920	0.958
4	الكفاءة والفاعلية	10	0.899	0.947
5	التمكين الإداري	10	0.916	0.956
6	العدالة والمساواة	10	0.858	0.924
7	القوانين والأنظمة	9	0.921	0.959
	المجموع	69	0.876	0.932

يتبين من الجدول رقم (15-5) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة مبادئ الحوكمة وفقاً لطريقة التجزئة النصفية كانت (0.932) ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

مما سبق يمكن القول أن استبانة مبادئ الحوكمة يتمتع بصدق اتساق داخلي وبنائي جيد، بالإضافة إلى أنه يتمتع بثبات مرتفع مما يدل على أن الاستبانة جيد وصالح للتطبيق على أفراد العينة الفعلية وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

9.5: أداة المقابلة والاستبيان الإلكتروني والبور الاستشارية

قام الباحث باستخدام أداة المقابلة بهدف الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث قام بمقابلة عدد من مديري التعليم والمديرين الفنيين والإداريين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، ومجموعة من الخبراء في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وبلغ عددهم (13) خبير، والملحق رقم (10) و(17) يوضح أسماء الخبراء، بالإضافة إلى توثيق المقابلات بالصور والفيديوهات، ولعدم قدرة الباحث الوصول إلى الضفة الغربية بسبب الحصار قام بإرسال أداة الاستبيان الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي إلى (15) خبير و الذي يهدف إلى وضع مقترحات وتوصيات من قبل مديري التعليم والمديرين الفنيين والإداريين من وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية بالضفة الغربية بهدف الوصول إلى التصور المقترح والملحق رقم (6) يوضح الاستبيان الإلكتروني، كما قام الباحث بعمل ورشتي عمل قام من خلالهما باستضافة مجموعة من الخبراء التابعين لوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة وخبراء من الجامعات الفلسطينية بهدف التوصل إلى مقترحات وتوصيات للوصول إلى التصور المقترح والملحق رقم (10) و (17) يوضح أسماء الخبراء بالإضافة إلى فيديوهات مسجلة و صور من ورشتي العمل، ومن خلال نتائج المقابلة، والاستبيان الإلكتروني، ومجموعة الخبراء (فوكس جروب)، قام الباحث بإعداد جدول تكراري يوضح فيه عدد تكرارات عينة الدراسة والجدول (1-7) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة (تفريغ الاستبيان الإلكتروني)

10.5: المعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- (1) التكرارات والنسب المئوية لقياس نسبة مستوى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة.
- (2) اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- (3) معاملات الارتباط لقياس صدق الاستبانة الداخلي للفقرات.
- (4) الإحصاء الوصفي التحليلي: ويشمل مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين).
- (5) الإحصاء الاستدلالي: ويشتمل على بعض الاختبارات مثل:
 - ❖ اختبار التات البارومتري (T- Test Independent Sample).
 - ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
 - ❖ اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة البعدية (Schaffeh Test).

11.5: إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء الخطوات التالية:

- 1) الاطلاع على الإطار النظري والأدب التربوي ذو العلاقة بالإدارة المدرسية ومبادئ الحوكمة، المتمثلة بالكتب والدراسات في مجال التربية والإدارة المدرسية ومبادئ الحوكمة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، العربية والأجنبية، و الدراسات السابقة و المقاييس المتعلقة بهذه الدراسة من أجل إعداد أدوات الدراسة.
- 2) البدء بكتابة الفصل الأول بما يتضمنه من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها.
- 3) كتابة الجانب النظري والذي تكون من أربعة فصول، بالإضافة إلى الجانب الميداني الذي تكون من فصلين.
- 4) تحديد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها وتصنيفها إلى مجموعات.
- 5) إعداد أدوات الدراسة والتي شملت على (استبانة شبكة الملاحظة)، (استبانة مبادئ الحوكمة) و(أداة المقابلة) و(أداة الاستبيان الالكتروني) تم عرضها على نخبة من السادة المحكمين.
- 6) القيام بالحصول على كتاب رسمي من قسم الدراسات العليا بكلية علوم التربية بجامعة الجزائر(2) والقاضي بتنفيذ الدراسة على المديرين والمعلمين ومديرين التعليم والخبراء بمحافظات غزة والضفة الغربية، وتوقيع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق أدوات الدراسة.
- 7) تحديد مجتمع الدراسة وتحديد أفراد العينة الفعلية للدراسة.
- 8) تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية لإجراء عملية التقنين للتأكد من صدقه وثباته، ومن ثم التطبيق على العينة الفعلية الحقيقية.
- 9) تطبيق أدوات الدراسة على العينة الفعلية.
- 10) القيام بجمع المعلومات وتفرغها وتحليلها إحصائياً بهدف معالجة فروض الدراسة.
- 11) تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء هذه النتائج يتم كتابة التصور المقترح والتوصيات والمقترحات بهدف الاستفادة منها في المستقبل.
- 12) تلخيص الدراسة في عدة صفحات لتسهيل التعرف على محتواها.
- 13) ترجمة التلخيص إلى اللغة الانجليزية ليتم الاستفادة منها على نطاق واسع.

خلاصة:

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وتطرق الباحثة الى منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات، ويعتبر هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي لأنه يعتبر الانطلاقة الحقيقية للباحث في الجانب الميداني، ويشير الباحث الى أنه وجد صعوبات في تطبيق أدوات الدراسة بسبب جائحة كورونا حيث أنه وجد صعوبات في عملية تجميع الخبراء، وبسبب عدم انتظام الدراسة في الجامعات والمدارس اضطر الى تطبيق الاستبانات إلكترونياً عبر مجموعات الفيس بوك والماسنجر وبرنامج zoom ، كذلك وجد الباحث صعوبات أشار إليها في الصعوبات التي واجهت الباحثة في تطبيق أدوات الدراسة حيث أن الحصار المغلق بين شطري الوطن غزة والضفة قد منعه في تطبيق الاستبانات وإجراء المقابلات الوجيهة في محافظات الضفة الغربية، مما اضطر الى إرسال استبيان إلكتروني عبر مجموعات الواتس آب والماسنجر .

الفصل السادس (عرض ومناقشة نتائج الدراسة)

تمهيد

1.6: المحك المعتمد في الدراسة

2.6: نتائج التساؤل الأول

3.6: نتائج السؤال الثاني

4.6: نتائج السؤال الثالث

خلاصة

الاستنتاج العام للدراسة

صعوبات الدراسة

توصيات الدراسة

مقترحات الدراسة

خاتمة

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.6: المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في استبانة ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة ($1=4-5$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي ($0.8=4/5$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-6)

توضيح المحك المعتمد في الدراسة

مدى الوزن النسبي	من 20%36%	أكثر من 36%-52%	أكثر من 52%-68%	أكثر من 68%-48%	أكثر من 48%
مدى المتوسط الحسابي	-1.801	.81-2.601	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد بالدراسة.

2.6: نتائج التساؤل الأول

التساؤل الأول والذي ينص على: ما واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر (مديري المدارس والمعلمين)؟ وللإجابة على ذلك التساؤل قام الباحث بتحليل فقرات كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على حدة للتعرف على نقاط القوة والضعف في كل مبدأ من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة، بالإضافة لتحليل الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها للعينة ككل وللمحافظات الشمالية والجنوبية كلا على حدا، وذلك للإجابة على الفرضيات الدراسة الجزئية، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل الفقرات

❖ المبدأ الأول: المساءلة

جدول رقم (2-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ المساءلة

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
10	22.3	0.329	1.117	تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلائية	1
1	69.5	1.859	3.475	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة	2
3	68.1	1.810	3.406	تتعامل مع المخالفات بالطرق القانونية	3
9	25.9	0.478	1.296	توفر آليات لتقييم الأداء وفق المعايير المحددة	4
6	66.8	1.764	3.341	توظف المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة	5
8	61.3	1.411	3.064	• تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة	6
4	67.9	1.804	3.394	تشجع العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها	7
7	65.0	1.612	3.250	تحلل شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بضعف الأداء المدرسي للمعلمين	8
5	66.9	1.754	3.343	تشجع العاملين على توظيف المساءلة الذكية لتحسين الأداء المدرسي	9
2	68.6	.7951	3.432	تناقش العاملين بأهمية المساءلة من خلال اللقاءات التربوية	10

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (2-6) أن الفقرة رقم (2،10) والتي تنص على (توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة)، (تناقش العاملين بأهمية المساءلة من خلال اللقاءات التربوية) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ المساءلة حيث كان وزنها النسبي على التوالي (69.5) %، (68.6) %، في حين كانتا الفقرتين رقم (4،1) والتي تنص على (تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلائية)، (توفر

آليات لتقييم الأداء وفق المعايير المحددة) أقل فقرات مبدأ المساءلة بوزنٍ نسبي على التوالي (22.3%)، (25.9%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية ملتزمة بتطبيق القوانين والأنظمة المدرسية المرتبطة بتطبيق مبدئ المساءلة، بالإضافة إلى أن جميع العاملين يدركون أهمية المساءلة، وهناك شفافية من الإدارة المدرسية في تطبيق المساءلة الإدارية، ويدرك جميع العاملين أن الإدارات تقوم بمساءلة اللجان المدرسية المختلفة بشكل واضح، كما تركز الإدارات المدرسية في خططها التطويرية على رفع كفايات المعلمين في توضيح و توظيف المساءلة بكافة أنواعها من خلال اللقاءات التربوية، وورش العمل، والنشرات التربوية بالإضافة إلى توظيف القراءات الموجهة ومجتمعات التعلم المهنية التي تناقش كافة الموضوعات التربوية المستجدة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الداهوك، 2014) الذي أكد على توظيف المساءلة الذكية لدى العاملين وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتنمية مهارات التقييم الذاتي، وتوظيف اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ومن ناحية أخرى كانت الفقرة (1،4) أقل فقرات المساءلة لأن الإدارات المدرسية تخشي من ردة فعل المعلمين المقصرين في عملهم وتلجأ باستمرار إلى الانتهاء من اليوم الدراسي بدون مشاكل وعراقيل لذلك لا تلجأ لمساءلة المقصرين بعلانية، كذلك لا توجد معايير واضحة للكفايات والأهداف والمؤشرات التي يقيم عليها العاملين، فهناك مجموعة تعمل مع مديري المدارس في اللجان المدرسية المختلفة وهم الذين يحصلون على أفضل أداء دون وضوح معايير التقييم لجميع العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عياصرة، 2013) والذي أكد على ضرورة نشر ثقافة المساءلة و تعميق مفهومها وأهميتها لكافة العاملين بالمدرسة.

❖ مبدأ الشفافية

جدول رقم (3-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ الشفافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستخدم الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح للجميع	3.325	1.746	66.5	2
2	تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة	3.218	1.414	64.4	3
3	توضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها	3.062	1.294	61.2	6
4	تظهر نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيته	3.178	1.450	63.6	4
5	تطلع المعلمين على ميزانية المدرسة	3.163	1.482	63.3	5
6	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار	2.721	0.964	54.4	8
7	تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أية معلومات	2.165	0.602	43.3	9
8	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية	3.419	1.824	68.4	1
9	توفر المصداقية والثقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني	3.056	1.367	61.1	7
10	تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة	.5631	0.610	31.3	10

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (3-6) أن الفقرة رقم (1،8) والتي تنص على التوالي (تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية)، (تستخدم الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح للجميع) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ الشفافية حيث كان وزنها النسبي على التوالي (68.4) %، (66.5) %، في حين كانتا الفقرتين رقم (10،7) والتي تنص على التوالي (تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أية معلومات) و (تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة) أقل فقرات مبدأ الشفافية بوزن نسبي على التوالي (31.3) %، (43.3) %.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن الإدارات المدرسية تتبع سياسة الباب المفتوح للمجتمع المدرسي، حيث أن المدرسة منفتحة على المجتمع المحلي الذي يعتبر شريكاً حقيقياً مساهماً في تحقيق أهداف المدرسة، بالإضافة إلى أن المعلمين يشعرون بأن الإدارات المدرسية أصبحت تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات وتتيح الفرصة بمناقشتها في كافة مجالات الخطة المدرسية في ضوء سياسة الباب المفتوح، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حرب، 2011) والتي أكدت على أهمية مشاركة المجتمع المدرسي مع المؤسسة التربوية والتي تتبع سياسة الباب المفتوح للجميع.

كما أن الإدارة المدرسية منفتحة على كافة المؤسسات التربوية من خلال قيامها بتبادل المعلومات من أجل تلبية حاجات الطلبة التعليمية والنفسية والاجتماعية والصحية والاستجابة لها، كما تتبادل المعلومات من أجل تنمية وتطوير المعلمين مهنياً من خلال توظيف مجتمعات التعلم المهنية، وجماعات الأقران، وحضور الدروس التدريبية والتوضيحية بالإضافة إلى تبادل الأفكار بين مديري المدارس والإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة (رمزي، 2013) والذي أكد على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المعنية لتحسين البرامج ونوعية الخدمات التي تقدمها للطلبة.

أما الفقرات (7، 10) كانت أقل الفقرات فيعزو الباحث تلك النتيجة إلا أن الإدارات المدرسية لا تستطيع أن تقيم نفسها أمام العاملين حتى لا يكون لديهم نقاط ضعف واضحة، بالإضافة إلى أن بعضهم لا يوظف مفهوم المساءلة الذكية والمهنية كمفهوم مهني يعتمد على جودة الأداء.

كذلك بعض مديري المدارس لا يؤمنوا بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة حتى لا تظهر لديهم أخطاء تؤثر عليهم أمام المسؤولين، بالإضافة إلى وجود قصور لديهم وعدم ثقة بعملهم بالرغم من اتباع سياسة الباب المفتوح نظرياً فقط لكن بدون تطبيق حقيقي، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، 2016) والتي أشارت إلى أنه يوجد ضعف في الشفافية في إتاحة المعلومات.

❖ مبدأ المشاركة

جدول رقم (4-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة	3.816	1.415	76.3	1
2	تعد الخطة التطويرية والإجرائية بمشاركة المعلمين	3.360	1.770	67.2	4
3	تشرك المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخاصة للمدرسة	3.284	1.717	65.7	5
4	تشجع الطلبة في المشاركة باللجان الطلابية المختلفة	3.366	1.773	67.3	3
5	تشرك المجتمع المدرسي بصياغة مدونة السلوك	2.506	0.931	50.1	8
6	توفر فرصاً للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية	2.004	0.705	40.1	9
7	تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار	2.941	1.338	58.8	7
8	تشرك المجتمع المحلي في بعض المناسبات الوطنية والدولية	3.129	1.415	62.6	6
9	تنظم احتفالاً سنوياً لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور	3.382	1.743	67.6	2
10	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	.4061	0.563	28.1	10

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5 * 100

يتبين من الجدول رقم (4-6) أن الفقرة رقم (9،1) والتي تنص على التوالي (تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة)،(تنظم احتفالاً سنوياً لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ المشاركة حيث كان وزنها النسبي على التوالي (76.3%)،(67.6)%، في حين كانتا الفقرتين رقم (10،6) والتي تنص على التوالي (تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات)،(توفر فرصاً للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية) أقل فقرات مبدأ المشاركة بوزن نسبي على التوالي(28.1%)،(40.1)%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بأن الإدارات المدرسية تشرك المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، حيث يعتبر مشاركة المعلمين وأولياء الأمور شرطاً عند الإدارة العليا في المشاركة ببناء الخطة التطويرية والإجرائية في ضوء التوجه نحو جودة الأداء وحوكمة المؤسسات، كذلك من خلال حرص الإدارات المدرسية في تنفيذ كافة أنشطتها في الخطة التطويرية والإجرائية فتقوم بتنظيم احتفالاً سنوياً لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور، وهذا الاحتفال يكون إلزامياً لكافة مديري المدارس في ضوء معايير الجودة الشاملة، لذا جاءت الفقرة أعلاه مرتفعة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شاويش، 2018) والذي أشار إلى أن القيادة الإبداعية هي القيادة التي تشرك المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.

أما الفقرات (10،6) كانت أقل الفقرات ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض الإدارات المدرسية تعتمد في قيادة اللجان المدرسية الأساسية والمساندة على مجموعة من المعلمين الذين يثقون ويعتمدون عليهم ويشعرون بالقوة والامان والاستقرار الوظيفي في حال وجودهم، لذا لا توفر فرصاً للمعلمين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية، بالإضافة إلى أن بعض الإدارات المدرسية لا تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بسبب الأعباء المدرسية والإدارية والفنية واتباع اللامركزية في اتخاذ القرار، فالقرارات تكون مركزية وملزمة للجميع حيث أنه يشعرون بالاستقرار التام ولا يريدوا التغيير لأنهم في منطقة الراحة، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين الإدارات والعاملين وعدم اتاحة الفرصة لتلك الإدارات للعاملين في تقديم مقترحات لأن العاملين يشعرون بأنهم لا يأخذوا بتلك المقترحات، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة(الاعا، 2013) ودراسة(مسلم، 2004) وللذان أكدا على أن من أهم المعوقات التي تواجه العاملين في المدرسة عدم إشراكهم في تنفيذ الأنشطة من قبل الإدارات المدرسية بسبب اعتمادهم على مجموعة

محددة من المعلمين وبالتالي يتم تعيين اللجان المدرسية من خلال مدير المدرسة فقط ومن خلال رؤيته التي يري أنها تحقق أهدافه.

❖ مبدأ الكفاءة والفعالية

جدول رقم(5-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ الكفاءة والفاعلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية وفق الإمكانيات المتاحة	3.390	1.794	67.8	3
2	تنظم لقاءات تربوية مستمرة لتطوير أفراد المجتمع المحلي	3.231	1.638	64.6	8
3	. توفر برامج تدريبية لجميع العاملين خاصة المعلمين حديثي التعيين	3.243	1.680	64.9	7
4	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من المجتمع المحلي	3.283	1.690	65.7	5
5	توظف مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي	3.405	1.816	68.1	2
6	تطور الأداء المهني للمعلمين بمراعاة النتائج الدراسية	3.415	1.823	68.3	1
7	تضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة	3.291	1.704	65.8	4
8	تحرص للحصول على مراتب متقدمة في التميز ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي	3.268	1.700	65.4	6
9	تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناء على معايير واضحة	1.610	0.579	32.2	10
10	تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري	.6881	0.574	33.8	9

$$\text{*الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (5-6) أن الفقرة رقم (5،6) والتي تنص على التوالي (تطور الأداء المهني للمعلمين بمراعاة النتائج الدراسية)،(توظف مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ الكفاءة والفاعلية حيث كان وزنها النسبي على التوالي(68.3) %،(68.1) %، في حين كانتا الفقرتين رقم (9،10) والتي تنص على التوالي (تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناء على معايير واضحة)، (تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري) أقل فقرات مبدأ الكفاءة والفاعلية بوزن نسبي على التوالي(32.2) %،(33.8) %.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تطور الأداء المهني للمعلمين من خلال تحليل النتائج الفصلية والتي تعتبر مؤشر هام في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يحددون حاجات المعلمين المهنية من خلال مجموعة من الأساليب الإشرافية التي تتعلق بالزيارات الصفية، استبانة تحدد الحاجات، أدوات التغيير، مؤشرات ضمان الجودة، تقارير المختصين، تقارير الزيارات الصفية ومن خلال تلك النتائج يتم تحديد برنامج تطويري مهني في ضوء تلك الحاجات،

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (صمادي والهاشمي، 2018) والذي أكد على ضرورة إعداد برنامج للتنمية المهنية للمعلمين يتم من خلاله توظيف مبادئ الحوكمة.

كما تسعى الإدارة المدرسية دائماً إلى إحداث الفارق في البيئة المحلية من خلال خدمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، فيتم استثمار جميع مرافق المدرسة لخدمة أولياء الأمور من خلال توظيف اللقاءات التربوية، وورش العمل، إعداد برامج محو الأمية، تنفيذ دورات بالحاسوب، فتح المكتبة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال تحقيق أكبر مشاركة مجتمعية مع المؤسسات التربوية، وتتفق نتيجة تلك الدراسة مع نتائج دراسة (ابو لبن، 2013) التي أكدت على ضرورة تقديم برامج عن مبادئ الحوكمة للمجتمع المحلي تتمثل في اللقاءات التربوية وورش العمل وتوعيتهم بها لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

أما الفقرتان رقم (10،9) كانت أقل الفقرات ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس يعتمدون على الجانب الإداري وليس على الجانب القيادي في كافة أعمالهم، ويستخدمون الأسلوب المركزي التقليدي، وهم متمركزون حول مجموعة من العاملين فقط في القيام بأعمالهم اليومية، لذا فهم لا يعززون العاملين لديهم ولا يثيرون التنافسية بينهم لذلك كانت استجابة العاملين لتلك الفقرة منخفضة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الاعا، 2013) والذي أكد على ضرورة مشاركة المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، واتباع الجانب اللامركزي التشاركي في قيادة المدرسة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

كذلك لا تطبق بعض الإدارة المدرسية معايير الجودة المتمثلة في التطوير المهني، المشاركة، المساءلة، الشفافية، إدارة الجودة، ضمان الجودة، ضبط الجودة، المساءلة الذكية، المساءلة المهنية، القيادة الموزعة، القيادة المعنوية، التكنولوجيا، فهي إدارات تقليدية تسعى إلى الاستقرار فقط وتقاوم التغيير، لذا جاءت الفقرة منخفضة.

