IUGJEPS
Vol 27, No 1, 2019, pp 730 -750

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2017-11-18)، تاريخ قبول النشر (2017-12-13)

# درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية

أ. هيام إبراهيم عكاشة [1,*]
أ. د. محمد علي عاشور [2]
أ. د. طارق يوسف جوارنه [2]

[1] مجلس الرينة المحلي / قسم التربية والتعليم
[2] جامعة اليرموك - الأردن
[*] البريد الالكتروني للباحث المرسل:
E-mail address: alone1973@hotmail.com

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية. وتكونت عينة الدراسة (404) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس العربية داخل الخط الأخضر تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم بناء استبانة تكونت من (31) فقرة، وقد تم التحقق من خصائصها السيكومترية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس العربية لدرجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية المدرسية ككل بلغ (2.38) وبدرجة متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات معلمي المدارس العربية على جميع مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيري الجنس، والمؤهل العلمي باستثناء مجال المساءلة، وذلك لصالح الإناث والدراسات العليا، ووجود فرق دال إحصائياً تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (عشر سنوات فأكثر). وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بعقد دورات تدريبية وورش وندوات للمعلمين عن أنظمة الحاكمية ومفاهيمها، وبناء أنموذج للحاكمية الإدارية في المدارس العربية.

**كلمات مفتاحية:** الحاكمية الإدارية، مديري المدارس العربية، الخط الأخضر.

## The Degree of Practicing the Principles of Administrative Governance by the Principals of Arabic Schools within the Greenline

**Abstract:**

Study investigated the degree of practicing the principles of administrative governance by the principals of Arabic schools within the Greenline. The study sample consists of (404) teachers from Arabic schools teachers. The questionnaire consists of (31) items. The psychometric properties of the questionnaire were verified by statistical and educational methods. the study find that the arithmetic mean of the estimates of Arab school teachers for the degree of practicing the principles of administrative governance by the principals of Arabic schools within the Greenline, was (2.38), with low degree, and there was no statistically significant differences in the degree of practicing the principles of administrative governance by the principals of Arabic schools within the Greenline according to gender & academic qualification, except accountability domain, for the benefit of female & graduate studies. And there were statistically significant differences according to the years of experience, for the benefit of (10 years & more). The study recommended holding training courses, workshops and seminars for teachers on administrative governance and its concepts, and building a model for administrative governance in Arab schools.

**Keywords:** Administrative Governance, the Principals of Arabic Schools, the Greenline.

**مقدمة**

تشهد الألفية الثالثة ثورة إدارية في كافة مجالات الحياة، وذلك لما للإدارة من أهمية في تنمية وتطوير المؤسسات المختلفة، وتحقيق الجودة في الأداء المؤسسي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة، والبحث عن أقوم الطرق لإيجاد قيادة تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية.

والمؤسسات التربوية لا تعيش بمعزل عن التطورات الإدارية التي يشهدها العالم، بل تتأثر بها تأثراً مباشراً، لذا لا بد من الإدارة التربوية أن تطور من قدراتها ومهاراتها لتتمكن من مواجهة ما يعترضها من عقبات، وتنسجم مع متغيرات ومستجدات هذا العصر، وأن تكون على وعي بالأمور والجوانب التربوية كافة (الجبرين، 2012).

وقد ظهر مفهوم الحاكمية كأحد المصطلحات الحديثة نسبياً بعد ازدياد حالات الفشل والتعثر الإداري لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، إذ تهدف الحاكمية إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين أداء المؤسسات المختلفة (حاج حمد، 2010).

وزاد الاهتمام بالحاكمية لأنها تشكل الإطار المنظم لتحديد أهداف المؤسسات التربوية، وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية، والمشاركة، والمسائلة، من أجل تجويد العملية التعليمية التعلمية وفق مصلحة الطلبة وأهداف وغايات وتطلعات المجتمع (عبدالحكيم، 2011).

إن إرساء قواعد الحاكمية الإدارية في المؤسسات التربوية ومن ضمنها المدارس مع ترك مساحة للتميز في الأداء ووضع المعايير الخاصة بكل مدرسة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في المدارس إلى مستويات أفضل، كما أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى إدارة التغير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود، وتطبيقه بشفافية، وذلك ضمن سياسة تعزيز الانجاز، وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2009).

وتهدف الحاكمية الإدارية إلى تحقيق الانسجام والعدالة في جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وحماية الحقوق المادية والمعنوية للأفراد، وتوفير المعلومات اللازمة عن نشاطات المؤسسة بدقة وسرعة، مما يعزز الثقة بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من وجود هيكل إدارية تنظيمي جيد داخل هذه المؤسسة، مع تحديد سلطاته ومسؤولياته، بالإضافة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق تطوير السياسات الإدارية والإجرائية (الهنيني، 2004).

ويعد مدير المدرسة هو رأس هرم الإدارة المدرسية، وهو القائد التربوي الذي تلقى على عاتقه المهام والواجبات اللازمة لنجاح المدرسة في أدائها لرسالتها، وهو المسؤول عن التنسيق بين كافة الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها، والتي تنبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتمي إليه، لذا لابد أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً، وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيرة، وأن يكون قادراً على تحمل المسؤوليات، وعلاج المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة، ومتابعة سير العملية التعليمية التعلمية (الحريري، 2011).

