

## مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيلها

### The extent of applying the governance principle by school administration in UNRWA schools and the means of activating them.

محمد بديع عبد المجيد الزطمة<sup>1\*</sup>، لخضر لكل<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> مخبر التربية والصحة النفسية، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، lama2207@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020-04-26

تاريخ القبول: 2019-12-12

تاريخ الاستلام: 2019-09-24

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى إلى بعض المتغيرات ومن ثم تحديد سبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق إستبانة على عينة مكونة من (367) معلما ومعلمة في مدارس وكالة الغوث، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط عام التطبيق (3.941) وبوزن نسبي (78.8%)، حيث يعتبر هذا المستوى مرتفعا، كما بينت أن مبدأ الإدامة حصل على الترتيب الأول بوزن نسبي (80.4%)، يليه في الترتيب الثاني رشادة صنع القرار بوزن نسبي (80%)، ثم مبدأ التمكين في الترتيب الثالث بوزن نسبي (79.7%)، ويليه المبادئ التالية: (البساطة والوضوح، القوانين والأنظمة، الكفاءة والفعالية، التنافسية، المشاركة، العدالة والمساواة)، وبأوزان نسبية على التوالي: (79.3%)، (79.3%)، (79%)، (78.7%)، (78.5%)، (78.4%)، أما مبدأي المساءلة والشفافية فهما أقل المبادئ تطبيقاً، بوزني نسبيين (77%)، (76.7%)، كما بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة مدرسية؛ مدارس أونروا؛ مبادئ حوكمة.

**Abstract:** The study aimed to find out the degree of the school administration's application of the principles of governance in UNRWA schools, and to detect whether there are statistically significant differences between the mean of the estimation of the members of the sample due to some variables and then determine ways to activate the principles of governance in UNRWA schools. Analytical descriptive application of a questionnaire on a sample of (367) teachers in UNRWA schools. Relative weight (80.4%), followed by Rashad Sun The decision has a relative weight (80%), then the principle of empowerment in the third order with a relative weight (79.7%), followed by the following principles: (simplicity and clarity, laws and regulations, efficiency and effectiveness, competitiveness, participation, justice and equality), and relative weights, respectively: (79.3%), (79.3%), (79.3%), (78.7%), (78.5%), (78.4%), and the principles of accountability and transparency are the least applicable, with relative weight (77%), (76.7%). It showed that there are statistically significant differences between the mean scores of the respondents' estimation of the extent to which school administration applied the principles of governance due to the gender variable and for the benefit of females. The need to disseminate the study Of governance culture in schools, and activating the principles of accountability and transparency.

**Keywords:** School administration; UNRWA schools; principles of governance.

**1- مقدمة:**

شهد العالم اليوم عدداً من المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة إلى ميلاد مرحلة جديدة اتسمت بالتبادل السريع للمعارف العلمية المتقدمة والمعلومات عبر شبكات تواصل نافذة ومتنامية، ونتج عن هذه الثورة المعلوماتية اهتمام مكثف بالعنصر البشري وتميمته واستثمار قدراته الذهنية باعتباره أساساً لكل تقدم، وشهدت الأنظمة التربوية في العالم تحولاً عميقاً في الأنماط الإدارية لتحقيق المزيد من الجودة في أداء المؤسسة التربوية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة المدرسية. ولقد شاع خلال الفترة الماضية وتحديدًا بعد بداية عقد التسعينات، وعلى امتداد بداية الألفية الجديدة استخدام لافِت لمصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة، حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمساءلة، والمشاركة، واستثمار الموارد البشرية والمادية (عطوة وعلي، 2012، 451).

حيث تُعرف الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة، والرقابة والشفافية، والنزاهة، والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية، والفردية" (محمد، 2011، 82).

وعلى حد علم الباحثين، فإن موضوع الحوكمة في التعليم بمدارس الأونروا يطرق لأول مرة، كما أن موضوع حوكمة النظام التعليمي لا يزال في بؤرة الموضوعات الحيوية التي لم تتل الاهتمام الكافي من الأجهزة والمؤسسات ذات العلاقة وخصوصاً على المستوى الوطني، وأن الكتابات عنه تكاد تكون اجتهادات فردية ولا تخرج عن كونها مجرد اقتراحات وتوصيات دون ترجمة عملية بهذه الأفكار إلى حيز التطبيق.

ومن هذا المنطلق، لا بدّ لمدارسنا أن تتحوّل من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ الحوار، والمساءلة، والشفافية، والعدالة، والتعلم التعاوني الجماعي، وتطوير أنظمة المشاركة، وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية، وربط المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة إستراتيجية واضحة هدفها خدمة الطالب الفلسطيني.

**1.1- الإشكالية:**

إنّ فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها، لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، لذا فإن قدرة إدارة المدرسة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه اليوم كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان، وبأقل جهد وتكلفة، من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (أبو خطاب، 2008، 2).

إنّ نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي تدار بها، وبأسلوب الحوكمة التي تتمثل في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء إنسانية إيجابية وتحسين ظروف العمل، وفي ضوء الفكر الإداري الحديث يتعين على الإدارة المدرسية أن تؤدي دورها القيادي وأن توظف مفهوم الحوكمة لتعكس آثارها على الجميع، فالحوكمة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، وتنمية روح الجماعة.

