

**درجة تقدير العاملين في المؤسسات  
التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض  
المتغيرات**

**د. رأفت محمد سعيد العوضي**

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية للكشف عن درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (325) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في المؤسسات التعليمية في محافظة خانيونس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.

وقد كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم بوزن نسبي (66.6%)، كانت بدرجة متوسطة، وجاء الترتيب الأول لمجال المشاركة بوزن نسبي (73.2%)، بدرجة كبيرة، وكان في الترتيب الثاني مجال الشفافية بوزن نسبي (68.8%)، بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال الفعالية والكفاءة بوزن نسبي (66.8%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع قبل الأخير مجال صناعة القرار بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير مجال التميز المؤسسي بوزن نسبي (57.6%)، بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات تعزى إلى متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر. وقد قدمت الدراسة سيناريو مقترح لتطوير مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات بمحافظة خانيونس، وعدد من التوصيات والمقترحات.

**كلمات مفتاحية:** العاملين - الحوكمة - المؤسسات التعليمية - بعض المتغيرات.

## The degree of appreciation of employees in educational institutions for the fields of governance and its relation with some variables

### Abstract:

This current study aims to identify the employees degree of appreciation in educational institutions for the fields of governance and their relation to some variables. The study has used the analytical descriptive method. The sample of this study has consisted of (325) questionnaire, randomly selected from employees in educational institutions in Khan Younis governorate, (33) items distributed in the fields of study: transparency, participation, decision-making, effectiveness , efficiency and institutional excellence.

The results have showed that the total percentage of the average scores of the employees in the educational institutions for the fields of governance and their relation to some variables from their point of view was (66.6%), with a medium degree. The first ranking of the field of participation was (73.2%), (66.8%), medium-ranking, fourth-to-last (66.6%), and (57.6%), respectively. In the last ranking, the field of institutional excellence was (57.6% %), with a medium degree.

The results have showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05  $\alpha$ ) between the average of the sample estimates of the subjects of the educational institutions' governance and their relation with some variables attributed to the gender variable and the variable of the scientific qualification. (0.05  $\alpha$ ) in the responses of the sample members of the study due to the variable years of service, and for the benefit of employees with years of service 10 years and more. The study has presented a proposed scenario for the development of the areas of governance in educational institutions and their relation to some variables in Khan Younis governorate, and many of recommendations and proposals.

**Keywords:** Employees - Governance - Educational institutions - Some variables.

## المقدمة:

تقوم المؤسسات التعليمية بدورٍ رائد في تطوير المجتمع وتنميته على جميع الأصعدة، ولها أهمية كبيرة في تقدم المجتمعات ونموها وازدهارها، حيث يقترن مصطلح المؤسسة التعليمية بالفكر والعلم والحضارة التي تسهم في تطور المجتمع.

ولكي تقوم المؤسسات التعليمية بدورها الرائد، تحتاج إلى إدارة ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط قيادي تعليمي هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ومن خلال خبرات سابقة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد (الصاوي، 2006).

إن موضوع الإدارة في المؤسسات التعليمية من المواضيع المهمة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم أصبح يُشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب، 2006).

تحرص الإدارة الناجحة على تحقيق التنافس للوصول إلى التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، وأسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة التعليمية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها.

وعادة ما تلجأ المؤسسات التعليمية إلى مراجعة وظائفها على اختلاف أنواعها، لمعرفة ما إذا كانت ملائمة مع ما يحدث من تقدم، وأنها بحاجة إلى تطوير أو حتى تغيير لهذه البرامج من أجل زيادة فعالية إدارتها في تحقيق الأهداف المنشودة (صلاحيات، 2012). ولا يمكن للإدارة في المؤسسات التعليمية أن تبقى في وظائف جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها، وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية (دمهوري، 1428هـ).

تكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة في المؤسسات التعليمية الحديثة في تعظيم القدرات، وإثراء إمكانات النظام المؤسسي التعليمي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة التعليمية المتقدمة (الخطيب ومعايعه، 2006)؛ لذلك فإن الإدارة في المؤسسات التعليمية الحديثة تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل تطورات هذا العصر الذي اتسم بعصر التطورات والتغيرات والتحديات السريعة والمستمرة (عبد الحكيم، 2011).

استناداً إلى ما سبق فهناك حاجة إلى إعادة النظر في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات التعليمية وفق إدارة رشيدة حيث إن الإدارة الرشيدة (Good Governance) تقضي إلى أداء متميز يقود إلى نتائج متميزة. والحوكمة هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (يوسف، 2007)؛ ويتعدى هذا المفهوم توفير عناصر الإدارة السليمة إلى تفعيل الأدوات الرقابية، والإشرافية في المؤسسات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة المؤسسات (عبد الفتاح، 2010).

يرى بيتر (Peter) (2000) أن أفضل طريقة لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية هي اللجوء إلى الحوكمة، فهي -كمدخل إداري- تُشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه.

إن حوكمة المؤسسات التعليمية عبارة عن قضية حاسمة بقيت قيد المتابعة لدى العديد من المربين والباحثين؛ بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية (Shakeela, 2012).

وتمثل الحوكمة نظاماً يستند على مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (عشري، 2005).

يتوجب على المؤسسات التعليمية ترسيخ مبادئ الحوكمة؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة لمعالجة المشاكل الإدارية؛ كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما نادى به العديد من الدراسات مثل دراسة (أبو الهيجاء، 2017)؛ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (2013؛ أحمد، 2012) التي توصلت إلى أهمية الحوكمة ومبادئها الأساسية في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات التعليمية، وهدفت دراسة (محمد، 2011) لتحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، كما هدفت دراسة (اسماعيل، وحسين، 2017) للتعرف على مدى توفر حوكمة الجامعات على ضوء المعايير القياسية لتقويم واعتماد مؤسسات التعليم العالي.

وأشارت دراسات (أبو هذاف، 2017؛ وأبو لبن، 2015؛ وبيومي، 2009؛ وAzoury & Salloum, 2009؛ وKaram & Azzl, 2009)، لضرورة التخلي عن أساليب الحكم التقليدية المركزية، والهرمية لصالح نموذج أكثر ديمقراطية، ومشاركة في الحكم، حيث أن الحوكمة هي التي تسمح لجميع أصحاب المصلحة بالمشاركة في وضع السياسات، وصنع

القرار. كما أكدت دراسة (بن عمر، 2014)، أن الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وتطوير مخرجاتها. ودراسة (بدح، والعاملة، 2017) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ودرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما أظهرت دراسة (خليفة، 2017)، وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ومعايير الحوكمة على مجالات (الشفافية، والمشاركة الفاعلة، والمسائلة، والمساواة، والفاعلية).

وفي جانب آخر هدفت دراسات (الشباطات، 2017؛ الأستاذ، 2012؛ صلاحات، 2012؛ عبد الفتاح، 2010؛ حماد، 2010)، إلى استشراف دور المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات خاصة في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية والحكم الصالح.

وناقشت دراسات (محمد، 2008؛ Shah & other، 2012؛ Charles، 2010؛ جودة، 2009؛ عشري، 2005؛ Hofheimer، 2006)، قضايا حوكمة إدارة التعليم والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات التعليمية.