ولمدير المدرسة تأثير كبير على الهيكل التنظيمي في مدرسته، والذي يتحدد بطبيعة سلوكه القيادي، وقدرته على التعامل بشفافية وواقعية بعيداً عن المحسوبية والواسطة، وقدرته على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية (الشرقاوي، 2006).

وقد برزت الحاجة إلى الاهتمام بتطبيق مديري المدارس لمبادئ الحاكمية الإدارية، وذلك لأهمية وضرورة التوصل إلى فهم أعمق لطبيعة الممارسات الصحيحة لتطبيق الحاكمية الإدارية في المؤسسات التعليمية، والتأكد من أنها رشيدة، أو أنها بحاجة إلى إحكام ورقابة وسيطرة أكثر صرامة، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.

**مشكلة الدراسة**

تحتل الإدارة المدرسية مكانة متميزة ضمن المستوى الإجرائي للتنظيم الهرمي للمستويات المهنية الإدارية التي يشملها النظام التربوي، كما أن للإدارة المدرسية موقعاً مهما وحساساً ودقيقاً لما لها من أثر كبير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية التعلمية وعلى تحقيق أهدافها ومسؤولياتها، ولتحقيق ذلك كان لزاماً على مديري المدارس تبني أنظمة فعالة تسهم بقوة في تحقيق هذه الأهداف والمسؤوليات.

وقد أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في المناطق الفلسطينية خارج الخط الأخضر وتطرقت إلى أحد عناصر الحاكمية الإدارية فقط من مساءلة وشفافية ومشاركة كدراسات (عابدين ويوسف (2011)، وحويل (2012)، وسلامة (2013)) إلى أن درجة تطبيق عناصر الحاكمية الإدارية في المدارس بين المتوسط والكبير، في حين لم تتوافر دراسات تطرقت إلى درجة تطبيق الحاكمية الإدارية بشكل مباشر أو عناصره مجتمعة.

ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة في مجال الإرشاد التربوي في برنامج "خطط تعليمية ذات نطاق آخر" والذي يُعنى بتكافؤ الفرص والتعليم والمساواة والديمقراطية بين الطلبة، عن طريق برامج تربوية وترفيهية لتنمية الجوانب التحصيلية والنفسية والاجتماعية عند الطلبة، ومن خلال زياراتها المتكررة للمدارس العربية في منطقة الجليل الأسفل داخل الخط الأخضر، فقد لاحظت أن هناك عدم وضوح الرؤيا وغياب السياسات الواضحة والحاكمة للعملية التعليمية التعلمية في المدارس، بالإضافة إلى غياب استقلالية العمل الإداري فيها، ولأن موضوع الحاكمية الإدارية في المدارس لم ينل حقه من البحث والدراسة من قبل الباحثين في الوطن العربي، حيث لم تجد الباحثة دراسات تتعلق بالحاكمية في المدارس بشكل مباشر من خلال بحثها في أوعية الجامعات والمجلات والدوريات العربية، ولكن وُجدت دراسات تتعلق بعناصر الحاكمية من مساءلة وشفافية ومشاركة، لذا فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة أجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.

**أسئلة الدراسة**

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين حول درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**أهداف الدراسة:**

1. تعرف درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها.
2. تعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في استجابات عينة الدراسة من معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية، حيث أن الحاكمية الإدارية تمثل المظلة التي تضم تحت سقفها مجموعة من المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل الأطراف في المدرسة، وذلك من خلال التأكد من تطبيقها لمبادئ الشفافية، وتبني سياسة الإفصاح عن المعلومات، واتخاذ أساليب لقياس الأداء ومحاسبة العاملين في المدرسة، ومشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة في عملية الإدارة والتقييم، وبالتالي ينعكس على أداءه ونجاح المدرسة ومدى قدرتها على النمو والتطور. وقد تكون هذه الدراسة الأولى في موضوعها بالنسبة درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ويُأمل أن تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات قد تساعد المسؤولين التربويين على تطوير المدارس العربية داخل الخط الأخضر وتحسين عملها الإداري، كما يُأمل أن تسهم هذه الدراسة في إنارة الطريق أمام العديد من الباحثين لإيلاء أهمية كبيرة لهذا الموضوع من جوانب متنوعة، والتوسع في دراسته بطرق مختلفة.

**تعريف المصطلحات**

**درجة التطبيق**

الدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة، من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة، والتي تقيس درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.

**الحاكمية الإدارية**

"استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسة، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتضارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة" (العبدلي، 2012: 9).

وتعرف إجرائياً بأنها الممارسات والوظائف التي يتبناها مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لتوجيه وإدارة العملية الإدارية والأنشطة والبرامج فيها لتحقيق قيم النزاهة، والشفافية، والمساءلة، وتعزيز سلطة القانون، وتقاس درجة تطبيق الحاكمية من خلال استجابة عينة الدراسة من المعلمين على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لأغراض الدراسة.

**الخط الأخضر**

المناطق الفلسطينية التي تقع تحت سيادة إسرائيل منذ عام 1948م.

**حدود الدراسة ومحدداتها**

1. الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016-2017).
2. الحدود المكانية : المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
3. الحدود البشرية : عينة من معلمي ومعلمات المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
4. الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تعرف درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.
5. تحددت نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداتها، ومدى موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأداة.

**الإطار النظري:**

الحاكمية وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات التي قد تعترض العمل المؤسسي قبل وقوعها، وذلك من خلال البحث عن الأسباب ونقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف من أجل وضع البرامج والحلول الوقائية بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه (حلاوة وطه، 2011).

وتعرف الحاكمية بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة، كما تعد الحاكمية بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتشمل الحاكمية مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول والمسؤولية (Freeland, 2007).

وترتبط الحاكمية بعدد من العناصر من مساءلة من أجل القضاء على الفساد، وبناء أخلاقيات العمل المهني والنزاهة، وتمكين جميع الأفراد في المؤسسة والأفراد المؤثرين في عملها من المشاركة الفاعلة في إدارتها، بالإضافة إلى درجة عالية من الشفافية من خلال نظام اتصال فعال، وتوفير المعلومات للجميع، واتخاذ وصناعة القرارات (أبو كريم، 2008).

وعلى مستوى الحاكمية في المؤسسات التربوية فقد أورد الفرا (2013) حول الحاكمية وسبل تطبيقها في المؤسسات التربوية عدد من المعايير تمثلت في وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التربوية تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتوزيع السليم للمسؤوليات بين الإدارة والموظفين في المؤسسة التربوية بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء، والشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي، مع وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة وتطبيقه على جميع العاملين في المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى وجود أنظمة وسياسات وإجراءات مطبقة في المؤسسة بما يضمن التجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بالمؤسسة.

والخط الأخضر هو خط رسم حول كامل الأراضي التي سيطرت عليها إسرائيل في حرب عام 1948م، وبالتالي فهو خط فاصل بين إسرائيل من جهة، وكل من مصر والأردن والضفة الغربية وقطاع غزة ولبنان وسوريا من جهة أخرى. وعند اندلاع حرب عام 1967م بين إسرائيل والعرب، قامت إسرائيل باحتلال كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، ولكن المجتمع الدولي وقتئذ رفض هذا الاحتلال وطالب إسرائيل بالانسحاب من الأراضي التي احتلتها عام 1967م، ولكن إسرائيل لم تفعل وبقيت تسيطر عسكرياً على مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة التي تقع وراء الخط الأخضر (خميس، 2014).

**الدراسات السابقة**

في ضوء الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بدرجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية، تبين عدم وجود دراسات بحثية عربية في موضوع الحاكمية الإدارية في المدارس بشكل مباشر حسب علم الباحثة، ووجود عدد من الدراسات التي بحثت في عناصر الحاكمية الإدارية من مساءلة وشفافية ومشاركة، وفيما يلي عرض لبعض منها:

أجرى بيرهل وفروميك ولينيي (Berryhill, Fromewiek, &, Linney, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية لسياسات المساءلة وتأثيرها عليهم، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج سلبية عواقب سياسة المساءلة على المعلمين، منها انعدام سياسة الدعم للمعلمين التي ارتبطت بالإرهاق العاطفي عندهم، وانتشار صراع الدور، وأظهرت النتائج أن بعض المعلمين يشعرون بالقلق والخوف من انعدام العوامل الشخصية، كقدراتهم التربوية الخاصة بهم.

وأجرى أولرنسولا وأوليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيتي في نيجيريا، والتعرف عما إذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية اكيتي يشاركون بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار وأن الجنس والعمر والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، وتظهر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.

وأجرى عابدين ويوسف (2011) دراسة هدفت إلى تعرف تقديرات مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة الفلسطينية لواقعَ مشاركةِ مؤسّسات المجتمعِ المحلي في الإدارة المدرسية والمشاركةَ المأمولَ فيها. وتم إجراء الدراسة على عينة طبقية عشوائية شملت (157) مديراً ومديرة، واستخدمت فيها استبانة خاصة ضمت (49) فقرة موزعة في أربعة مجالات. وأشارت النتائج إلى أن درجة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الإدارة المدرسية، كما يراها المديرون، متوسطة، بينما كانت درجة المأمول فيها مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة المشاركة الفعلية

والمأمولة تعزى لمتغيرات جنس المدير، ومؤهله، وخبرته، وموقع المدرسة، وجنسها، والجهة المشرفة عليها، سوى التقديرات للمشاركة المأمولة بحسب متغير جنس المدرسة لصالح مدارس الذكور مقارنة بالمدارس المختلطة.

وأجرت حويل (2012) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساءلة التربوية، والجودة الشاملة فيها، وتكوّن عينة الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية بفلسطين، والبالغ عددهم (91) مديراً، وقامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن هناك واقع عال جداً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهات نظر المديرين، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين متوسطي المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

وأجرى كلين (klein, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مساهمة الشفافية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (18) معلماً ومعلمة، وتم بناء استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث المنهج التجريبي، حيث أعطيت للمعلمين بعض القرارات الإدارية في المدرسة دون تفسير وبيان الأسباب، ثم طلب من المعلمين المشاركين تعبئة استبانة حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد شهر قدمت لهم نفس القرارات ولكن مع توضيح كامل للعوامل الكامنة حول اتخاذها، ثم طلب منهم تعبئة الاستبانة مرة أخرى. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين ودرجة تحقق الشفافية، لصالح درجة الماجستير، وأن هناك أثاراً إيجابية ساهمت الشفافية في وجودها كالثقة المتبادلة، وتعاون المعلمين داخل المدرسة.

وأجرى سلامة (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة في فلسطين، والتعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة بفلسطين، وقد تكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة، وتم استخدام أداتين الأولى استبانة موجهة لعينة الدراسة، والثانية مقابلة شخصية موجهة لمديري المناطق التعليمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمدرسة، بينما توجد فروق دالة إحصائياً لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة (5–10 سنوات)، في حين أوضحت الدراسة أن هناك معوقات حقيقة تحد من وجود مسائلة فاعلة تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة التعليم، معوقات من جانب المدير نفسه، معوقات من جانب المعلمين.

وأجرى الزعابي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين في منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالحة

منطقة الشارقة التعليمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، أما أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية فكانت عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

وأجرى الشمري (2014) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كانت متوسطة، كما أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كان متوسطا، كما يوجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية، كما لا يوجد فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، كما لا يوجد فروق دالة إحصائياً لدرجة تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر كديري المدارس في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

واجرى الثبيتي (2016) دراسة هدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالسعودية للشفافية الإدارية، وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض بالسعودية، وطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، و(الارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين البالغ عددهم (2150) معلماً، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من محورين و(43) فقرة. وأظهرت نتائج البحث أن درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، وأن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، وأن العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة قوية جداً وطردية.

**تعقيب على الدراسات السابقة**

من خلال استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بالحاكمية الإدارية، جاءت الدراسة الحالية على الرغم من اختلاف المتغيرات، منسجمة مع أهداف الدراسات السابقة، من حيث تطرقها للحاكمية الإدارية بشكل عام، أو أحد عناصرها (الشفافية، المساءلة، المشاركة).

حيث هدفت دراسات (Berryhill, Fromewiek, &, Linney, 2009؛ وحويل، 2012؛ وسلامة، 2013) إلى تعرّف درجة تطبيق المساءلة في المؤسسات التربوية، وهدفت دراسات (klein, 2012؛ والزعابي، 2014؛ والثبيتي، 2016) إلى تعرّف درجة تطبيق الشفافية في المؤسسات التربوية، وهدفت دراسات (Olorunsola & Olayemi, 2011؛ وعابدين ويوسف، 2011) إلى تعرّف درجة تطبيق المشاركة في المؤسسات التربوية، وهدفت دراسة الشمري (2014) إلى الكشف عن درجة ممارسة الحاكمية في المؤسسات التربوية.

واتفقت الدراسة في العديد من الجوانب مع بعض الدراسات السابقة كاختيار مجتمع الدراسة والعينة، حيث أجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لتتفق مع مجتمع دراسات ( Berryhill, Fromewiek, &,

Olorunsola & Olayemi, 2011؛Linney, 2009؛ (klein, 2012؛ والزعابي، 2014؛ والثبيتي، 2016). واتفقت الدراسة مع هذه الدراسات في المنهج حيث تم اتباع المنهج الوصفي، والأداة حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة. وتضيف الدراسة بعض المعلومات الجديدة والمفيدة في موضوع الحاكمية الإدارية في المؤسسات التربوية، وتقترح عدد من التوصيات. وتتميز الدارسة عن نظيراتها من الدارسات السابقة، إذ أنها الدراسة الأولى– في حدود علم الباحثة– التي تبحث في درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.

**منهج الدراسة**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة، ويحلل بياناتها، ويبين العلاقات بين مكوناتها.

**مجتمع الدراسة وعينتها**

تكون مجتمع الدراسة الذي طبقت في حدوده الاستبانة من جميع معلمي ومعلمات المدارس العربية داخل الخط الأخضر، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2016، والبالغ عددهم (3887) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات دائرة شؤون الموظفين في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2017/2016). وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (404) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

**جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها**

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية% |
|---|---|---|---|
| الجنس | إناث | 246 | 60.9 |
| | ذكور | 158 | 39.1 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 231 | 57.2 |
| | دراسات عليا | 173 | 42.8 |
| سنوات الخبرة | أقل من خمس سنوات | 62 | 15.3 |
| | من خمس إلى – أقل من عشر سنوات | 132 | 32.7 |
| | عشر سنوات فأكثر | 210 | 52.0 |
| المجموع | | 404 | 100.0 |

**أداة الدراسة :**

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسات (الزعابي (2014)، الشمري (2014)، الثبيتي (2016)) تم تطوير الاستبانة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية، حيث تكونت الاستبانة من (31) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، على النحو الآتي:

1. **مجال الشفافية:** وتضمن عشر فقرات.
2. **مجال المشاركة:** وتضمن عشرة فقرات.

3. **مجال المساءلة:** وتضمن إحدى عشرة فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن تلك الفقرات.

**صدق الاستبانة:**

تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (16) محكماً من أساتذة الجامعات الأردنية والفلسطينية، وقد طلب منهم الحكم على جودة الفقرات، والصياغة اللغوية، وملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة، وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، التي أجمع عليها المحكمين.

وللتحقق من صدق البناء، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال من جهة، وبين الفقرات والمقياس ككل من جهة اخرى، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.70– 0.86)، ومع المقياس تراوحت بين (0.61– 0.81) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

**ثبات الاستبانة :**

تم حساب معاملات الثبات لأداة الدراسة، بطريقتين: الأولى من خلال التطبيق واعادة التطبيق، حيث طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها عددهم (53) معلماً ومعلمة، وبفاصل زمني قدره ثمانية عشر يوماً، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.81 – 0.83)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.88). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.90 –0.95)، و(0.97) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة. والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2): قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة**

| الرقم | المجالات | قيم معاملات الثبات | |
|---|---|---|---|
| | | بيرسون | كرونباخ ألفا |
| 1 | الشفافية | 0.81 | 0.90 |
| 2 | المشاركة | 0.83 | 0.95 |
| 3 | المساءلة | 0.83 | 0.94 |
| | الاستبانة ككل | 0.88 | 0.97 |

**متغيرات الدراسة:**

**أولاً: المتغيرات المستقلة:**

1- **الجنس:** وله فئتان (أنثى، ذكر).

2- **المؤهل العلمي:** وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

3- **الخبرة:** ولها ثلاث مستويات (أقل من خمس سنوات) (من خمسة إلى أقل من عشر سنوات) (عشر سنوات فأكثر).

**ثانياً: المتغير التابع:**

درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية.

**إجراءات الدراسة**

- بناء أداة الدراسة، والتحقق من الصدق الظاهري وصدق البناء، والثبات لها.
- إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.
- التنسيق مع المدارس العربية داخل الخط الأخضر لتطبيق الدراسة.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS).
- الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

**التحليلات الإحصائية:**

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، واختبار شيفية.

**عرض النتائج ومناقشتها**

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المدارس العربية على أداة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة | الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | الشفافية | 2.91 | 0.41 | متوسطة |
| 2 | 2 | المشاركة | 2.39 | 0.49 | متدنية |
| 3 | 3 | المساءلة | 1.88 | 0.56 | متدنية |
| | | الاستبانة ككل | 2.38 | 0.41 | متدنية |

* الدرجة العظمى من (5)

يظهر الجدول (3) أن "مجال الشفافية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة متوسطة، وجاء "مجال المشاركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متدنية، وجاء "مجال المساءلة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متدنية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس العربية لدرجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية المدرسية ككل (2.38) بانحراف معياري (0.41) وبدرجة متدنية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم الحاكمية الإدارية ما زال يحتاج إلى مزيد من الجهود لتمكينه في العمل الإداري في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كون مفهوم الحاكمية ومبادئه وتطبيقاته كغيره من المفاهيم الحديثة التي ما زالت في طور النمو في العمل المؤسسي، وخصوصاً في المؤسسات الحكومية، ومن ضمنها المؤسسات التربوية، وهذا انعكاس طبيعي للوضع العام السائد.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحاكمية الإدارية في المدارس يؤدي إلى تقديم خدمات تهم المعلمين، وبالتالي هي حق مكتسب لهم يحققون من خلالها مكاسب شخصية ومهنية، وبالتالي هذه المكاسب غير كافية، لذا جاءت تقديراتهم متدنية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو الآتي:

**المجال الأول: الشفافية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال الشفافية مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 9 | تحديث معلومات الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة. | 3.28 | 0.64 | متوسطة |
| 2 | 1 | تعريف العاملين (بالأنظمة واللوائح) للعمل بشكل دوري. | 3.01 | 0.45 | متوسطة |
| 3 | 2 | توفير توصيف واضح لمهام كل وظيفة في المدرسة. | 2.97 | 0.49 | متوسطة |
| 4 | 3 | توفير توصيف واضح لسلطات كل وظيفة في المدرسة. | 2.93 | 0.50 | متوسطة |
| 5 | 4 | الإفصاح عن رؤية ورسالة المدرسة لجميع المعنيين. | 2.85 | 0.49 | متوسطة |
| 6 | 5 | الكشف عن سياسة منح الحوافز لمنتسبي المدرسة. | 2.80 | 0.50 | متوسطة |
| 7 | 7 | نشر تقارير أداء المدرسة للمهتمين بصفة دورية. | 2.84 | 0.53 | متوسطة |
| 8 | 8 | توفير قاعدة بيانات متاحة عن جميع منتسبي المدرسة. | 2.84 | 0.51 | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 6 | توضيح توجهات المدرسة الاستراتيجية لأصحاب العلاقة. | 2.81 | 0.51 | متوسطة |
| 10 | 10 | الإفصاح عن المعلومات الهامة بشأن عوامل المخاطر المتوقع حدوثها. | 2.79 | 0.51 | متوسطة |
| | | **المجال ككل** | 2.91 | 0.41 | متوسطة |

*الدرجة العظمى من (5)

يظهر الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.91) وبانحراف معياري (0.41)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام إدارات المدارس العربية بوضوح التشريعات والسياسات التي تحكم عملها، والتعاملات الإدارية على الرغم من وجود العديد من التحديات الناتجة عن العولمة والانفجار المعرفي، بالإضافة إلى قلة التواصل بين الإدارة المدرسية من جهة وبين المعلمين وأفراد المجتمع المحلي من جهة أخرى، مما يعيق تدفق وتبادل المعلومات بين جميع أطراف العملية التربوية في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور، مما ينعكس سلباً على تحقيق الجودة في العملية التعليمية.

**المجال الثاني: المشاركة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 11 | إشراك جميع المعنيين في عملية صنع القرار. | 2.69 | 0.56 | متوسطة |
| 2 | 12 | الحد من المركزية من خلال (الأنظمة واللوائح المدرسية). | 2.63 | 0.57 | متوسطة |
| 3 | 13 | أتباع أسلوب الحوار في إدارة شؤون المدرسة. | 2.57 | 0.56 | متوسطة |
| 4 | 14 | تشكيل اللجان في المدرسة تبعاً (للأنظمة واللوائح) بحيث تضمن مشاركة الجميع. | 2.43 | 0.59 | متوسطة |
| 5 | 15 | توفير هامش من الحرية في إبداء الرأي بهدف المشاركة في عملية صنع القرارات. | 2.37 | 0.61 | متدنية |
| 6 | 17 | توفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منتسبي المدرسة. | 2.28 | 0.64 | متدنية |
| 7 | 16 | إشراك جميع المعنيين في عمليات تقويم أداء الإدارة المدرسية. | 2.27 | 0.64 | متدنية |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | 18 | توفير نظام لتلقي (المقترحات والشكاوي) للتعامل معها. | 2.26 | 0.61 | متدنية |
| 9 | 19 | إتباع أسلوب الحوار مع مجالس أولياء الأمور للوصول إلى القرارات المتخصصة. | 2.24 | 0.64 | متدنية |
| 10 | 20 | تحفيز العاملين على العمل الجماعي المشترك بين منتسبي المدرسة. | 2.15 | 0.64 | متدنية |
| | | **المجال ككل** | 2.39 | 0.49 | متدنية |

* الدرجة العظمى من (5)

يُظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (2.39) وبانحراف معياري (0.49)، وبدرجة متدنية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى أن الإدارات المدرسية تنظر لنفسها على أنها صاحبة السلطة الأولى، وهذا الأمر مرهون بها دون غيرها، وأنها على درجة من المعرفة والمقدرة التي تؤهلها للقيام بالعمل الإداري دون إشراك بقية الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى وجود نظرة غير دقيقة تجاه المجتمع المحلي، وأن أفراده محدودي القدرات وليسوا مؤهلين للمشاركة.

**المجال الثالث: المساءلة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال المساءلة مرتبة تنازلياً**

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 21 | توفير نظام واضح للمساءلة في المدرسة. | 2.14 | 0.65 | متدنية |
| 2 | 22 | إشراك ممثلين عن المعنيين في صياغة قواعد المساءلة. | 2.13 | 0.66 | متدنية |
| 3 | 24 | توفير معايير واضحة لتقويم الأداء على مستوى المدرسة. | 2.03 | 0.67 | متدنية |
| 4 | 23 | تشجيع الممارسات الإدارية الفعالة للإدارة المدرسية على المساءلة. | 2.01 | 0.67 | متدنية |
| 5 | 25 | تطوير نظام تقويم أداء داخلي. | 1.93 | 0.64 | متدنية |
| 6 | 26 | توفير تقويم أداء للمدرسة من قبل فريق خارجي. | 1.83 | 0.65 | متدنية |
| 7 | 27 | مساءلة منتسبي المدرسة في ضوء نتائج تقويم الأداء. | 1.77 | 0.65 | متدنية جدا |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | 28 | تطوير معايير واضحة لترقية منتسبي المدرسة. | 1.73 | 0.65 | متدنية جدا |
| 9 | 29 | تطوير معايير موضوعية (للمكافآت والحوافز) في المدرسة. | 1.71 | 0.67 | متدنية جدا |
| 10 | 30 | إيجاد أسس لمعايير محددة لضبط جودة الأداء. | 1.69 | 0.67 | متدنية جدا |
| 11 | 31 | متابعة تطبيق مدخل الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل في المدرسة. | 1.67 | 0.67 | متدنية جدا |
| | | **المجال ككل** | 1.88 | 0.56 | متدنية |

*** الدرجة العظمى من (5)**

يُظهر الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل بلغ (1.88) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة متدنية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى القصور في توفير أنموذج محدد للمساءلة الإدارية في المدارس العربية، وقلة الاهتمام بتوفير لجان متخصصة في الرقابة على العمل الإداري في هذه المدارس، وبالتالي قصور واضح في تحديد المسؤوليات، والغموض حول مشكلات العمل والأداء، والمركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين، على الرغم من أن المساءلة أصبحت في هذا العصر مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات والأفراد.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى نقص التأهيل اللازم لمديري المدارس العربية وقلة الدورات التدريبية والندوات والورش الضرورية لرفع الكفايات المهنية لهم بشكل عام، وفي موضوع المساءلة بشكل خاص؛ لكونها من المسائل الضرورية لتمكينهم من القيام بأعمالهم على أعلى درجات الكفاءة والتميز، للنهوض بالعملية التعليمية في المدارس، لتواكب الدول المتقدمة في المجال التربوي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين حول درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات م معلمي المدارس العربية على مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، والجدول (7) يوضح ذلك

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على العلامة الكلية ومجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية حسب متغيرات الدراسة**

| المتغير | المستوى | | المجال | | | الدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | الشفافية | المشاركة | المساءلة | |
| الجنس | الإناث N=246 | الوسط الحسابي | 2.91 | 2.39 | 1.94 | 2.40 |
| | | الانحراف المعياري | 0.37 | 0.47 | 0.53 | 0.37 |
| | الذكور N=158 | الوسط الحسابي | 2.91 | 2.38 | 1.78 | 2.34 |
| | | الانحراف المعياري | 0.46 | 0.51 | 0.59 | 0.45 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس N= 231 | الوسط الحسابي | 2.87 | 2.38 | 1.84 | 2.38 |
| | | الانحراف المعياري | .337 | .438 | .594 | .447 |
| | دراسات عليا N= 173 | الوسط الحسابي | 2.94 | 2.40 | 1.92 | 2.38 |
| | | الانحراف المعياري | 0.46 | 0.53 | 0.51 | 0.34 |
| سنوات الخبرة | أقل من خمس سنوات N=60 | الوسط الحسابي | 2.83 | 2.30 | 1.80 | 2.29 |
| | | الانحراف المعياري | 0.37 | 0.42 | 0.47 | 0.31 |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات N=132 | الوسط الحسابي | 2.91 | 2.40 | 1.91 | 2.39 |
| | | الانحراف المعياري | 0.42 | 0.55 | 0.64 | 0.47 |
| | عشر سنوات فأكثر N=210 | الوسط الحسابي | 3.20 | 2.67 | 2.06 | 2.62 |
| | | الانحراف المعياري | 0.41 | 0.45 | 0.60 | 0.42 |

يُظهر الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين على الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للحاكمية الإدارية، والمجالات الثلاثة لها، وفق متغيرات الدراسة، وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، لذا تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). والجدول (8) يبين ذلك.

**جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة**

| المتغيرات | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس<br>قيمة ولكس<br>0.975=<br>ح=0.017 | الشفافية | 0.011 | 1 | 0.011 | 0.072 | 0.789 |
| | المشاركة | 0.016 | 1 | 0.016 | 0.069 | 0.793 |
| | المساءلة | 2.063 | 1 | 2.063 | 6.860 | 0.009* |
| | العلامة الكلية | 0.341 | 1 | 0.341 | 2.258 | 0.134 |
| المؤهل العلمي<br>قيمة ولكس<br>0.986=<br>ح=0.126 | الشفافية | 0.013 | 1 | 0.013 | .086 | 0.770 |
| | المشاركة | 0.374 | 1 | 0.374 | 1.646 | 0.200 |
| | المساءلة | 1.701 | 1 | 1.701 | 5.657 | 0.018* |
| | العلامة الكلية | 0.486 | 1 | 0.486 | 3.218 | 0.074 |
| سنوات الخبرة<br>قيمة ولكس<br>0.894=<br>ح=0.000 | الشفافية | 6.242 | 2 | 3.121 | 20.009 | 0.000* |
| | المشاركة | 6.960 | 2 | 3.480 | 15.320 | 0.000* |
| | المساءلة | 4.755 | 2 | 2.378 | 7.906 | 0.000* |
| | العلامة الكلية | 5.856 | 2 | 2.928 | 19.376 | 0.000* |
| الخطأ | الشفافية | 62.239 | 399 | 0.156 | | |
| | المشاركة | 90.638 | 399 | 0.227 | | |
| | المساءلة | 119.988 | 399 | 0.301 | | |
| | العلامة الكلية | 60.296 | 399 | 0.151 | | |
| الكلي | الشفافية | 3489.820 | 404 | | | |
| | المشاركة | 2403.150 | 404 | | | |
| | المساءلة | 1551.463 | 404 | | | |
| | العلامة الكلية | 2346.191 | 404 | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (8) ما يأتي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس العربية على جميع مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير الجنس، باستثناء مجال المساءلة، وذلك لصالح الإناث. وقد يُعزى ذلك إلى الحساسية العالية للإناث بشكل عام تجاه القوانين والأنظمة وخوفهن من ارتكاب أي خطأ، وحرصهن على الالتزام والانضباط، بالإضافة إلى تشديد مديرات مدارس الإناث على الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، وإطلاع المعلمات على هذه القوانين والتعليمات أدى إلى قدرتهن على تقدير درجة تطبيق مبادئ الحاكمية الإدارية أعلى من الذكور.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس العربية على جميع مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، باستثناء مجال المساءلة، وذلك لصالح الدراسات العليا. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا قد أطلعوا على مفهوم الحاكمية الإدارية ومبادئها وتطبيقاتها من خلال المساقات التي درسوها في تعليمهم الجامعي العالي، وبالتالي لديهم فهم كافي وعميق بجميع جوانبها، لذا جاءت تقديراتهم أعلى من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات معلمي المدارس العربية على جميع مجالات درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9).

**جدول (9): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمبادئ الحاكمية الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة**

| المجالات | الخبرة | | أقل من خمس سنوات | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | عشر سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | 2.83 | 2.91 | 3.20 |
| الشفافية | أقل من خمس سنوات | 2.83 | | 0.08 | 0.29* |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | 2.91 | | | 0.37* |
| | عشر سنوات فأكثر | 3.20 | | | |
| | | المتوسط الحسابي | 2.30 | 2.40 | 2.67 |
| المشاركة | أقل من خمس سنوات | 2.30 | | 0.11 | 0.26* |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | 2.40 | | | 0.37* |

| المجالات | الخبرة | | أقل من خمس سنوات | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | عشر سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| | عشر سنوات فأكثر | 2.67 | | | |
| | | المتوسط الحسابي | 1.80 | 1.91 | 2.06 |
| المساءلة | أقل من خمس سنوات | 1.80 | | 0.12 | 0.26* |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | 1.91 | | | 0.28* |
| | عشر سنوات فأكثر | 2.06 | | | |
| | | المتوسط الحسابي | 2.29 | 2.39 | 2.62 |
| العلامة الكلية | أقل من خمس سنوات | 2.29 | | 0.120 | 0.33* |
| | من خمس إلى أقل من عشر سنوات | 2.39 | | | 0.22* |
| | عشر سنوات فأكثر | 2.62 | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05)

يظهر الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط إجابات ذوي الخبرة (عشر سنوات فأكثر) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) وذوي الخبرة (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (عشر سنوات فأكثر).

وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية هم أكثر دراية بدرجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحاكمية الإدارية، إذ أنهم عاصروا العملية الإدارية في المدارس العربية لفترة طويلة من الزمن، واطلعوا على خطة عملها، وتنفيذها، وبالتالي فقد جاءت تقديراتهم أعلى، وقد تعزي الباحثة ذلك إلى أنهم قد خضعوا لدورات تدريبية أو شاركوا بندوات أو مؤتمرات حول الحاكمية وعناصرها وبالتالي فإن لديهم القدرة علة تقدير مدى تطبيقها.

**التوصيات:**

1. عقد دورات تدريبية وورش وندوات لمديري المدارس والمعلمين عن أنظمة الحاكمية ومفاهيمها.
2. بناء أنموذج للحاكمية الإدارية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر تلتزم به إدارات هذه المدارس للارتقاء بمستوى أدائها.
3. العمل على تعزيز التزام الإدارات المدرسية بمبدأ الشفافية الإدارية من خلال الوضوح والمرونة والنزاهة.
4. وضع آليات ووسائل لتعزيز مبدأ المشاركة في الجوانب الإدارية من قبل الطلبة والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي.
5. إشراك أفراد المجتمع المحلي في عمليات تقويم أداء المدارس.

6. وضع قواعد للمساءلة الإدارية في المدارس، وتعزيز الرقابة على هذه المدارس من خلال لجان خاصة وذلك للوصول إلى معايير الجودة العالمية.
7. وضع معايير موضوعية للمكافآت والحوافز في المدارس لرفع دافعية المعلمين نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
8. إجراء دراسات لاستقصاء الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق مبادئ الحاكمية الإدارية في المدارس.

## المصادر والمراجع:


الثبيتي، خالد. (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. المجلة التربوية، 30(120)، 361-406.

الجبرين، خالد. (2012). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي المعاصر. عمان: دار الفكر.

حاج حمد، أبو القاسم. (2010). الحاكمية. بيروت: دار الساقي.

الحريري، رافدة. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.

حلاوة، جمال وطه، نداء. (2011). التعليم الجامعي والحوكمة. القدس: دار طه.

حويل، إيمان. (2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خميس، أسامة. (2014). ما هو الخط الاخضر. استرجعت بتاريخ 2017/12/5 من الموقع http://mawdoo3.com/ما_هو_الخط_الاخضر

خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية: مكتبة الاسكندرية.

الزعابي، سليمان. درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 459-485.

سلامة، جهاد. (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشرقاوي، مريم. (2006). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الشمري، ناصر. (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عابدين، محمد ويوسف، أحمد. (2011). تقديرات مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة واقع مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي والمشاركة المأمول فيها في الإدارة المدرسية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 25(4)، 965-1001.

عبدالحكيم، فاروق. (2011). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية، 1(2)، 315-326.

العبدلي، محمد. (2012). أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الفرا، ماجد. (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. غزة :هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.

أبو كريم، أحمد. (2008). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الهنيني، إيمان. (2004). تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

Berryhill, J., Fromewiek, J. & Linney, J. (2009). The effects of Education Accountability on Teachers: Are Policies too stress provoking For Their own good?. International Journal of Education Policy and Leader ship, 4(5), 3-20.

Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 7-8 May 2007.

Klein, J. (2012). The open- door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. International Journal of Educational Management, (6), 550 – 564.

Olorunsola, E. and Olayemi, A. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Education Administration and Policy Studies, 3(6), 78-84.