وبالرغم من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مصطلح الحوكمة في الكتابات الحديثة حول التنمية والديمقراطية إلا أن أغلب الدراسات والكتابات جاءت في مجال الشركات، مع وجود القليل من الدراسات التي تناولت الحوكمة في المدارس مثل دراسة (أبو لبن، 2010) التي تطرقت إلى واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين، لكن الدراسات التي تطرقت إلى الحوكمة في الجامعات كانت بشكل أكبر، مثل دراسة حلاوة وطه (2011) ودراسة ناصر الدين (2012)، ودراسة سلامة (2010)، وبالرغم أن هذه الدراسات عكست الوعي المتناهي بأهمية الحوكمة في الجامعات، إلا أنها لم تتطرق إلى الحوكمة في المدارس وسبل تفعيلها باستثناء دراسة (أبو لبن، 2016)، والتي أشارت إلى واقع الحوكمة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، مما دفع الباحثان لتناول هذا الموضوع في محاولة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها، كون الأونروا تستخدم أحدث النظم التربوية والمستحدثات العالمية.

وفي ضوء ذلك لاحظ الباحث من خلال عمله معلماً لمدة خمسة عشر عاماً في مدارس الأونروا ضعفاً في تطبيق مبادئ الحوكمة في بعض المدارس، وهذا ما يؤيده البعض بينما عارض ذلك البعض الآخر، مما يعني محدودية دورها في تطبيق مبادئ الحوكمة، فجاءت هذه الدراسة الإمبريقية لقطع الشك باليقين، بهدف تطوير الأداء للإدارات المدرسية، والتي ستعكس على مخرجات العملية التربوية، وتأتي هذه الدراسة دافعاً مهماً لإحداث التطور ومواجهة التحديات الإمبريقية، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

\* ما مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وما سبل تفعيلها؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. ما سبل تفعيل الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة من التربويين؟

## 2.1- فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## 3.1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. تحديد سبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة من التربويين.

#### 4.1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تتناول الدراسة موضوعاً جديداً لم يسبق دراسته في مدارس الأونروا في حدود علم الباحث.
2. قد تساهم هذه الدراسة في تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.
3. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حول مفهوم الحوكمة ومبادئها.
4. قد تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج ذات فعالية في مجال الحوكمة من قبل المهتمين.
5. رافداً نظرياً جديداً يُثري المكتبة العربية.

#### 5.1- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- حد الموضوع: مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة وسبل تفعيلها.
- حد المكان: محافظات غزة.
- الحد المؤسساتي: مدارس الأونروا.
- الحد البشري: المعلمون والمعلمات.
- حد الزمان: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي: 2017-2018 م.

#### 6.1- مصطلحات الدراسة:

- . **الحوكمة:** يعرفها محمد (2011) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساواة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية. (محمد، 2011، 46)
- ويعرفها الباحثان إجرائياً:** مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من القوانين، والأنظمة، والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساواة، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون "القوانين والأنظمة"، التمكين والتحويل الكفاءة والفاعلية، التنافسية، المساواة والعدل والمساواة، البساطة والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق أهداف ورسالة المدرسة.
- . **الإدارة المدرسية:** يعرفها حوامدة (2005) بأنها: "مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي والموظف في تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل هذه الفعاليات والأنشطة. ويتبنى الباحثان تعريف حوامدة (2005)، كون هذا التعريف أكثر بساطة.

. وكالة الغوث الدولية: يُعرفها مكتب الإعلام التابع للأونروا (1995) بأنها: "منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (302) بتاريخ: 8 ديسمبر 1949م باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية". (مكتب الإعلام التابع للأونروا، 1995، 17)

وعرفها الباحثان إجرائياً: مؤسسات تعليمية تديرها وتشرف عليها وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين وتبدأ من الصف الأول وحتى التاسع الأساسي، وتعمل من خلال التنسيق مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كونها البلد المضيف.

. محافظات غزة: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) بأنها: "جزء من السهل الساحلي الفلسطيني والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها (365) كم مربع، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997، 14).

## 2- الإطار النظري للدراسة:

### الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، فالحوكمة الرشيدة تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة الكاملة في اتخاذ القرار وهتتعلق أيضاً بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المدرسة على أساس من مبادئ الشفافية، والمساءلة والالتزام بالقانون: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات. (دليل المدرب، 2008، 21)

### التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة:

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

الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور أو وضع الضوابط أو القيود التي تتحكم في السلوك.  
الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلباً للعدالة، خاصة عند انحراف سلطه الإدارة وتلاعها بمصالح الأفراد. (حبوش، 2007، 22)  
وتجدر الإشارة ونحن بصدد التأصيل اللغوي للمفهوم أن نشير إلى أنه في إطار سعي الباحثان للتوصل إلى الترجمة المناسبة لكلمة Governance رصد إحدى وعشرين ترجمة لها، وهذه التراجم هي: الحكم والحكمانية والحوكمة، والحاكمية، والحكامة، والمحكومية، والحكومة، وإدارة الحكم، والحكم الاشتراكي، والحكم الموسع والقواعد الحاكمة، ونظام الحكم والإدارة، وأسلوب الإدارة، والإدارة النزيهة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع وأساليب سلطات الإدارة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والسلطة، ومنظومة السلطات والإدارة في المجتمع، ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Institutional Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والذي اتفق عليه فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (Helms & Witten, 2006, 45)

## التعريف الاصطلاحي للحوكمة:

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

وعرفها محمد (2011): بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (محمد، 2011، 82).

وعرفتها فاروق (2010): أنها مجموعة من العلاقات، والقواعد الرسمية وغيرها، التي تؤدي إلى صنع السياسات واللامركزية في اتخاذ القرارات، كما تتضمن بعض التفاعلات والتشابكات بين الأعضاء المشاركين في الهيئة الحوكمية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية، واتخاذ القرارات بشأن قضية معينة (فاروق، 2010، 12).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للحوكمة الرشيدة يرى الباحثان أنه لا يوجد تعريف قاطع للحوكمة، فالبعض ينظرون إلى مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية، وآخرون ينظرون إليها من الناحية القانونية، وفريق ثالث ينظر إليها من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، وقد يعود ذلك للخلفية الفكرية التي يتبناها المعرف أو الهدف الذي يسعى لتحقيقه، وعلى أي حال فإن الهدف من الحوكمة هو تحقيق مصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع من خلال إتباع مجموعة من المبادئ هي: الشفافية، الديمقراطية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، الأنظمة والقوانين، التنافسية، الإدامة، الفعالية والكفاءة، رشادة صنع القرار، البساطة والوضوح.