وأوصت دراسة (دياب، 2014)، بضرورة تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية التي تساعد في الحفاظ على أخلاقيات وسلوكيات المهنة، وتوفير العدالة والانصاف في التعامل، والتدقيق والتفتيش، مما يساعد على خلق بيئة مؤسسية عادلة. بينما توصلت دراسة (دراركة، والعساف، 2017)، إلى اقتراح نموذج لتفعيل الحوكمة المؤسسية بجامعة الشرق الأوسط.

يتبين من الأدب التربوي والدراسات السابقة أن هناك توجهاً إيجابياً، وقاعدة راسخة نحو تطبيق الحوكمة، والعمل بمبادئها في إدارة المؤسسات التعليمية، وتكمن أهمية تطبيق هذا المفهوم في تحقيق تنافس العمل الإداري للوصول إلى أعلى درجات التميز في المؤسسات التعليمية، من أجل إعلاء قدرة المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية، خصوصاً في هذا الوقت الذي تزداد فيه المنافسة العالمية بين المؤسسات من ناحية، ومع ضرورة أن تكون مؤسساتنا التعليمية أكثر شفافية، وديمقراطية، وتسمح بالمشاركة الفاعلة، وأن تتمتع بالنزاهة، والمعاملة العادلة من ناحية أخرى، جاءت هذه الدراسة للوقوف عن كثر على هذا الموضوع المهم، بُغية تشخيص الواقع وتطويره.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر المؤسسات التعليمية اليوم من أهم معاقل الفكر والتطوير التي يتم من خلالها إعداد، وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية، والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع، نحو التقدم والازدهار، فهي بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والراقي، وهي خلية إنتاج المعرفة، وقيادة الرشد، والتجديد، والإبداع؛ لعقل المجتمع ووجدانه، وهي من أهم المعايير التي تُشير إلى عصرية وتقدم المجتمع.

ولتتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها، فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به، وتسهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده؛ سعياً نحو التميز والتفوق، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم.

لكي تقوم المؤسسات التعليمية بدورها الرائد بشكل متميز يحقق لها متطلبات التنافسية العالمية، تحتاج إلى الحوكمة؛ وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة والبحوث أن تطبيق مجموعة من المعايير أو المبادئ الحاكمة التي تتمثل في المشاركة، والمساءلة والشفافية، وتعزيز القانون، والكفاءة والفعالية وغيرها، من المعايير له أهمية بالغة في تطوير الإدارة الحديثة، وتأكيداً على أهمية الحكم المشترك، وتحقيق تميزها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ من هنا تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف والكشف عن واقع المؤسسات التعليمية من ناحية الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات؟**

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم بمحافظة خانيونس؟
2. هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات بمحافظة خانيونس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
3. ما السيناريو المقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات كتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خانيونس؟

## فرضيات الدراسة:

جاءت فروض هذه الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. الكشف عن درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية بمحافظة خان يونس لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم.
2. بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).
3. تقديم سيناريو مقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات كتحقيق متطلبات التنافسية بمحافظة خان يونس.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

### أ. من الناحية العلمية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي استهدفت تقديم سيناريو مقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات منها متطلبات تحقيق التنافسية.



2. تتناول موضوع الحوكمة كأحد الموضوعات المثارة حالياً على ساحة البحث العلمي، ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات باختلاف أنواعها.
3. ندرة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال في محافظات غزة خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية.
4. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجالي الحوكمة، وتحقيق متطلبات التنافسية خاصة في ظل قلة المسؤولين ذوي المهارات في هذا المجال.
5. قد تفيد في إثراء المكتبة الفلسطينية بمثل هذه الدراسات والمعنيين في الأمر.

### **ب. من الناحية التطبيقية:**

1. من خلال هذه الدراسة تستطيع المؤسسات التعليمية التعرف إلى مستوى مجالات الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي) وعلاقتها ببعض المتغيرات منها تحقيق متطلبات التنافسية.
2. إبراز أهمية مجالات الحوكمة في علاقتها ببعض المتغيرات كتحقيق متطلبات التنافسية في المؤسسات التعليمية بمحافظة خانيونس.
3. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة المؤسسات التعليمية الفلسطينية بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع تعاملاتها من أجل تطوير إدارتها نحو متطلبات التنافس.
4. قد تساعد هذه الدراسة القائمين على تطوير الإدارات في المؤسسات التعليمية، وتحسينها من خلال ما تعرضه الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية وتحديد جوانب القصور في ادارتها نحو تحقيق التنافس في إدارة التعليم الفلسطيني في ضوء مبادئ الحوكمة.
5. لفت نظر المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات التعليمية إلى أهمية تطوير إدارة التعليم فيها في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من مميزات هذا المنهج العلمي كأسلوب إداري جديد يحقق متطلبات التنافسية العالمية.
6. قد تفيد العاملين أنفسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: حيث اقتصر الحد الموضوعي في المجالات الآتية للحوكمة: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
2. الحد المكاني: المؤسسات التعليمية في محافظة خانيونس.
3. الحد البشري: كافة العاملين في المؤسسات التعليمية.
4. الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في منتصف شهر يوليو وأوائل شهر تموز من العام 2017م.

## مصطلحات الدراسة:

تعرف مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **سيناريو مقترح:** استشراف المستقبل من خلال الرؤية المستقبلية للنتائج المتوقعة، والتي توضع في صورة بدائل تشتمل على العديد من السياقات، والتداعيات، والتوجهات التي تُبنى عليها التطلعات المستقبلية.
- **مجالات الحوكمة:** العمليات والهيكل التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لتوجيه أعمالها ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق التنافس لإدارتها والوفاء بالمعايير التي تكفل تطبيق الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز في إدارة كافة شؤون المؤسسة؛ بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تُحقق أهداف ورسالة المؤسسة، وتتحدد إجرائياً بالدرجة التي يستجيب عليها المستجيب في ضوء المقياس المستخدم.
- **متطلبات التنافسية:** التفرد والتفوق الإداري بحالة من الإبداع، والكفاءة والفاعلية، وبما يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المؤسسة التعليمية مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء كافة العاملين.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمهيداً للوصول إلى النتائج سيتم هنا عرض منهجية الدراسة، وذلك كما يلي:

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات للوصول إلى سيناريو مقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات في محافظة خان يونس.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس، وهي: مؤسسات (جامعية، وكليات، ومؤسسات وزارة التربية والتعليم) خلال فترة إجراء الدراسة من العام الدراسي 2016/2017م.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (325) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المؤسسات التعليمية (جامعية، وكليات، ومؤسسات وزارة التربية والتعليم) في محافظة خان يونس، وتم أخذ عينة استطلاعية تكونت من (34) مفردة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم التحقق من أدوات الدراسة من خلال الصدق، والثبات بالطرق المناسبة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**جدول (1) توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة**

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المجموع
الجنس	ذكور	216	325
	إناث	109	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	247	325
	دراسات عليا	78	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	92	325
	من 5-10 سنوات	146	
	أكثر من 10 سنوات	87	

**أداة الدراسة:** بعد مراجعة الأدب التربوي الخاص بالحوكمة وبعض المتغيرات ومنها متطلبات التنافسية والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسات (أحمد، 2012؛ بيومي، 2009؛ Azoury & Salloum, 2009، الأستاذ 2012)، وقام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد مجالات الاستبانة؛ وهي: الشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
- صياغة عدد من الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبانة؛ بهدف التعرف على واقع حوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات منها متطلبات التنافسية على أداة الدراسة بلغ عدد الفقرات (39) فقرة.