❖ مبدأ التمكين الإداري

جدول رقم (6-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ التمكين الإداري

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	65.5	1.716	3.276	تقدم الإدارة المدرسية الدعم المتواصل لجميع العاملين	1
8	63.0	1.479	3.152	تضع الأهداف الاستراتيجية والعامة والخاصة للمدرسة بشكل تشاركي	2
7	63.1	1.536	3.157	تشرك جميع العاملين صياغة الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة	3
6	64.5	1.654	3.226	تشارك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة	4
1	66.6	1.766	3.331	تفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الواجب إنجازها	5
9	40.5	0.763	2.026	تفكر بالتجديد والابتكار دائما	6
4	65.2	1.674	3.261	توضح الأهداف الاستراتيجية للمدرسة لجميع العاملين	7
10	32.1	0.608	1.606	تتبع نظام إداري يزيد من الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار	8
5	64.8	1.633	3.241	تشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بأساليب متجددة	9
2	66.0	.7351	3.298	توظف القيادة الموزعة لدى العاملين لمشاركتهم في إنجاز العمل	10

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5 * 100

يتبين من الجدول رقم (6-6) أن الفقرة رقم (5،10) والتي تنص على التوالي (تفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الواجب إنجازها)، (توظف القيادة الموزعة لدى العاملين لمشاركتهم في إنجاز العمل) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ التمكين الإداري حيث كان وزنها النسبي على التوالي (66.6%)، (66%)، في حين كانتا الفقرتين رقم (8،6) والتي تنص على التوالي (تتبع نظام إداري يزيد من الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار)، (تفكر بالتجديد والابتكار) دائما أقل فقرات مبدأ التمكين الإداري بوزن نسبي على التوالي (32.1%)، (40.5%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية توظف تفويض الصلاحيات لأنها إدارات لامركزية تعمل في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتسعى إلى خلق قيادات من الصف الثاني، بالإضافة إلى تخفيف العبء الوظيفي وتوزيعه على كافة العاملين حتى تستطيع أن توفر بيئة جذابة محفزة للتعليم والتعلم في ضوء الشراكة الحقيقية النابعة من قيادة مدرسية واعية في ضوء مستحدثات القرن الحادي والعشرون، وتتفق نتيجة تلك الدراسة مع توصيات دراسة (رفاعي، 2013) والتي أوصت بضرورة تفويض الصلاحيات من قبل الإدارات المدرسية لأن ذلك يقلل الوقت والجهد ويخلق جيل قيادي من الصف الثاني، كما توظف القيادات المدرسية القيادة الموزعة لكافة العاملين بالمدرسة، وتوزع اللجان المدرسية الأساسية والمساندة على كافة العاملين في ضوء مجموعة من المعايير المحددة، كما تتابعهم

وتنتهي على إنجازاتهم وتحفني بهم، لذا كانت تلك الفقرة من أعلى الفقرات، وتتفق تلك الدراسة مع توصيات دراسة (الزطمة،2016) والتي اوصت بضرورة توظيف القيادة الموزعة لدى كافة العاملين وذلك من خلال توزيع أنشطة اللجان المختلفة على كافة العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة في ضوء التوجه نحو اطار ضمان الجودة.

أما الفقرتين رقم (6،8) فكانت أقل الفقرات ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض الإدارات المدرسية تتبع المركزية والتسلطية في اتخاذ القرار وتؤمن به وتدرك أن ذلك لا يحقق لهم الأمن والاستقرار، كذلك لا يشعر المعلمين بأن مديري المدارس يتبعون نظام إداري فعال ذو جودة يحقق لهم الأمن والطمأنينة والاستقرار النفسي لأن تلك الإدارات تتبع نظام إداري مركزي فهم لا يفوضون الصلاحيات، ولا يوظفون القيادة الموزعة، ولا يتقنون إلا بمجموعة تمثل لهم طوق النجاة في تحقيق أهداف المدرسة لذا كانت استجابة عينة الدراسة منخفضة ، كذلك لا تفكر الإدارات المدرسية بالتجديد والابتكار لأن لديهم نظام إداري ثابت يقومون من خلاله بتحقيق أهداف المدرسة، فالتجديد والابتكار يمثل لديهم مشكلة حقيقية تتقلهم من منطقة الراحة إلى منطقة القلق والتي من خلالها يجب أن يقوموا بجهد مضاعف وعمل اضافي من وجهة نظرهم، ويجب أن يوظفوا مبادئ الجودة الشاملة بكافة متطلباتها لنها جزء من الابتكار والتجديد والحدثة وهذا يسبب لهم مشكلة حقيقية لذلك فهم مستقرون في تلك المرحلة ويقاموا التغيير .

❖ مبدأ العدالة والمساواة

جدول رقم(7-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ العدالة والمساواة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
9	35.2	0.696	1.762	تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمساواة ونزاهة	1
8	35.8	0.593	1.789	توفر فرصا متساوية للعاملين لتحسين الأداء	2
10	32.2	0.598	1.608	تقيم العاملين بشكل عادل	3
7	44.5	0.937	2.224	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز	4
5	52.7	1.503	2.637	توزع اللجان المدرسية على العاملين بشكل دوري	5
6	51.8	1.627	2.588	لا تخضع في تقييمها للعاملين لاعتبارات شخصية	6
3	54.6	1.715	2.728	توزع الجدول المدرسي على المعلمين بإنصاف	7
2	56.4	1.570	2.821	تضمن توزيع الموارد بعدل و نزاهة	8
4	54.1	1.613	2.707	لا تميز بين الطلبة في تعاملها	9
1	59.5	.4691	2.974	يشرك جميع العاملين في الأنشطة بعدل ومساواة كل على حسب قدراته	10

$$*الوزن النسبي = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

تبين من الجدول رقم (7-6) أن الفقرة رقم (8،10) والتي تنص على التوالي (يشرك جميع العاملين في الأنشطة بعدل ومساواة كل على حسب قدراته)،(تضمن توزيع الموارد بعدل و نزاهة) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ العدالة والمساواة حيث كان وزنها النسبي على التوالي (59.5%)،(56.4%)، في حين كانتا الفقرتين رقم (1،3) والتي تنص على التوالي (تقيم العاملين بشكلٍ عادل)،(تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمساواة ونزاهة) أقل فقرات مبدأ العدالة والمساواة بوزنٍ نسبي على التوالي(32.2%)،(35.2)% . ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض الإدارات المدرسية تشرك جميع العاملين في التخطيط وفي صياغة رؤية ورسالة المدرسة لإيجاد مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس المعلمين يرفع من الروح المعنوية لديهم، ويعمل على زيادة دافعية المعلمين للعمل وينعكس ذلك إيجابا على أدائهم، و على سلوكهم المهني، وعلى تحصيل الطلبة، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يعملون على إرساء وترسيخ مبدأ العمل والمساواة والعدالة بين العاملين، وهذا بدوره يعمل على تحقيق الرضا مما ينعكس على أداء العاملين في تحقيق أهداف المدرسة وتخريج جيل حضاري قادر على القيادة والإبداع والتميز .

كذلك فالإدارات المدرسية توزع الموارد بعدل ونزاهة بين الطلاب، فتقوم بشراء كسوة الشتاء من صندوق الطالب وتقوم بالتوزيع العادل من خلال اللجنة الاجتماعية في ضوء معايير محددة تم التوافق عليها من قبل فريق العمل، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يقومون بتوزيع الموارد على اللجان المدرسية المختلفة بشكلٍ عادلٍ ومتساوٍ مما يعمل على زيادة دافعية المعلمين للعمل في جو يسوده المحبة والاحترام لذلك كانت استجابة عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة نوعا ما، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الداية، 2013) والتي أوصت بضرورة تعامل الإدارات المدرسية بنزاهة وعدالة تجاه المجتمع المدرسي .

أما الفقرتين رقم (1،3) فكانت أقل الفقرات ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض الإدارات المدرسية لا تطبق خطوات التقييم من بداية العام الدراسية في ضوء معايير التقييم المتفق عليها إداريا والتي تتمثل في وضوح الكفايات والأهداف والمؤشرات التي يقيم عليها المعلم، وبالتالي يشعر المعلمون بأن آلية التقييم غير عادلة بسبب عدم وضوح معايير التقييم، بالإضافة إلى أن المعلمون يشعرون بعدم المساواة والعدل والإنصاف في التعامل معهم، وأن مديري المدارس يميزون المعلمين في التقييم، وتتدخل العلاقات الشخصية والمحابة في التقييم، والتعامل مع الجميع يكون من خلال المحسوبية أو القبلية أو القرابة، وكل ذلك يعزز الإحساس بعدم العدالة والمساواة في التقييم، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة

دراسة(الحسن،2018) والتي أشارت إلى أن إدارة المدرسة لا تقوم بإعلام العاملين عن معايير تقييم أدائهم ولا تعلمهم بنتائج تقارير تقييم أدائهم.

❖ مبدأ القوانين والأنظمة

جدول رقم(8-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مبدأ القوانين والأنظمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعلن الإدارة المدرسية الأنظمة والقوانين لجميع العاملين	4.212	1.395	84.2	2
2	القوانين الإدارية واضحة وغير قابلة للتأويل	4.270	1.345	85.4	1
3	تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة	1.984	0.663	39.7	8
4	تتميز نماذج المعاملات الإدارية بالوضوح وسهولة الاستخدام	3.473	1.411	69.5	5
5	تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري	3.512	1.586	70.2	4
6	تسهل القوانين والأنظمة إنجاز العمل	3.472	1.516	69.4	6
7	تتسم إجراءات العمل بتطبيق واضح للقانون	3.519	1.529	70.4	3
8	تتفد إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة	1.647	0.577	32.9	9
9	تدعم كافة الحقوق وفق أنظمة وتشريعات محددة	3.128	.5561	62.6	7

$$*الوزن النسبي = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} * 100$$

يتبين من الجدول رقم (8-6) أن الفقرة رقم (1،2) والتي تنص على التوالي (القوانين الإدارية واضحة وغير قابلة للتأويل)، (تعلن الإدارة المدرسية الأنظمة والقوانين لجميع العاملين) كانتا أكبر فقرتين في مبدأ والأنظمة والقوانين حيث كان وزنها النسبي على التوالي (85.4%)،(84.2)%، في حين كانتا الفقرتين رقم (3،8) والتي تنص على التوالي (تتفد إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة)، (تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة) أقل فقرات مبدأ القوانين والأنظمة بوزن نسبي على التوالي (32.9%)،(39.7)%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن التعليمات والقوانين والأنظمة أهم مبدأ من مبادئ الإدارات المدرسية، حيث تعتبر هذه القوانين والأنظمة بمثابة البوصلة التي تحدد مسار المدرسة، فتقوم كافة الإدارات المدرسية من بداية العام الدراسي بتوضيح كافة القوانين والأنظمة الصادرة من المؤسسة التربوية العليا والملزمة لكافة العاملين، ويتم إعلام الموظفين بالتوقيع عليها حيث تعتبر هذه القوانين المرآة الحقيقية لكافة العاملين والتي يجب أن يتم التقيد بها، وهي واضحة للجميع وموثقة في سجلات المدرسة بتوقيع

كافة العاملين، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الحسن، 2018) والتي أشارت إلى أن إدارة المدرسة تعلن عن وضوح التشريعات التي تحكم عملها للعاملين من بداية العام الدراسي، كما تحرص على عقد اجتماعات بكافة العاملين لإعلامهم بأي تغييرات في التشريعات التي تحكم عملها، كذلك توضح لهم حقوقهم وواجباتهم التي تكفلها لهم هذه التشريعات.

أما الفقرتين رقم (3،8) فكانت أقل الفقرات و يعزو الباحث تلك النتيجة أن بعض الإدارات المدرسية لا تنفذ إجراءات العمل بالمدرسة بإنصاف وبعدالة وبنزاهة حيث يشعر المعلمين بأن بعض الإدارات المدرسية لا تتعامل بنزاهة تجاه المجتمع المدرسي حيث تطغي المحسوبية والعلاقات الشخصية على العمل، كما أنهم لا يطبقون معايير التقييم في ضوء معايير محددة بل أن التعامل يكون من خلال مصلحة المدير الشخصية والذي يتعامل مع المجتمع المدرسي من خلال مصلحته الذاتية، لذا كانت هذه الفقرة أقل الفقرات استجابة، وتتفق تلك النتيجة مع توصيات دراسة (الداية، 2012) والتي أوصت بضرورة إعطاء المعلمين الفرصة للتظلم بشأن نتائج تقييم الأداء، وإطلاعهم على نتائجه حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم، ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

كما أن عينة الدراسة لا تشعر أن القوانين تضمن الحقوق الوظيفية للعاملين بالمدرسة بسبب عدم وضوح المعايير واللوائح والتعليمات، حتى إن كانت واضحة فيتم تطبيق ما هو في مصلحة الإدارة دون النظر إلى مصلحة الموظف، فاللوائح والتعليمات والقوانين هي نظرية فقط تطبق لمصلحة الإدارة ولا تطبق لمصلحة العاملين، بالإضافة إلى أن هناك من بعض المواقف الإدارية التي حصلت تجاه العاملين ولم يتم إنصافهم لذا كانت هذه الفقرة أقل الفقرات في استجابات عينة الدراسة.

تحليل الدرجة الكلية للحوكمة ولمبادئها للإجابة على الفرضيات الجزئية:

❖ الفرضية الأولى والتي تنص على: درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين "متوسطة".

جدول رقم (9-6)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها بفلسطين (ن=1222)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبدأ
5	58.2	1.317	2.912	المساءلة
6	57.7	0.993	2.887	الشفافية
4	58.4	1.000	2.919	المشاركة
2	59.6	1.339	2.982	الكفاءة والفاعلية
3	59.1	1.262	2.957	التمكين الإداري
7	47.7	0.841	2.384	العدالة والمساواة
1	64.9	0.926	3.246	القوانين والأنظمة
	57.9	.0361	2.893	الحوكمة

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / الدرجة الكلية للاستبانة * 100

يتبين من الجدول رقم (9-6) النتائج التالية:

قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين (2.893) بوزن نسبي (57.9) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة وفقاً لمحك الدراسة.

مما سبق يتم قبول الفرضية المذكورة بأن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة، وقبول نتيجة شبكة الملاحظة والتي أشارت إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين قد كانت متوسطة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية تختلف في تطبيق مبادئ الحوكمة فيما بينها فيوجد النمط اللامركزي و النمط المركزي، فالإدارات اللامركزية في المدارس تطبيق النمط الديمقراطي الذي يوظف مبادئ المساءلة والشفافية والعدالة والمشاركة والتمكين الإداري بشكل فعال بالإضافة إلى أنها تحترم شخصية العاملين وتقدر إنجازاتهم وتسعى إلى وضع برامج للتطوير المهني لكافة العاملين في ضوء اطار ضمان الجودة، كما أنها تسعى إلى إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والاسهام الفاعل في رسم السياسة العامة للمؤسسة واتخاذ القرارات السليمة وتحديد الأهداف وتنفيذها، كما أن تلك الإدارات تتبع مبدأ

المساواة في الحقوق والامتيازات وإتاحة فرصة النمو المهني والوظيفي لكافة المجتمع المدرسي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بمشاركة كافة أفراد المجتمع المدرسي والاستقلالية الذاتية للمؤسسة بالتعاون مع كافة العاملين، وتشجع المهارات الفردية بالتعرف على ميول وقدرات وحاجات واستعدادات العاملين للمساعدة على التطوير المهني والنمو الأكاديمي، كما أنها توظف الصلاحيات لكافة العاملين وتمنحهم الفرصة لتنفيذ ما يوكل إليهم من مهام، بالإضافة إلى الاعتماد على اللجان والفرق والمجالس المنتخبة للاستشارة والاستئناس بالرأي الآخر، كما تشارك العاملين في إعداد الخطة التطويرية وتنفيذ أنشطة الخطة الإجرائية للمدرسة، بالإضافة إلى صياغة رؤية ورسالة المدرسة في ضوء التوجه إلى إطار ضمان الجودة الشاملة.

كذلك لا تطبق بعض الإدارات المدرسية مبادئ الحوكمة بالشكل الأمثل لأنهم يتبعون المركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على ربط الطموحات المستقبلية وأهدافها بقيمتها بممارسات تؤدي إلى تحقيق الأهداف وخلق مناخ يمكن المجتمع المدرسي من الوصول إلى أهداف المدرسة بصورة متناسقة وتتفق تلك النتيجة مع توصيات دراسة (المفيز، 2018) والتي أشارت إلى أن من معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارات المدرسية، كما كان للانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة تأثير سلبي على درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة، وهذا أثر بشكل واضح على الوحدة الوطنية على كافة المجالات سواء التعليمية والصحية والثقافية والاقتصادية والذي من خلاله لم يكن هناك قرار موحد لكافة لدى وزارة التربية والتعليم فلكل من الضفة وغزة وزارة تربية وتعليم قرارها منفصل عن الآخر وبالتالي لم يتم توحيد المنظومة التعليمية، وهذا أثر على المؤسسة التربوية بالضفة والقطاع، لذا كانت درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الحوكمة بفلسطين متوسطة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمال، 2018) والذي أشار أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (محمود، 2016) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع دراسة كل من (المفيز، 2018)، (صمادي والهاشمي، 2018)، (الشمري، 2014) والتي أشارت جميعها أن تطبيق مبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة (قرواتي، 2016) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة، كذلك تختلف مع نتيجة دراسة كل من (القشطان، 2012)، (العطوى، 2018)، (نجم، 2017)، (مسلم، 2016)، (سرور، 2016)، (الزطمة، 2016)، (ناصر الدين، 2012)، (حلاوة وطه، 2011) والتي أشارت جميعها إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة كانت بدرجة مرتفعة.

كما أشارت نتيجة الدراسة إلى أن مبدأ القوانين والأنظمة كان أكبر مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (64.9%) في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (47.7%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى جميع الإدارات المدرسية على اختلاف طبيعتها وسياستها على مر الأجيال تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتعتبرها بمثابة البوصلة التي توجه المدرسة، لذا تلجأ جميع الإدارات المدرسية من بداية العام الدراسي على نشر الأنظمة والقوانين لكافة العاملين وتقوم بتوثيق ذلك من خلال توقيع كافة العاملين على تلك التعليمات الإدارية التي تتعلق بالأنظمة المرتبطة بعمل المعلم لذا يطبق كافة مديري المدارس المركزيين والمركزيين مبدأ الأنظمة والقوانين حيث أنها ملزمة لهم، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013).

في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (47.7%) ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الانقسام الفلسطيني أثر بشكل كبير جداً على المنظومة التعليمية في فلسطين، حيث أفرز فئتين من الموظفين في إطار المدرسة الواحدة، الفئة الأولى تتبع حكومة رام الله والفئة الثانية تتبع حكومة غزة وغالباً ما تكون الإدارات المدرسية هي من إفرزات فئة غزة أو الضفة الغربية فيما يتوزع المعلمين بين الفئتين، كما تم ترك ناحية التقييم فردية لإدارات المدارس والتي من غير الموضوعية أن ينفرد بها مدير المدرسة بعيداً عن جهات إدارية وإشرافية ذات الصلة مثل المختصين التربويين، بالإضافة إلى أن المعلمين وهم عينة كبيرة من المجتمع الأصلي شعروا أن مديري المدارس يعتمدون على فئة محددة من المعلمين ولهم كامل الامتيازات ويحصلون على التقييم الأفضل لذا لا يشعر معظم المعلمين بالنزاهة والعدالة والإنصاف من قبل الإدارات المدرسية تجاه المعلمين، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة منخفضة، وتختلف مع نتيجة دراسة (قرواتي، 2016) و(الداية، 2012) والتي أشارت إلى أن والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة مرتفعة.

❖ الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على: درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية "غزة" منخفضة.

جدول رقم (10-6)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها للمحافظات الجنوبية غزة (ن=317)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبدأ
6	46.2	1.332	2.309	المساءلة
3	49.3	1.019	2.464	الشفافية
2	49.3	1.049	2.467	المشاركة
5	47.7	1.364	2.386	الكفاءة والفاعلية
4	48.1	1.297	2.404	التمكين الإداري
7	40.3	0.771	2.016	العدالة والمساواة
1	59.3	0.977	2.965	القوانين والأنظمة
	48.4	.0391	2.422	الحوكمة

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / الدرجة الكلية للاستبانة * 100

يتبين من الجدول رقم (10-6) النتائج التالية:

قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية (2.422) بوزن نسبي (48.4) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية (غزة) منخفضة وفقاً لمحك الدراسة.

مما سبق يتم قبول الفرضية المذكورة بأن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية "غزة" منخفضة، وقبول نتيجة شبكة الملاحظة والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بمحافظات غزة منخفضة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الانقسام الفلسطيني بين المحافظات الجنوبية (غزة) والمحافظات الشمالية (الضفة الغربية) أثر بشكل كبير جداً على جميع المجالات خاصة المجال التعليمي الذي يعتبر عصب الحياة، وبالتالي تأثرت المنظومة التعليمية في المحافظات

الجنوبية بغزة بشكل كبير، فأصبح هناك نقص في الموارد المادية والبشرية بشكل كبير جداً، بالإضافة إلى قلة رواتب العاملين وغياب الدافعية لدى كافة المديرين والعاملين، بالإضافة إلى جائحة كورونا والتي أصابت المنظومة التعليمية بشكل كامل وهذا ما أظهرته استجابة عينة الدراسة، وتختلف نتيجة تلك الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (القطشان، 2020) و(قرواتي، 2016) والتي أكدت على أن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة وفلسطين على التوالي مرتفعة، وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الثانوية بفلسطين متوسطة، كذلك تختلف نتيجة مع دراسة كل من (القشطان، 2012)، (العتوي، 2018)، (نجم، 2017)، (مسلم، 2016)، (سرور، 2016)، (الزطمة، 2016)، (ناصر الدين، 2012)، (حلاوة وطه، 2011) والتي أشارت جميعها إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة كانت بدرجة مرتفعة.

كما أشارت نتيجة الدراسة إلى أن مبدأ القوانين والأنظمة كان أكبر مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الجنوبية حيث بلغ وزنه النسبي (59.3%) في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الجنوبية حيث بلغ وزنه النسبي (40.3%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى جميع الإدارات المدرسية على اختلاف على مر الأجيال تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتعتبرها بمثابة البوصلة التي توجه المدرسة، كما أن جميع الإدارات المدرسية منذ بداية العام تعطي تعليمات واضحة لجميع العاملين بضرورة تطبيق كافة القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة وتقوم بتوثيق ذلك في الملفات الخاصة بالمدرسة لتعتبر دليل وبرهان وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013).