### أهداف الحوكمة:

من أهم أهداف الحوكمة:

1. تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية.
2. تحقيق وإدامة حالة الشرعية في المجتمع.
3. الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تحقيق واستثمار الموارد العامة. (الكايد، 2003، 15) نقلاً عن (اسكاروس، 2013، 474)

ويرى الباحثان أيضاً أن الحوكمة تعمل على تمكين الإدارات المدرسية على التنافس الشريف من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة، كذلك تعزيز المساءلة والشفافية لدى إدارة المؤسسات.

### خصائص الحوكمة:

يرى كورتل (2008) أن للحوكمة مبادئ تتمثل في التالي:

1. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
4. المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

6. العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.  
7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد (كورتل، 2008، 8).

#### الدراسات السابقة:

### 1. دراسة (الشمري، 2014) بعنوان: (درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت)

هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (200) مديراً ومديرة من المناطق التعليمية الست بدولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

### 2. دراسة (أبو لبن، 2013) بعنوان: (واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين)

هدفت تقصي واقع الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (120) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى ارتقاء الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي قدره (4.23)، وانحراف معياري قدره (0.96)، وأن تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لجميع الأفراد، وأن الخبرة أحد أسباب ضعف الحوكمة بمتوسط حسابي بلغ (2.07)، بالإضافة إلى أن المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية.

### 3. دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان: (واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها)

هدفت استقصاء واقع الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة (من إعدادة) كأداة للدراسة وتكونت العينة من (113) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين بالجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد العينة ككل كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام قدره (4.08)، واتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط لاختلاف المركز الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

#### 4. دراسة (عطوة وعلي، 2012) بعنوان: (حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم)

هدفت الدراسة للتعرف على نشأة الحوكمة وأهميتها وأهدافها ومميزاتها، وعلى تسليط الضوء على إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءات المؤسسات التعليمية وجودتها، كما هدفت إلى التوصل إلى تصوّر مقترح لإسقاط الحوكمة على النظام التعليمي من أجل رفع مؤسساته لرفع جودتها، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة النظام التعليمي عبارة عن الكيفية التي تدار فيها مؤسساته وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، كما بينت الدراسة إلى قلة وجود معرفة وإلمام كافي من خلال معظم العاملين في العملية التعليمية حول مبادئ تطبيق الحوكمة.

#### 5. دراسة (حلاوة وطه 2011) بعنوان: (واقع الحوكمة في جامعة القدس)

هدفت التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (100) موظف في جامعة القدس ممن تواجدوا في حرم الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن (63%) من أفراد العينة يقرون بأن الجامعة تطبق متطلبات الحوكمة وهو مستوى مرتفع، وأن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح وكبير على تطبيق الحوكمة.

#### 6. دراسة (بوى وسيرنجور، 2009) بعنوان: قياس تأثير المساءلة والشفافية بالنسبة للمشاركة.

هدفت قياس تأثير المساءلة والشفافية بالنسبة للمشاركة، وتعنى المشاركة رغبة أولياء الأمور بمشاركة تكاليف إدارة المدرسة، حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة باستبانة طبقت على أصحاب المصالح بالمدارس الثانوية في مدينة دبوك، ووزعت الاستبانة على جميع أصحاب المصالح (أولياء الأمور، المعلمين، الهيئة الإدارية ومجلس المدرسة)، وشملت مجالات الدراسة: المساءلة والشفافية والمشاركة وتوصلت الدراسة إلى أن المساءلة والشفافية تؤثر بشكل ملحوظ في المشاركة.

#### 7. دراسة (الخوالدة، 2007) بعنوان: (نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجيهاته على نحو التعليم المبني على التوصليل المعرفي).

هدفت تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني في ظل توجيهاته على نحو التعليم المبني على التوصليل المعرفي، حيث استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي، حيث خرجت الدراسة بنموذج يتكون من خمسة عناصر هي إعادة تعريف الرؤية والرسالة من خلال المشاركة الداعمة والشرعية لكل من له علاقة، وتحقيق الكفاءة والفعالية والمساءلة.

#### 8. دراسة (هلاك وبيزون، 2006) بعنوان: (فعاليات الحوكمة في التعليم ومتطلبات تطبيق المحاسبية والشفافية).

هدفت توضيح فعاليات الحوكمة في التعليم، ومتطلبات تطبيق المحاسبية والشفافية، واستخدم الباحثان المنهج الاستقرائي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: أكدت أهمية الحوكمة في ترشيد عملية صنع القرار التربوي والتعليمي، وإدارة النظم التعليمية، وذلك من خلال تضمين الحوكمة المؤسسية في طرق ومنهجيات التخطيط التعليمي، ناهيك عن دورها في تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.

#### 9. دراسة (أليكساندوا وأوزجا، 2002) بعنوان: (تطوير إدارة التعليم وفقاً للأجندة التعليمية على النظام التعليمي في كل من إنجلترا واسكتلندا فيما يتعلق بحوكمة التعليم)

استهدفت التعرف إلى تطوير إدارة التعليم وفقاً للأجندة التعليمية على النظام التعليمي في كل من إنجلترا واسكتلندا فيما يتعلق بحوكمة التعليم، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية غير المقننة مع بعض المسؤولين عن التعليم في إنجلترا واسكتلندا لمعرفة آرائهم حول التغيرات التي حدثت على النظام



التعليمي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تأثير عمليات التطوير على نظم الحوكمة، نتيجة تأثرها بمتطلبات سوق العمل في كلتا الدولتين ونتيجة لاختلاف استجاباتهما لهذه التغيرات وانعكاساتها على السياسة التعليمية.

. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أولاً: من حيث موضوع الدراسة:**

بينت الدراسات السابقة في مجملها متغيرين هما الحوكمة، ومبادئ الحوكمة، وأوصت تلك الدراسات بتطبيقها في المدارس والجامعات لضمان مساهمة فاعلة في تحقيق التطوير الإداري والتنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، من ناحية أخرى بينت الدراسات السابقة أهم المبادئ التي تساعد الإدارة المدرسية في المساهمة في تحقيق التطوير الإداري، والتنمية المستدامة في المدارس، وتتمثل هذه المبادئ في المساواة والشفافية، والإدماة، والمشاركة، والتمكين، ورشاد صنع القرار، والبساطة والوضوح، والأنظمة والقوانين، العدالة والمساواة، بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية.

فاتفتت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الحوكمة، مثل دراسة (الشمري، 2014)، (حلاوة وطه، 2013)، (أبو لبن، 2013)، (ناصر الدين، 2012)، (Hallak & Poisson, 2006).

كما اتفتت مع دراسة (أبو لبن، 2013) في تناولها لمتغير الحوكمة في المدارس، واختلفت مع بعض الدراسات التي تناولت الحوكمة في الجامعات، مثل دراسة (ناصر الدين، 2012) و (حلاوة وطه، 2013).  
**ثانياً: من حيث المنهج المستخدم:**

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للمنهج المستخدم؛ وهو المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (الشمري، 2014)، (ناصر الدين، 2012)، (حلاوة وطه، 2013)، (Alexiadou&Ozga, 2002)، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للمنهج المستخدم، مثل دراسة (الخالدة، 2007) التي استخدمت المنهج الشبه تجريبي.

**ثالثاً: من حيث المجتمع وحجم العينة:**

اتفتت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لمجتمع الدراسة الذي تكوّن من المعلمين والمعلمات، مثل دراسة (أبو لبن، 2013)، (الشمري، 2014)، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة التي تكوّنت عينة الدراسة فيها من مديري المدارس، مثل دراسة (الشمري، 2014)، واختلفت كذلك مع دراسة (ناصر الدين، 2012) التي تكوّنت عينة الدراسة فيها من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعة، واختلفت كذلك مع دراسة (حلاوة وطه، 2013) التي تكوّنت عينة الدراسة فيها من العاملين في جامعة القدس.

**رابعاً: من حيث النتائج:**

اتفتت نتائج دراسة (أبولبن، 2013) مع نتائج دراسة كل من (ناصر الدين، 2012)، (حلاوة وطه، 2013) حيث كان تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الدراسات مرتفعاً، وكشفت نتائج دراسة (الشمري، 2014) أن تطبيق مبدأ

العدالة كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج دراسة(الشمري،2014) أن تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة متوسطة.

. أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بأنها دراسة باكرة في مجال الإدارة التربوية، حيث طبقت على الإدارات المدرسية بمدارس الأونروا بمحافظة غزة، ولم تتطرق أي دراسة سابقة بتناول هذا الموضوع في مدارس الأونروا، كما اهتمت عينة الدراسة الحالية بفئة المعلمين فقط ، في حين لم يسبق لأي دراسة سابقة تناولت هذه الفئة بشكل مستقل في موضوع الحوكمة، إلا دراسة(أبو لبن،2013)، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية حيث تسعى إلى التعرف علمي تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بمدارس الأونروا وسبل تفعيلها في محافظات غزة والتعرف إلى الفروق في متوسط تقديرات المعلمين لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا في محافظات غزة تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية، ولم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة في حدود علم الباحث، وهذا يؤكد على أن الدراسة الحالية من الدراسات البكرة في الميدان محلياً، حيث يوصي الباحثان بإجراء دراسات لاحقة في مجال الاختصاص تتناول متغيرات الدراسة الحالية لدى شرائح أخرى من المجتمع الفلسطيني.

### 3. الطريقة والأدوات:

#### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي(الأسلوب التحليلي)، كمنهج مناسب للدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات، العاملين في وكالة الغوث الدولية، والبالغ عددهم (8262) معلماً ومعلمة، موزعين على إحدى عشرة منطقة تعليمية، وذلك حسب برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث للعام الدراسي(2018-2019م).

#### 3.3 عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من:

أولاً: العينة الاستطلاعية: قام الباحثان باختيار عينة استطلاعية مكونة من(40) معلماً ومعلمة في محافظات قطاع غزة، حيث استخدموا العينة الاستطلاعية لتقنين أدوات الدراسة، وذلك للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: العينة الحقيقية الفعلية: قام الباحثان باختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات قطاع غزة.

#### 4.3 أدوات الدراسة:

قام الباحثان بإعداد وتطبيق أداة جمع البيانات في دراسته الحالية؛ وهي على النحو الآتي:

أولاً: استبيان مفتوح؛ وهو عبارة عن أسئلة مفتوحة موجهة إلى عينة الدراسة.