**المحك المعتمد في الدراسة:** اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي التدرج كمدك للدراسة، والذي يتضمن الاستجابات من خمسة اختيارات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، كما يلي:

### جدول (2) المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
الوزن النسبي	84%-100%	68%-84%	52%-68%	36%-52%	20%-36%

#### صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

أ. **صدق المحكمين:** وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وانتماء الفقرات لمجالات الاستبانة، وسلامة صياغة الفقرات، وقد تمت الإفادة من ملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الأسئلة وفقاً لملاحظاتهم، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض البنود، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر، وقد تكونت فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وذلك لإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية، وتبين أن قيمة الارتباط في هذه الدراسة بلغت (0.88)، للاستبانة ككل وهو ارتباط عالٍ يشير إلى صلاحية الاستبانة.

## جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	البيان	المجال
*0.000	.832	الشفافية	المجال الأول
*0.000	.911	المشاركة	المجال الثاني
*0.000	.860	صناعة القرار	المجال الثالث
*0.000	.939	الفعالية والكفاءة	المجال الرابع
*0.000	.883	التميز المؤسسي	المجال الخامس
*0.000	0.885		الدرجة الكلية

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

## ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ  $\alpha$  Cronbach coefficient، والتي تعتمد على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية لل فقرات مفردة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول (4) قيم معاملات الثبات للمجالات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البيان	المجال
0.88	6	الشفافية	المجال الأول
0.87	7	المشاركة	المجال الثاني
0.85	8	صناعة القرار	المجال الثالث
0.86	6	الفعالية والكفاءة	المجال الرابع
0.84	6	التميز المؤسسي	المجال الخامس
<b>0.86</b>	<b>33</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل في كل مجال من المجالات، والدرجة الكلية للاستبانة جميعها كانت مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بالأساليب التالية: الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، استخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، وكذلك استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه:** «ما درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم؟» للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، وتم ترتيب الاستجابات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً ضمن كل مجال، وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً**

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
كبيرة	73.2	0.98	3.66	المشاركة
كبيرة	68.8	1.09	3.44	الشفافية
متوسطة	66.8	1.09	3.34	الفعالية والكفاءة
متوسطة	66.6	1.08	3.33	صناعة القرار
متوسطة	57.6	1.09	2.88	التميز المؤسسي
متوسطة	66.6	1.066	الدرجة الكلية 3.33	

ينتضح من نتائج الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمتوسطات درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها بتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم (3.33)، بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة.

واحتل الترتيب الأول مجال المشاركة لمجالات الحوكمة بمتوسط حسابي (3.66)، بوزن نسبي (73.2%)، بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثاني مجال الشفافية بمتوسط حسابي (3.44)، بوزن نسبي (68.8%)، بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الثالث مجال الفعالية والكفاءة بمتوسط حسابي (3.34)، بوزن نسبي (66.8%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع قبل الأخير مجال صناعة القرار بمتوسط حسابي (3.33)، بوزن نسبي (66.6%)، بدرجة متوسطة، وفي الترتيب الأخير مجال التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (2.88)، بوزن نسبي (57.6%)، بدرجة متوسطة. مما يشير إلى وجود الدرجة دون المتوقع في تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها بتحقيق متطلبات التنافسية من وجهة نظرهم في الأداء الكلي، وعلى مجالات الدراسة.

وفيما يلي عرض مفصل للنتائج حسب مجالات الدراسة.

#### المجال الأول: المشاركة:

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الثاني

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
6	يُسمح بمناقشة القرارات وتعديلها.	4.51	0.890	90.2	1
4	يُسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم.	3.96	0.48	79.2	2
7	تستخدم الإدارة أسلوب الحوار الديمقراطي عند كافة المعاملات.	3.77	0.971	75.4	3
5	توفر فرص للمشاركة في الانتخابات بكافة الهيئات الإدارية والأكاديمية.	3.72	0.978	74.4	4
3	تشارك الأطراف المعنية (العاملين - الطلبة - مؤسسات المجتمع) مع المؤسسة بجميع الأنشطة.	3.32	0.52	66.4	5
1	تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية.	3.22	0.66	64.4	6
2	تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق.	3.14	0.72	62.8	7
المتوسط الكلي		3.66	0.98	73.2	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال المشاركة في واقع درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.66)، بوزن نسبي قدره (73.2%)، بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (6) التي تنص على «يسمح بمناقشة القرارات وتعديلها» بمتوسط حسابي (4.51)، بوزن نسبي قدره (90.2%) بدرجة كبيرة جداً.

- وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على «يسمح لكافة العاملين بالتعبير عن آرائهم» بمتوسط حسابي (3.96)، بوزن نسبي قدره (79.2%) بدرجة كبيرة.

- كما وجاءت الفقرة (1) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تشجع كافة العاملين على المشاركة البناءة والإيجابية»، بمتوسط حسابي (3.22)، بوزن نسبي قدره (64.4%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على «تدعم الإدارة إنجاز الأعمال بروح الفريق»، بمتوسط حسابي (3.14)، بوزن نسبي قدره (62.8%) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى حرص إدارة المؤسسة التعليمية على أن تحقق مبدأ المشاركة بشكل كبير، حيث تعتمد على كافة القيادات، وأصحاب المناصب الإدارية، والعاملين في تحقيق أهدافها، حيث ترى شريحة كبيرة من عينة الدراسة أن لديهم القدرة على الحوار والمشاركة في أي انتخابات متاحة داخل المؤسسة أو الترشح للقيادات الإدارية لديها، والعمل على الاستفادة من الاتصال بمناقشة القرارات وتعديلها من خلال أسلوب الحوار الديمقراطي؛ وذلك لثقتها العالية بمعلومات إضافية ومناقشة أفكار ومبادرات مع الزملاء من العاملين بالمؤسسات التعليمية بغض النظر عن المناصب الإدارية والقيادات أو سنوات الخدمة والأقدمية في العمل. إلا أن المؤسسات التعليمية بحاجة أكثر للتمكين خاصة مع التطور الإداري وكيفية توظيفها في السياق العالمي نحو التنافسية بمتطلباتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012؛ Azoury & Salloum, 2009؛ الأستاذ، 2010)، ولم تختلف مع أي نتيجة من الدراسات السابقة نحو توجه أهمية دعم المؤسسات التعليمية لمبدأ المشاركة في إدارتها نحو تحقيق غاياتها وأهدافها.



## المجال الثاني: الشفافية:

## جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجات للمجال الأول

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
5	توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة.	3.71	0.65	74.2	1
3	تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية.	3.65	0.58	73.0	2
1	تصح إدارة المؤسسة عن سياسة المكافآت.	3.44	0.59	68.8	3
6	تتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	3.43	0.936	68.6	4
2	توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر.	3.36	0.852	67.2	5
4	تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها.	3.05	0.936	61.0	6
المتوسط الكلي		3.44	1.09	68.8	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الشفافية في واقع درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها بتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.44)، بوزن نسبي قدره (68.8%)، بدرجة كبيرة.

– كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (5) التي تنص على «توفر الإدارة نظاماً للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة» بمتوسط حسابي (3.71)، بوزن نسبي قدره (74.2%) بدرجة كبيرة.

– وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تعلن عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية» بمتوسط حسابي (3.65)، بوزن نسبي قدره (73.0%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة (2) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «توفر صفحة إلكترونية يتم تحديثها بشكل مستمر»، بمتوسط حسابي (3.36)، بوزن نسبي قدره (67.2%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص على «تقوم بنشر الميزانية السنوية في موعدها»، بمتوسط حسابي (3.05)، بوزن نسبي قدره (61.0%) بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن النتائج السابقة لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث أن الشفافية في واقع المؤسسات التعليمية لم تصل إلى إعلان وإفصاح كافة تنفيذ إدارة المؤسسات التعليمية عن التشريعات، واللوائح، والأنظمة داخل المؤسسة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإعلان عنها على بوابة المؤسسة الإلكترونية؛ لتسهيل الوصول إليها من قبل المستفيدين مما أثرت على هذا المجال، ومن جانب آخر لا يتم تحديث تلك اللوائح والأنظمة بناءً على المستجدات، وتقديم توصيفاً وظيفياً واضحاً لشغل المناصب القيادية والإدارية، الأمر الذي يؤدي لقلّة الدافعية تجاه العمل، والشعور بالعدالة والمساواة بين كافة العاملين، وبما أن هناك شريحة قليلة كانت استجاباتها- من كبيرة إلى متوسطة- على مجال الشفافية؛ لدليل على وجود تلك المعايير، إلا أن هناك غموض في الكيفية التي تتم فيها عملية التطبيق خاصة فيما يتعلق بالحاجة لمزيد من الوعي حول تطبيق الشفافية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2012؛ محمد، 2011؛ حماد، 2010؛ بيومي، 2009) نحو أهمية دور المؤسسات التعليمية في وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز قيم النزاهة والشفافية.

### المجال الثالث: الفعالية والكفاءة:

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الرابع

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر خطاً بعيداً المدى لتطوير مستوى الأداء.	3.11	0.70	62.2	1
3	تنظم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية.	3.10	0.62	62.0	2

3	57.8	0.52	2.89	توضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.	6
4	55.8	0.52	2.79	توجد خطط لتطوير موارد المؤسسة المالية.	2
5	54.8	0.36	2.74	تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها.	4
6	53.2	0.41	2.66	توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	5
متوسطة	57.6	1.09	2.88	المتوسط الكلي	

يتضح من نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال الفعالية والكفاءة في واقع درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها بتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (2.88)، بوزن نسبي قدره (57.6%)، بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (1) التي تنص على «توفر خطأ بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء» بمتوسط حسابي (3.11)، بوزن نسبي قدره (62.2%) بدرجة متوسطة.

- وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تنظيم استخدام مواردها المالية المتاحة بعناية» بمتوسط حسابي (3.10)، بوزن نسبي قدره (62.0%) بدرجة متوسطة.

- وجاءت الفقرة (4) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تحسن التخطيط للموارد البشرية واستثمارها»، بمتوسط حسابي (2.74)، بوزن نسبي قدره (54.8%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي تنص على «توفر نظاماً للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين»، بمتوسط حسابي (2.66)، بوزن نسبي قدره (53.2%) بدرجة متوسطة.

تظهر النتيجة أن العاملين بحاجة للتنمية المهنية نحو الفعالية والكفاءة وكيفية تطوير العمل والأداء المؤسسي، وهذا يرجع لقلة ما توفره المؤسسات التعليمية من خطط واستثمار للموارد المتاحة بقدر الإمكان، وإشراك العاملين في تنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية ومشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية لأدوار المؤسسة كما يتطلعون لتحقيقها، وما يتبع ذلك من إجراءات

لتعزيز الأداء، وبالتالي رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية، والنتائج السابقة تُشير لمزيد من الحاجة إلى برامج تأهيلية وتدريبية للعاملين لتنمية الاحتياجات الخاصة بالفعالية والكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الأستاذ، 2012؛ محمد، 2008؛ Shah & other, 201؛ Charles, 2010)، والتي أظهرت أهمية مجال الفعالية والكفاءة في حوكمة إدارة المؤسسات، ويعزى ذلك لقلة الدورات التدريبية.

#### المجال الرابع: صناعة القرار:

#### جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الثالث

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
2	توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار.	3.65	0.58	73.0	1
5	تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار.	3.61	0.47	72.2	2
4	تحملني خطأ أي قرار بطريقة غير منظمة.	3.51	0.62	70.2	3
7	تهتم بالالتزام بالقواعد والقوانين التي تحكم اتخاذ أي قرار.	3.44	0.59	68.8	4
1	يتاح المعلومات الخاصة بأي قرار قبل الموافقة عليه.	3.37	0.79	67.4	5
3	تُتخذ القرارات وفق أولويات المؤسسة واحتياجاتها.	3.24	0.44	64.8	6
8	تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة.	2.94	0.29	58.8	7
6	تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	2.89	0.52	57.8	8
المتوسط الكلي		3.33	1.08	66.6	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال صناعة القرار في واقع درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.33)، بوزن نسبي قدره (66.6%)، بدرجة متوسطة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (2) التي تنص على «توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار» بمتوسط حسابي (3.65)، بوزن نسبي قدره (73.0%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تشرك الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرار» بمتوسط حسابي (3.61)، بوزن نسبي قدره (72.2%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة (8) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة»، بمتوسط حسابي (2.94)، بوزن نسبي قدره (58.8%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي تنص على «تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات»، بمتوسط حسابي (2.89)، بوزن نسبي قدره (57.8%) بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن العاملين بحاجة إلى توجيه نحو إعدادهم للعمل على كيفية صنع القرار وخاصة في مجال توفير كافة المعلومات المتعلقة بذلك، وما لذلك من آثار كبيرة، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية التحقق من الحصول على المعلومات وتعريفهم ببعض الأمور كالالتزام بالقواعد والقوانين التي تحكم اتخاذ أي قرار. من هنا يجب الاهتمام بتحقيق مستوى مرتفع في تنمية العاملين للوصول إلى تحقيق المستوى المتوقع في مجال صنع القرار، وأن يتدربوا على ذلك والتشجيع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات ضمن الحقوق والمسؤوليات؛ للقيام بالدور المنوط بهم بكفاءة نحو صنع القرار. ويعزي الباحث عموماً هذا الضعف على مجال صناعة القرار إلى عدم توفر المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار، لتردي الاستقرار الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي في فلسطين من ناحية، ومنغصات الاحتلال الإسرائيلي في إغلاق المعابر، وفرض الحصار على قطاع غزة، وعدوانه المتكرر على المؤسسات التعليمية، وقصفها باستمرار مما أضعف وجود آليات واضحة لإدارات المؤسسات التعليمية نحو ما يمكن كافة العاملين من صنع قرارات في ظل بيئة غير مستقرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، 2009؛ Azoury & Salloum, 2009)؛ (Karam&Azzi, 2009)، تأكيداً على أهمية مجال صنع القرار في إدارة المؤسسات التعليمية، ويعود إلى الإدارة المركزية التي لا تشجع المشاركة وعدم اعطاء الإدارة صلاحية المشاركة في صنع القرار.