في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (40.3%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الانقسام الفلسطيني أثر بشكل كبير جداً على المنظومة التعليمية في فلسطين، حيث أفرز فئتين من الموظفين في إطار المدرسة الواحدة، الفئة الأولى تتبع حكومة رام الله والفئة الثانية تتبع حكومة غزة وغالباً ما تكون الإدارات المدرسية هي من إفرزات فئة غزة أو الضفة

الغربية فيما يتوزع المعلمين بين الفئتين، كما تم ترك ناحية التقييم الفردية لإدارات المدارس والتي من غير الموضوعية أن ينفرد بها مدير المدرسة بعيدا عن جهات إدارية وإشرافية ذات الصلة مثل المختصين التربويين، بالإضافة إلى أن المعلمين وهم عينة كبيرة من المجتمع الأصلي شعروا أن مديري المدارس يعتمدون على فئة محددة من المعلمين ولهم كامل الامتيازات ويحصلون على التقييم الأفضل لذا لا يشعر معظم المعلمين بالنزاهة والعدالة والإنصاف من قبل الإدارات المدرسية تجاه المعلمين، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة منخفضة، وتختلف مع نتيجة دراسة (قرواتي، 2016) و(الداية، 2012) والتي أشارت إلى أن والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة مرتفعة.

❖ الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على: درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في

المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية" الضفة الغربية "مرتفعة جدا".

جدول رقم(11-6)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية للحوكمة ومبادئها بالمحافظات

الشمالية" الضفة الغربية (ن=905)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبدأ
4	62.5	1.245	3.123	المساءلة
6	60.7	0.940	3.035	الشفافية
5	61.6	0.931	3.078	المشاركة
2	63.8	1.267	3.191	الكفاءة والفاعلية
3	63.0	1.191	3.151	التمكين الإداري
7	50.3	0.827	2.513	العدالة والمساواة
1	66.9	0.888	3.345	القوانين والأنظمة
	61.2	0.984	3.058	الحوكمة

*الوزن النسبي =المتوسط الحسابي / الدرجة الكلية للاستبانة *100

يتبين من الجدول رقم (6-11) النتائج التالية:

قد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية(الضفة الغربية) (3.058) بوزن نسبي(61.2) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة

ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية قد كانت متوسطة وفقاً لمحك الدراسة.

مما سبق يتم رفض الفرض القائل بأن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" مرتفعة جداً ورفض نتيجة شبكة الملاحظة والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية بمحافظات الضفة الغربية مرتفعة جداً.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية (الضفة الغربية) تطبق مبادئ الحوكمة في مدراسها بسبب توجه وزارة التربية والتعليم نحو مفهوم الجودة الشاملة بالاستفادة من تجارب الدول في جودة التعليم، بالإضافة إلى الاستقرار المادي والذي يؤثر بالإيجاب على قدرتها على القيام بواجباتها تجاه المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم كافة الدعم التربوي لمديري المدارس وتطلعهم على أحدث التجارب الدولية الخاصة بالحوكمة من خلال اللقاءات التربوية وورش العمل وإلحاق مديري المدارس بالدورات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استقرار الأمن الوظيفي وانتظام الرواتب جعلت كل هذه الأسباب المذكورة استجابة عينة الدراسة تعطي درجة متوسطة لكنها قريبة من المرتفعة، أما البعض الآخر توظف المركزية في اتخاذ القرار كما يمكن تفسيرها بضعف كفاءة وفعالية مديري المدارس في تطبيق مبادئ الحوكمة.

وتتفق نتيجة تلك الدراسة مع نتيجة دراسة (محمود، 2016) والتي أشارت إلى أن "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية متوسطة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (شرباتي، 2015) والتي أظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع دراسة كل من (المفيز، 2018)، (صمادي والهاشمي، 2018)، (الشمري، 2014) والتي أشارت جميعها أن تطبيق مبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة (قرواتي، 2016) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة، كذلك تختلف مع نتيجة دراسة كل من (القشطان، 2012)، (العطوى، 2018)، (نجم، 2017)، (مسلم، 2016)، (سرور، 2016)، (الزطمة، 2016)، (ناصرالدين، 2012)، (حلاوة وطه، 2011) والتي أشارت جميعها إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات مرتفعة.

كما أشارت نتيجة الدراسة إلى أن مبدأ القوانين والأنظمة كان أكبر مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية حيث بلغ وزنه النسبي 66.9% في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية حيث بلغ وزنه النسبي 50.3%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى جميع الإدارات المدرسية بالضفة الغربية تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتعتبرها بمثابة البوصلة التي توجه المدرسة، كما أن وزارة التربية والتعليم تسعى لنشر ثقافة الحوكمة في المدارس من خلال توظيف مبدأ تطبيق الأنظمة والقوانين حيث تحرص الوزارة على حث المدارس على تطبيق تلك القوانين والأنظمة والتي تعتبر معيار للحكم على جودة المدرسة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013) والتي أشارت إلى ضرورة توظيف مبدأ الأنظمة والقوانين في المدرسة كونها تمثل معيار هام في نجاح المنظومة التعليمية، كما تتفق مع دراسة (الحسن، 2018) والذي أشار إلى أن الإدارات المدرسية تعمل على توضيح التشريعات والأنظمة لكافة العاملين، وتعد اجتماعات لإعلامهم بأي تغييرات في التشريعات والقوانين، كذلك توضح لهم حقوقهم وواجباتهم التي تكفلها لهم هذه التشريعات.

في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسة من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية حيث بلغ وزنه النسبي (50.3)% .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس بالمحافظات الشمالية (الضفة الغربية) لا يطبقون مبدأ النزاهة والعدالة في مدارسهم بسبب اعتمادهم على مجموعة محددة من العاملين والذين يعتبرونهم بوصلة المدرسة في تنفيذ أنشطتها ولا يتطلعون إلى الطاقات الجديدة التي تسعى للعمل والانخراط بأنشطة المدرسة، وبالتالي يتم اعطائهم الامتيازات ويتم تقييمهم أفضل أداء بناء على المحسوبية وليس في ضوء الكفايات والأهداف والمؤشرات التي يتم اعتمادها في إدارة الأداء .

كما أن هذه الإدارات هي إدارات تقليدية تتمحور حول المركزية في اتخاذ القرارات ومقاومة التغيير، وترفض نشر ثقافة الجودة، وتسعى إلى التشبث بجانب مجموعة من العاملين الذين ينفذون الأنشطة التقليدية وبالتالي فالمدرسة تحقق أهدافها من وجهة نظرهم، وبالتالي يشعر المعلمون بأنه هذه الإدارات لا توظف النزاهة والعدالة وهذا ما ظهر من خلال من خلال استجاباتهم.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لبن، 2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة منخفضة، وتختلف مع نتيجة دراسة كل من (قرواتي، 2016) و(الداية، 2012) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبدأ العدالة والمساواة مرتفعة.

3.6: نتائج التساؤل الثاني

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة على ذلك التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

❖ الفرضية الرئيسية (الثانية) والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير (المنطقة الجغرافية، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة)، ويتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

■ الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات الجنوبية "غزة" والمحافظات الشمالية "الضفة الغربية").

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق بين مجموعتين مستقلتين، والجدول رقم (6-12) يوضح النتائج.

جدول رقم(12-6)

نتائج اختبار t -test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمنطقة الجغرافية(غزة، الضفة الغربية)

المبدأ	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المساءلة	ضفة	905	3.123	1.245	9522.	0.000
	غزة	317	2.309	1.332		
الشفافية	ضفة	905	3.035	0.940	8751.	0.000
	غزة	317	2.464	1.019		
المشاركة	ضفة	905	3.078	0.931	9186.	0.000
	غزة	317	2.467	1.049		
الكفاءة	ضفة	905	3.191	1.267	9204.	0.000
	غزة	317	2.386	1.364		
التمكين	ضفة	905	3.151	1.191	9366.	0.000
	غزة	317	2.404	1.297		
العدالة	ضفة	905	2.513	0.827	9683.	0.000
	غزة	317	2.016	0.771		
القوانين	ضفة	905	3.345	0.888	6.108	0.000
	غزة	317	2.965	0.977		
الحوكمة	ضفة	905	3.058	0.984	9.506	0.000
	غزة	317	2.422	.0391		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 1200 عند مستوى دلالة $0.05 = 1.96$

يتبين من الجدول رقم (12-6) أن مستوى الدلالة للفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت الفروق لصالح الضفة الغربية، مما سبق نستطيع قبول الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية (المحافظات الجنوبية "غزة" والمحافظات الشمالية "الضفة الغربية").

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية "الضفة الغربية" توظف مبادئ الحوكمة بشكل أوسع من غزة، حيث أنها قامت بتطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، وتحقيق معايير الجودة في المدارس، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين لمجاراة تطورات العصر الحديث (عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة) فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وأصبح لديها أكثر من (1200) مختبر حاسوب يستخدمها الطلبة؛ وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، وتبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم؛ وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

أما في المجال المهني والتقني؛ فقد تبنت الوزارة استراتيجية تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والموارد البشرية، وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني؛ كذلك قامت وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بتأسيس مركز لتطوير المناهج الفلسطينية، عبر توصية تبنتها ندوة التعليم الأساسي الفلسطيني التي عقدت في اليونسكو عام (1990)، وتبني هذه التوصية "مؤتمر التعليم الثانوي" الذي عقد في القدس بمشاركة مجلس التعليم العالي واليونسكو وطواقم الفرق الوطنية لمشروع "توحيد المناهج الفلسطينية" عام (1993)؛ ومتابعة لاتفاقية دولية أبرمتها اليونسكو مع وزارة التربية والتعليم عام (1994) تحدد بموجبها إنشاء مركز تطوير المناهج الفلسطينية، كما واهتمت الوزارة بإصدار الإحصائيات السنوية والدراسات الخاصة بالمدارس، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمال، 2018) ودراسة (محمود، 2016).

❖ الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، معلم).

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق بين مجموعتين مستقلتين، والجدول رقم (6-13) يوضح النتائج

جدول رقم (6-13)

نتائج اختبار t -test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للوظيفة (مدير، ومعلم)

المبدأ	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المساءلة	معلم	998	2.803	1.352	-7.405	0.000
	مدير	224	3.398	1.019		
الشفافية	معلم	998	2.808	1.017	-7.011	0.000
	مدير	224	3.241	0.789		
المشاركة	معلم	998	2.838	1.020	-7.089	0.000
	مدير	224	3.284	0.809		
الكفاءة والفاعلية	معلم	998	2.870	1.371	-7.408	0.000
	مدير	224	3.483	1.056		
التمكين الإداري	معلم	998	2.853	1.291	-7.271	0.000
	مدير	224	3.423	1.002		
العدالة والمساواة	معلم	998	2.345	0.858	-3.702	0.000
	مدير	224	2.554	0.741		
القوانين والأنظمة	معلم	998	3.199	0.939	-4.061	0.000
	مدير	224	3.456	0.836		
الحوكمة	معلم	998	2.811	1.064	-7.051	0.000
	مدير	224	3.260	0.809		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 398 عند مستوى دلالة $0.05 = 1.96$

يتبين من الجدول رقم (6-13) أن مستوى الدلالة للفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح المديرين، مما سبق نستطيع قبول الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، ومعلم) لصالح المديرين. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مديري المدارس هم رأس الهرم وهم الذين يطبقون العمل الإداري والفني بالمدارس وبالتالي من الصعب أن يقوموا بانتقاد أنفسهم بأنهم لا يطبقون مبادئ الحوكمة في مدارسهم، فالتقييم الذاتي لديهم يعتمد على قدرتهم على المساءلة الذكية بالشكل الأمثل، وبالتالي فهم يحتاجون لنشر ثقافة التقييم الذاتي في مدارسهم بهدف تحديد الفجوات والعمل على إغلاقها، لذا كانت استجابة المديرين مرتفعة في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة لأنهم هم الذين يمثلون الإدارة وليس من الوارد أن يذكرها بأنهم لا يطبقون الحوكمة، لكن كانت استجابة المعلمين أقل لأنهم يلاحظون كافة الأعمال الإدارية والفنية التي يقوم بها مديري المدارس، وبالتالي فاستجابتهم تعتبر حقيقية قدر الإمكان.

■ الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، 4-6 سنوات، 7 سنوات فأكثر). وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، والجدول رقم (6-14) يوضح النتائج.

جدول رقم (6-14)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لسنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
المساءلة	بين المجموعات	20.021	2	10.011	5.814	0.003
	داخل المجموعات	2098.784	1219	1.722		
	الإجمالي	2118.806	1221			
الشفافية	بين المجموعات	5.453	2	2.727	2.772	0.063
	داخل المجموعات	1198.923	1219	0.984		
	الإجمالي	1204.376	1221			

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
المشاركة	بين المجموعات	6.693	2	3.347	3.363	0.035
	داخل المجموعات	1213.157	1219	0.995		
	الإجمالي	1219.850	1221			
الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	16.465	2	8.233	4.617	0.010
	داخل المجموعات	2173.846	1219	1.783		
	الإجمالي	2190.312	1221			
التمكين الإداري	بين المجموعات	10.621	2	5.310	3.347	0.035
	داخل المجموعات	1933.828	1219	1.586		
	الإجمالي	1944.449	1221			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	1.711	2	0.855	1.209	0.299
	داخل المجموعات	862.095	1219	0.707		
	الإجمالي	863.806	1221			
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	25.337	2	12.668	15.101	0.000
	داخل المجموعات	1022.664	1219	0.839		
	الإجمالي	1048.001	1221			
الدرجة الكلية للحكومة	بين المجموعات	9.640	2	4.820	4.512	0.011
	داخل المجموعات	1302.103	1219	1.068		
	الإجمالي	311.7431	2211			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (2، 1219) عند مستوى دلالة $3 = 0.05$

يتبين من الجدول رقم (14-6) أن مستوى الدلالة للفروق في الدرجة الكلية لممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين ولجميع أبعادها قد كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية) باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة قد كانت مستوى الدلالة له أكبر من (0.05)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة لا يوجد هناك فروق تعزى لسنوات الخدمة وللتعرف على مصدر الفروق في الدرجة الكلية لممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة تم استخدام اختبار داننت ت3 (Dunnett T3)،

حيث تم استخدام هذا الأسلوب وذلك لعدم تجانس البيانات نظر للملحق الإحصائي) والنتائج موضحة بالجدول رقم (6-15).

جدول رقم (6-15)

اختبار *Dunnett T3* للتعرف على الفروق في مبادئ الحوكمة تعزى لسنوات الخدمة

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	المتغير		مستوى الدلالة	متوسط الفروق	المتغير	
0.172	-0.182	4-6	فأقل 3	0.062	-0.227	4-6	فأقل 3
0.033	-.235*	7فأكثر		0.002	-.327*	7فأكثر	
0.172	0.182	3فأقل	4-6	0.062	0.227	3فأقل	4-6
0.890	-0.053	7فأكثر		0.582	-0.099	7فأكثر	
0.033	.235*	3فأقل	7فأكثر	0.002	.327*	3فأقل	7فأكثر
0.890	0.053	4-6		0.582	0.099	4-6	
0.993	0.017	4-6	3فأقل	0.214	-0.137	4-6	3فأقل
0.000	-.283*	7فأكثر		0.038	-.188*	7فأكثر	
0.993	-0.017	3فأقل	4-6	0.214	0.137	3فأقل	4-6
0.000	-.301*	7فأكثر		0.813	-0.051	7فأكثر	
0.000	.283*	3فأقل	7فأكثر	0.038	.188*	3فأقل	7فأكثر
0.000	.301*	4-6		0.813	0.051	4-6	
0.348	-0.119	4-6	3فأقل	0.247	-0.172	4-6	3فأقل
0.009	-.226*	7فأكثر		0.008	-.297*	7فأكثر	
0.348	0.119	3فأقل	4-6	0.247	0.172	3فأقل	4-6
0.305	-0.107	7فأكثر		0.391	-0.125	7فأكثر	
0.009	.226*	3فأقل	7فأكثر	0.008	.297*	3فأقل	7فأكثر
0.305	0.107	4-6		0.391	0.125	4-6	

يتبين من الجدول رقم (6-15) أن مصدر الفروق كان بين (7) سنوات فأكثر وبين أقل من (3) سنوات أخرى لصالح (7) سنوات فأكثر، مما سبق نستطيع وبشكل عام قبول الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لجميع المبادئ باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة فيتم رفض الفرضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه كلما زادت خدمة الموظف في المهنة زادت خبرته بالأنظمة والقوانين، فيكون لديه القدرة على الملاحظة كون أن هناك مجموعة من المؤشرات الواضحة له و التي يراها نتيجة خبرته الطويلة في مجال التربية والتعليم، بينما مبدأ الشفافية والعدالة والمساواة فكافة العاملين سواء حديثي

التعيين أو الذين خبرتهم طويلة يشعروا بأن الإدارات المدرسية لا تطبق تلك المبادئ لأنها واضحة للجمع والكل يشعر بها منذ بداية العام الدراسي، وهذه المبادئ لا تحتاج إلى ملاحظة سلوك المدير عبر سنوات بل يتم اكتشافها من أول عام دراسي، لذا فاستجاباتهم لا تخضع لسنوات خدمة أطول، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الجمال، 2018)، (ناصر الدين، 2012) وتختلف مع نتيجة دراسة (القطشان، 2020)، (محمود، 2016)، (قرواتي، 2016)، (الشمري، 2014).

❖ الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، والجدول رقم (6-16) يوضح النتائج.

جدول رقم (6-16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى للمؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
المساءلة	بين المجموعات	2.142	2	1.071	0.617	0.540
	داخل المجموعات	2116.663	1219	1.736		
	الإجمالي	2118.806	1221			
الشفافية	بين المجموعات	0.707	2	0.353	0.358	0.699
	داخل المجموعات	1203.669	1219	0.987		
	الإجمالي	1204.376	1221			
المشاركة	بين المجموعات	3.058	2	1.529	1.532	0.217
	داخل المجموعات	1216.792	1219	0.998		
	الإجمالي	1219.850	1221			
الكفاءة والفاعلية	بين المجموعات	2.067	2	1.033	0.576	0.562
	داخل المجموعات	2188.245	1219	1.795		
	الإجمالي	2190.312	1221			

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
التمكن الإداري	بين المجموعات	1.183	2	0.591	0.371	0.690
	داخل المجموعات	1943.266	1219	1.594		
	الإجمالي	1944.449	1221			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	0.508	2	0.254	0.359	0.699
	داخل المجموعات	863.298	1219	0.708		
	الإجمالي	863.806	1221			
القوانين والأنظمة	بين المجموعات	2.997	2	1.498	1.748	0.175
	داخل المجموعات	1045.005	1219	0.857		
	الإجمالي	1048.001	1221			
الدرجة الكلية للحكومة	بين المجموعات	0.813	2	0.406	0.378	0.685
	داخل المجموعات	1310.930	1219	1.075		
	الإجمالي	311.7431	2211			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (2،1219) عند مستوى دلالة $0.05 = 3$

يتبين من الجدول رقم (16-6) أن مستوى الدلالة للفروق في درجة الكلية لممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين ولجميع أبعادها قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما سبق نستطيع وبشكل عام رفض الفرض القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الأنظمة والقوانين والتعليمات واحدة بغض النظر على المؤهل العلمي للمدير والمعلم، فكافة العاملين يلاحظون تطبيق مبادئ الحوكمة ولا يؤثر مدى امتلاك المعلم أو المدير الدرجة العلمية، وتتفق نتيجة تلك الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (القطشان، 2020)، (الجمال، 2018)، (الزطمة، 2016)، (محمود، 2016)، (مسلم، 2016)، (قرواتي، 2016).

4.6: الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة

ما التصور المقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة؟

ترتبط الإجابة على هذا السؤال بالنتائج التي تم التوصل إليها الباحث بعد مناقشة الفرضيتين الأولى والثانية وهذا ما جعلنا نؤخر الإجابة عنه حتى نؤكد هذا الارتباط بينه وبين تلك النتائج، وتتمثل هذه النتائج في أن درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة، وبالمحافظات الجنوبية "غزة" منخفضة و بالمحافظات الشمالية "الضفة" متوسطة، بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت الفروق لصالح الضفة الغربية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح المديرين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت الفروق لصالح 7 سنوات فأكثر، و لا يوجد هناك فروق تعزى لسنوات الخدمة باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه)، ومن خلال تلك النتائج قام الباحث بالتوصل إلى التصور المقترح من خلال تلك النتائج التي توصل إليها حيث راعى في بناء التصور المقترح واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في كل من فلسطين وغزة والضفة الغربية بالإضافة إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية تعزى للمتغيرات المذكورة أعلاه .