ثانياً: استبانة مدى تطبيق الإدارة المدرسية بمدارس الأونروا لمبادئ الحوكمة وسبل تفعيلها:

تم إعداد الاستبانة من طرف الباحثين، وتضمنت(11) محورا و(85) فقرة، موزعة على النحو الآتي:

المحور الأول: المساءلة وعدد فقراته (8) فقرات، المحور الثاني: الشفافية وعدد فقراته (7) فقرات، المحور الثالث: المشاركة وعدد فقراته (8) فقرات، المحور الرابع: الكفاءة والفعالية وعدد فقراته (7) فقرات، المحور الخامس: التمكين وعدد فقراته (7) فقرات، المحور السادس: التنافسية وعدد فقراته (8) فقرات، المحور السابع: القوانين والأنظمة وعدد فقراته (7) فقرات، المحور الثامن: رشادة صنع القرار وعدد فقراته (8) فقرات، المحور التاسع: الإدامة وعدد فقراته (9) فقرات، المحور العاشر: العدالة والمساواة وعدد فقراته (8) فقرات، المحور الحادي عشر: البساطة والوضوح وعدد فقراته (8) فقرات.

الصدق:

\* صدق المحكمين:

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (17) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والأونروا متخصصين في أصول التربية، وقد قاما بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

\* صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (40) معلماً ومعلمة، والجدول يوضح النتائج:

جدول (1) نتائج معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
المساءلة	0.778(**)	0.000
الشفافية	0.696(**)	0.000
المشاركة	0.816(**)	0.000
الكفاءة والفعالية	0.784(**)	0.000
التمكين	0.838(**)	0.000
التنافسية	0.860(**)	0.000
القوانين والأنظمة	0.857(**)	0.000
رشادة صنع القرار	0.897(**)	0.000
الإدامة	0.867(**)	0.000
العدالة والمساواة	0.868(**)	0.000
البساطة والوضوح	0.910(**)	0.000

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور من المحاور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود اتساق بنائي بين جميع محاور الاستبانة.

النتائج:

طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ، لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.

## جدول (2) معامل الثبات لاستبانة الحوكمة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المساءلة	8	0.902
2	الشفافية	7	0.768
3	المشاركة	8	0.781
4	الكفاءة والفعالية	7	0.838
5	التمكين	7	0.876
6	التنافسية	8	0.808
7	القوانين والأنظمة	7	0.909
8	رشادة صنع القرار	8	0.912
9	الإدامة	9	0.933
10	العدالة والمساواة	8	0.914
11	البساطة والوضوح	8	0.909
	الدرجة الكلية للحوكمة	85	0.980

يتضح من الجدول أن معامل ثبات استبانة الحوكمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بلغت (0.980) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

## 5.3 - المعالجات الإحصائية:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل المقياس من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لقياس نسبة مستوي درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة.
2. الإحصاء الوصفي التحليلي: ويشمل مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين).
3. الإحصاء الاستدلالي: ويشتمل على بعض الاختبارات مثل:
  - اختبار "ت" البارومتري (Independent Sample (T- Test).
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
  - اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة البعدية (Schaffeh Test).

## 4. النتائج ومناقشتها:

- 1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل محور من المحاور وللإستبانة ككل، للتعرف على المحاور الأكثر والأقل تطبيقاً، وللتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة بشكل عام.

## جدول(3)الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من المحاور وللاستبانة ككل

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
1	المساءلة	3.848	0.573	77.0	10	مرتفعة
2	الشفافية	3.837	0.645	76.7	11	مرتفعة
3	المشاركة	3.925	0.617	78.5	8	مرتفعة
4	الكفاءة والفعالية	3.948	0.584	79.0	6	مرتفعة
5	التمكين	3.984	0.610	79.7	3	مرتفعة
6	التنافسية	3.933	0.612	78.7	7	مرتفعة
7	القوانين والأنظمة	3.963	0.603	79.3	5	مرتفعة
8	رشادة صنع القرار	3.998	0.566	80.0	2	مرتفعة
9	الإدامة	4.019	0.579	80.4	1	مرتفعة
10	العدالة والمساواة	3.922	0.634	78.4	9	مرتفعة
11	البساطة والوضوح	3.964	0.583	79.3	4	مرتفعة
متوسط الدرجة الكلية للاستبانة						مرتفعة
		3.941	0.496	78.8		

\*الوزن النسبي = (المتوسط ÷ الحد الأعلى للإجابة وهو 5) × 100، حيث يتم ترتيب المحاور وفقاً للوزن النسبي وفي حالة تساويه يتم وفقاً للانحراف المعياري الأقل.

يتبين من الجدول النتائج التالية: يتراوح متوسط تطبيق الإدارة المدرسية لجميع مبادئ الحوكمة بين (3.837-4.019) وبوزن نسبي يتراوح بين (76.7-80.4%) وبمتوسط عام للتطبيق بلغ (3.941) وبوزن نسبي (78.8%) حيث يعتبر هذا المستوى للتطبيق وفقاً لمقياس الدراسة مستوى مرتفع، لذا يمكن القول أن الإدارة المدرسية بمدارس الأونروا تطبق جميع مبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن برنامج التعليم بالأونروا يطبق برنامج إصلاح التعليم والذي انعكس بالشكل الإيجابي على المعلمين واستجاباتهم، فإدارة التعليم في وكالة الغوث تقدم برامج وبشكل مستمر هدفها حصول جميع الطلبة على تعليم عالي الجودة، ومن تلك البرامج برنامج "إطار ضمان الجودة" (2009) والذي يؤكد على سياسة وفلسفة تحقيق الجودة الشاملة في مدارس الأونروا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبن، 2013) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

## 2.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أ) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم وضع الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار t-test للعينات المستقلة، للتعرف على مدى الفروق والجدول (4) يوضح النتائج.