### المجال الخامس: التميز المؤسسي:

#### جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الخامس

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
6	تعقد الاتفاقيات مع المؤسسات الرائدة إقليمياً وعالمياً.	3.52	1.027	70.4	1
3	تُشجع إدارة المؤسسة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع.	3.49	1.113	69.8	2
1	تدعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة.	3.41	0.949	68.2	3
2	تحرص على استقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة.	3.33	1.150	66.6	4
5	تتبنى إدارة المؤسسة معايير الجودة في نظامها الإداري.	3.23	0.966	64.6	5
4	تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية.	3.19	1.032	63.8	6
المتوسط الكلي		3.34	1.09	66.8	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (10) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال التميز المؤسسي في واقع درجات تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وتحقيق متطلبات التنافسية كما يراها العاملين حصلت على (3.34)، بوزن نسبي قدره (66.8%)، بدرجة متوسطة.

– كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة (6) التي تنص على «تعقد الاتفاقيات مع المؤسسات الرائدة إقليمياً وعالمياً» بمتوسط حسابي (3.52)، بوزن نسبي قدره (70.4%) بدرجة كبيرة.

– وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على «تُشجع إدارة المؤسسة الأبحاث الموجهة لخدمة المجتمع» بمتوسط حسابي (3.49)، بوزن نسبي قدره (69.8%) بدرجة كبيرة.

- وجاءت الفقرة (5) في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على «تتبنى إدارة المؤسسة معايير الجودة في نظامها الإداري»، بمتوسط حسابي (3.23)، بوزن نسبي قدره (64.6%) بدرجة متوسطة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص على «تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق أنظمة الاعتماد العالمية»، بمتوسط حسابي (3.19)، بوزن نسبي قدره (63.8%) بدرجة متوسطة.

يرى الباحث على الرغم من سعي العاملين نحو رفع مهاراتهم، وقدراتهم؛ إلا أن هذا لم ينعكس إيجاباً على كفاءة أدائهم نحو التنافسية من خلال استجابات عينة الدراسة، خاصة مع الغاية الفلسطينية نحو أهمية سعي المؤسسات التعليمية لرفع مكاناتها محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، وذلك لينعكس إيجاباً على نوعية وكفاءة مخرجاتها، وبالتالي يحتاج العاملين لرفع مستوى اهتمام المؤسسات التعليمية نحوهم من حيث تطوير مهاراتهم في البحث العلمي كأحد وظائفها الأساسية، وكأحد أهم مجالات التنافس بينها وبين المؤسسات الأخرى، ودعم استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة، وعقد اتفاقات مع المؤسسات المتقدمة واستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة، حيث أن العامل يجب أن يكون مرجعاً مهنيًا، وإداريًا، وتربويًا في كافة جوانب عمله مع الاهتمام بالجانب التقني والمعلوماتي لا أن يكون هامشيًا يقوم بأدوار نمطية. فهناك علاقة إيجابية بين تطبيق المؤسسات لمبادئ ومعايير الحوكمة وتحقيق مؤشرات ومتطلبات التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Shah& other,2012؛ Charles,2010)، نحو مجال التنافسية في إدارة التعليم في تطوير منظومة التنافس في المؤسسات التعليمية، بينما اختلفت مع دراسات (بيومي،2009؛ عبد الفتاح، 2010) التي لم تتناول مجال التنافسية في مجالات الحكومة بالتعليم.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع حوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات في محافظة خان يونس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

### 1. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) حسب الفرضية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام T-test لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «T» تعزى إلى متغير الجنس

القيمة (.sig))	القيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.197	1.41	0.75	2.38	216	ذكور	الأول
		0.91	3.21	109	إناث	
0.247	1.98	0.91	3.21	216	ذكور	الثاني
		1.88	2.39	109	إناث	
0.396	0.74	0.63	3.13	216	ذكور	الثالث
		0.80	2.73	109	إناث	
0.163	1.41	0.72	3.54	216	ذكور	الرابع
		0.54	3.54	109	إناث	
0.163	1.83	0.64	3.65	216	ذكور	الخامس
		0.84	3.47	109	إناث	
0.154	1.74	0.84	3.47	216	ذكور	الدرجة الكلية
		0.58	3.62	109	إناث	

يتبين من جدول (11) أن قيمة الاحتمال على الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة  $(0.05)$  وعلى كافة المجالات، وأن قيم (ت) المحسوبة كانت أقل من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير الجنس.



ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن كلا الجنسين من العاملين يشغلون أي منصب إداري أو قيادي في المؤسسات التعليمية دون تمييز، وبالتالي فهم مرتبطون بالقيادات، والإدارات العليا من خلال الاجتماعات واللقاءات، وكذلك مرتبطون بالوظائف التنفيذية والتي تعمل في الميدان، فكلا الجنسين لديهم الفرصة للاطلاع على اللوائح والأنظمة، وأيضاً ملامسة للواقع والعمل ضمن الممارسات الفعلية التي تمكنهم درجة تطبيق واقع الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية بين الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (أحمد، 2012؛ Karam&Azzi, 2009؛ الأستاذ، 2012؛ صلاحات، 2012؛ Charles, 2010)، التي لم تظهر فروق بين الذكور والإناث بين أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة.

## 2. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار «T» تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة (sig).
الأول	بكالوريوس	247	2.49	0.70	1.817	0.231
	دراسات عليا	78	2.53	0.75		
الثاني	بكالوريوس	247	2.61	0.84	1.862	0.480
	دراسات عليا	78	102	3.56		
الثالث	بكالوريوس	247	3.82	0.71	1.532	0.358
	دراسات عليا	78	2.53	0.75		
الرابع	بكالوريوس	247	2.61	0.84	1.132	0.312
	دراسات عليا	78	2.49	0.70		
الخامس	بكالوريوس	247	2.85	0.81	1.532	0.559
	دراسات عليا	78	2.93	0.86		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	247	2.55	0.764	1.132	0.920
	دراسات عليا	78	2.63	0.838		

يتبين من جدول (12) أن قيمة الاحتمال على الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى كافة المجالات، وأن قيم (ت) المحسوبة كانت أقل من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يدل على عدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود تقارب بين المؤسسات التعليمية، حيث نفس الخبرات، والإمكانات، والظروف والأوضاع الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، ونفس البيئة الثقافية، والارتباط بنفس السياسات والفلسفات، والإجراءات في المحافظات؛ لذا تقاربت استجابات العاملين لواقع تطبيق واقع حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية وإن اختلف المؤهل العلمي.

ولم يحصل الباحث على دراسات سابقة -في حدود علمه- تناولت المتغير السابق.

### 3. الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما في الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، وكانت النتائج كالتالي:

## جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (sig).
الأول	بين المجموعات	1.738	2	0.579	1.539	*0.032
	داخل المجموعات	63.601	323	0.376		
	المجموع	65.339	325			
الثاني	بين المجموعات	1.738	2	0.515	0.991	*0.028
	داخل المجموعات	65.601	323	0.520		
	المجموع	66.389	325			
الثالث	بين المجموعات	1.490	2	0.497	0.701	*0.038
	داخل المجموعات	66.389	323	0.710		
	المجموع	67.879	325			
الرابع	بين المجموعات	1.366	2	0.488	0.702	*0.016
	داخل المجموعات	67.879	323	0.722		
	المجموع	69.245	325			
الخامس	بين المجموعات	1.546	2	0.515	0.991	*0.045
	داخل المجموعات	69.903	323	0.520		
	المجموع	70.449	325			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.712	2	0.214	1.108	*0.025
	داخل المجموعات	31.282	323	0.186		
	المجموع	33.810	325			

ويلاحظ من هذه النتيجة، أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من القيمة الجدولية في جميع المجالات، والدرجة الكلية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات ومنها تحقيق متطلبات التنافسية، وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في استجابات العاملين، كما يوحها الجدول (14).

**جدول (14) اختبار شيفيه للفروق في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة**

البيان	أقل من 5 سنوات 3.186	من 5 إلى 10 سنوات 3.186	أكثر من 10 سنوات 2.823
أقل من 5 سنوات 3.186	-		
من 5 إلى 10 سنوات 3.186	-	-	
أكثر من 10 سنوات 2.823	*0.081	*0.741	-

يتبين من نتائج جدول (14) وجود فروق لصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة من 10 سنوات فأكثر، حيث يقيمون واقع الحوكمة وتحقيق متطلبات التنافسية بدرجة كبيرة مقارنةً بمن هم أقل سنوات خدمة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة تعود على العاملين بتقييم أفضل للممارسات الإدارية على مجالات حوكمة المؤسسات التعليمية، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان بشكل أكبر من أصحاب سنوات الخدمة الأقل، مما يجعل معرفتهم للحوكمة ومجالاتها يأتي بناءً على معرفه سابقة أكبر. وكذلك الخلفية السابقة للممارسات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية ونقاط ضعفها وقوتها، وما تواجهه من تحديات وفرص يجعل نظرة عينة الدراسة ذات سنوات خدمة أكثر وعياً لمجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (بيومي، 2009؛ صلاحات، 2012؛ Charles, 2010)، في تناولها لنفس سنوات متغير سنوات خدمة والتي جاءت لسنوات الخدمة الأكثر.

**الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: ما السيناريو المقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات كتحقيق متطلبات التنافسية في محافظة خانيونس؟**

سيتم عرض سيناريو مقترح لحوكمة المؤسسات التعليمية كتحقيق متطلبات التنافسية في محافظة خانيونس، وفقاً لعدد من الخطوات على النحو الآتي:

أ. مرتكزات بناء السيناريو المقترح هذه الدراسة:

استندت الدراسة في بناء السيناريو المقترح لتطوير حوكمة المؤسسات التعليمية كتحقيق متطلبات التنافسية على المرتكزات الآتية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي أوضحت فيها زيادة فهم العاملين على حوكمة المؤسسات التعليمية، ووجود قصور في تطبيق بعض مجالات حوكمة المؤسسات التعليمية ودمجها في العمل.
  - سمات العصر الحالي التي تتسم بالتطورات الإدارية والتغييرات العلمية، والمستحدثات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة، والتي شملت جميع أطراف الحياة.
  - الانتشار الواسع لتطوير حوكمة المؤسسات، وغياب وجود متطلبات التنافسية.
  - اهتمام الباحثين والمؤسسات التعليمية المتميزة بمفهوم الحوكمة، والبحث عن الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتضمين هذا المفهوم في أطراف العملية الإدارية.
  - أن مبادئ الحوكمة تعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية الحديثة، والركيزة الأساسية في أي عملية تطوير وتحسين في النظام التعليمي؛ بما يحقق التميز للوصول إلى التنافسية.
- ب. سيناريو مقترح للدراسة الحالية.

بعد استعراض نتائج الدراسة الميدانية ودراسة الوضع الراهن لتقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة الواجب توافرها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، والتي أظهرت توافر مجالات الحوكمة بنسبة متوسطة، وبعد استشارة مجموعة من خبراء التربية في الجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، يمكن بناء ثلاثة سيناريوهات مقترحة لتطوير حوكمة المؤسسات التعليمية كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية في محافظة خانيونس، وتشمل: السيناريو المرجعي أو سيناريو الوضع القائم، والسيناريو الاصلاحى، والسيناريو الابتكاري، والتي توضحها الدراسة على النحو التالي:

### 1. السيناريو المرجعي (الواقعي أو الامتدادي أو الخطي):

ينطلق سيناريو الوضع القائم أو السيناريو الامتدادي أو المرجعي من خلال سيطرة الوضع القائم في فلسطين على الظاهرة موضوع الدراسة، والتسليم بالأوضاع الفلسطينية الخاصة من انقسام فلسطيني بين الأطراف الفلسطينية، وانقسام جغرافي، وتفاقم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين من قلة الموارد المادية، وضعف الميزانيات، وضعف التواصل بين شطري الوطن، ولكن هناك محاولات لكافة القيادات العاملة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني؛ بوضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير إدارات المؤسسات التعليمية، والارتقاء بها لتحقيق التنافسية، وعليه فإن الإصلاح والتطوير لمجالات حوكمة المؤسسات التعليمية، وتحسين أداءها وتحقيق متطلبات التنافسية يكون سطحياً بعيد عن التغيير الجذري لتطوير حوكمة المؤسسات التعليمية، ويمكن وصف السيناريو المرجعي على النحو التالي:

### الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو المرجعي:

- سطحية الاستفادة من الحوكمة ومجالاتها المختلفة في تطوير المؤسسات التعليمية الفلسطينية، وغياب الاستراتيجيات الواضحة لتدريب العاملين على حقوق وواجبات، ومعايير تطبيق الحوكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- خوف القيادات في المؤسسات التعليمية من إحداث تغيير جذري قوي في الإدارات بشكل عام، وتطوير المؤسسات التعليمية بصفة خاصة.
- قلة وعي المؤسسات التعليمية، والقيادات بمفهوم الحوكمة، وأهميتها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- انتشار المركزية في العمل الإداري بحيث يحد من المؤسسات التعليمية في إعداد برامج تدريبية بدون الرجوع إلى الوزارة وخططها الموضوعية.

### مبررات إعداد السيناريو المرجعي:

هناك عدة مبررات لإعداد السيناريو المرجعي وهي:

- ضعف التمويل والميزانيات المقدمة للمؤسسات التعليمية والمحددة لتطوير العمل الإداري فيها.
- صعوبة إحداث تغيير جوهري وجذري في التطوير الإداري على ضوء مجالات الحوكمة في ظل انقسام فلسطيني فلسطيني، وضعف الإمكانيات.
- ضعف متابعة المختصين، والخبراء للمستجدات الإدارية الحديثة في العالم، والتخبط في وضع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في المؤسسات التعليمية.

### التداعيات المحتملة للسيناريو المرجعي:

- استمرار مراكز التدريب في تقديم برامج تدريبية غير متناسقة مع المستجدات، والتغيرات الإدارية الحديثة، والتي أهمها شيوع التكنولوجيا في العمل الإداري، وندرة توافر خطط تدريبية واضحة ومحددة بجداول زمنية معينة تلبي احتياجات العاملين في الإدارات في ضوء متغيرات العصر.
- نفور العاملين من البرامج التدريبية في ظل عدم توافر أنظمة تحفيزية، ومراعاة الوقت في تنفيذ التدريب.
- هناك بعض الدورات التي تتعلق بمهارات استخدام الحاسوب تقدم للعاملين الجدد في الإدارات في المؤسسات التعليمية في محافظات خانينونس، وهذه يمكن أن تشكل أساساً لتطوير العاملين على مجالات الحوكمة.

– استمرار المؤسسات التعليمية في محافظات خانيونس على وجه الخصوص في تقدير الرؤى والاستراتيجيات التطويرية الإدارية؛ كاستجابة لمستجدات العصر، ولكنها تفتقد هذه الاستراتيجيات لمتطلبات التنافسية.

وفي ضوء ما سبق في إعداد السيناريو المرجعي أو سيناريو الوضع القائم، يرى الباحث أنه لا يُشكل أساساً قويا لتطوير العاملين إدارياً، وحوكمة المؤسسات التعليمية، وتحسين أداءها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، كونه قائم على عدة افتراضات واقعية مليئة بالصعوبات، والمشكلات الجسام.

## 2. السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

يوضع السيناريو الوسيط أو الإصلاحي لعلاج المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه عملية حوكمة المؤسسات التعليمية كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، وذلك في حدود الواقع أي إجراء تحسينات جزئية دون توافر تغيير جذري على ذلك، ويمكن وصف ذلك السيناريو على النحو الآتي:

### الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

- الحفاظ على الهوية الإسلامية، والقيم المجتمعية السائدة في فلسطين مع الانفتاح على المتغيرات الإدارية الجديدة والتي أهمها حوكمة المؤسسات التعليمية.
- استثمار الشخصيات الاعتبارية ورجال الأعمال في المجتمع الفلسطيني في محاولة دعم المؤسسات التعليمية، ومراكز التدريب التربوي بالأجهزة التكنولوجية الحديثة المناسبة لتطوير مجالات الحوكمة.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات الفلسطينية في وضع برامج تدريبية للعاملين في ضوء مجالات الحوكمة المنتشرة في العالم الإداري الحديث كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- محاولة النظر في برامج الدول المتقدمة في نشر مفهوم الحوكمة لمعرفة طرق توعية العاملين بمفاهيم الحوكمة، والمبادئ الواجب اتباعها عند تطبيقها.
- محاولة إيجاد قنوات اتصال وتواصل بين كافة المؤسسات الفلسطينية للتعاون في إعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارات في ضوء مجالات الحوكمة.

### مبررات إعداد السيناريو الوسيط أو الإصلاحي:

- سعي المؤسسات الفلسطينية نحو تطوير العاملين إدارياً في ضوء مجالات الحوكمة السائدة في العصر الحالي ومشكلات تطبيقها.
- محاولة المؤسسات الفلسطينية بتعريف العاملين بمجالات الحوكمة، ووضع لوائح وإرشادات؛ لطرق تطبيقها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

- التقدم العلمي الكبير في العلوم الإدارية، ودمج الحوكمة في جميع أركان العملية الإدارية.
- سعي وزارة التربية والتعليم للبعد عن المشاكل الناتجة عن الانقسام البغيض في المجتمع الفلسطيني.
- اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعداد البرامج التدريبية للعاملين.

### التداعيات المحتملة للسيناريو الوسيط أو الإصلاحية:

- مشاركة الشخصيات الاعتبارية ومؤسسات المجتمع المدني في عملية التطوير للعملية الإدارية التطوير المهني للعاملين، ودعم المؤسسات التعليمية بما ينقصها من موارد تكنولوجية تشكل أساساً في نشر مبادئ الحوكمة.
- نشر بعض مبادئ الحوكمة بين العاملين كالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي.
- استمرار المؤسسات التعليمية الفلسطينية في محاولتها بالبعد عن المشاكل الجسام الناتجة عن الانقسام، وتوافر قنوات اتصال وتواصل بين مراكز التدريب التربوي في شطري الوطن.

### 3. السيناريو الابتكاري أو الاستهدافي:

يعتمد هذا السيناريو على التفكير الإبداعي والابتكاري في علاج جوانب الضعف واستثمار نقاط القوة لإحداث تغيير جذري في عملية التطوير الإداري كحوكمة المؤسسات التعليمية، وتحسين أداءها كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية استجابة لذلك التطوير، ويمكن وصف السيناريو الابتكاري كالآتي:

#### الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم السيناريو الابتكاري على عدة افتراضات وهي:

- توافر ميزانيات كافية لإجراء خطط تطويرية، وبرامج لتطوير العاملين إدارياً، وتوعيتهم على مبادئ ومفاهيم الحوكمة.
- انسجام الخطط التطويرية، والبرامج مع المستجدات الإدارية الحديثة وما ينادي به خبراء الإدارة في المؤتمرات، وورش العمل ذات الصلة بالحوكمة.
- مراعاة المؤسسات التعليمية للمتغيرات الحديثة، والتقدم المعرفي والتقني الحاصل في شتى مجالات العمل الإداري.
- توافر حرية في وضع المؤسسات التعليمية للبرامج التطويرية، وتنفيذها في ضوء ما تراه مناسباً للعملية الإدارية.



## مبررات إعداد السيناريو الابتكاري:

توجد مجموعة من المبررات لإعداد السيناريو الابتكاري منها:

- مناداة الخبراء الإدارية بضرورة دمج الحوكمة في العمل الإداري وتوعية العاملين بطرق تطبيقها؛ لانعكاس ذلك الخدمات المقدمة.
- قلة الوعي لدى العاملين لمجالات الحوكمة كمدخل لمتطلبات التنافسية، وهذا ما أظهرته الدراسة الميدانية.

## التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكاري:

هناك مجموعة من الملامح أو التداعيات التي يمكن أن تحدث بعد تطبيق السيناريو الابتكاري وهي:

- من المأمول أن تستطيع المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس تقييم الوضع الراهن وتحديد احتياجاتها في ضوء مقومات، ومتطلبات نشر وتطوير الحوكمة كمدخل لمتطلبات التنافسية في المؤسسات التعليمية، ثم حصر ما يمتلكه العاملون من معرفة ودراية في ذلك الموضوع؛ لبناء الخطط التطويرية في ضوء دراسة الوضع الراهن.
- تدريب العاملين في المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس على مهارات تطبيق مبادئ الحوكمة بين العاملين كالشفافية، والمشاركة، وصناعة القرار، والفعالية والكفاءة، والتميز المؤسسي، وهذا يتم بالتعاون مع مدرّبين متميزين في علوم الإدارة.
- من المتوقع أن تقوم المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس بالتعاون مع أكاديميين في الجامعات الفلسطينية والمختصين في المواد الإدارية بإعداد قائمة بمبادئ الحوكمة الواجب اتباعها أثناء العمل الإداري كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، كي يتم تدعيمها لدى العاملين.
- تعاون مراكز التدريب مع المؤسسات المجتمعية، ورجال الأعمال في إعداد الغرف التدريبية، وتجهيزها بأحدث الأدوات التكنولوجية، وطباعة المنشورات واللافتات، وكل ما يلزم لتنفيذ مشروع نشر ثقافة الحوكمة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- التعاون الفعال بين مراكز التدريب، وقسم التخطيط وقسم العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية في محافظة خان يونس؛ بحيث يتم خطة لانتداب العاملين، وتحديد أوقاتهم المناسبة للتدريب، والمتابعة الفعالة؛ لانعكاسات ما يتعلمه العاملين مع ما يطبقه في عمله الإداري.
- من المتوقع أن تتعاون المؤسسات التعليمية مع الجهات المعنية لرعاية برامج تحفيزية تتبع، وتتناغم مع برامج التطوير المهني للعاملين في مجالات الحوكمة.

- من المأمول أن تتابع المؤسسات التعليمية التغييرات الحاصلة في العلم الإداري الحديث، وتجارب بعض الدول في نشر مفاهيم الحكمة؛ للاستفادة منها في تدريب العاملين على ذلك؛ بحيث يكونوا نواة التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية.
- سيتم عقد جلسات نقاش بين الخبراء والقيادات في المؤسسات التعليمية؛ للاستماع لآراء العاملين، وأفكارهم حول موضوع الحكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- من المتوقع أن يتم ربط موضوعات الحكمة بترقية العاملين في السلم الوظيفي المتبع في المؤسسات التعليمية، وأن تكون إحدى الشروط؛ للتقدم للوظائف الداخلية التقدم لبرامج تطويرية في موضوع الحكمة كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
- وفي ضوء ما سبق عرضه في وصف للسيناريو الابتكاري، ترى هذه الدراسة بأنه السيناريو الأفضل في إحداث تغيير جوهري، وجذري في تطوير حوكمة المؤسسات التعليمية كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

## توصيات الدراسة:

بعد الإجابة على أسئلة الدراسة وفي ضوء تحليل نتائجها تُوصي الدراسة بالآتي:

1. اعتماد مبادئ الحوكمة وتطبيقها في جميع التعاملات الإدارية في المؤسسات التعليمية.
2. الأخذ بعين الاعتبار مفاهيم الحوكمة عند إعداد الخطط التطويرية في المؤسسات التعليمية، وخاصة فيما يختص التطوير المهني لدى العاملين كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.
3. عقد ورش عمل لمجموعة من الخبراء، وأهل الاختصاص للخروج بآليات؛ للارتقاء بالعاملين في إدارات المؤسسات التعليمية مهنيًا في ضوء مجالات الحوكمة.
4. إنشاء لجان مختصة داخل المؤسسات التعليمية؛ للمراقبة، والفحص المستمر؛ لتحديد مدى تطبيق معايير الحوكمة، وتقييمها في ضوء تحقيق متطلبات التنافسية بالعمل الإداري.
5. تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات، والمناصب الإدارية العليا في المؤسسات التعليمية، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
6. اعتماد معايير واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين والترقيات؛ للمناصب الإدارية داخل المؤسسات التعليمية.
7. دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق الشفافية، وتحفيز العاملين؛ لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.

## المراجع:

- أبو لبن، إيناس موسى. (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- أبو الهيجا، محمد. (2017). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- أبو هدف، سمية (2017). واقع تطبيق الحاكمية ومعوقات ذلك في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- اسماعيل، محمد، وحسين، اسعد. (2017). دراسة استكشافية لمدى حوكمة الجامعات الخاصة السودانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- بدح، أحمد، والعاملة، حسن (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- بن عمر، محمد البشير. (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين اداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 7(1)، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص. 34-61.
- أحمد، حافظ فرج. (2012). دور الحوكمة والقيادة الرشيدة في تطوير منظومة الأداء في المؤسسات الجامعية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، كلية التربية، جامعة الأقصى، 3-4 يوليو، فلسطين.
- الأستاذ، محمود حسن. (2012). حوكمة أداء كلية التربية بجامعة الأقصى في ضوء معايير الاعتماد ومؤشرات الجودة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني: كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، كلية التربية، جامعة الأقصى، 3-4 يوليو، فلسطين.
- بيومي، عبد الله. (2009). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داکار 2000، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، 23-21 إبريل 2009، جامعة عين شمس، مصر.
- جودة، محفوظ أحمد. (2009). إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي، عمان، الأردن.

- حماد، طارق عبد العال. (2010). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، المنعقدة يوم الخميس الموافق 25-11-2010، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- الخطيب، أحمد، ومحمود، معايعه، وسالم، عادل. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. الأردن.
- خليفة، علاء الدين (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ومعايير الحوكمة والأداء الرشيد، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- دراركة، أمجد، والعساف، حمزة (2017). أنموذج مقترح للحوكمة المؤسسية بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- دمنهوري، زهير عبد الله. (1428هـ). توجهات التطوير لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي (النسخة الإلكترونية)، وزارة البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، عمادة البحث العلمي. تم الاسترجاع 28/7/2017م من: [www.kau.edu.sa/dsr](http://www.kau.edu.sa/dsr).
- دياب، رنا مصطفى. (2014). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، برنامج القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.
- الشباطات، محمد علي. (2017). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، (11-13/اذار/ مارس).
- الصاوي، محمد، وبستان، أحمد. (2006). دراسات في التعليم العالي والمعاصر، «أهدافه، إدارته، نظمه»، مكتبة الفلاح، الكويت.
- صلاحات، رافع يوسف. (2012). واقع بيئة النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية (الجامعات العامة والحكومية)، إشراف عزمي الشعبي، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، سلسلة تقارير (52).
- عبد الفتاح، محمد. (2010). تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ورقة عمل مقدمة لندوة قسم المحاسبة والمراجعة «دور الجامعات في نشر

- ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري» المنعقدة يوم الخميس الموافق 25-11-2010م، كلية التجارة، جامعة عين شمس. مصر.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر. (2011). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، 1(2)، ص. 317-318.
- عشري، مهران. (2005). الحوكمة الجيدة وعلاقتها بتدعيم الجوانب الأخلاقية، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات المحاسبية وأبعادها الاقتصادية والإدارية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- محمد، مديحة فخري. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، 73(18)، ص. 29-52.
- محمد، حاكم محسن. (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21-24 ديسمبر، مراكش، المملكة المغربية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2013). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEI)، المرصد العربي للتربية.
- يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار الدولي.
- Charbel Karam & Elie Azzl. (2009). La Perception des étudiants de leur rôle dans la gouvernance universitaire (Cas du Liban), Faculté de Gestion et des Sciences Commerciales, Université St Esprit de Kaslik.
- Kevry Hofheimer. (2006). The good governance agenda of international development institutions, Virginia, Old Dominion University, P.H.D.
- Middleton, Charles R. (2010). The Virtues of Student and Faculty Trustees Journal articles , Trusteeship, v18,n4, Jul-Aug.
- Peter Maassen. (2000). The Changing Roles Stakeholders in Dutch University Governance, European Journal of Education, (35)4, p.452.
- Nehme Azoury & Charbel Salloum. (2009). La gouvernance moderne des universités au liban, Faculte de Gestion et des Sciences Commerciales, Université St Esprit de Kaslik.
- Shakeela Shah. (2012). Theoretical Arguments on Shared University Governance: An Observation of University Governance in Public University in Pakistan, 2nd International Conference on Humanities, Geography and Economic (ICHG2012) Singapore April 28-29.