كما قام الباحث بالاطلاع على الأبحاث، والدراسات السابقة، والأدبيات التربوية المتعلقة بالتجارب الدولية الناجحة في تطبيقها لمبادئ الحوكمة، كذلك قام بتطبيق أداة المقابلة على مجموعة من الخبراء من وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة بلغ عددها (13) خبير، بالإضافة إلى تنفيذ ورشتي عمل لـ (مجموعة الخبراء) للاستماع إلى اقتراحاتهم وتوصياتهم، ومن خلال اطلاع الباحث إلى نتائج الدراسة وجد أن واقع ممارسة مديري المدارس لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين كانت بدرجة متوسطة، كما وجد مستوى مرتفع ببعض المجالات ومستوى منخفض في بعض المجالات الآخرين، ولتحقيق أهداف الدراسة وصياغة التصور قام الباحث بتحديد أدنى الفقرات من حيث الأوزان النسبية وقام بتحليل نتائجها لصياغة التصور المقترح، بالإضافة إلى قيام الباحث بتطبيق أداة الدراسة المتمثلة بـ (الاستبيان الالكتروني) على العينة البالغ عددها (15) خبير من وزارة التربية والتعليم (الضفة الغربية) والذين تم

توزيع الاستبيان عليهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي لعدم قدرة الباحث الوصول إليهم لإجراء مقابلة وجاهية معهم وبعد تفريغ الاستبيان كانت التكرارات كالتالي:

جدول رقم(17-6)

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة (تفريغ الاستبيان الالكتروني)

م	المقترح	التكرار	النسبة
1	نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.	15	%100
2	تحفيز العاملين على توظيف مبادئ الحوكمة.	14	%93.3
3	إعداد دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المدارس الحكومية بفلسطين.	15	%100
4	توفير مناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس	10	%66.6
5	البعد عن النمط التسلسلي والتوجه للنمط الديمقراطي.	11	%73.3
6	تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة.	13	%86.6
7	عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية الحوكمة.	13	%86.6
8	رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي.	15	%100
9	توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة.	15	%100
10	استثمار الموارد المادية والبشرية.	13	%86.6
11	تفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.	13	%86.6
12	تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية عن تفعيل مبدئي المساءلة والشفافية في العمل الإداري.	15	%100
13	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف العدالة والمساواة.	15	%100
14	تدريب كافة مديري المدارس على تفعيل مبادئ الحوكمة.	15	%100
15	تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية المتعلقة بمبادئ الحوكمة.	13	%86.6

وبمراجعة النسب والتكرارات وإجابات أفراد العينة حول السبل المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة للوصول إلى التصور المقترح، وبالنظر إلى مقترحات عينة الدراسة من خلال الجدول (17-6)، ومن خلال المقترحات التي تم الحصول عليها من تطبيق أدواتي (المقابلة و مجموعة الخبراء) توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحات التي حصلت على نسب مرتفعة ودرجة توافق كبير بين الخبراء في ضوء نتائج الدراسة وهي كالتالي:

- (1) ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.
- (2) إعداد دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المدارس الحكومية بفلسطين.
- (3) تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة.
- (4) عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية الحوكمة.

- 5) رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي.
 - 6) توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة.
 - 7) تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية عن تفعيل مبدئي المساءلة والشفافية في العمل الإداري.
 - 8) رفع كفاية مديري المدارس في توظيف العدالة والمساواة.
 - 9) تدريب كافة مديري المدارس على تفعيل مبادئ الحوكمة
 - 10) تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية المتعلقة بمبادئ الحوكمة.
- وقد استفاد الباحث من المقترحات الواردة في الجدول (17-6) في وضع التصور المقترح، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تبين أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بفلسطين لمبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة، لكن مهما بلغت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية إلا أن هناك مجالاً للتطوير والتحسين لممارسة مديري المدارس الحكومية بفلسطين لمبادئ الحوكمة، لذلك جرى تحديد أضعف الفقرات من حيث الوزن النسبي، وجاءت على النحو الآتي:

❖ مستوى مجال المساءلة:

- (تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلانية).
- (توفر آليات لتقييم الأداء وفق المعايير المحددة).

❖ مستوى مجال الشفافية:

- (تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أية معلومات)
- (تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة)

❖ مستوى مجال المشاركة:

- (تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات)
- (توفر فرصاً للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية)

❖ مستوى مجال الكفاءة والفعالية:

- (تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناء على معايير واضحة)
- (تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري)

❖ مستوى مجال التمكين الإداري:

- (تتبع نظام إداري يزيد من الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار)

• (تفكر بالتجديد والابتكار دائماً)

❖ مستوى مجال العدالة والمساواة:

• (تقيم العاملين بشكل عادل)

• (تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمساواة ونزاهة)

❖ مستوى مجال الأنظمة والقوانين:

• (تتخذ إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة)

• (تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة)

وقد استخدم الباحث المنهج البنائي في إعداد التصور المقترح، حيث يعرف المنهج البنائي على أنه منهج وطريقة علمية لتطوير برامج وسياسات وهياكل معرفية وتطبيقية جديدة لم تكن معروفة من قبل (الجرجاوي، 2010: 1).

1.4.6: خطوات بناء التصور المقترح

اعتمد الباحث على خطوات منهجية في إعداد التصور المقترح لتطوير ممارسة مديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، وأهم هذه الخطوات:

(1) الإحساس بمشكلة الدراسة، كتحديد بعض الجوانب الواجب على مدير المدرسة تطبيقها وهي مبادئ الحوكمة.

(2) الاطلاع على الأدبيات التربوية السابقة ذات العلاقة بالحوكمة ومبادئ الحوكمة.

(3) تصميم استبانة تتضمن 7 أبعاد "المساءلة، المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين الإداري، العدالة والمساواة، القوانين والأنظمة".

(4) تطبيق أدوات الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(5) تحديد أهداف التصور المقترح، وتقسيمها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، وصياغة بعض الأنشطة والبرامج والفعاليات لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف.

(6) عرض التصور على مشرف الدراسة والخبراء التربويين في هذا المجال، بهدف وضع التصور

المقترح بشكل يسمح للباحث عرضه على دائرة تحكيم بؤري للتصور.

(7) تعديل التصور المقترح في ضوء ما أوصت به المجموعة البؤرية.

2.4.6: رؤية التصور المقترح

قيادة مدرسية مبدعة توظف مبادئ الحوكمة في مؤسساتها التربوية من أجل تخريج جيل منتمٍ لدينه ووطنه يكون قادر على مجارة التطور المعرفي.

3.4.6: رسالة التصور المقترح

تطوير نظام تربوي عماده التميز والإبداع، يعتمد على موارده البشرية؛ استناداً إلى معايير عالمية، وقيم اجتماعية، مما يسهم في تقدم فلسطين في خضم الاقتصاد المعرفي العالمي.

4.4.6: منطلقات " مبررات " التصور المقترح

(1) يعد مفهوم الحوكمة عنصراً مهماً ومدخلاً من المداخل الأساسية لتحسين العمل الإداري لمديري المدارس الحكومية بفلسطين لتحقيق أهدافهم التربوية والتعليمية وذلك من خلال التوظيف الفعال للموارد البشرية والمادية والتي تسهم في تطوير وتنمية العملية التعليمية والارتقاء بها.

(2) ضرورة أن يستند مفهوم الحوكمة إلى رؤية واضحة ومنظومة قوية تعمل في إطار علمي لتطوير العمل الإداري والمهني من خلال ممارسات مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس الحكومية بفلسطين.

(3) يعد مفهوم الحوكمة أحد السمات للقيادة التربوية الرشيدة التي تدير العمل الإداري والتربوي بالمؤسسات التعليمية، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المستهدفة، وتطوير الجانب العلمي والتكنولوجي.

(4) يؤدي ممارسة مبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين إلى استمرار وظائف جديدة ذات مهام ومسؤوليات جديدة يقوم بها الفرد بدقة وكفاءة.

(5) قصور الأداءات لدى بعض مديري المدارس الحكومية بفلسطين، وما تكشف عنه دراسات تقييم الأداء من سلبيات وإشكاليات تتطلب من الإدارة التعليمية وضع برامج وخطط وتصورات لمعالجة هذه السلبيات، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية والتعليمية في إطار خطة شاملة تتضمن معايير ومواصفات ومؤشرات لجودة الأداء الإداري والمهني بها وممارسة أبعاد مبادئ الحوكمة بطريقة فعالة لتحقيق ذلك.

5.4.6: أسس التصور المقترح

لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بفلسطين اعتمد التصور المقترح على الأسس التالي:

- 1) استثمار الموارد البشرية والمادية.
- 2) توفير الوقت والجهد لكافة العاملين في المدرسة.
- 3) تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.
- 4) توظيف مديري المدارس لمبادئ الحوكمة" المساءلة، الشفافية، المشاركة، التمكين الإداري، التنافسية، العدالة، الكفاءة والفعالية، رشادة صنع القرار.
- 5) تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

6.4.6: المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح

يقوم التصور المقترح على عدة مبادئ رئيسية، وهي على النحو الآتي:

- 1) توظيف مبادئ الحوكمة يمكن تنميتها وتطويرها من خلال التدريب.
- 2) توجد علاقة بين الممارسات القيادية و الحوكمة.
- 3) الحوكمة تهتم بالقيادة الإبداعية و بأفكار و مقترحات العاملين لتطوير أداء مديري المدارس.
- 4) الحوكمة تسعى إلى استثمار الظروف التي تساعد على التجديد والتطوير.
- 5) تعتمد الحوكمة على عدة مبادئ مجالات المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين الإداري، العدالة والمساواة، القوانين والأنظمة.

7.4.6: عوامل نجاح التصور المقترح

- 1) الثقة الإدارية بالمؤسسة.
- 2) الدعم الاجتماعي داخل المؤسسة.
- 3) وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمؤسسة.
- 4) توظيف الاتصال والتواصل والاعتماد على العمل الفريقي.
- 5) التدريب والتنمية المستدامة.
- 6) نشر ثقافة الحوكمة بالمؤسسة.
- 7) تبسيط الإجراءات والسياسات التنظيمية.
- 8) توظيف المساءلة والشفافية والمشاركة بالمؤسسة.

8.4.6: أهداف التصور المقترح

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبعد مشورة ذوي الاختصاص، و الاطلاع على الأدبيات التربوية المتعمقة بالحوكمة ومبادئها ومعايير التميز، و تحديد مجالات ممارستها، تم صياغة الأهداف التالية لصياغة التصور المقترح والجدول رقم(18-6) يوضح ذلك.

جدول رقم(18-6)

الأهداف العامة والفرعية للتصور المقترح

الأهداف العامة للتصور المقترح	الأهداف الفرعية للتصور المقترح
الهدف الأول: نشر ثقافة الحوكمة بالمؤسسات التربوية وممارسة أبعادها المختلفة.	1. نشر ثقافة الحوكمة في المدارس الحكومية. 2. توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة. 3. تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.
الهدف الثاني: رفع كفاية مديري المدارس الحكومية في تطبيق مبادئ الحوكمة.	1. متابعة مديري المدارس في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة. 2. تشجيع وتعزيز التنافسية بين المدارس الحكومية.
الهدف الثالث: تمكين مديري المدارس من تطبيق مبادئ الحوكمة.	1. رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي. 2. تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة. 3. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ المساواة. 4. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الشفافية 5. تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبدأ المشاركة. 6. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الكفاءة والفعالية 7. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف العدالة والمساواة. 8. تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبدأ التمكين الإداري. 9. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف الأنظمة والقوانين

9.4.6: محتوى التصور المقترح واجراءات تنفيذه

في ظل الأهداف التي يسعى النموذج لتحقيقها ، يمكننا تحديد محتوى التصور المقترح واجراءات تنفيذه كما هو موضح بالجدول رقم (19-6).

الجدول رقم (19-6)

التصور المقترح بالشكل التفصيلي

☒ الهدف الأول: نشر ثقافة الحوكمة بالمؤسسات التربوية وممارسة أبعادها المختلفة.

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
1	نشر ثقافة الحوكمة بالمؤسسات التربوية وممارسة أبعادها المختلفة	تطوير خطط وسياسات لتحسين مستوى الحوكمة في المدارس مما سيعكس تحسين مستوى القيادة بالمدارس.	مراكز البحوث والدراسات التابع لوزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد الخطط والسياسات الهادفة لتحسين مستوى الحوكمة بالمدارس
		إعداد خطة متكاملة لتنفيذ البرنامج	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	وجود خطة محكمة لتنفيذ البرنامج
		توزيع نشرات تربوية عن كل ما يتعلق بالحوكمة ومبادئها وتوزيعها على المدارس عبر الإيميل	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	سجلات النشرات التربوي.
		عقد اجتماعات دورية لمديري المدارس لتعريفهم بمفهوم الحوكمة ومبادئها، والاطلاع على أبرز التجارب الدولية في هذا المجال.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد الاجتماعات المتعلقة بالحوكمة ومبادئ الحوكمة
		تنفيذ ورش عمل عن مفهوم الحوكمة ومبادئها	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		اصدار دليل لمديري المدارس عن الحوكمة ومبادئها وكيفية تطبيقها في المدارس وتوزيعه على المدارس.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة) مراكز التدريب والتطوير بالوزارة(غزة والضفة)	بداية العام الدراسي	عدد الأدلة التي وزعت
		مناقشة الدليل مع مديري المدارس من خلال اللقاءات التربوية وورش العمل.	مدراء التعليم بوزارتي التربية والتعليم (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد اللقاءات التربوية وورش العمل

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
2	توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة	عقد أيام دراسية ومؤتمرات علمية تتعلق بموضوع تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة.	وزارة التربية والتعليم (غزة والضفة) كليات التربية في الجامعات المدارس الحكومية	نهاية العام الدراسي	عدد الأيام الدراسية والمؤتمرات.
		عقد لقاء بين الوزارة ومديري المدارس ومناقشة آلية توفير الدعم المالي للمدارس لتوظيف مبادئ الحوكمة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة والضفة)	بداية العام الدراسي	عدد اللقاءات ونتائج أعمالها حول الدعم المالي لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس
		عقد ورش عمل حول آليات توفير الدعم اللازم لتطبيق مبادئ الحوكمة	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة غزة والضفة	على مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل ونتائج أعمالها حول دعم تطبيق مبادئ الحوكمة.
		تخصيص موازنة خاصة لتفعيل مديري المدارس للحوكمة ومبادئها في المدارس الحكومية	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة) الجهات الحكومية المختصة	بداية العام الدراسي	مدى تضمن موازنة وزارة التربية والتعليم لجزء مخصص لتطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة
		امداد المدارس بالأجهزة والمعدات والوسائل اللازمة	(دائرة التوريدات) بوزارة التربية والتعليم (الضفة ، غزة)	بداية العام الدراسي	حجم الدعم المادي والمالي والتقني لتطبيق مبادئ الحوكمة .
		إعداد نشرة تربوية عن مفهوم الإدارة الالكترونية ومناقشتها مع مديري المدارس.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة والضفة)	بداية العام الدراسي	عدد اللقاءات التربوية
3	تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس	انشاء نظام اليكتروني لحضور وانصراف العاملين للمدرسة يتم من خلال نظام البصمة الالكترونية.	قسم الهندسة الالكترونية بالوزارة (غزة، الضفة)	بداية العام الدراسي	التزام العاملين بتوظيف البصمة الالكترونية
		تدريب العاملين على نظام البصمة الالكترونية	قسم الهندسة الالكترونية بالوزارة (غزة، الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد المجموعات التدريبية التي تنفذها الوزارة للعاملين

☒ الهدف الثاني: رفع كفاية مديري المدارس الحكومية في تطبيق مبادئ الحوكمة

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
1	متابعة مديري المدارس في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة	زيارات ميدانية من قبل مديري التربية والتعليم للمدارس للتأكد من تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة.	وزارة التربية والتعليم (الضفة وغزة)	على مدار العام الدراسي	سجلات الجودة الخاصة بالمدرسة
		الاطلاع على السجلات والأدلة والبراهين لتطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة في ضوء دليل الحوكمة المرسل للمدارس.	وزارة التربية والتعليم (الضفة وغزة)	على مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة التي ترتبط بتطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة.
2	تشجيع وتعزيز التنافسية بين المدارس الحكومية	لقاءات تربوية لتعزيز التنافس بين المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة.	وزارة التربية والتعليم (الضفة وغزة)	على مدار العام الدراسي	عدد اللقاءات التربوية
		اطلاق مسابقة أفضل مدرسة متميزة تطبق مبادئ الحوكمة في ضوء إدارة التميز والجودة.	وزارة التربية والتعليم (الضفة وغزة)	بداية العام الدراسي	عدد المسابقات المنفذة.

☒ الهدف الثالث: تمكين مديري المدارس من تطبيق مبادئ الحوكمة.

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
1	رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي	تدريب مديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي	مركز التدريب والتطوير بالوزارة مركز البحث العلمي بالوزارة (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد الدورات التي يحصل عليها مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي.
		تقديم استشارات للإدارات المدرسية من قبل الخبراء	الدائرة الفنية بوزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد الاستشارات التي تقدم للإدارات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي
		تنفيذ مجموعة من الاجتماعات من قبل مدراء المدارس للمشاورة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	مدراء المدارس في المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	سجل الاجتماعات التي يقوم بها مديري المدارس من أجل تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
		اعتماد معايير التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بـفلسطين بشكل موحد من خلال ورش عمل تعقد لمديري المدارس	وزارة التربية والتعليم (غزة والضفة)	بداية العام الدراسي	مدى وضوح معايير التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس. الخطط الاستراتيجية لدى مديري المدارس.
2	تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة	تدريب مديري المدارس على أساليب وأنماط وأنواع القيادة وربطها بمبادئ الحوكمة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة الخبراء في مجال الإدارة التربوية (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد الدورات التي تتعلق بالتدريب على اساليب القيادة.
		إعداد نشرات تربوية وورش عمل ومؤتمرات وأيام دراسية تتعلق بسبل التحسين المستمر من النواحي النظرية والتطبيقية في ضوء مبادئ الحوكمة	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة الخبراء في مجال الإدارة التربوية (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد النشرات التربوية وورش العمل والمؤتمرات والأيام الدراسية.

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
		وضع معايير واضحة لترقية مديري المدارس بناء على توظيفهم للمفاهيم الإدارية الحديثة" مبادئ الحوكمة"	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية (غزة والضفة)	نهاية العام الدراسي	مدى مناسبة المعايير في اختيار مديري المدارس وطرق تعيينهم واختيارهم لترقية عليا.
		عقد لقاءات مستمرة بين مديري المدارس والخبراء التربويين لمواكبة كل ما هو جديد في حوكمة التعليم وإطلاعهم على أبرز التجارب الناجحة في التعليم .	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	السجل الخاص بالاجتماعات بين مديري المدارس والخبراء التربويين
		عقد اجتماعات دورية لمعرفة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	سجل الاجتماعات
3	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ المساءلة	إعداد نشرات تربوية عن مبدأ المساءلة.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد النشرات التربوية. السجلات الخاصة بالمدرسة
		تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية لكيفية توظيف مبدأ المساءلة في المدرسة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة والضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل.
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم مبدأ المساءلة من خلال الأدلة والبراهين	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
4	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الشفافية.	إعداد نشرات تربوية عن مبدأ الشفافية.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد النشرات التربوية
		تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية لكيفية توظيف مبدأ الشفافية في المدرسة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم مبدأ الشفافية من خلال الأدلة والبراهين	مدير الدائرة الادارية بوزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة
5	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الكفاءة والفعالية	إعداد نشرات تربوية عن مفهوم مبدأ الكفاءة والفعالية	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد النشرات التربوية
		تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية لكيفية توظيف مبدأ الكفاءة والفعالية	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		إجراء حصر دوري لإمكانات المدرسة	مديري المدارس (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة
		تدريب مديري المدارس على استثمار الإمكانات المتاحة	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	سجل التدريب
	متابعة مديري المدارس في توظيفهم لمبدأ الكفاءة والفعالية من خلال الأدلة والبراهين	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	على مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة	

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
		تنفيذ ورش ولقاءات تربوية عمل لكيفية توظيف مبدأ العدالة والمساواة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم لمبدأ العدالة والمساواة من خلال الأدلة والبراهين.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة
6	تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبدأ المشاركة	إعداد نشرات تربوية عن مبدأ المشاركة.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد النشرات التربوية
		تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية لكيفية توظيف مبدأ المشاركة لتحقيق أهداف المدرسة.	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم لمبدأ المشاركة من خلال الأدلة والبراهين	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدرسة.
		إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة	مديري المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	سجلات الاجتماع مع أولياء الأمور
		إشراك المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة	مديري المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	سجلات الخطط التطويرية
		إشراك المجتمع المدرسي في صياغة الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة	مديري المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	بداية العام الدراسي	عدد الخطط التطويرية والإجرائية في المدارس
		إشراك المعلمين و الطلبة في اللجان المدرسية المختلفة وتشجيعهم على عرض افكارهم والتعبير عن آرائهم	مديري المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	سجل اللجان المدرسية
		تنويع قنوات الاتصال والتواصل بكافة إشكاله	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة) مديري المدارس الحكومية (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	سجل التواصل

م	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشر الأداء
7	تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبادئ التمكين الإداري	إعداد نشرات تربوية عن مبدأ التمكين الإداري.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد النشرات التربوية
		تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية لكيفية توظيف مبدأ التمكين الإداري.	مركز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم لمبادئ التمكين الإداري من خلال الأدلة والبراهين	(وزارة التربية والتعليم) (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدارس
		عقد لقاءات واجتماعات بين مديري المدارس لتبادل الخبرات	مراكز التدريب والتطوير بوزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	سجل الزيارات التبادلية لمديري المدارس
		نشر تجارب المدارس الناجحة في تطبيق مبادئ الحوكمة.	الدائرة الاعلامية في وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	نهاية كل عام دراسي	عدد المدارس الناجحة في تطبيق مبادئ الحوكمة
8	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبادئ الأنظمة والقوانين	إعداد نشرات تربوية عن مبدأ الأنظمة والقوانين.	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد النشرات التربوية
		تنفيذ ورش عمل لكيفية توظيف مبدأ الأنظمة والقوانين	مراكز التدريب والتطوير بالوزارة (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	عدد ورش العمل
		متابعة مديري المدارس في توظيفهم لمبدأ الأنظمة والقوانين من خلال الأدلة والبراهين	وزارة التربية والتعليم (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	السجلات الخاصة بالمدارس.
		إعلان الأنظمة و القوانين والتعليمات لجميع العاملين بشكل واضح	وزارة التربية والتعليم مديري المدارس (غزة و الضفة)	علي مدار العام الدراسي	سجل التواصل

ويشير الباحث أن التصور المقترح الموضح بالجدول (6-19) ارتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج الدراسة وتحققت أهدافه من خلال النتائج التي توصل اليها من خلال شبكة الملاحظة، و الاستبيان الإلكتروني، ومجموعات الخبراء، والمقابلات الشخصية للخبراء في وزارة التربية والتعليم، ولو اطلعنا على أهداف التصور المقترح لوجدنا أن الاهداف ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بنتائج مناقشة الفرضيتين الأولى والثانية، حيث ركز التصور على نشر ثقافة الحوكمة في المدارس حيث كانت درجة تطبيق الإدارات المدرسية في كل من فلسطين والضفة الغربية متوسطة وغزة منخفضة وهذا ما جعل هدف نشر ثقافة الحوكمة هدفاً رئيساً للتصور، بالإضافة الى إعداد لقاءات وورش عمل حول مبادئ الحوكمة وهذا تم التوصل اليه من خلال انخفاض في بعض مبادئ الحوكمة من قبل عينة الدراسة، كذلك وجد الباحث أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية لصالح الضفة الغربية وهذا ما جعل الباحث يركز في تصوره على اعداد دليل موحد للضفة وغزة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس بشكل عادل، وهذا ما أشير اليه من قبل مجموعة الخبراء عندما تعرفوا على الواقع والفروق بين الضفة وغزة، كذلك يشير الباحث في تركيزه في الأهداف على ضرورة اعداد ميزانية خاصة للمدارس لتطبيق مبادئ الحوكمة وذلك بسبب النتائج التي توصل اليها من خلال انخفاض درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في غزة، بالإضافة الى عدم ارتفاعها في الضفة وفلسطين بشكل عام، فمن خلال مجموعة الخبراء والمقابلات الشخصية والاستبيان اتفق الجميع على ضرورة الدعم المادي للمدارس واعداد الدورات وورش العامل الخاصة بكافة مبادئ الحوكمة .

وتشكل الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة الهدف الأساسي لهذه الدراسة، ومن شأن تبني هذا التصور المقترح وتطبيقه أن يحسن بشكل واضح أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء مبادئ الحوكمة.

10.4.6: معوقات تنفيذ التصور المقترح

- 1) ضعف الإمكانيات المتاحة لمديري المدارس.
- 2) كثرة الأعباء المدرسية.
- 3) ازدحام الفصول الدراسية يحدمن عملية الإبداع للمعلمين وعدم توظيف مبادئ الحوكمة.
- 4) ضعف أنظمة التدريب في وزارة التربية والتعليم.
- 5) ضعف مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة بسبب الظروف السياسية التي تمر بها فلسطين.

11.4.6: الحلول المقترحة للتصور المقترح

- 1) ضرورة وضع تصور لتنسيق الجهود المتعلق بممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة وأبعادها داخل المدارس الحكومية في فلسطين.
- 2) توظيف الاتصال والتواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 3) مشورة الخبراء وعلماء التربية في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة وممارستها داخل المدارس.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف الى واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات ، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها ، بالإضافة الى صياغة التصور المقترح والذي يعتبر محور دراستنا .

الاستنتاج العام للدراسة:

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين (2.893) بوزن نسبي (57.9) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين متوسطة.
2. كان مبدأ القوانين والأنظمة أكبر مبادئ الحوكمة ممارسةً من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (64.9) %، في حين كان مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسةً من قبل الإدارات المدرسية بفلسطين حيث بلغ وزنه النسبي (47.7) %.
3. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية (2.422) بوزن نسبي (48.4) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية منخفضة.
4. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية (3.058) بوزن نسبي (61.2) %، مما يشير إلى أن مستوى درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية متوسطة.
5. كان مبدأ القوانين والأنظمة أكبر مبادئ الحوكمة ممارسةً من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية حيث بلغ وزنه النسبي (66.9) %، في حين أن مبدأ العدالة والمساواة أقل مبادئ الحوكمة ممارسةً من قبل الإدارات المدرسية بالمحافظات الشمالية حيث بلغ وزنه النسبي (50.3) %.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت الفروق لصالح الضفة الغربية.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث كانت الفروق لصالح المديرين.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين و معلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية

بفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت الفروق لصالح 7 سنوات فأكثر، و لا يوجد هناك فروق تعزى لسنوات الخدمة باستثناء مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والمساواة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط أداء أفراد عينة الدراسة (مديرين ومعلمين) لدرجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).

10. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبعد مشورة ذوي الاختصاص، و الاطلاع على الأدبيات التربوية المتعمقة بالحوكمة ومبادئها ومعايير التميز، و تحديد مجالات ممارستها، تم صياغة محتوى التصور المقترح انطلاقاً من الأهداف التالية:-

الأهداف الفرعية للتصور	الأهداف العامة للتصور
<ol style="list-style-type: none"> 1. نشر ثقافة الحوكمة في المدارس الحكومية. 2. توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة. 3. تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس. 	<p>الهدف الأول: نشر ثقافة الحوكمة بالمؤسسات التربوية وممارسة أبعادها المختلفة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. متابعة مديري المدارس في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة. 2. تشجيع وتعزيز التنافسية بين المدارس الحكومية. 	<p>الهدف الثاني: رفع كفاية مديري المدارس الحكومية في تطبيق مبادئ الحوكمة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي. 2. تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة. 3. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ المساواة. 4. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الشفافية. 5. تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبدأ المشاركة. 6. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف مبدأ الكفاءة والفعالية. 7. تحسين أداء مديري المدارس في توظيف مبدأ التمكين الإداري. 8. رفع كفاية مديري المدارس في توظيف الأنظمة والقوانين. 	<p>الهدف الثالث: تمكين مديري المدارس من تطبيق مبادئ الحوكمة.</p>

وبهذا يكون الباحث قد توصل الى تحقيق جميع أهداف الدراسة خاصة منها ما يتعلق بالهدف الرئيس المتمثل في اقتراح التصور المتعلق بتطوير أداء الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة.

توصيات الدراسة:

1) توصيات خاصة لوزارة التربية والتعليم بالضفة وغزة:

- ✓ نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس الحكومية.
- ✓ دعم الوزارة جميع الإدارات المدرسية لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية التقنية واصدار التشريعات اللازمة للتطبيق.
- ✓ إصدار دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس.
- ✓ مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها سنويا.
- ✓ وضع أنظمة تتماشى مع وضع الإدارة المدرسية ومتطلبات الموظفين بوضوح.
- ✓ تدريب وتأهيل مديري المدارس على كيفية تفعيل مبادئ الحوكمة وسبل تفعيلها من خلال اللقاءات التربوية وورش العمل.
- ✓ وضع استراتيجيات من قبل الوزارة لتمكين مديري المدارس إداريا وفنيا.
- ✓ البعد عن النمط التسلطي والتوجه إلى المنهج الديمقراطي اللامركزية.
- ✓ نشر ثقافة المساءلة والشفافية بالمدارس من خلال الدورات التدريبية، والنشرات التربوية.
- ✓ ضرورة إجراء بعض التنقلات بين مديري المدارس كل فترة زمنية لتبادل الخبرات، مع مراعاة بقاء بعض الحالات الخاصة التي يكون لها تأثير قوى و إيجابي في المدرسة التي يقودونها.
- ✓ إرسال مديري المدارس إلى بعثات خارجية لدول متقدمة بالمجالات التربوية للاستفادة من خبراتهم في علم الإدارة.
- ✓ تنفيذ مسابقات على مستوى المدارس التي تطبق مبادئ الحوكمة في المحافظات سنويا والاحتفاء بالمدارس المتميزة.
- ✓ توصية الجهات المعنية بتوظيف الإدارة الالكترونية في المدارس خاصةً باتباع نظام البصمة الالكترونية بالحضور والانصراف لكافة العاملين.

2) توصيات خاصة للإدارات المدرسية:

- ✓ نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المدرسي.
- ✓ إشراك المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات واشعارهم بالمسؤولية.
- ✓ ضرورة انتهاج الإدارة المدرسية العدل والمساواة بين الجميع "معلمين، طلبة، مجتمع محلي".

توصيات الدراسة

- ✓ تفعيل المساءلة والشفافية في المدارس.
- ✓ التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير المدرسة بشكل تدريجي لتنفيذ مراحل تطبيق الحوكمة.
- ✓ تحفيز وتعزيز المعلمين ذوي الكفاءة ماديا ومعنويا.
- ✓ البعد عن النمط التسلسلي والتوجه إلى المنهج الديمقراطي اللامركزية.
- ✓ عقد ورش عمل ولقاءات تربوية للمديرين وللمعلمين وللطلبة وللمجتمع المحلي لتفعيل مبادئ الحوكمة.
- ✓ ضرورة تعامل الإدارة المدرسية بروح القانون من خلال تبسيط الأنظمة والقوانين والإجراءات.
- ✓ استثمار الموارد المادية والبشرية.
- ✓ تفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة ضمن مفهوم القيادة الموزعة.
- ✓ تفعيل المساءلة والشفافية والمشاركة في المدارس.
- ✓ عقد اتفاقيات مع المدارس المتميزة لتبادل الخبرات.
- ✓ إشراك المجتمع المحلي في صنع القرار و تنفيذ أنشطة المدرسة لتفعيل مبادئ الحوكمة بما يتوافق واحتياجاتهم ويلبي رغباتهم وتحقيق أهدافهم.
- ✓ ضرورة قيام الإدارات المدرسية بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.
- ✓ استشارة الإدارات المدرسية للخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار.
- ✓ إظهار نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيته.
- ✓ المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات من قبل الإدارة المدرسية.
- ✓ توظيف مرافق المدرسة لأفراد المجتمع المحلي.

(3) توصيات خاصة للمعلمين:

- ✓ ضرورة المشاركة في اللجان المتعددة في المدرسة.
- ✓ توظيف مبدأ العدالة والمساواة والمشاركة بين الطلبة.
- ✓ توظيف المساءلة والشفافية في فصله الدراسي.
- ✓ إظهار نتائج الطلبة في مواعيدها.
- ✓ إشراك الطلبة في اللجان المدرسية، وتفعيل دورهم القيادي بالفصل.
- ✓ تفعيل كافة أشكال الاتصال والتواصل المختلفة بين المدرسة والمجتمع المدرسي.

(4) توصيات خاصة للطلبة:

- ✓ الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها بالمدرسة.
- ✓ المشاركة الفعالة باللجان المدرسية المختلفة.
- ✓ تفعيل البرلمان الطلابي والوساطة الطلابية ومجلس الفصل في كل مدرسة.
- ✓ تفعيل الجلسات الحوارية بين طلبة الفصل، والمعلمين، والإدارة المدرسية.
- ✓ الالتزام بمدونة السلوك المتفق عليها.

(5) توصيات خاصة للمجتمع المحلي:

- ✓ مشاركة المدرسة في جميع المناسبات الخاصة مثل الندوات، والمهرجانات، والمناسبات الوطنية.
- ✓ المشاركة الفعالة من قبل أولياء الأمور في المجالس المنبثقة عن المدرسة مثل مجلس أولياء الأمور والمجلس المركزي لأولياء الأمور.
- ✓ دعم المجتمع المحلي للمدرسة ماديا و معنويا.
- ✓ التزام المجتمع المحلي بالأنظمة والقوانين المعمول بها بالمدرسة.
- ✓ إقامة دورات تدريبية وورش عمل للمجتمع المحلي حول مفهوم الحوكمة وكيفية تنفيذ وممارسة مبادئها.
- ✓ إشراك المجتمع المحلي في صنع القرار وتنفيذ أنشطة المدرسة لتفعيل مبادئ الحوكمة بما يتوافق واحتياجاتهم ويلبي رغباتهم وتحقيق أهدافهم.

مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي الحديث والدراسات السابقة في مجال الحوكمة وجد الباحث أن تفعيل مبادئ الحوكمة يحتاج الى قرار سياسي على مستوى الوزارة يتم من خلاله دعوة جميع الخبراء بالوزارة والجامعات الفلسطينية ومدراء المدارس، والمختصين التربويين، وبالتالي يقترح الباحث الدراسة التالية التي يمكن تناولها و الاهتمام بها و إجراءها في المستقبل :

((تصور مقترح لتفعيل أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر الخبراء

والممارسين في وزارة التربية والتعليم في ضوء مبادئ الحوكمة))

ومن شأن تطبيق التصور الناتج عن هذه الدراسة أن يطور أداء الإدارة المدرسية لتحقيق مستوى مرتفع في تطبيق مبادئ الحوكمة.

صعوبات الدراسة:

تعتبر الدراسات في العلوم الاجتماعية من أصعب الدراسات، سواء من حيث التطبيق، أو من حيث التدقيق في النتائج فالباحث في العلوم الاجتماعية يتلقى سلسلة من الصعوبات و العوائق خلال إنجازهِ للبحث، و على أساس ذلك فقد اعترضت الباحث صعوبات في المجالين النظري و الميداني معاً- ففي بناء الموضوع نظرياً لم يعثر الباحث على مراجع كثيرة تخدم صلب الموضوع، فكل ما وجده رسائل ماجستير تختص بحوكمة الشركات أو مجلات تشير إلى جزء صغير من الموضوع فقط، و رغم وجود الدراسات و الأبحاث حول الموضوع في مختلف المجتمعات إلا أنها مفقودة في المكتبات الجامعية. أما في الدراسة الميدانية، وجد الباحث صعوبة في تطبيق الاستبانة بسبب جائحة كورونا، كذلك وجد معوقات في الوصول الى مدارس الضفة الغربية بسبب الحصار الإسرائيلي المفروض علي الشعب الفلسطيني مما جعله يرسل استبيان اليكتروني الى الخبراء في وزارة التربية والتعليم يتم من خلاله الإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بالتصور المقترح .

ويعتقد الباحث أن المقابلة الشخصية أفضل من الاستبيان الالكتروني في كيفية الاستفادة المباشرة من الخبراء للوصول الى التصور المقترح، كما وجد الباحث معوقات في مقابلة الخبراء وجاهياً بسبب جائحة كورونا مما اضطره الى مقابلة الخبراء إما وجاهياً أو عبر تطبيق zoom .

خاتمة

قال تعالى

﴿ فَلْيَسْأَلِ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلْيَسْأَلِ الْمُرْسَلِينَ ﴾ (6) فَلْيَنْصُرْ عَلَيْهِمْ بِعِلْمٍ وَمَا كُنَّا غَائِبِينَ (7) وَالْوَزِيرُ يُوَسِّدُ الْحَقَّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (8) وَمَنْ خَفَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلِمُونَ ﴿ [الأعراف: 6 - 9].

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم البالغة الأهمية التي استخدمت بشكل واسع من قبل المنظمات والمؤسسات التربوية بأشكالها المختلفة، حيث أصبحت شرطاً جوهرياً و مجالاً مهماً في إرساء القواعد والمبادئ العامة التي من شأنها أن تحسن أداء هذه التعليمية، ويسعى قطاع التعليم إلى تطبيق الحوكمة ومبادئها لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية من خلال مدراء قادرين على تحمل المسؤولية في ضوء مجموعة من المبادئ التي تعتبر طوق النجاة لأي مؤسسة تسعى للنجاح على المدى البعيد.

وتضح للباحث أهمية مفهوم الحوكمة في توفر عدة عناصر واعتبارات يجب الأخذ بها، أهمها الشفافية النزاهة، المساءلة، المشاركة، الوضوح، تحقيق الأهداف، استقرار المؤسسة، العدالة ، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات، فالحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية، وتعتبر الإدارات المدرسية من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث وجدت للبناء والتنمية وتخريج الطلبة حتى دخولهم الى الجامعة، وتنشئة أجيال صالحة، لذلك فالحوكمة وتطبيق مبادئها هي طوق النجاة للإدارات المدرسية لترتقي وتطور منظومتها التعليمية ،لذا كان توجه الباحث لدراسة الواقع ومن ثم الخروج في تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة، واتفق الباحث والمشرف على أن يكون التطبيق على مستوى فلسطين لأهمية هذه الدارسة للمجتمع المدرسي بالكامل، لذا كانت الدراسة أصيلة لم يتم التطرق إليها في الوطن العربي خاصة في وضع التصور المقترح.

ومن خلال دراسة الباحث للنتائج التي توصل إليها، وجد أن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل

تحقيق الأهداف والطموحات و الآمال، لذا فإن قدرة إدارة المدرسة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي ، فلا بد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها، أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان للنهوض ببناتنا الذين هم عدة المستقبل لهذا الوطن الغالي .

ومن هذا المنطلق لا بد لمدارسنا 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 المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب الفلسطيني، واعلموا ان اختيار أي قائد ليس بما ينجزه بل هو ما يحدث عندما يغادر المكان، انه التتابع الذي على المحك، فإذا كانت المؤسسة ستتهار لحظة مغادرة هذا القائد المؤثر فهذه ليست القيادة بل هذا بصراحة شديدة خداع ، فالقيادة هي المسؤولية ، والقائد داما يسعى إلى تهيئة الظروف المحيطة، والقائد يسعى إلى تهيئة الظروف المحيطة لجعل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح .

وفي نهاية الدراسة يجب الإشارة الى أن المؤسسات التربوية يجب أن تتماشى مع التطورات العلمية والمفاهيم الادارية الحديثة من أجل الارتقاء بالعملة التعليمية، وهذا لن يكون الا من خلال إدارات مدرسية تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة، فيجب أن نطبق تلك المبادئ ليس فقط بالمؤسسات التربوية لكن في كافة مجالات الحياة ، فالعلم لا ينتهي ولا يفني ما دام هناك تطور وبحث وانجاز .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف.

1. الابراهيم، عدنان(2007): أنماط إدارة الصراع في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية، بحث منشور في مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. ابراهيم، أنيس ومنتصر، عبد الحليم وآخرون(2001): المعجم الوسيط، ج2، 1، دار المعارف، القاهرة، مصر.
3. ابراهيم، يحيى عبد الحميد وآخرون(2004): الإدارة العصرية و جامعة المستقبل، بحث منشور، جامعة اسيوط، مصر.
4. الابراهيم، عدنان والعضالية، عبد السلام والعمري، جمال(2008): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، بحث منشور، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث يوليو 2008 كلية التربية، جامعة حلوان القاهرة.
5. ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل(1986): لسان العرب، دار المعارف للطباعة والنشر، بيروت.
6. ابن منظور، جمال الدين(2010): لسان العرب، دار صادر بيروت، ط3، بيروت.
7. أبو بكر، فاتن احمد(2001): نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع أبو كريم. القاهرة.
8. أبو خطاب، إبراهيم محمد اشعيب (2008): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. أبو عيطة، عبد الله(2013): معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. أبو كريم، أحمد فتحي(2005): مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
11. أبو شاويش، فدوى (2018): تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

12. السعودي، رمضان (2017): تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 24، العدد 107، 2017.
13. الصالح، بدر بن عبدالله (2017): المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين، مؤتمر الإصلاح المدرسي، 17 نيسان، كلية التربية، جامعة الامارات، الامارات العربية المتحدة.
14. العواد، ناصر (2015): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
15. أبو لبن، إيناس (2013): واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
16. أبو لبن، إيناس (2015): واقع إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
17. أحمد، إبراهيم أحمد (2006): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.
18. أحمد، أحمد إبراهيم (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط 1، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر.
19. أخوراشيدة، خلف (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، ط 1، دار ومكتب الحامد، عمان، الأردن.
20. أرتيمة، ماجدة سليمان (2005): شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
21. اسكاروس، فيليب (2013): تفعيل حوكمة مؤسسات تعليم الكبار في ضوء أهدافها المهنية، ورقة عمل، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المؤتمر السنوي السابع.
22. الاغا، إحسان والأستاذ، محمود: (1999) تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)، مطبعة الرنتيسي، غزة.
23. أفندي، عطية (2002): "الإدارة العامة، إطار نظري - مدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم الساسية، القاهرة، مصر.
24. باجودة، ندى (2010): واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية.

25. بخاري، مروان(2014): درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
26. بسيسو، محمد (2003): "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. البداعي، موزة محمد ناصر(2011): متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
28. البدرى، طارق عبد الحميد(2005): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
29. بزواوية، عبد الحكيم والسالمي، عبد الجبار(2011): جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة – تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة، تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 3-4/7/2011.
30. بطاح، أحمد (2000): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. بعيرة، أبو بكر مصطفى(2004): مبادئ الإدارة – المفاهيم والتطبيقات، ط(6)، دار الفضيل للطباعة، بنغازي، ليبيا.
32. البوهي، فاروق (2001). التخطيط التربوي عملياته و مدخلاته وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
33. البوهي، فاروق: (2001) الإدارة التعليمية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
34. تترك، لوكان(2009): تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية في المدارس التركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والعاملين، رسالة ماجستير، جامعة اسطنبول، تركيا.
35. الجدي، عائدة(2008): دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
36. الجشي، نجيب عبدالله (2006): في التنمية والإدارة (مقالات ومحاضرات)،الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1، جدة، السعودية.
37. حلاوة جمال، ونداء طه(2011): واقع الحوكمة في جامعة القدس، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 مايو، 2011.

38. الجندي، محمد وعادل والبناء(2007): الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (47)، مج (13)، ص9-130، جمهورية مصر العربية.
39. جودة، محفوظ(2007): أثر العدالة التنظيمية على الإبداع(دراسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،العدد (69) الجزء الثاني، ص 127.
40. جودة، محفوظ، (2010): إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة، بحث منشور، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
41. الحارثي، مستور بن سعيد(2014): التمكين الإداري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية الإدارية من وجهة نظر المدرين ومساعدتهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
42. حامد رشا نائل، عمر وعلى محمد (2010): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في لإدارة الأعمال، المجلد (6)، ع(1).
43. حامد، سعيد (2003): أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي. دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد(61)، مج (42)، ص 1-61، مصر.
44. حبتور، عبد العزيز صالح (2000): أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. حبوش، محمد جميل(2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومديرين الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
46. الحجايا، سليمان (2006): الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
47. حجي، أحمد إسماعيل (2001): إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة داخل الفصل الدراسي، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر.
48. الحراشة، محمد والهيتي، صلاح الدين(2006): أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، العلوم الإدارية، 33(2)، ص240-256

49. حرب، نعيمة محمد(2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. حسن، أمين وعبد العزيز، حسين(2001): الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.
51. حسن، ايمان(2008): الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر، الإدارة الرشيدة في المنظمات العربية دراسة مقارنة (مصر-المغرب -اليمن)، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.
52. حسن، راوية(2001): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
53. الحسن، مي محمد محمود(2010): درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
54. حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر، عمان.
55. حسين، سلامة عبد العظيم (2005): الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
56. حسين، سلامة عبد العظيم(2006): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر، عمان.
57. الحلو، أحمد فتحي(2012): دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
58. الجمل، سمير(2018): تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها من الحد من الاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ط3، ع1، ص 129-150.
59. حوامدة، باسم على و جرادات، محمد حسن (2005): درجة تطبيق الجودة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ص 58، الجزء الثاني، مايو.
60. الخرايشة، عبد(1997): الشفافية في الخدمة المدنية" تجربة ديوان المحاسبة"، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
61. الخزامى، عبد الحكيم(2003): إدارة الموارد البشرية على أين ؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
62. الخضيرى، محسن (2005): حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
63. خليل والعشماوي(2008): الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

64. الخوالدة، عايدة(2007): نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد(63)، جامعة المنصورة، مصر.
65. الداية، سناء(2012): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
66. دياب، إسماعيل محمد(2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الاسكندرية.
67. ديسلر، جاري(2003): أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة مرعى، درويش، دار المريخ، الرياض، السعودية.
68. الراشدي، سعيد(2007): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
69. رباح، سامي(2008): دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
70. ربيع، هادي مشعان(2006): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. رفاعي، عقيل(2013): التمكن الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة مستقبل الدول العربية، المجلد(20)، العدد86، ص339-414، مصر.
72. رمزي، فهد(2013): الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الرننيسي، غزة.
73. زايد، عادل(2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
74. الزعابي، سليمان(2013): درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (15)، 1 مارس.
75. الزعبي، ميسون(2003): درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية لدراسات العليا، عمان، الأردن.
76. الزطمة، محمد(2016): مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بمدارس الأونروا وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة.
77. سلامة، حمدان(2010): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل سعود، السعودية.

78. سلامه، جهاد حسين(2013): دور المساءلة في تحسين المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
79. سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر(2010): المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان.
80. سليمان، عرفات عبد العزيز،(2001): استراتيجيات الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
81. سليمان، محمد مصطفى(2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر .
82. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي.(2013). "تطبيقات عملية باستخدام (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في البحث التربوي والنفسي"، مكتبة افاق، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
83. السنبل، وآخرون(2010): (دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
84. سوسن، نادرة غازي(2003): تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
85. الشامي، نينو(2001): الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
86. شاهين عوني و زايد، حنان(2009): الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
87. شقصي، حمد بن هلال(2005): مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
88. الشمري، سالم بن مبارك(2009): درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
89. الشمري، ناصر(2014): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الوسط، كلية العلوم التربوية، المملكة الأردنية الهاشمية.
90. الشهري، محمد،(2014): مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
91. الشيخ، علي(1997): الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ص3.

92. الشخلي، عبد القادر (2006): دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي العربية، والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 345-393.
93. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2012): مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الافادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، بحث منشور، المؤتمر السنوي التاسع عشر.
94. طافش، محمود: (2004) الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان.
95. الطراونة، إخليف: (2003) التطوير التربوي، الشروق، عمان، الأردن.
96. طلائع، محمد (2012): الدور الاستراتيجي للحوكمة الالكترونية في إعادة هيكلة المدارس التجريبية للغات، بحث منشور، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، مديرية التربية والتعليم، محافظة الغربية، مصر.
97. الطوخي، سامي (2002): الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، يناير.
98. الطويل، رواء (2010): التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان.
99. عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
100. العاجز، فؤاد والبناء، محمد (2004): الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المقداد للطباعة، غزة.
101. العاجز، فؤاد (2007): الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط3، دار المقداد للطباعة، غزة.
102. عبد الحكيم، فاروق (2011): حكومة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء الثاني، جامعة القاهرة، مصر.
103. عبد الحليم، أحمد وعابنة رائد (2006): أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري بالقطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الاشرافية في مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، بحوث وأوراق عمل، أريد جامعة اليرموك، الأردن، 25-27 نيسان 2006.
104. عبد الكريم، نهي (2006): المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة 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، 26-27 نوفمبر، مصر.
105. عبد الوهاب، أيمن (2008): مفهوم التمكين في الموسوعة العربية للمجتمع المدني، تحرير أماني قنديل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.

106. العبيدي، غانم سعيد الجبوري، حنان عيسى(1981): أساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم، دار العلوم للطباعة والنشر - الرياض.
107. العجمي، محمد حسنين(2003): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، العالمية للنشر والتوزيع.
108. العجمي، ناصر(2010): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الوسط، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير، المملكة الأردنية الهاشمية.
109. عدنان، وديع محمد(2003): القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، السنة 2، الكويت.
110. العرابيد، نبيل أحمد(2010): دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
111. العرفي، عبد الله بالقاسم وعباس، عبد مهدي(1996) :مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة قاز يونس، بنغازي، ليبيا.
112. عساف، محمود(2015): واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة،المجلد3، ع (9) نيسان 2015.
113. عصفور، محمد شاكر(2005): أصول التنظيم والأساليب، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
114. عطوة، محمد وعلى، فكري(2012): حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، مجلة كلية التربية، ط 79، الجزء الثاني، مايو، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
115. عفيفي، محمد صديق (2006): الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس للمجلس القومي للتربية الأخلاقية بالاشتراك مع أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم، تنمية لقيم والسلوكيات من أجل التقدم، 18-19 فبراير.
116. علاونة، شفيق وابو غزالة، معاوية واخرون(2010): علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
117. عليان، عبد الله وجرار، أماني(9971): الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن" الجودة، الإنتاجية، الشفافية، والمساءلة"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الاسبوع العلمي الأردني الخامس، ص 348-356، الجمعية العلمية الملكية، عمان.
118. اللبدى، راشد(2018): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

119. العميرة، حيدر محمد بركات(2004): واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية التعليم في الأردن. دراسة تحليله تطويريه"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
120. العميرة، محمد(2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار نشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
121. العميرة، محمد(2002): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط3، عمان، الأردن.
122. العمرى، سهيلة(2011): أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
123. عموش، بسام (2000:)السياسات الحكومية والشفافية، مؤسسة الارشيف الوطني نحو شفافية الأردنية،ص66-70.
124. عواد، عمرو محمد (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، مجلة البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ع (1)، مج (21)، مصر، ص 12-46.
125. العياشي، عنصر(1997): الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، بحث منشور، جامعة عنابة، الجزائر.
126. عياصرة، على أحمد (2013): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
127. العيسوي ابراهيم(2003): التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، مصر.
128. العطوى، إبراهيم (2018): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، رسالة ماجستير منشورة، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
129. فاروق، أمينة(2010): مجالس الأمناء والاباء ومواجهتها باستخدام أسلوب المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
130. الفسفوس، عدنان احمد (2011): العدل والإنصاف في الإدارة المدرسية، موقع دنيا الرأي.
131. الفضل، طاهر حسن ومنصور، العامري وصالح، محسن(2000): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
132. الفضل، مؤيد(2004): الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
133. فهيم، سيف الدين وحسن، محمود(1991): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض، السعودية.
134. فهيم، مراد منير(1996): المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
135. القضاة، أحمد عواد مفلح(2000): أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس.

136. القضاة، محمد حامد والطراونة، نجاة صالح (2011): واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 26، (4)، 133-178.
137. القيادة من أجل المستقبل (2014): كن قائدا، المجمع الأول، الأونروا، غزة، فلسطين.
138. الكايد، زهير عبد الكريم (2002): المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية (الحكمانية)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع، إدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة" قناة القصباء الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 17-18 ديسمبر 2002.
139. الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للتعليم في قطاع غزة للعام (2020/2019): وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين.
140. الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للتعليم للعام (2019/2018): وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
141. الكايد، زهير عبد الكريم (2003): الحكمانية - قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
142. الكايد، زهير والنشاش، هيام (2002): الحكمانية والتنمية، مؤتمر تطوير الإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد.
143. الكندي، خميس محمد سليمان (2007): دراسة تقييمية لمدى كفاءة التخطيط التعليمي بسلطنة عمان في ضوء الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية.
144. الكندي، مصبح، (2014): الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
145. كنعان، نواف (1995): القيادة الإدارية، عمان، مكتبة الثقافة.
146. كنعان، نواف (1998): اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطباعة الخامسة، عمان، الأردن.
147. كورتل، فريد (2008): حوكمة الشركات منهج القادة والمديرين لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر الأول الاقتصادي بجامعة دمشق المبرمج، أيام 15 و16.
148. اللوزي، محمد (2002): (التنمية الإدارية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
149. اللوزي، موسي (2002): التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

150. المتروك، شروق(2010): أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
151. محارمه، تامر(2000): مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية العدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)، الإدارة العامة، العدد(2)، مج 40، ص 319-346.
152. محمد، مديحة(2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (72) سبتمبر 2011، جامعة حلوان، مصر.
153. مخيمر، وآخرون(2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد(01)، ص 18 ..
154. المرسي، جمال الدين (2005): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - دخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة.
155. مسعد، نفين(2005): دليل المفاهيم والمصطلحات في الدليل العربي حول حقوق الإنسان والتنمية، تحرير محسن عوض، القاهرة، المنظمة العربية لحقوق الإنسان.
156. مسعود، جبران(2003): الرائد معجم الفبائي في اللغة والإعلام لبنان، دار العلم للملايين.
157. مصطفى، صلاح عبد الحميد(2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.
158. المعاضيدي، معن(2007): إدارة المخاطر الاستراتيجية العربية، دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
159. مغربي، عبد الحميد(2001): الاصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر.
160. المقادمة، عبد الرحمن(2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
161. المليجي، رضا(2011): نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، بحث منشور، دار الفكر العربي، القاهرة.
162. المنظمة العربية لحقوق الإنسان(2009): قيم الحكم الرشيد في القيم السياسية في مناهج التربية العربية، 5-7 مايو، القاهرة، مصر.
163. المنوري، أحمد(2013): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
164. المنوري، أحمد(2013): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

165. المهدي، ياسر (2006): العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
166. ناصر الدين، يعقوب (2012): واقع تطبيق الحاكمية في جامعه الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث منشور، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
167. الهباش، أسامة (2002): المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
168. هوشيار، نور الدين (2012): التعليم من أجل التنمية المستدامة، بحث منشور في مجلة الجامعة الكندية في دبي، الامارات العربية المتحدة.
169. وزارة التربية والتعليم (2009): المعجم الوجيز، جمهورية مصر العربية.
170. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإدارة العامة للمناهج التربوية (1998): خطة المناهج الفلسطينية الأول، القدس، مطبعة المعارف.
171. وليمز، جيمس (2003): فن الإدارة المدرسية، القاهرة دار الفاروق للنشر.
172. برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله (2012): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الدارة في عصر المعرفة، بحث منشور، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
173. الكيلاني ومقابلة، محمد وهاني (2014): دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
174. المفيز، خولة (2019): تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، العدد 15، بحث منشور، 2019/12/10، جامعة آل سعود، المملكة العربية السعودية.
175. القطشان، أميمة (2020): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.
176. صمادي والهاشمي، صفاء وعبدالرحمن (2018) بعنوان: مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، بحث منشور بتاريخ 12-11-2108، العدد 28، الجامعة الأردنية، عمان.
177. أبو الحسن، بدى أحمد و محمود، حنان عبد الستار (2018) تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة" دراسة ميدانية بمحافظة أسوان " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، مج37، ع179، جامعة الأزهر، من ص 293-314.

178. العواد، ياسين(2015) (تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية التربية، الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. A.R.E.,Ministry of Education(2009): **Longman 'Active study Dictionary.**
2. Boy,D.&Siringoringo,H.(2009):Transparency and accountability influence analysis of expenditures and income budget management of school (APBS) on student parent's participation ،**akuntansi pemerintahan Pascal Sajama University Gendarme** ، Retrieved from.
3. Cadbury committee(1992): Report of the committee on the financial aspects of corporate governance ،**London ،Burgess Science press** 1 December ،p.14.
4. Chan,t.(2007):**The Convergence and Differential of Higher Governance r Comparison of Taiwan of Britain** ،The Development and Britain ،The Development and Governance of Higher Education: Comparative perspectives Conference ،National University of Tainan ،des.2007.
5. Dressler ،Gary (2002): **Management Principles and Practices.**
6. Dell,Ralph,Holleran,Steve,Ramak,Raiasekhar(2011).**Sample Size Detrmonaton**,208
7. Ehrenberg,R(2004):**Governing Academa** ،Control University Press ،Ithaca.
8. Ferreira Edmund ،Erasmus Darell&Groenewald Darrell,(2009). **Administrative management** ،2 nd Edition ،jute and Company Ltd ،South Africa.
9. Fung ،at al ،(2007):Full Disclosure ،**The perils and Promise of Transparency**،¹st edition ،Cambridge University Press ،Britain,.
10. Hallak ،J. &Poisson ،M.: **Governance in Education: Transparency and Accountability** ،UNESCO.Paris ،2006.
- 11.Hammond ،Linda ،(1989). **Accountability mechanisms** ،clearing House.
- 12.Heller ،Daniel.A. and McNulty ،Raymond.J ،(2010): **Leadership through Empowerment** ،international Center for Leadership in Education ،USA.
- 13.Helms ،M ،&Whitten ،D (2006).**Encyclopedia of Management** ،4 the Ed. ،GALE Group ،Boston. Doctoral Dissertation ،Educational Leadership Department ،University of Connecticut ،pp: 1-161.
- 14.Holford ،J.&Edirisingha.p(2000). **Citizenship and Govenrence Education in Europe** ، **A Critical Review of the Literature** ،school of Educational studies ،University of surrey ،UK.
- 15.Kaarsemaker,Eric,et al,(2010): The Oxford Handbook of participation in Organizations ، Employee share Ownership ،**Oxford University press** ،New York ،1 st Edition ،2010.
16. Korshidi ،A. ؛ Abadi ،L. A. and Inanloo ،A. (2012). The Relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High

- Schools in Educational System of Baharestan Newtown ,**J. Basic. Appl. Sci. Res.** ,2(4) , 4345-4351.
17. Mulgan, R., (2000): **Accountability: An ever-expanding concept public Administration** **araeuviewm**78(3), 555-573.
18. Niehoff, B.P & Moorman, R.H (2000): " Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, **Academy of Management Journal** ,vol 15(5)478-527.
19. Nikolic ,Ivan (2008): " **PARTICIPANTS MANUAL ON GOOD GOVERNANCE**" , CARE International in Sierra Leone.
20. Oosthuizen, Gerrida & duToit ,Adeline (1999) ,**Participative Management in Library** , MCB university press ,volume.
21. Paulo's ,Francesca. (2004). "**Teachers' Perceptions of Procedural Justice**: Vol. 39 ,2,
22. Pendleton, Andrew (2001): **Employee Ownership ,Participation and Governance** , Routledge. 1st. Edition ,2001.
23. Rosen au James (1999): **Toward an Ontology for Governance** (Albany sunny press), p.10.
24. Stephens ,R ,toddl. (2007). **Transparency of Data Management**. DM. Review. Vol.17. Issu10 ,October ,p 38. Ip(database)
25. Titrek ,Osman. (2009). **Employees Organization Justice Preemptions in TURKISH schools**" , **social behavior and personality** ,37(5) ,pp.: 605-620.
26. UNESCO (2009). **Governance in Education: Transparency ,Accountability and Effectiveness** ,Bangladesh National Commission for UNSCO in cooperation with the Ministry of Education and the Ministry of primary and Mass Educatoin. Institute of Educational Development ,BRAC University ,Bangladesh ,2009.
27. Vansant ,Jerry (2003). **Challenges of Local NGO Sustainability** ,**Duke Center for International Development Duke University.**
28. Verona ,F ,(1996)" Relationship between communication ,Satisfaction and Organizational Commitment" ,**The Journal of Business Communication** ,Vol. 33 ,2,
29. Wilkinson, Dundon:(2010). **The Oxford Handbook of Participation** ,press ,New York , 1 st Edition ,2010.
30. Zaelke ,durwood and Morita ,sachiko1(2007) ,**rule of law ,good governance , sustainable development ,seventh international conference on environmental compliance and enforcement**, Washington ,dc ,united states.

المواقع الالكترونية

✓ (مقال لحسين الحمادي وزير التربية والتعليم، رئيس اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم الاماراتية)

<http://www.albayan.ae/across-the-uae/education,15/10/2015,7.35n>

<http://www.tanomah.net/vb/showthread.phm,17/10/2015, 7.30n>

الملاحق

ملحق رقم (1)

(شبكة الملاحظة في صورتها الأولية قبل التحكيم)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
أنظمة تعليمية ومناهج دراسية

السيد الدكتور/ة..... حفظه الله

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / التكرم بتحكيم شبكة الملاحظات للتعرف على واقع تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة بالمدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظر الباحث

يقوم الباحث / محمد بديع عبد المجيد الزطمة بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة الجزائر (2) قسم

علم تربية" تخصص الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية"، وهذه الدراسة بعنوان:

("تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة)

ولذا نرجو من سيادتكم الاطلاع على هذا الاستبانة وتحكيمه، وتحديد مدى ملائمة فقراته ووضوحها ومناسبتها لما وضعت لقياسه، وإبداء الرأي في صلاحيتها للتطبيق، كما نرجو من سيادتكم الكريمة القيام بتعديل ما ترونه مناسبا من خلال إضافة فقرة، أو حذف أي فقرة من الفقرات ترونها غير ملائمة وغير مناسبة، أو إعادة صياغة لبعض الفقرات في الاستبانة من وجهة نظركم الكريمة.

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية إجرائيا: " مجموعة الأنشطة والإجراءات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه بتوظيف التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنفيذ، والمراقبة، والمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة، والتمكين، وتطبيق الأنظمة والقوانين، من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة. ويعرف الباحث الحوكمة إجرائيا: " الحكم الرشيد لمديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مجموعة من المبادئ تتمثل بالمساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، القوانين والأنظمة، التمكين الإداري، المساواة والعدل، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التنافسية، البساطة والوضوح بهدف اتخاذ قرارات إجرائية و استراتيجية تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة"

الباحث

(شبكة الملاحظة)

المحور الأول: التخطيط ويعرف بأنه (قيام الإدارة المدرسية بوضع تصور مستقبلي لكافة مجالات الخطة المدرسية) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	تحرص الإدارة المدرسية على توظيف التخطيط بكافة أنواعه.			
2	تتشر ثقافة التخطيط لدى العاملين			
3	تستثمر الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل			
4	تنظم دورات تدريبية للعاملين في مجال التخطيط			
5	تعد نشرات تربوية لمناقشتها مع العاملين			
6	تشارك العاملين في التخطيط لكافة أنشطة المدرسة			
7	تشارك المجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة			
8	تتبنى التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى			
9	تحلل البيئة الداخلية والخارجية عند بناء الخطة التطويرية للمدرسة			
10	تضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة وفقا لتخطيط تشاركي			

المحور الثاني: المساءلة وتعرف بأنها (تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	توظف المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة.			
2	تزود العاملين نشرات تربوية عن مفهوم المساءلة وأهميتها			
3	تركز على آليات تعزيز المساءلة في نفوس الموظفين			
4	تحلل شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بضعف الأداء المدرسي للمعلمين			
5	تحرص على تنظيم لقاءات تربوية منتظمة عن مفهوم المساءلة			
6	تشجع العاملين على توظيف المساءلة الذكية والذاتية لتحسين الأداء المدرسي			
7	توظف المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة.			
8	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة.			
9	تستخدم التقارير لتحديد مستوى أداء العاملين			
10	تعطى تغذية راجعة بعد الانتهاء من تقييم العاملين			

المحور الثالث: الشفافية وتعرف بأنها (ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	تستخدم الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح للجميع.			
2	تطلع المعلمين على ميزانية المدرسة.			
3	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار			
4	تقدم توصيف واضح لكافة العاملين			

الملاحق

م	الفقرة	تتبع	لا تتبع	التعديل
5	تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أي معلومات			
6	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية			
7	توفر المصداقية والثقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني			
8	تحرص على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.			
9	تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة			
10	تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة			

المحور الرابع: المشاركة وتعرف بأنها ("مشاركة الإدارة المدرسية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) ومن مؤشراتها :

م	الفقرة	تتبع	لا تتبع	التعديل
1	تشارك الإدارة المدرسية المجتمع المدرسي بصياغة مدونة السلوك			
2	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.			
3	تشرك المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخاصة للمدرسة			
4	توفر لجميع العاملين فرصة في إعداد الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة			
5	تشرك المجتمع المحلي في كافة المناسبات الوطنية والدولية.			
6	تنظم احتفالا سنويا لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور			
7	توفر فرصا للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية			
8	لا تشارك العاملين في معظم المناسبات المحلية			
9	تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار			
10	تشجع الطلبة في المشاركة باللجان الطلابية المختلفة.			
11	تشرك المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة			
12	تدير الصراع داخل المجتمع المدرسي بفاعلية			

المحور الخامس: الكفاءة والفعالية وتعرف بأنها(حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	تتبع	لا تتبع	التعديل
1	توظف الإدارة المدرسية الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.			
2	تنظم لقاءات تربوية مستمرة لتطوير المجتمع المحلي.			
3	توفر برامج تدريبية لجميع العاملين.			
4	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من المجتمع المحلي			
5	توظف مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.			
6	تستخدم برامج لدمج المعلمين حديثي التعيين.			
7	توفر خططا بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.			
8	تضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.			
9	تنظم لقاءات تربوية متعددة لتطوير أفراد المجتمع المحلي.			
10	تشارك بفعالية في إبداء رأي المعلمين في الاجتماعات التي تعقدها			

الملاحق

المحور السادس: التمكين الإداري ويعرف بأنه (توسيع قدرات وخيارات العاملين لممارسة الحق في المشاركة الفعلية في صنع القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم) ومن مؤشراتته:			
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي
1	تتابع جودة التعليم والتعلم بشكل مستمر.		
2	تطور المعلمين مهنيًا.		
3	تفكر بالتجديد والابتكار دائمًا.		
4	تحرص على توظيف قيمة التعاون مع العاملين بالمدرس		
5	تشارك بفعالية في ابداء رأي المعلمين في الاجتماعات التي تعقدها		
6	تتبع نظام إداري يزيد من إحساسي بالأمن والشعور بالاستقرار		
7	توضح أهداف عملية التطوير لجميع العاملين		
8	تتسم علاقتها بالمرؤوسين بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة		
9	تشجع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة		
10	توظف الذكاء العاطفي عند تعاملها مع العاملين		
المحور السابع: العدالة والمساواة وتُعرف بأنها: (أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعية للجميع وأن يطبق دون تحيز، وينفذ بنزاهة) ومن مؤشراتها:			
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي
1	النزاهة والعدالة سمة من سماتها		
2	تضمن توزيع الموارد بشكل عادل		
3	توزع اللجان المدرسية على العاملين بشكل عادل		
4	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز		
5	تقدم توجيهات واضحة لجميع العاملين		
6	تستخدم عبارات الثناء والتشجيع لجميع العاملين		
7	توزع الجدول المدرسي على المعلمين باتصاف.		
8	تضمن توزيع الموارد بنزاهة.		
9	توزع اللجان المدرسية على المعلمين بناء على الكفاءة		
10	توجد آليات محددة لحل النزاعات		
المحور الثامن: القوانين والأنظمة : وتُعرف بأنها ("قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف) ومن مؤشراتها:			
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي
1.	الأنظمة والقوانين معلنة لجميع العاملين.		
2.	تتخذ القرارات وفق أولويات المدرسة واحتياجاتها		
3.	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة		
4.	تسهل القوانين والأنظمة إنجاز العمل		
5.	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.		
6.	تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري.		

الملاحق

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
7.	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.			
8.	تتخذ القرارات وفق أولويات المدرسة واحتياجاتها			
9.	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة			
10	تسهل القوانين والأنظمة إنجاز العمل			
11	تدعم كافة الحقوق وفق أنظمة وتشريعات محددة			

ملحق رقم (2)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
أنظمة تعليمية ومناهج دراسية

(شبكة الملاحظة في صورتها النهائية بعد التحكيم)

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة الجزائر 2 - قسم علم تربية" تخصص الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية"، وهذه الدراسة بعنوان:

(تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة)

لذا سيقوم الباحث بتطبيق أداة شبكة الملاحظة للتأكد من درجة ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين من وجهة نظره من خلال ملاحظته لعينة مدارس تم اختيارها من المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية (غزة) والمدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بواقع 10 مدارس من المحافظات الجنوبية و10 مدارس من المحافظات الشمالية.

وسيقوم الباحث بتطبيق شبكة الملاحظة على تلك المدارس المختارة لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظره من خلال اطلاعه على واقع الأنشطة بالمدارس، كذلك لمعرفة مدى تطابق نتائج استبانة مبادئ الحوكمة التي طبقت على عينة الدراسة (مديرين، معلمين) بنتائج شبكة الملاحظة (استجابات الباحث).

مع فائق احترامي وتقديري لجهودكم،،،

الباحث/ محمد بديع عبد المجيد الزظمة

(شبكة الملاحظة بصورتها النهائية)

المبدأ الأول: المساءلة وتعرف بأنها (تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تزود العاملين نشرات تربوية عن مفهوم المساءلة وأهميتها.					
2.	تراجع شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بضعف الأداء المدرسي للمعلمين.					
3.	تحرص على تنظيم لقاءات تربوية وورش عمل منتظمة عن مفهوم المساءلة.					
4.	تشجع العاملين على توظيف المساءلة الذاتية لتحسين الأداء المدرسي.					
5.	تستخدم التقارير لتحديد مستوى أداء العاملين.					
6.	توظف المساءلة بكافة أنواعها.					
المبدأ الثاني: الشفافية وتعرف بأنها(ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	توظف الإدارة المدرسية الوضوح في تعاملها مع المجتمع المدرسي.					
2.	تقدم توصيف واضح لكافة العاملين.					
3.	تنظم لقاءات وورش عمل منتظمة عن أهمية الشفافية في العمل المدرسي.					
4.	تطلع الموظفين على نتائج أعمالهم بوضوح وشفافية.					
5.	تنشر الميزانية السنوية في مواعيدها.					
6.	تنشر ثقافة الشفافية لدى العاملين والطلبة.					
المبدأ الثالث: المشاركة وتعرف بأنها ("مشاركة الإدارة المدرسية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) ومن مؤشراتها						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تشارك الإدارة المدرسية العاملين في إعداد الخطة التطويرية والإجرائية.					
2.	تدير الصراع داخل المجتمع المدرسي بكفاءة واقتدار.					
3.	تشارك أولياء الأمور في لقاءات تربوية هادفة.					
4.	لها مجلس مدرسي فعال يناقش كافة المشكلات المدرسية.					
5.	تفعل الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية.					
6.	تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في مناسبتها الوطنية.					
المبدأ الرابع: الكفاءة والفعالية وتعرف بأنها(حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تستثمر الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة.					
2.	توظف اللجان المدرسية من أجل تحقيق أهداف الخطة الإجرائية.					
3.	توظف مدونة السلوك لتحقيق أهداف المدرسة.					
4.	تعزز الرضا الوظيفي للعاملين.					
5.	تطور المعلمين مهنيا من خلال تطبيقها لبرامج الوزارة.					
6.	توظف البرلمان الطلابي ومجالس الفصول من أجل تحقيق أهداف المدرسة					

الملاحق

المبدأ الخامس: التمكين الإداري ويعرف بأنه (منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تفويض الإدارة المدرسية العاملين بمهام تناسب قدراتهم.					
2.	تشجيع على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.					
3.	تنفيذ البرامج الشاملة للطلاب.					
4.	تعد برامج تدريبية للعاملين وتنفيذها.					
5.	توفر كافة الموارد المادية للعاملين بهدف تطويرهم مهنيا.					
6.	توظف القيادة الموزعة على جميع العاملين.					
المبدأ السادس: العدالة والمساواة وتعرف بأنها: (أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعية للجميع وأن يطبق دون تحيز، وينفذ "بنزاهة" ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تتصرف الإدارة المدرسية بعدالة ونزاهة تجاه المجتمع المدرسي.					
2.	تطبق الأنظمة والقوانين والتعليمات على جميع العاملين بعدالة ونزاهة.					
3.	تتعامل مع جميع الطلبة بعدالة وعدم تمييز.					
4.	تدعم كافة الحقوق وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.					
5.	تبدى العرفان لجميع العاملين.					
6.	توزع جميع اللجان المدرسية بشكل عادل يناسب قدرات كل موظف.					
المبدأ السابع: القوانين والأنظمة وتعرف بأنها ("قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1.	تبلغ الإدارة المدرسية جميع العاملين بالأنظمة والقوانين في مواعيدها.					
2.	تطبق القوانين والأنظمة على جميع العاملين والطلبة.					
3.	تنفذ القوانين والأنظمة من خلال روح القانون.					
4.	الأنظمة والقوانين في المدرسة معلنة للجميع.					
5.	تنفذ لقاءات تربوية متعددة تناقش من خلالها القوانين والأنظمة.					
6.	تبسط إجراءات العمل بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.					
7.	تتسم بالحيادية والنزاهة في تعاملاتها.					

انتهى

ملحق رقم (3)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2-أبو القاسم سعدالله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
أنظمة تعليمية ومناهج دراسية

(استبانة مبادئ الحوكمة في صورتها الأولى قبل التحكيم)

السيد الدكتور/ة..... حفظه الله

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / التكرم بتحكيم أداة الدراسة:

يقوم الباحث / محمد بديع عبد المجيد الزطمة بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة الجزائر 2 -
قسم علم تربية" تخصص الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية"، وهذه الدراسة بعنوان:

("تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة)

ولذا نرجو من سيادتكم الاطلاع على هذه الاستبانة وتحكيمها، وتحديد مدى ملاءمة فقرات الاستبانة ووضوحها ومناسبتها لما وضعت لقياسه، وإبداء الرأي في صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، كما نرجو من سيادتكم الكريمة القيام بتعديل ما ترونه مناسبا من خلال إضافة فقرة، أو حذف أي فقرة من الفقرات ترونها غير ملائمة وغير مناسبة، أو إعادة صياغة لبعض الفقرات في الاستبانة من وجهة نظركم الكريمة، علما بأن متغيرات الدراسة الإدارية المدرسية، الحوكمة، مبادئ الحوكمة.

ويعرف الباحث الحوكمة إجرائيا:

"هو عبارة عن الحكم الرشيد لمديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مجموعة من المبادئ تتمثل
المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، القوانين والأنظمة، التمكين الإداري، المساواة والعدل،
اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التنافسية، البساطة والوضوح بهدف اتخاذ قرارات إجرائية و
استراتيجية تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة"

مع فائق احترامي وتقديري لجهودكم،،،

الباحث

(استبانة الحوكمة)

المحور الأول: المساءلة وتعرف بأنها (تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة) ومن مؤشراتها:			
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي
1	تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلائية.		
2	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة.		
3	تتعامل مع المخالفات بالطرق القانونية.		
4	تستخدم التقارير لتحديد مستوى أداء العاملين		
5	توفر آليات لتقييم الأداء وفق المعايير المحددة		
6	تحتزم سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد الانتهاء من تقييم العاملين		
7	تحرص على تنظيم لقاءات تربية منتظمة عن مفهوم المساءلة		
8	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة.		
9	تشجع العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.		
10	لا توفر نظاماً محدداً للمساءلة		
11	تحلل شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بضعف الأداء المدرسي للمعلمين		
12	تشجع العاملين على توظيف المساءلة الذكية والذاتية لتحسين الأداء المدرسي		
13	تعطى تغذية راجعة بعد الانتهاء من تقييم العاملين		
14	توظف المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة.		
15	تزود العاملين نشرات تربية عن مفهوم المساءلة وأهميتها		
16	تركز على آليات تعزيز المساءلة في نفوس الموظفين		
المحور الثاني: الشفافية وتعرف بأنها (ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة) ومن مؤشراتها:			
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي
1	تستخدم الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح للجميع.		
2	تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة.		
3	توضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.		
4	تعلن عن الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع العاملين		
5	تظهر نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيته.		
6	تطلع المعلمين على ميزانية المدرسة.		
7	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار		
8	تقدم توصيف واضح لكافة العاملين		
9	تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أي معلومات		
10	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية		
11	توفر المصداقية والثقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني		

الملاحق

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
12	تحرص على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.			
13	تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة			
14	تتقبل اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.			
15	تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة			
المحور الثالث: المشاركة وتعرف بأنها (مشاركة الإدارة المدرسية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) ومن مؤشراتها:				
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة			
2	توفر لجميع العاملين فرصة في إعداد الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة			
3	تشرك المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخاصة للمدرسة			
5	تشجع الطلبة في المشاركة باللجان الطلابية المختلفة.			
6	تنظم احتفالا سنويا لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور			
7	توفر فرصا للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية			
8	لا تشارك العاملين في معظم المناسبات المحلية			
9	تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار			
10	تشرك المجتمع المحلي في كافة المناسبات الوطنية والدولية.			
11	تشارك المجتمع المدرسي بصياغة مدونة السلوك			
12	تدير الصراع داخل المجتمع المدرسي بفاعلية			
13	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.			
المحور الرابع: الكفاءة والفعالية وتعرف بأنها(حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة) ومن مؤشراتها:				
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	توظف الإدارة المدرسية الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.			
2	تنظم لقاءات تربوية مستمرة لتطوير المجتمع المحلي.			
3	توفر برامج تدريبية لجميع العاملين.			
4	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من المجتمع المحلي			
5	توظف مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.			
6	تستخدم برامج لدمج المعلمين حديثي التعيين.			
7	توفر خططا بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء.			
8	تضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.			
9	تنظم لقاءات تربوية متعددة لتطوير أفراد المجتمع المحلي.			
10	تشارك بفعالية في ابداء رأي المعلمين في الاجتماعات التي تعقدها			
11	تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناء على معايير واضحة.			
12	تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري.			

الملاحق

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
13	تحرص للحصول على مراتب متقدمة في التميز .			
14	تدعم استخدام المستحدثات التكنولوجية التعليمية المتقدمة.			
15	تعقد اتفاقيات مع المدارس المتميزة لتبادل الخبرات.			
16	تستثمر الموارد البشرية والمادية			
<p>المحور الخامس: التمكين الإداري ويعرف بأنه (منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة)</p>				
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	تقدم الإدارة المدرسية الدعم المتواصل لجميع العاملين.			
2	تسهل عملية استخدام التكنولوجيا			
3	توظف التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.			
4	تعد خطة تطويرية وإجرائية بمشاركة المجتمع المدرسي.			
5	تفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الواجب إنجازها			
6	تضع المعلم المناسب في المكان المناسب			
7	توضح أهداف عملية التطوير لجميع العاملين			
8	تتسم علاقتها بالمرؤوسين بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة			
9	تشجع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة			
10	توظف الذكاء العاطفي عند تعاملها مع العاملين			
11	توظف وتعزز اللجان الطلابية لخدمة المدرسة			
12	توظف القيادة الموزعة لدى العاملين لمشاركتهم في إنجاز العمل			
13	تحدد الأهداف الاستراتيجية والعامة والخاصة للمدرسة بشكل فريقي			
14	تتابع جودة التعليم والتعلم بشكل مستمر .			
15	تطور المعلمين مهنيًا.			
16	تفكر بالتجديد والابتكار دائما.			
17	تحرص على توظيف قيمة التعاون مع العاملين بالمدرسة			
18	تشارك بفعالية في ابداء رأي المعلمين في الاجتماعات التي تعقدها			
19	تتبع نظام إداري يزيد من إحساسي بالأمن والشعور بالاستقرار			
<p>المحور السادس: العدالة والمساواة وتعرف بأنها(" أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعية للجميع وأن " يطبق دون تحيز، وينفذ بنزاهة) ومن مؤشراتهما:</p>				
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1	العدالة والمساواة سمة مميزة لإدارة المدرسة			
2	توفر فرصا متساوية للعاملين لتحسين الأداء .			
3	تقيم العاملين بشكل عادل.			
4	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز			
5	تقدم توجيهات واضحة لجميع العاملين			

الملاحق

م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
6	تستخدم عبارات الثناء والتشجيع لجميع العاملين			
7	توزع الجدول المدرسي على المعلمين باتصاف.			
8	تضمن توزيع الموارد بنزاهة.			
9	توزع اللجان المدرسية على المعلمين بناء على الكفاءة			
10	توجد آليات محددة لحل النزاعات			
11	تحمي حقوق الطلاب.			
12	النزاهة والعدالة سمة من سماتها			
13	تضمن توزيع الموارد بشكل عادل			
14	توزع اللجان المدرسية على العاملين بشكل عادل			
<p>البعد السابع: القوانين والأنظمة ": وتعرف بأنها ("قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف) ومن مؤشراتها:</p>				
م	الفقرة	تنتمي	لا تنتمي	التعديل
1.	الأنظمة والقوانين معلنة لجميع العاملين.			
2.	تطبق القوانين والأنظمة على الجميع دون تمييز.			
3.	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام.			
4.	تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة			
5.	تتبنى فكرة إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.			
6.	تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري.			
7.	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.			
8.	تتخذ القرارات وفق أولويات المدرسة واحتياجاتها			
9.	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة			
10	تسهل القوانين والأنظمة إنجاز العمل			
11	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.			
12	تتخذ إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة.			
13	توفر نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.			
14	تدعم كافة الحقوق وفق أنظمة وتشريعات محددة			
15	التشريعات والقوانين غير قابلة للتأويل			
16	تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري			

انتهى

الملحق رقم (4)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية

(استبانة مبادئ الحوكمة في صورتها النهائية بعد التحكيم)

عزيري المدير / ة.....
عزيري المعلم / ة.....
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه في تخصص " الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية" -
جامعة الجزائر 2 - قسم علوم تربية"، وهذه الدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة
بين يديكم استبانة تهدف إلى الكشف عن واقع ممارسة الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس
الحكومية بفلسطين من وجهة نظر (مديري المدارس، المعلمين).

، علما بأن الاستبانة تتكون من (69) فقرة وأمام كل فقرة من الفقرات خمسة بدائل وهي كالتالي:

منخفضة جدا / منخفضة / متوسطة / مرتفعة / مرتفعة جدا

لذا أرجوا قراءة كل فقرة من الفقرات والإجابة عليها بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة "x" أمام البديل المناسب لكم،
علما بأنه لا يوجد هناك عبارات صحيحة و أخرى خاطئة وإنما أعدت لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة، والبيانات
التي سوف أحصل عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون في سرية تامة.
البيانات الأولية:

الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
الوظيفة: مدير	<input type="checkbox"/>	معلم	<input type="checkbox"/>
المنطقة الجغرافية: المحافظات الجنوبية(غزة)	<input type="checkbox"/>	المحافظات الشمالية(الضفة الغربية)	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي: بكالوريوس/ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة: 3 سنوات	<input type="checkbox"/>	3سنوات - 7 سنوات	<input type="checkbox"/>
		7 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>

استبانة مبادئ الحوكمة

المبدأ الأول: المساءلة وتعرف بأنها (تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلانية.					
2	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة.					
3	تتعامل مع المخالفات بالطرق القانونية.					
4	توفر آليات لتقييم الأداء وفق المعايير المحددة.					
5	توظف المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة.					
6	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لنتائج المخالفة.					
7	تشجع العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.					
8	تحلل شكاوى أولياء الأمور المتعلقة بضعف الأداء المدرسي للمعلمين					
9	تشجع العاملين على توظيف المساءلة الذكية لتحسين الأداء المدرسي.					
10	تناقش العاملين بأهمية المساءلة من خلال اللقاءات التربوية.					

المبدأ الثاني: الشفافية وتعرف بأنها (ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تستخدم الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح للجميع.					
2	تمارس سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة.					
3	توضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.					
4	تظهر نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيته.					
5	تطلع المعلمين على ميزانية المدرسة.					
6	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار .					
7	تسمح بتقييم أدائها على كافة الأنشطة دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
8	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.					
9	توفر المصداقية والثقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني.					
10	تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة					

المبدأ الثالث: المشاركة وتعرف بأنها (مشاركة الإدارة المدرسية للعاملين والطلبة والمجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المدرسي في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.					
2	تعد الخطة التطويرية والإجرائية بمشاركة المعلمين.					
3	تشرك المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخاصة للمدرسة.					
4	تشجع الطلبة في المشاركة باللجان الطلابية المختلفة.					
5	تشرك المجتمع المدرسي بصياغة مدونة السلوك.					
6	توفر فرصا للعاملين للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية.					

الملاحق

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
7	تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار .					
8	تشرك المجتمع المحلي في بعض المناسبات الوطنية والدولية.					
9	تنظم احتفالاً سنوياً لتكريم الطلبة المتفوقين بمشاركة العاملين وأولياء الأمور .					
10	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.					
المبدأ الرابع: الكفاءة والفعالية وتعرف بأنها (حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف رسالة المدرسة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تستثمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية وفق الإمكانيات المتاحة.					
2	تنظم لقاءات تربوية مستمرة لتطوير أفراد المجتمع المحلي.					
3	توفر برامج تدريبية لجميع العاملين خاصة المعلمين حديثي التعيين.					
4	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من المجتمع المحلي					
5	توظف مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.					
6	تطور الأداء المهني للمعلمين بمراعاة النتائج الدراسية.					
7	تضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.					
8	تحرص للحصول على مراتب متقدمة في التميز ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.					
9	تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناء على معايير واضحة.					
10	تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري.					
المبدأ الخامس: التمكين الإداري ويعرف بأنه (مبدأ يهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة) ومن مؤشرات:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تقدم الإدارة المدرسية الدعم المتواصل لجميع العاملين.					
2	تضع الأهداف الاستراتيجية والعامة والخاصة للمدرسة بشكل تشاركي.					
3	تشرك جميع العاملين صياغة الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة.					
4	تشارك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.					
5	تفوض صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الواجب إنجازها					
6	تفكر بالتجديد والابتكار دائماً.					
7	توضح الأهداف الاستراتيجية للمدرسة لجميع العاملين.					
8	تتبع نظام إداري يزيد من الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار.					
9	تشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بأساليب متجددة.					
10	توظف القيادة الموزعة لدى العاملين لمشاركتهم في إنجاز العمل.					
المبدأ السادس: العدالة والمساواة وتعرف بأنها (" أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعية للجميع وأن يطبق دون تحيز، وينفذ بنزاهة) ومن مؤشراتها:						
م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تعامل الإدارة المدرسية جميع العاملين بمساواة ونزاهة.					
2	توفر فرصاً متساوية للعاملين لتحسين الأداء.					
3	تقيم العاملين بشكل عادل.					

الملاحق

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
4	تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز .					
5	توزيع اللجان المدرسية على العاملين بشكل دوري .					
6	لا تخضع في تقييمها للعاملين لاعتبارات شخصية.					
7	توزيع الجدول المدرسي على المعلمين بإنصاف .					
8	تضمن توزيع الموارد بعدل و نزاهة.					
9	لا تميز بين الطلبة في تعاملها .					
10	يشرك جميع العاملين في الأنشطة بعدل ومساواة كل على حسب قدراته.					

المبدأ السابع: القوانين والأنظمة " : وتعرف بأنها(قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف) ومن مؤشراتها:

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
1	تعلن الإدارة المدرسية الأنظمة والقوانين لجميع العاملين .					
2	القوانين الإدارية واضحة وغير قابلة للتأويل .					
3	تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة .					
4	تتميز نماذج المعاملات الإدارية بالوضوح وسهولة الاستخدام .					
5	تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري .					
6	تسهل القوانين والأنظمة إنجاز العمل .					
7	تتسم إجراءات العمل بتطبيق واضح للقانون .					
8	تنفذ إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة .					
9	تدعم كافة الحقوق وفق أنظمة وتشريعات محددة .					

انتهى

الملحق رقم (5)

(الاستبيان الالكتروني في صورته الأولى قبل التحكيم)

السيد/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التربية تخصص " الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية" بجامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله وهذه الدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة

بين يديكم استبيان يهدف إلى المساعدة في بناء تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين).

يرجي من سيادتكم التكرم بوضع إشارة موافق أو غير موافق للإجابة عن الاستبيان الذي يتكون من (20) مؤشر والذي تم التوصل إليها من خلال المقابلات والبؤر الاستشارية والقرات الأقل ضعفا في استبانة مبادئ الحوكمة، للوصول إلى التصور المقترح،،،

م	المؤشر	موافق	غير موافق	ملاحظات
1	ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.			
2	تحفيز العاملين على توظيف مبادئ الحوكمة			
3	إعداد دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة.			
4	توفير مناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس			
5	البعد عن النمط التسلطي والتوجه للنمط الديمقراطي.			
6	تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة.			
7	عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية الحوكمة.			
8	رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي.			
9	توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة.			
10	استثمار الموارد المادية والبشرية.			
11	تفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.			
12	تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية عن تفعيل مبدئي المساءلة والشفافية في العمل الإداري.			
13	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف العدالة والمساواة.			
14	تدريب كافة مديري المدارس على تفعيل مبادئ الحوكمة.			
15	تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية المتعلقة بمبادئ الحوكمة.			

الملاحق

ملاحظات	غير موافق	موافق	المؤشر	م
			تطوير خطط وسياسات لتحسين مستوى الحوكمة في المدارس مما سيعكس تحسين مستوى القيادة بالمدارس.	16
			توزيع نشرات تربوية عن كل ما يتعلق بالحوكمة ومبادئها وتوزيعها على المدارس عبر الإيميل.	17
			عقد اجتماعات دورية لمديري المدارس لتعريفهم بمفهوم الحوكمة ومبادئها، والاطلاع على أبرز التجارب الدولية في هذا المجال.	18
			عقد أيام دراسية ومؤتمرات علمية.	19
			زيارات ميدانية من قبل مديري التربية والتعليم للمدارس للتأكد من تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة.	20

مقترحات أخرى:

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----
- 4.-----
- 5.-----

الباحث

الملحق رقم (6)

(الاستبيان الالكتروني في صورته النهائية بعد التحكيم)

السيد/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التربية تخصص " الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية" بجامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله وهذه الدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة

بين يديكم استبيان يهدف إلى المساعدة في بناء تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بفلسطين)، حيث يعرف الباحث الحوكمة إجرائياً " الحكم الرشيد لمديري المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مجموعة من المبادئ تتمثل بالمساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، القوانين والأنظمة، التمكين الإداري، المساواة والعدل، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التنافسية، البساطة والوضوح بهدف اتخاذ قرارات إجرائية و استراتيجية تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

يرجي من سيادتكم التكرم بوضع إشارة موافق أو غير موافق للإجابة عن الاستبيان الذي يتكون من (20) مؤشر والذي تم التوصل إليها من خلال المقابلات والبور الاستشارية وال فقرات الأقل ضعفا في استبانة مبادئ الحوكمة، للوصول إلى التصور المقترح،،،

م	المؤشر	موافق	غير موافق	ملاحظات
1	نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.			
2	تحفيز العاملين على توظيف مبادئ الحوكمة.			
3	إعداد دليل لتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المدارس الحكومية بفلسطين.			
4	توفير مناخ تنظيمي يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس			
5	البعد عن النمط التسلسلي والتوجه للنمط الديمقراطي.			
6	تبني التطوير المستمر لمديري المدارس في ضوء مبادئ الحوكمة.			
7	عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية الحوكمة.			
8	رفع كفاءة مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي.			
9	توفير دعم مالي لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة.			
10	استثمار الموارد المادية والبشرية.			
11	تقويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.			

الملاحق

م	المؤشر	موافق	غير موافق	ملاحظات
12	تنفيذ ورش عمل ولقاءات تربوية عن تفعيل مبدئي المساواة والشفافية في العمل الإداري.			
13	رفع كفاية مديري المدارس في توظيف العدالة والمساواة.			
14	تدريب كافة مديري المدارس على تفعيل مبادئ الحوكمة			
15	تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية المتعلقة بمبادئ الحوكمة.			
16	تطوير خطط وسياسات لتحسين مستوى الحوكمة في المدارس مما سيعكس تحسين مستوى القيادة بالمدارس.			
17	توزيع نشرات تربوية عن كل ما يتعلق بالحوكمة ومبادئها وتوزيعها على المدارس عبر الإيميل.			
18	عقد اجتماعات دورية لمديري المدارس لتعريفهم بمفهوم الحوكمة ومبادئها، والاطلاع على أبرز التجارب الدولية في هذا المجال.			
19	عقد أيام دراسية ومؤتمرات علمية تتعلق بموضوع تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحوكمة في ضوء مبادئ الحوكمة			
20	زيارات ميدانية من قبل مديري التربية والتعليم للمدارس للتأكد من تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة.			

مقترحات أخرى:

- 1.-----
- 2.-----
- 3.-----

الباحث

الملحق رقم (7)

أداة المقابلة

السيد/ة:

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التربية تخصص " الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية" بجامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله وهذه الدراسة بعنوان:

(تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة)

يرجي من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه الاسئلة للوصول إلى التصور المقترح،،،

1. ما واقع تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة ؟
2. هل قامت وزارة التربية والتعليم بإجراء أبحاث عن درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ الحوكمة بالمدارس؟
3. ما دور وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس؟
4. هل يوجد دليل موحد تم إصداره من قبل وزارة التربية والتعليم لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس؟
5. ما المقترحات الواجب توفرها لكي تقوم وزارة التربية والتعليم بتدريب مديري المدارس على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس؟
6. ما دور وزارة التربية والتعليم في رفع كفاية مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي؟
7. هل توفر وزارة التربية والتعليم الموارد البشرية والمادية لتعزيز ممارسات مديري المدارس الحكومية في تطبيقهم لمبادئ الحوكمة؟
8. هل تنفذ وزارة التربية والتعليم ورش عمل ولقاءات تربوية عن مبادئ الحوكمة؟
9. ما المعوقات التي يواجهها مديري المدارس عند تطبيقهم لمبادئ الحوكمة؟
10. هل تطبق وزارة التربية والتعليم نظام الإدارة الالكترونية في مدارسها؟ ما المقترحات التي ترونها لتطبيق هذا النظام؟
11. هل تقوم وزارة التربية والتعليم بإجراء مؤتمرات و ملتقيات دراسية حول مفهوم حوكمة التعليم ؟
12. ما أقل مبادئ الحوكمة تطبيقاً من قبل الإدارات المدرسية من خلال متابعتكم للمدارس ؟
13. هل توجد ميزانية خاصة للمدارس تساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس؟
14. ما أثر تطبيق المسابقات بين المدارس في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة ؟
15. هل يوجد لديكم مقترحات للتصور المقترح ؟

الباحث

ملحق رقم (8)

أداة مجموعة الخبراء

الأساتذة الكرام،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بعمل دراسة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التربية تخصص " الأنظمة التعليمية والمناهج الدراسية" بجامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله وهذه الدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة
يرجي من سيادتكم التكرم بالمشاركة في جلسة العصف الذهني للوصول إلى التصور المقترح المرتبط
بالدراسة،،،

1. ما دور وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس؟
2. ما اقتراحاتكم لإصدار دليل موحد حول تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل الإدارات المدرسية؟
3. ما المقترحات الواجب توفرها لكي تقوم وزارة التربية والتعليم بتدريب مديري المدارس على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمدارس؟
4. ما دور وزارة التربية والتعليم في رفع كفاءة مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي؟
5. ما المعوقات التي يواجهها مديري المدارس عند تطبيقهم لمبادئ الحوكمة من وجهة نظرهم؟
6. ما المقترحات التي يمكن تطبيقها في نظام الإدارة الالكترونية؟
7. كيف يمكن نشر وتطوير ثقافة الحوكمة بالمدارس؟
8. ما أقل مبادئ الحوكمة تطبيقاً من قبل الإدارات المدرسية من خلال متابعتكم للمدارس؟
9. ما مقترحاتكم لتوفير الدعم المادي للمدارس من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة؟
10. ما أثر تطبيق المسابقات بين المدارس في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة؟
11. هل يوجد لديكم مقترحات للتصور المقترح؟

شكرا لكم،،

الباحث

ملحق رقم (9)

(قائمة السادة المحكمين)

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الجامعية	مكان العمل
1.	د. فايز على الاسود	أصول تربية	أستاذ محاضر	جامعة الأزهر- غزة
2.	د. ناصر جاسر الاغا	أصول تربية	استاذ محاضر	جامعة القدس المفتوحة- غزة
3.	د. محمود ابراهيم خلف الله	أصول تربية	أستاذ محاضر	جامعة الأقصى- غزة
4.	د. صديقة محمد حلس	أصول تربية	أستاذ محاضر	جامعة الأزهر- غزة
5.	د. حمامة عمار محمد العيد حمامة	علم نفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ	حما لخضر الوادي/ الجزائر
6.	د. مصباح عبد القادر الهلي	علم نفس اجتماعي	أستاذ محاضر أ	حما لخضر الوادي/ الجزائر
7.	د. زهرة على	علم التدريس	أستاذ محاضر أ	حما لخضر الوادي- الجزائر
8.	أ. د فرحوي كمال	علوم التربية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعدالله
9.	د. عمر على دحلان	مناهج وطرق تدريس	أستاذ محاضر	جامعة الأقصى- غزة
10.	د. موسي محمد جودة	مناهج طرق تدريس	أستاذ محاضر	جامعة الأقصى- غزة
11.	د. بسام فضل مطاوع	مناهج وطرق تدريس	منسق جودة	الأونروا
12.	أ.د. خلايفية محمد	علوم التربية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعدالله
13.	د. شعباني	علوم التربية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعدالله
14.	د. دنيا إسماعيل عدانكة	إرشاد نفسي وتربوي	أستاذ محاضر ب	حما لخضر الوادي- الجزائر
15.	د. ربعة قدور جعفرور	علم النفس الاجتماعي	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

ملحق رقم (10)

قائمة بأسماء (مجموعة الخبراء)

الوصف الوظيفي	الاسم	الرقم
مدير عام التخطيط التربوي بمحافظات غزة	أ. رشيد محمد ابو ججوح	1.
مدير تربية وتعليم سابق (غرب خانيونس)	عبد المجيد يوسف الزطمة	2.
مدير دائرة الاتصالات والمعلومات بوزارة التربية و التعليم	أ. عايد نايف صالح	3.
مدير مركز تدريب مديرية خانيونس	أ. حمدي البيك	4.
مدير التربية والتعليم السابق - شرق خانيونس	أ. سليمان شعت	5.
مدير التربية والتعليم - غرب خانيونس	أ. عبد الرحيم الفرا	6.
مدير مدرسة احمد عبد العزيز الأساسية ومحاضر جامعي غير متفرغ	د. محمد عوض شبير	7.
مدير البحث العلمي بوزارة التربية والتعليم ومحاضر جامعي غير متفرغ	د. محمد خضر شبير	8.
النائب الإداري لمديرية التربية والتعليم - غرب خانيونس	أ. محمد على العسولي	9.
مدير التربية والتعليم شرق خانيونس	أ. سعيد قديح	10.
مدير التربية والتعليم - الوسطي	أ. هشام الحج	11.
مدير التربية والتعليم - غرب غزة	أ. عبد القادر ابو علي	12.
مدير التربية والتعليم - شرق غزة	أ. اشرف حرز الله	13.

ملحق رقم (11)

قائمة بأسماء (مجموعة الخبراء الذين تم مقابلتهم بشكل منفرد)

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	أ. رشيد محمد ابو ججوح	مدير عام التخطيط التربوي بمحافظة غزة
2.	عبد المجيد يوسف الزطمة	مدير تربية وتعليم سابق (محافظة خانيونس)
3.	أ. عايد نايف صالح	مدير دائرة الاتصالات والمعلومات
4.	أ. حمدي البيك	مدير مركز تدريب مديرية خانيونس
5.	أ. سليمان شعت	مدير التربية والتعليم - شرق خانيونس
6.	أ. عبد الرحيم الفرا	مدير التربية والتعليم - غرب خانيونس
7.	د. محمد عوض شبير	مدير مدرسة احمد عبد العزيز الأساسية ومحاضر جامعي غير متفرغ
8.	د. محمد خضر شبير	مدير البحث العلمي بوزارة التربية والتعليم ومحاضر جامعي غير متفرغ
9.	أ. محمد على العسولي	النائب الإداري لمديرية التربية والتعليم - غرب خانيونس
10.	أ. رشيد محمد ابو ججوح	مدير عام التخطيط التربوي بمحافظة غزة
11.	أ. سعيد قديح	مدير التربية والتعليم شرق خانيونس
12.	أ. هشام الحج	مدير التربية والتعليم - الوسطي
13.	أ. عبد القادر ابو علي	مدير التربية والتعليم - غرب غزة

ملحق رقم (12)

قائمة بأسماء المدارس التي تم زيارتها عند تطبيق شبكة الملاحظة

الرقم	اسم المدرسة	المديرية	اسم مدير المدرسة
1.	هايل عبد الحميد الثانوية للبنات	شمال غزة	مرفت محمد عبد القادر ابو ندى
2.	أحمد الشقيري الثانوية للبنين	شمال غزة	مازن يوسف محمود غباين
3.	شهداء جباليا الأساسية للبنين	شمال غزة	أحمد عبدالله محمود المقيد
4.	فلسطين الثانوية للبنين	غرب غزة	رياض مصباح محمد لبد
5.	سماء بنت أبي بكر الأساسية "أ" المشتركة	غرب غزة	صفاء عوني حسين عاشور
6.	حطين الأساسية "ب" للبنين	شرق غزة	أيمن فؤاد عبد ابو زر
7.	دير البلح الأساسية للبنين	الوسطي	سعيد خليل محمد مزيد
8.	بن رشد الأساسية المشتركة	الوسطي	انتصار عبد المعطي حسين بشير
9.	الشهيد محمد الدرة الأساسية للبنين	شرق خانينوس	اسامه حسين جبر ابو صبحه
10.	كامل الاغا الأساسية المشتركة	شرق خانينوس	محمد سعدي شحده محمد محارب
11.	المسمية الأساسية المشتركة	رفح	يوسف معيوف سليمان مشايخ
12.	أحمد بن عبد العزيز الأساسية للبنين	غرب خانينوس	د.محمد عوض شبير
13.	مدرسة الرازي	قليلية	-
14.	مدرسة الإسراء	طولكرم	-
15.	لاتين بيرزيت	رام الله	-
16.	فلسطين الأساسية	طولكرم	-
17.	بنات سلفيت	سلفيت	-
18.	مدرسة السلام	قليلية	-
19.	مدرسة البيرة الثانوية	البيرة	-
20.	لطفية الصيفي الثانوية للبنين	نابلس	-
21.	مدرسة سمير سعد الدين	نابلس	-
22.	مدرسة جنين الثانوية للبنين	جنين	-

ملحق رقم (13)

يوضح إحصائية بعدد المديرين والمعلمين بمحافظات غزة

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في قطاع غزة للعام (2020/2019)، غزة، فلسطين، ص18

جدول (1.5) أعداد المدارس والأبنية المدرسية والشعب والطلبة والمعلمين والعاملين حسب الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	عدد الأبنية	عدد المدارس	عدد المعلمين	عدد الطلبة			عدد	النسبة
				المجموع	ذكور	إناث		
حكومة	292	414	14722	133017	144136	277153	39.76	
وكالة	178	276	10234	145721	136486	282207	41.17	
خاصة	61	61	1723	10981	6610	17591	22.38	
المجموع	531	751	26679	289719	287232	576951	39.49	



شكل (1.5)



الملحق رقم (14)

يوضح إحصائية بعدد المديرين والمعلمين بالضفة الغربية

المصدر: الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام (2019/2018)، وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين، ص 55

جدول 33 - توزيع مياكن العاملين في المدارس حسب المنطقة والجهة المشرفة والجنس ونوع العمل، 2018/2019

Table 33 - Distribution of Position of Teaching and Non-teaching Staff by Location, Supervising Authority, Gender and Type of Work, 2018/2019

Agency/Authority	الجنس	فئة وظائف	المعلمين	المديرين	المدرسين	المشرفين	المجموع العام	الجنس	المنطقة/الجهة المشرفة
		Male/Female	Teachers	Administrators	Technicians	Teachers	Grand Total		
North Dist.	Government	Male	1,335	1,280	11,545	1,910	16,070	ذكر	المناطق الشمالية
		Female	1,514	1,545	17,330	2,330	22,719	انثى	
	UNRWA	Male	83	35	577	67	762	ذكر	
		Female	70	57	1,157	74	1,357	انثى	
	Private	Male	572	105	1,200	300	2,177	ذكر	
		Female	561	334	5,273	769	6,937	انثى	
South Dist.	Government	Male	1,190	356	4,976	555	7,076	ذكر	المناطق الجنوبية
		Female	240	417	6,153	682	7,492	انثى	
	UNRWA	Male	369	125	2,743	293	3,530	ذكر	
		Female	106	222	5,527	311	6,166	انثى	
	Private	Male	92	15	326	52	485	ذكر	
		Female	43	35	652	87	816	انثى	
All Occupations	Government	Male	2,525	1,635	16,521	2,465	23,146	ذكر	كل المناطق
		Female	1,754	1,962	23,483	3,012	30,211	انثى	
	UNRWA	Male	452	160	3,320	360	4,292	ذكر	
		Female	176	279	6,684	385	7,523	انثى	
	Private	Male	664	120	1,526	352	2,662	ذكر	
		Female	604	369	5,924	856	7,753	انثى	

جدول 33 : توزيع مياكن العاملين في المدارس حسب المنطقة والجهة المشرفة والجنس ونوع العمل، 2018/2019

Table 33 : Distribution of Position of Teaching and Non-teaching Staff by Location, Supervising Authority, Gender and Type of Work, 2018/2019

معلمون	مدرسون	المجموع العام	الجنس	المنطقة/الجهة المشرفة			
Teachers	Administrators	Grand Total					
57,458	7,429	75,587	مجموع	المنطقة/الجهة المشرفة			
21,367	3,177	30,099	مجموع	المجموع العام			
36,091	4,252	45,488	ذكر				
11,545	1,910	16,070	ذكر	المناطق الشمالية			
			17,330		2,330	22,719	انثى
			577		67	762	ذكر
			1,157		74	1,357	انثى
			1,200		300	2,177	ذكر
			5,273		769	6,937	انثى
4,976	555	7,076	ذكر	المناطق الجنوبية			
			6,153		682	7,492	انثى
			2,743		293	3,530	ذكر
			5,527		311	6,166	انثى
			326		52	485	ذكر
			652		87	816	انثى
16,521	2,465	23,146	ذكر	كل المناطق			
			23,483		3,012	30,211	انثى
			3,320		360	4,292	ذكر
			6,684		385	7,523	انثى
			1,526		352	2,662	ذكر
			5,924		856	7,753	انثى

ملحق رقم (15)

رسالة الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم لتطبيق أدوات الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر *02*
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علوم التربية
مصلحة الدراسات العليا

إلى السيد: وزير التربية والتعليم

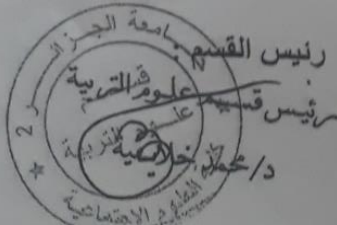
الموضوع:

بحث ميداني حول:

*تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية
بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة*

بشرفني سيدي ، أن أطالب من سيادتك السماح
للطالب (ة) :محمد بديع عبدالمجيد الزطمة ببحث ميداني
في مؤسساتكم ونحيطكم علما ، أن الطالب (ة) المذكور(ة)
يحضر(تحضر) حاليا بحثا على مستوى قسمنا
لنيل شهادة الدكتوراه LMD في "علوم التربية".
تقبلوا مناسيدي فائق الإحترام والتقدير.

الجزائر:



ملحق رقم (16)

تسهيل مهمة الباحث

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي



الرقم: وت.بغ مذكرة داخلية ()
التاريخ: 2020/12/28م
الموافق: 13 جماد الأول، 1442

السادة / مديرو التربية والتعليم المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحريات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية،
ويخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ محمد بديع عبدالمجيد الزطمة والذي يجري بحثاً
بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية بالمدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة "
، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص علوم تربية - الأنظمة التعليمية و المناهج الدراسية
بجامعة الجزائر في جمهورية الجزائر، في تطبيق أدوات البحث على عينة من " مديري المدارس و المعلمين"،
وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. رشيد محمد أبو جحجوح
مدير عام التخطيط التربوي



المحترم
المحترم

نسخة:
• السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
• السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية العالي
• الملف

Abou Al-Hajjaj

Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax:(08-2641292)

جزء: (08-2641297 -2641295) ت.بغ: (08-2641292)

Email: info@mohe.ps

الملاحق

الملحق رقم (17)

صور للمشاركين في المقابلات ومجموعة الخبراء



2021-2020م