## جدول (4) نتائج اختبار t-test للعينات المستقلة للفروق بالنسبة لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	الحوكمة
غير دالة	0.151	-1.44	0.582	3.813	216	ذكر	المساءلة
			0.557	3.900	151	أنثى	
دالة	0.025	-2.253	0.646	3.774	216	ذكر	الشفافية
			0.636	3.927	151	أنثى	
دالة	0.007	-2.70	0.615	3.853	216	ذكر	المشاركة
			0.607	4.028	151	أنثى	
غير دالة	0.099	-1.652	0.601	3.905	216	ذكر	الكفاءة والفعالية
			0.556	4.008	151	أنثى	
غير دالة	0.368	-0.901	0.588	3.960	216	ذكر	التمكين
			0.641	4.018	151	أنثى	
غير دالة	0.061	-1.879	0.600	3.883	216	ذكر	التنافسية
			0.624	4.004	151	أنثى	
غير دالة	0.085	-1.726	0.578	3.917	216	ذكر	القوانين والأنظمة
			0.633	4.027	151	أنثى	
دالة	0.006	-2.767	0.553	3.931	216	ذكر	رشادة صنع القرار
			0.573	4.095	151	أنثى	
غير دالة	0.072	-1.808	0.559	3.973	216	ذكر	الإدامة
			0.601	4.084	151	أنثى	
غير دالة	0.123	-1.547	0.642	3.880	216	ذكر	العدالة والمساواة
			0.619	3.983	151	أنثى	
غير دالة	0.316	-1.004	0.548	3.939	216	ذكر	البساطة والوضوح
			0.631	4.001	151	أنثى	
دالة	0.030	-2.174	0.486	3.894	216	ذكر	الدرجة الكلية
			0.505	4.008	151	أنثى	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (365) عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط تطبيق مبادئ الحوكمة كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو (0.05)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة في الدرجة الكلية ومبادئ "الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار" تُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبالتالي هذه النتيجة لا تسير وفق الفرضية الأولى، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن مديرات المدارس يمارسن مبادئ الحوكمة بشكل فعال من خلال حرصهن على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتطلعات المجتمع، وبأخلاقيات المهنة، ويُدركن المصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمع، ويحرصن على تطبيق مبادئ المشاركة الفعالة مع المجتمع المدرسي في كافة المجالات، ويوظفن مبدأ رشادة صنع القرار من خلال اتخاذ القرارات المدرسية بشكل تشاركي مع المجتمع المدرسي، كما يطبقن مبدأ الشفافية والوضوح لما يجرى ويدور داخل المؤسسة التربوية مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة، وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل المجتمع المدرسي، مما يولد منتجاً بين قادة المؤسسة التربوية وكافة فئات المجتمع

وصولاً إلى تحقيق التميز، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (أبو لبن، 2013)، حيث أظهرت تلك الدراسات وجود فروق في الدرجة الكلية تُعزى للجنس لصالح الإناث.

(ب) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم وضع الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owe ANOVA)، للتعرف على مدى الفروق في المؤهل العلمي، والجدول (5) يوضح النتائج.

جدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مبادئ الحوكمة
0.305	1.192	0.391	2	0.781	بين المجموعات	المساءلة
		0.328	364	119.241	داخل المجموعات	
			366	120.022	الإجمالي	
0.131	2.045	0.846	2	1.693	بين المجموعات	الشفافية
		0.414	364	150.647	داخل المجموعات	
			366	152.339	الإجمالي	
0.026	3.673	1.377	2	2.753	بين المجموعات	المشاركة
		0.375	364	136.436	داخل المجموعات	
			366	139.189	الإجمالي	
0.248	1.402	0.478	2	0.955	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		0.341	364	124.052	داخل المجموعات	
			366	125.007	الإجمالي	
0.464	0.769	0.286	2	0.573	بين المجموعات	التمكين
		0.373	364	135.615	داخل المجموعات	
			366	136.188	الإجمالي	
0.952	0.049	0.018	2	0.037	بين المجموعات	التنافسية
		0.377	364	137.107	داخل المجموعات	
			366	137.143	الإجمالي	
0.455	0.788	0.287	2	0.574	بين المجموعات	القوانين والأنظمة
		0.364	364	132.587	داخل المجموعات	
			366	133.161	الإجمالي	
0.608	0.498	0.16	2	0.32	بين المجموعات	رشادة صنع القرار
		0.321	364	116.945	داخل المجموعات	
			366	117.265	الإجمالي	
0.057	2.895	0.96	2	1.92	بين المجموعات	الإدامة
		0.332	364	120.691	داخل المجموعات	
			366	122.611	الإجمالي	
0.416	0.879	0.354	2	0.707	بين المجموعات	العدالة والمساواة
		0.402	364	146.423	داخل المجموعات	

			366	147.131	الإجمالي	
		0.336	2	0.673	بين المجموعات	
0.373	0.988	0.34	364	123.936	داخل المجموعات	البساطة والوضوح
			366	124.609	الإجمالي	
		0.346	2	0.692	بين المجموعات	
0.246	1.407	0.246	364	89.495	داخل المجموعات	الكل
			366	90.186	الإجمالي	

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (364) عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة ولجميع المبادئ باستثناء مبدأ المشاركة كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو (0.05)، مما يشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مبدأ المشاركة، وهذه النتيجة تتوافق مع الفرضية، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن برنامج التعليم بالأونروا يصدر التعليمات واللوائح والأنظمة لجميع الإدارات المدرسية للتنفيذ، وتطبق هذه القوانين على جميع المعلمين سواء كان المعلمين من حملة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، فلا يتأثر رأي المعلم باختلاف الدرجة العلمية لأن القوانين واللوائح والتعليمات تُطبق على الجميع دون استثناء، أيضاً أن جميع العاملين بالمدرسة من كافة المؤهلات العلمية لديهم رصيد كبير من الخبرة الوظيفية والمهنية التي تقلل من الفروق بينهم، فالغالبية حصلوا على دورات تدريبية ومؤهلات تربوية ساعدتهم على النمو المهني وإحداث التنمية لديهم، كل ذلك قلل من التباين لديهم خاصة في الأمور التربوية والإدارية، لذلك لم نجد هناك فروقا في استجابات المعلمين، فمبادئ الحوكمة عندما تُطبق على جميع المعلمين بدون استثناء، لذا كانت النتائج بعدم فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبولين، 2013)، حيث أظهرت تلك الدراسات عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللإجابة على هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE OWEANOVA) للتعرف على مدى الفروق في سنوات الخدمة، والجدول (6) يوضح النتائج.



## جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لسنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مبادئ الحوكمة
0.210	1.569	0.513	2	1.026	بين المجموعات	المساءلة
		0.327	364	118.996	داخل المجموعات	
			366	120.022	الإجمالي	
0.385	0.956	0.398	2	0.796	بين المجموعات	الشفافية
		0.416	364	151.543	داخل المجموعات	
			366	152.339	الإجمالي	
0.200	1.617	0.613	2	1.226	بين المجموعات	المشاركة
		0.379	364	137.963	داخل المجموعات	
			366	139.189	الإجمالي	
0.239	1.439	0.490	2	0.980	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		0.341	364	124.027	داخل المجموعات	
			366	125.007	الإجمالي	
0.483	0.729	0.272	2	0.543	بين المجموعات	التمكين
		0.373	364	135.644	داخل المجموعات	
			366	136.188	الإجمالي	
0.006	5.17	1.894	2	3.788	بين المجموعات	التنافسية
		0.366	364	133.355	داخل المجموعات	
			366	137.143	الإجمالي	
0.602	0.508	0.185	2	0.371	بين المجموعات	القوانين والأنظمة
		0.365	364	132.790	داخل المجموعات	
			366	133.161	الإجمالي	
0.178	1.734	0.553	2	1.106	بين المجموعات	رشادة صنع القرار
		0.319	364	116.158	داخل المجموعات	
			366	117.265	الإجمالي	
0.170	1.782	0.594	2	1.189	بين المجموعات	الإدامة
		0.334	364	121.423	داخل المجموعات	
			366	122.611	الإجمالي	
0.482	0.732	0.295	2	0.589	بين المجموعات	العدالة والمساواة
		0.403	364	146.541	داخل المجموعات	
			366	147.131	الإجمالي	
0.202	1.609	0.546	2	1.092	بين المجموعات	البساطة والوضوح
		0.339	364	123.517	داخل المجموعات	
			366	124.609	الإجمالي	
0.271	1.312	0.323	2	0.645	بين المجموعات	الكل
		0.246	364	89.541	داخل المجموعات	
			366	90.186	الإجمالي	

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (364) عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط تطبيق الحوكمة ولجميع المبادئ باستثناء مبدأ التنافسية كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو (0.05)، مما يشير أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة باستثناء مبدأ التنافسية، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى برنامج التعليم بالأونروا يصدر التعليمات الإدارية والأنظمة والقوانين للإدارات المدرسية المنفذة لتلك الأنظمة والقوانين والتعليمات، وبالتالي يتم تطبيق هذه التعليمات مباشرة على جميع العاملين، ويشعر بهاجميع المعلمين سواء المعلمين ذوي الخبرة أو المعلمين الجدد، فالخبرة هنا لا تؤثر بالاستجابة، حيث أن الإدارة المدرسية عندما تطبق المساواة والشفافية والمشاركة والتنافسية والإدامة من مبادئ الحوكمة، فيتأثر بها جميع المعلمين سواء حديثي التعيين أو المعلمين ذوي الخبرة، واختلفت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (ناصرالدين، 2012)، حيث أظهرت تلك الدراسات وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### 3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما سبل تفعيل الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة من التربويين؟

من خلال استجابة (367) معلماً ومعلمة من الفئة المستهدفة على السؤال المفتوح، والمتعلق بسبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة، كانت التكرارات حسب الجدول التالي:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة

م	المقترح	التكرار	النسبة (%)
1.	نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.	287	78.2
2.	إشراك المعلمين والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وإشعارهم بالمسؤولية.	320	87.1
3.	تحفيز المعلمين ذوي الكفاءة مادياً ومعنوياً.	215	58.5
4.	تفعيل المساواة والشفافية للمجتمع المدرسي.	280	76.2
5.	البعد عن النمط التسلسلي والتوجه للنمط الديمقراطي.	177	48.2
6.	تغليب مصلحة المدرسة على المصالح الشخصية.	248	67.5
7.	عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية الحوكمة.	317	86.3
8.	التعامل مع روح القانون.	207	65.4
9.	العدل والمساواة في جميع المجالات الإدارية والفنية.	286	77.9
10.	استثمار المورد المادية والبشرية.	190	51.1
11.	تفويض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.	233	63.4
12.	تعزيز ثقة المعلم بنفسه وبدوره المنوط به.	261	71.1
13.	وضع استراتيجيات لتمكينمدراء المدارس إدارياً وفنياً.	159	43.3
14.	تفعيل كافة أشكال الاتصال والتواصل المختلفة.	247	67.3
15.	تحفيز العاملين على التنافس مع المدارس الأخرى.	205	55.8

وبمراجعة النسب والتكرارات وإجابات أفراد العينة حول السبل المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة، كانت أولى إجاباتهم تتعلق (بضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وإشعارهم بالمسؤولية)، وهذا إن دل فإنما يدل على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وأثره في تحفيز المعلمين، وزيادة دافعيتهم نحو العمل حيث أن المشاركة مبدأ من المبادئ الأساسية للحوكمة.

وبالنظر إلى مقترحات عينة الدراسة من خلال الجدول نجد أن (87.1%) ركزوا على (ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وإشعارهم بالمسؤولية)، يليه المقترح (عقد ورش عمل ولقاءات تربوية لبيان أهمية

الحوكمة) بنسبة (86.3%)، يليه المقترح (تفعيل نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس) بنسبة مئوية بلغت (78.2%) يليه المقترح (العدل والمساواة في جميع المجالات الإدارية والفنية) بنسبة مئوية بلغت (77.9%)، يليه المقترح (تفعيل المساءلة والشفافية بشكل علمي) بنسبة مئوية بلغت (76.2%).

وقد استفاد الباحثان من المقترحات الواردة في الجدول (7) في وضع مجموعة من المقترحات لتفعيل مبادئ الحوكمة في المدارس، كذلك ومن خلال إجراء مقابلات غير رسمية مع مجموعة من الخبراء التربويين في مجال الإدارة التربوية (مدراء تعليم، أساتذة جامعيين، مدراء تعليم بالأونروا، مدير مركز التطوير بالأونروا، مديروا ومديرات مدارس، معلمين أكفاء)، تم التوصل إلى اقتراحات لتفعيل مبادئ الحوكمة لدى الإدارات المدرسية وتتمثل هذه المقترحات في النقاط التالية:

1. نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المدرسي، والعمل على تفعيل مبادئها.
2. تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية المتعلقة بمبادئ الحوكمة.
3. توظيف العدالة والمساواة في التعامل مع المجتمع المدرسي.
4. تفعيل أشكال الاتصال والتواصل المختلفة، وتوظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال.
5. توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل برنامج التعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري للمدراء.
6. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الأنشطة اللازمة لتفعيل الحوكمة.
7. تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين في المدرسة وتحفيزهم.
8. توظيف المساءلة والشفافية في المجتمع المدرسي.
9. تفويض الصلاحيات للعاملين والعمل على متابعتهم للحصول على منتج مميز.
10. مشاركة المجتمع المدرسي في وضع الخطط المدرسية، والمشاركة الفعالة في كل أنشطة المدرسة.
11. الاستناد إلى البحث العلمي في اتخاذ القرارات، من خلال إطلاع المعلمين على الأبحاث التي تتعلق بالحوكمة.

## 5. الخلاصة:

من خلال تحليل النتائج، توصل الباحثان إلى عدة توصيات تتمثل في التالي:

### توصيات خاصة لبرنامج التعليم بالأونروا:

1. نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس.
2. دعم برنامج التعليم بالأونروا جميع الإدارات المدرسية بمحافظة غزة لتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية التقنية وإصدار التشريعات اللازمة للتطبيق.
3. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الإدارة المدرسية ومتطلبات الموظفين بوضوح.

### توصيات خاصة للإدارات المدرسية بمدارس الأونروا:

1. إشراك المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وإشعارهم بالمسؤولية.
2. ضرورة انتهاز الإدارة المدرسية العدل والمساواة بين الجميع (معلمين، طلبة، مجتمع محلي).
3. تفعيل المساءلة والشفافية في المدارس.

**توصيات خاصة للمعلمين:**

1. ضرورة المشاركة في اللجان المتعددة في المدرسة.
2. توظيف مبدأ العدالة والمساواة والمشاركة بين الطلبة.
3. توظيف المساءلة والشفافية في فصله الدراسي.

**توصيات خاصة للطلبة:**

1. الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها بالمدرسة.
2. المشاركة الفعالة باللجان المدرسية المختلفة.
3. تفعيل البرلمان الطلابي، ومجلس الفصل في كل مدرسة.

**توصيات خاصة للمجتمع المحلي:**

1. مشاركة المدرسة في جميع المناسبات الخاصة مثل الندوات والمهرجانات، والمناسبات الوطنية.
2. المشاركة الفعالة من قبل أولياء الأمور في المجالس المنبثقة عن المدرسة مثل مجلس أولياء الأمور.
3. دعم المجتمع المحلي للمدرسة مادياً ومعنوياً.

ومن خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، ومن خلال اطلاع الباحثين على الأدب التربوي الحديث والدراسات السابقة في مجال الحوكمة، يقترح الباحثان بعض الدراسات التي يمكن تناولها، والاهتمام بها والمتمثلة بالتالي:

1. الحوكمة وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية.
2. الحوكمة وفعاليتها في أداء العمل المدرسي.
3. تصور مقترح لتفعيل مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

**الإحالات والمراجع:**

- أبو خطاب، إبراهيم محمد اشعيب (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو لبن، إيناس (2013). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة: مصر.
- اسكاروس، فيليب (2013). تفعيل حوكمة مؤسسات تعليم الكبار في ضوء أهدافها المهنية. ورقة عمل بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. المؤتمر السنوي السابع.
- حبوش، محمد جميل (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- جمال، حلاوة ونداء، طه (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي: الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب. البلدة. الجزائر. 18-19 مايو 2011.
- سلامة، حمدان (2010). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل سعود: السعودية.

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

عطوة، محمد وعلي، فكري(2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة.مجلة كلية التربية. ط 79. الجزء الثاني. جامعة المنصورة. مصر.

الكايد، زهير عبد الكريم(2003).الحكمانية - قضايا وتطبيقات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. كورتل، فريد(2008).حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الأول الاقتصادي بجامعة دمشق.

محمد، مديحة(2011).دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية.مجلة مستقبل التربية العربية. العدد(72). جامعة حلوان. مصر.

ناصر الدين، يعقوب(2012).واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. بحث منشور بجامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(1997).خطة المناهج الفلسطينية الأولى. القدس: مطبعة المعارف.

Helms ,M, &Whitten, D. (2006).*Encyclopedia of Management*. 4 the Ed. GALE Group. Boston. Doctoral Dissertation. Educational Leadership Department. University Connecticut. 1-161.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

الزظمة، محمد بديع عبد المجيد ولكحل، لخضر(2020). مدى التطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 6(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر.