

تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي "دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"

سمير سليمان عبد الجمل

جامعة الاستقلال

sameeraljamal@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة والذي كان بدرجة مرتفعة، كما تبين أن درجة الحد من الاغتراب الوظيفي كانت متوسطة. وتبين أيضاً أن الوزارة تشرك مديرياتها في تقييم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية، كما أنها تنشر تقارير دورية حول انجازاتها، وتتسق كذلك أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغير سنوات الخدمة ولصالح رؤساء الأقسام الذين كانت خدمتهم (15 سنة فأكثر). كما أوضحت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين تطبيق الحوكمة والحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: (العمل على تعزيز الحوكمة والحكم الرشيد في كافة مجالاته بما يخدم مصلحة الوزارة ويحقق المصلحة والفائدة للعاملين، العمل على تفعيل نظام المساءلة مما يعزز من تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد، المشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، العمل على تقليص إجراءات العمل وتطويرها والحد من البيروقراطية والروتين في العمل، العمل على صياغة أنظمة شفافة واضحة وعادلة في تعيين المراكز الشاغرة، وضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز، العمل على وضع أسس ومعايير واضحة وعادلة تحدد المسار والنمو المهني للعاملين في الوزارة).

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الاغتراب الوظيفي، وزارة التربية والتعليم، رؤساء الأقسام.

المقدمة:

تعتبر المؤسسات التعليمية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التقدم والتنمية، بحيث يكون هناك جسور اتصال ثابتة وواضحة بين الجامعة وتلك المواقع لضمان تحقيق تدفق المعلومات بينهما. ويتطلب ذلك تبني نظاماً مفتوحاً وتطبيق نهج ديمقراطي في صناعة القرارات، وإتباع الأسلوب العلمي في التنظيم ومراعاة التخصص الوظيفي والتعامل مع مشاكلها ومشاكل المجتمع. (أبو كريم، 2005: 14). وانطلاقاً من تلك الأهمية الكبيرة للمؤسسات التعليمية في المجتمع، تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والإدارة المفتوحة والإدارة التشاركية من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة بكل مستوياته. ولم يعد كافياً لتحسين مخرجات المؤسسات التربوية مجرد الاهتمام بطرق التدريس بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكافة المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية مما يتطلب من قادتها الالمام بأساليب الإدارة الحديثة. ومن الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية والتي حاولت وضع حد للأزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها مجموعة من قليلة من الأطراف، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي للتعليمات. (عطوة والسيد علي، 2011).

ويعتقد أبو كريم (2005) أن على القائمين على إدارة مؤسسات التربية والتعليم السعي الجاد نحو مؤسسة المساءلة والحوكمة وجعل هذه العملية مكوناً رئيسياً في كافة الوحدات التنظيمية، بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية. ولقد اهتم علماء النفس والاجتماع بظاهرة الشعور بالاغتراب، ومدى انتشارها، وأكدوا على وجودها، ومن ذلك أشارت السيد (1992) بأن: ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية، اهتم بها الكثير من الفلاسفة والمفكرين والأدباء، ثم بدأ الاهتمام بها كظاهرة نفسية، حيث تمخضت عن حركة البحث في مجال الشعور بالاغتراب النفسي إلى وجود عدد كبير من الخصائص الشخصية التي يتسم بها الفرد المغتراب. (السيد، 1992). واليوم تعيش المؤسسات التربوية في فلسطين عصر التجديد، والبحث عن مزيداً من الكفاءة، حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولا سيما في قطاعات التعليم؛ لذا تجد المؤسسات التربوية الفلسطينية نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها سابقاً، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة الشاملة. (العريني، 2014).

ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح Governance Corporate أما الترجمة العلمية فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (إبراهيم، 2011). ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي. (يوسف، 2007).

وعرفت كذلك بأنها التفاعل الإيجابي ما بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات والإجراءات والعادات والتقاليد وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ودور مدقق الحسابات الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف على المؤسسات ذات العلاقة وأدواتها الرقابية المختلفة في تحقيق ذلك التفاعل الذي يصب في نجاح المؤسسة. (البشير، 2003).

أشار حلاوة وطه (2011) بأن أهمية الحوكمة تنبع من الحاجة إلى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصداقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث وانهايار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997م ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وأضحت الحوكمة مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم، وكونها تحمل أهمية لأنها تعد من الأهداف الإستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة وأنها قضية مهمة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها،

بالإضافة أنها تعد عمل أساسي في خلق المناخ الجيد للأعمال كما تعمل على تعظيم قيمة المؤسسة، ودعم قدرتها التنافسية بما يساعد على جلب مصادر تمويل للتوسع والنمو، وخلق فرص عمل جديدة، وكذلك تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للحفاظ على موارد المؤسسة، وتخفف من حالات الصراع في المؤسسة، وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، وتمثل إدارة الإدارة العليا عن طريق مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الإشراف على الإدارة المذكورة، وتوجيه سلوكها الذي يؤدي إلى الظفر بقلوب أصحاب المصالح وعقولهم. (شريف، 2008 ؛ Alter, 2003).

وقد لخصت العريني (2014) أهداف الحوكمة بالآتي:

1. تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
2. وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.
4. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
5. توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
6. تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء.

كما بين الكايد (2003) خصائص الحوكمة بالآتي:

1. الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.
 2. المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرارات حق للجميع.
 3. المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
 4. المساءلة: تركز على مسؤولية متخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من له علاقة بذلك.
 5. النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون.
 6. الفاعلية: تركز على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية.
- ويعرّف الاغتراب الوظيفي أيضاً بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة. (www.businessdictionary.com).

لقد أرجع الباحثين عبر الفكر الإداري وعلم النفس، الشعور بالاغتراب إلى عدة عوامل:

(التخصص، تقسيم العمل، التركيز على القواعد والتعليمات في الأعمال، الإشراف الاستبدادي، القصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل، القصور في المعلومات، قلة فرص التعلم والمعرفة، التضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتق الفرد، الشعور بعدم تحقيق التوقعات، فقدان الألفة ورضاء الانتساب خارج وداخل محيط العمل، فقدان السيطرة والقدرة على التحكم في تسيير دفة أمور الحياة للفرد للشعور بالخضوع للضبط الخارجي، التقدم التكنولوجي والصناعي، عدم تناسب سياسات الأفراد أو عدم سلامة تطبيقها، انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه. (عمران، 1990 : 119). بينما تتنوع الأسباب المؤدية للاغتراب بشكل عام ما بين:

أولاً : أسباب خاصة.

ثانياً : أسباب اجتماعية بيئية (الوضع السياسي - الوضع الاقتصادي - أنساق المجتمع).

ثالثاً : أسباب ذاتية.

وبمراجعة الأدب التربوي وجد الباحث بعض الدراسات التي عنيت بظاهرة الاغتراب الوظيفي. فهدفت دراسة المصري (2008) التعرف إلى مظاهر الاغتراب ومصادره لدى العاملين في جامعة الأقصى، حيث استخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة (140) أكاديمي. وبينت النتائج الميدانية أن (48%) من عينة الدراسة يعانون الاغتراب، ممثلاً في العجز، والعزلة، واللامعيارية، واللامعنى، والاغتراب الذاتي، كما أوضحت الدراسة أن حملة الماجستير يعانون الاغتراب أكثر من حملة الدكتوراه، وقد حصلت المصادر الداخلية لاغتراب الأكاديميين على نسبة (89.6%) في حين حصلت المصادر الخارجية (86.7%). وأن نسبة (50%) من عينة الدراسة يفضلون الخيار السلوكي التمردى والثوري، بينما نسبة (40.9%) يفضلون الخيار السلوكي الانسحابي، أما الخيار الخضوعي فقد حصل على نسبة (1.9%). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

وأجرى (Henard & Mettirle, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق المبادئ التوجيهية والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة وكيفية التمييز بين الحوكمة ومعايير الجودة، وقام الباحثان بإجراء الدراسة التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في (32) دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتشمل (وزارات التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة، الباحثين في قضايا الحوكمة، وخبراء في اقتصاديات التعليم)، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن الحوكمة ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلة المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

وأجرى (Mok, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحاكمية وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث هي المقابلة خلال الفترة من 2007-2009، وشملت عينة الدراسة مقابلة (30) عضواً أكاديمياً من أصل (200) من مجتمع الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا الآتي : (1). عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. (2). معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعات بدلاً من الإحساس "بالتنمر" أو "السلطة". وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

كما أجرى (Nisha, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي توقع العاملين في مجال المعرفة في الاغتراب، والسعي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف المدى والأسباب وراء ذلك من خلال تصميم منهجيه شاملة لفهم ذلك، على أساس عوامل مختلفة مثل: الهيكلية، المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، وخصائص العمل، والاستقلالية الذاتية، والتعبير الذاتي، وعلاقات العمل، والتصورات عن العدالة، كل ذلك يتنبأ بالاغتراب بالعمل. أظهرت النتائج أن أكبر عامل يؤثر في اغتراب العاملين في مجال المعرفة هو عدم وجود عمل هادف، وعدم السماح للتعبير عن الذات، وسوء علاقات العمل. وقد أشارت الدراسة إلى تكثيف البحوث في هذا المجال للوقاية والمحافظة على العاملين في مجال المعرفة، حيث أن واحد من بين كل خمسة من أفراد العينة يتكون العمل في مجال المعرفة للأسباب المذكورة أعلاه سنوياً. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

وأجرى شبات (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومدى علاقته بالمتغيرات الشخصية. استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة (88.5%). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أبرزها : أن الفروق الدالة إحصائياً ظهرت فقط في المتغير الخاص بعدد الرؤوس من عينة الدراسة، وأن نظام الحوافز يحتاج إلى إعادة النظر فيه وتطويره، وأن المستوى العام للشعور بالاغتراب الوظيفي ايجابي. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

وقامت (Rajaeepour, 2012) بعمل دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب في مدارس كرمان، وتمثل معيار الهيكل التنظيمي بالشكلية والتعقيد والمركزية، وتمثل الاغتراب التنظيمي بخمسة مكونات : (المشاعر، والعجز،

والعزلة، واللامعنى، والاعتراب الذاتي)، تكون مجتمع الدراسة من (854) مديراً ومديرة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (238) مديراً ومديرة. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب التنظيمي، وعلاوة على ذلك وبالنظر إلى تعقيد العلاقة بين المنظمة والشكلية والمركزية مع الاعتراب التنظيمي، ومن خلال تقييم الفرق والانحدار لوحظ أن تأثير المركزية للمنظمة أعلى على الاعتراب التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في المستوى التعليمي لا تؤثر على الاعتراب التنظيمي. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

وقام الشرباتي (2015) بعمل دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات. بلغ حجم عينة الدراسة (30%) أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

كما قام محمود (2016) بعمل دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لعدة متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي). استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة (47%). أظهرت نتائج الدراسة (1). أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام. (2). أن جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت كبيرة بشكل عام. (3). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، وتقييم الأداء السنوي). (4). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديريتي طوباس وقباطية. (5). وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الحوكمة ودرجة تطبيقها في المؤسسات العامة ومؤسسات التربية والتعليم قد حظي باهتمام عدد من الباحثين، كما أن موضوع الاعتراب التنظيمي وما له من أثر سلبي على الأداء قد حظي باهتمام الباحثين أيضاً. فقد تناولت دراسات عديدة درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم مثل دراسة الشرباتي (2015)، وتناولت دراسات أخرى دور الحوكمة في جودة إجراءات العمل مثل دراسة محمود (2016)، وتناولت دراسات أخرى دور الأنظمة والقوانين في تطبيق الحوكمة الرشيد مثل دراسة (Henard & Mettirlle, 2008)، كما تناولت الدراسات كيفية تطبيق الحوكمة مثل دراسة (Mok, 2010)، وتناولت دراسات أخرى قياس ظاهرة الاعتراب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة المصري (2008)، ودراسة شبات (2012)، وتناولت دراسات أخرى العوامل التي تؤدي إلى الاعتراب الوظيفي مثل دراسة (Nisha, 2010)، كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب مثل دراسة (Rajaeepour, 2012)، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية

في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إيماناً من وزارة التربية والتعليم بأن الممارسات الإدارية السليمة في كافة المستويات الإدارية بوجه عام وفي مديريات التربية والتعليم بشكل خاص والتي تمثل المتابع المباشر للعملية التعليمية مما يعزز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المتعاملين مع المؤسسة التعليمية، ويؤدي إلى شعور الموظف بأنه جزء أساسي من التنظيم الذي يعمل فيه مما يعزز الولاء والانتماء التنظيمي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

" ما درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟"، وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

س (١) ما درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟ .

س (٢) ما درجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

س (٣) هل يختلف دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية؟

س (٤) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة والحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟، وقد انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيتين الآتيتين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف : الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة والحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم للوقوف على درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مما يساعد في رسم السياسات ووضع الأهداف لدى المسؤولين .

٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الآليات والأساليب والطرق التي يمكن اتباعها من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة وصولاً إلى الشفافية والنزاهة والحكم الرشيد.

٣. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في التعرف على أهم معوقات تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للعمل على الحد من تلك المعوقات.

محددات الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (30-6-2017).

الحدود الزمانية: شهري تموز وآب من العام 2017م.

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وتشمل (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).

التعريفات الإجرائية والنظرية للمصطلحات

- **الحوكمة:** نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. (حسين، 2006 : 5).

ويعرف الباحث الحوكمة إجرائياً: بأنها الحكم الرشيد والتي بموجبها تتمكن مديريات التربية والتعليم من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بجودة عالية تؤدي إلى تعزيز الثقة بها وزيادة مستوى رضا العاملين ورضا الجمهور، وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بمدى وضوح الإجراءات والآليات المتبعة للوصول إلى الحكم الرشيد.

- **رئيس القسم في مديرية التربية والتعليم :** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه شخص مؤهل يتولى إدارة القسم في مديرية التربية والتعليم ويقوم بالإشراف على القسم الذي يرأسه كما يتولى تنفيذ الخطط الإستراتيجية للوزارة، ويشارك في وضع الخطط الاستراتيجية للمديرية.

- **مديرية التربية والتعليم :** ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: وحدة إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم، وتتولى الإشراف على التعليم العام في المدارس الحكومية والخاصة فنياً وإدارياً، كما تقوم بصياغة الخطط ووضع السياسات من أجل النهوض بالعملية التعليمية.

- **الاغتراب الوظيفي:** الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها. (عبد المختار، 1998: 45).

ويعرف الباحث الاغتراب الوظيفي إجرائياً: بأنه تولد الشعور لدى الموظف بأنه غريب في وظيفته وأن المديرية التي يعمل فيها لم تعد المكان المناسب الذي يحقق طموحاته ورغباته لأسباب تتعلق بالمديرية أكثر مما تتعلق بالموظف، وهذا يؤدي إلى ضعف الانتماء والولاء والرضا والذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي.

- **الحد من الاغتراب الوظيفي:** يعرفه الباحث إجرائياً: بأنه مجموعة من الإجراءات والآليات التي تتخذها مديرية التربية والتعليم والتي تولد الشعور لدى الموظف بأنه يعمل في مؤسسته لأنها توفر له كافة الوسائل اللازمة لشعوره بالأطمئنان والأمان الوظيفي وأنه ليس غريباً في مؤسسته. وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بطبيعة الإجراءات المتخذة من قبل وزارة التربية والتعليم في الحد من الاغتراب الوظيفي.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث بلغ عددهم

(68) رئيس قسم.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة من الميدان (48) استبانة أي ما نسبته (70.6%) من حجم المجتمع الكلي وهي عينة ممثلة إحصائياً، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة النموية %
1	الجنس	ذكر	77.08
		أنثى	22.92
2	المؤهل العلمي	دبلوم	6.25
		بكالوريوس	68.75
		ماجستير فأعلى	25.00
3	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10.42
		من 5-أقل من 10 سنوات	14.58
		من 10-أقل من 15 سنة	22.92
		من 15 سنة فأكثر	52.08
4	المديرية	مديرية شمال الخليل	20.80
		مديرية الخليل	20.80
		مديرية جنوب الخليل	29.20
		مديرية يطا	29.20

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس " درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن رئيس القسم الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية).

القسم الثاني: ويقيس درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من أربعة مجالات رئيسية و(43) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: ويقيس درجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من (20) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم تقسيم الاستبانة كما في الجدول (2).

جدول (2): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
الجزء الأول: درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من أربعة مجالات:		
1	الشفافية الإدارية	10
2	المشاركة	15
3	التمكين	9
4	المساءلة	9
المجموع		43
الجزء الثاني: درجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.		20

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (63) فقرة.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا 'Cronbach' (alpha)، وذلك وفق الجدول (3).

جدول (3): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجمالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الشفافية الإدارية	10	0.810
المشاركة	15	0.874
التمكين	9	0.895
المساءلة	9	0.904
الدرجة الكلية	43	0.943
دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي	20	0.946

من خلال النظر إلى جدول (3) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.810)، (0.943)، وقد حصل مجال المساءلة على أعلى معامل ثبات في حين حصل معامل الشفافية الإدارية على أدنى معامل ثبات، في حين بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.943)، وقد بلغت معامل كرونباخ ألفا في مجال دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي على أعلى معامل ثبات (0.946)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث تم توزيع (68) استبانة، وتم استرداد (48) استبانة منها.

منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة خلال شهر آب من العام 2017، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

عرض النتائج ومناقشتها:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وإدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويمكن تفسير قيمة الوسط الحسابي المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما في الجدول (4):

جدول (4): دلالة المتوسط الحسابي.

المتوسط الحسابي	الدلالة
1- أقل من 1.8	منخفض جداً
1.8 - أقل من 2.6	منخفض
2.6 - أقل من 3.4	متوسط
3.4 - أقل من 4.2	مرتفع
4.2 فأكثر	مرتفع جداً

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب فقرات الدراسة ومجالاتها.

الدرجة	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	3.54	تنسق الوزارة انشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي
متوسط	3.20	تنشر الوزارة تقارير دورية حول انجازاتها
متوسط	3.18	تتيح الوزارة لرؤساء الأقسام ومديري المدارس الاطلاع على خططها
متوسط	3.18	توفر الوزارة المعلومة في الوقت المناسب دون تأخير.
متوسط	3.08	تنتهج الوزارة الوضوح والمكاشفة في ممارسة اعمالها
متوسط	3.02	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها
متوسط	3.02	تجري الوزارة عملية تقويم لادائها بمشاركة الأطراف ذات العلاقة
متوسط	3.02	تعتمد الوزارة اسس ومعايير محددة ومعننة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية
متوسط	2.81	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها
متوسط	2.81	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والاقتراحات
متوسط	3.08	الشفافية الإدارية بشكل عام
مرتفع	3.56	تشرك الوزارة المديرية في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي
مرتفع	3.54	تتعاون الوزارة مع المديرية لإدارة الازمات
مرتفع	3.41	تشرك الوزارة المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية
متوسط	3.16	تشرك الوزارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.
متوسط	3.06	تتقبل الوزارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.
متوسط	3.02	تفسح الوزارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجييب عن استفساراتهم بصدر رحب.
متوسط	3.02	تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.
متوسط	3.00	تقوم الوزارة بإشراك العاملين في عمليات تطوير الاجراءات الخاصة بعملهم وتبسيطها
متوسط	2.97	تعمل الوزارة على تشجيع العاملين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر
متوسط	2.89	تشجع الوزارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.
متوسط	2.85	تعزز الوزارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرنية تدعم مشاركة الجميع.
متوسط	2.77	تشرك الوزارة العاملين في مديريات في صياغة خططها الاستراتيجية
متوسط	2.75	تشجع الوزارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.

متوسط	2.75	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.
متوسط	2.50	توفر الوزارة نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على التعاون معها
مرتفع	4.01	المشاركة بشكل عام
متوسط	3.33	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم
متوسط	3.20	تشجع الوزارة المديرين العمل بروح الفريق الواحد
متوسط	3.16	تحرص الوزارة على إقامة علاقات انسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد
متوسط	3.14	تحدد الوزارة الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل
متوسط	3.10	تعمل الوزارة على حل مشاكل المديرين وتلبية احتياجاتهم
متوسط	3.10	تمنح الوزارة الصلاحيات بما يتناسب والمسؤوليات المنوطة بهم
متوسط	2.91	تولي الوزارة اهتماماً برؤساء الأقسام ومديري المدارس دون تمييز
متوسط	2.89	تعزز الوزارة ومديريات التربية انتماء العاملين لها
متوسط	2.87	توفر الوزارة البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها
متوسط	3.08	التمكين بشكل عام
متوسط	3.37	تطلع الوزارة الموظفين على الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة
متوسط	3.35	تطلع الوزارة العاملين على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة حال تكرارها
متوسط	3.20	تطلع الوزارة الموظفين على حقوقهم وواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.
متوسط	3.12	تتسم البات المساءلة في الوزارة وفي المديرية بالوضوح
متوسط	3.12	تتيح اليات المساءلة في الوزارة وفي المديرية المديرية المراقبة والمراجعة في اي وقت
متوسط	3.06	تتم مساءلة الموظفين بناء على معلومات موثوقة
متوسط	2.77	تعتمد الوزارة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها
متوسط	2.75	تتخذ الوزارة والمديرية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم دون تحيز
متوسط	2.62	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة للموظفين بعيداً عن المحسوبية
متوسط	3.04	المساءلة بشكل عام
متوسط	3.05	الحوكمة بشكل عام

يتضح من الجدول (5) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين جاءت متوسطة بشكل عام وفي جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال المشاركة الذي جاء مرتفعاً، وقد جاءت أعلى مجالات الحوكمة تطبيقاً كالاتي:

أولاً: مجال المشاركة بمتوسط حسابي (4.01) بقراته " تشرك الوزارة مديرياتها في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي"، " تنشر الوزارة تقارير دورية حول انجازاتها"، تشرك الوزارة مديرياتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية".

ثانياً: مجال الشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (3.08) بقرته " تنسق الوزارة أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي"، مجال التمكين بمتوسط حسابي (3.08).

ثالثاً: مجال المساءلة بمتوسط حسابي (3.04).

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة مع دراسة الشرباتي (2015)، ودراسة محمود (2016)، واللتين أكدتا أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى عدم وضوح الأنظمة والتعليمات المطبقة، أو ربما بسبب ضعف الأنظمة الإدارية المعمول بها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما درجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟"، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حسب فقرات الدراسة .

الدرجة	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	3.60	يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب
مرتفع	3.56	يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة
مرتفع	3.54	يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة
متوسط	3.39	لا يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها
متوسط	3.29	يتم اطلاع العاملين على المستجدات الخاصة بالعمل
متوسط	3.22	تتوفر لدى العاملين الفرصة للتعرف على نتائج العمل
متوسط	3.22	يتم السماح بقضاء بعض الاعمال الخاصة خلال اوقات الدوام
متوسط	3.20	تتوفر لدى العاملين الحرية في التعبير عن الافكار الخاصة بالعمل
متوسط	3.18	تتاح للعاملين فرص المشاركة في الدورات التدريبية
متوسط	3.12	يتم اجراء التدريبات اللازمة خارج وداخل المديرية.
متوسط	3.12	يتم اخذ اراء العاملين في بعض الامور الخاصة بالعمل
متوسط	3.10	تراعي الإدارة الحالة النفسية للعاملين
متوسط	3.08	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بطريقة ملائمة
متوسط	3.08	يتم تنسيق العمل بالتناوب داخل القسم
متوسط	2.93	يتم توزيع الأعمال في الوزارة وفي المديرية حسب التخصص
متوسط	2.87	تشجع الإدارة الجهد المبذول في العمل
متوسط	2.85	تتاح للعاملين الفرصة للابتكار والإبداع في العمل
متوسط	2.77	يتم تلبية رغبات العاملين في النقل إذا رغبوا بذلك
متوسط	2.60	يتم منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بموضوعية ودون محاباة لأحد
متوسط	2.56	تتم الترقية في الوزارة وفق شروط مناسبة
متوسط	3.11	درجة الحد من الاغتراب الوظيفي بشكل عام

يتضح من الجدول (6) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن درجة الحد من الاغتراب الوظيفي على الدرجة الكلية كانت متوسطة، في حين تبين وجود عدد من الإجراءات التي يتم اتخاذها في مديريات التربية والتعليم للحد من الاغتراب الوظيفي وهي:

- يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب.
- يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة.
- يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Rajaeepour, 2012) والتي بينت وجود علاقة سلبية بين المركزية والشعور بالاغتراب الوظيفي ووجود علاقة سلبية بين المركزية والشعور بالاغتراب الوظيفي، واتفقت أيضاً مع دراسة (Nisha, 2010) ، والتي بينت وجود علاقة ايجابية بين علاقات العمل والشعور بالاغتراب الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية "، وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين ذلك الجداول من (7-11).

جدول (7): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
نكر	37	3.17	0.789	46	0.924	0.360
أنثى	11	2.92	0.659			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (7) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الشرباتي (2015)، ودراسة محمود (2016). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والتعليمات واحدة لكلا الجنسين.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمتغير: المؤهل العلمي.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي	بلم	3	3.30	0.883	بين المجموعات	0.119	3	0.040	0.065	0.978
	بكالوريوس	33	3.09	0.828						
	ماجستير فأكثر	12	3.18	0.595	داخل المجموعات	26.649	44	0.606		
	مجموع	48	3.11	0.754	مجموع	26.768	47			

بالنظر إلى جدول (8) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محمود (2016)، في حين اختلفت مع دراسة المصري (2008). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والتعليمات واحدة بغض النظر عن المؤهل العلمي لرئيس القسم.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعا لمتغير: سنوات الخدمة.

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي	سنوات 5 اقل من	5	3.46	0.736	بين المجموعات	4.584	3	1.528	3.031	0.039
	من 5 - 10 سنوات اقل من	7	2.85	0.653						
	من 10 - 15 سنة اقل من	11	2.67	1.058						
	من 15 سنة فاكثر	25	3.34	0.468	داخل المجموعات	22.184	44	0.504		
	مجموع	48	3.11	0.754						

بالنظر إلى جدول (9) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي دالة إحصائية. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الشرباتي (2015)، ودراسة محمود (2016). ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) حسب الجدول (10) :

جدول (10): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 أقل من 10	من 10-15 أقل من 15	من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	-	-	-
من 5-10 أقل من 10	-	-	-	-
من 10-15 أقل من 15	-	-	-	$-.66883^*$
من 15 سنة فأكثر			$.66883^*$	

بالنظر إلى جدول (10) يتضح أن الفروق كانت ما بين رؤساء الأقسام الذي تراوحت خدمتهم (من 10-أقل من 15 سنة) ، وبين رؤساء الأقسام الذي كانت خدمتهم من (15 سنة فأكثر) ، ولصالح الذين كانت خدمتهم من (15 سنة فأكثر). وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت خدمة الموظف كلما زادت معرفته على الأنظمة والقوانين.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعا لمتغير: المديرية.

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي	الخليل شمال	10	2.73	1.015	بين المجموعات	2.465	4	0.616	1.091	0.373
	الخليل	10	3.21	0.460						
	جنوب الخليل	14	3.34	0.763						
				داخل المجموعات	24.303	43	0.565			
	نطا	14	3.08					0.686		
المجموع	48	3.11	0.754	المجموع	26.768	47				

بالنظر إلى جدول (11) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الشرباتي (2015). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن تطبيق الأنظمة والتعليمات واحدة بغض النظر عن مكان عمل رئيس القسم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة والحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل".

إجراءات العمل، كما اتفقت مع دراسة (Hanard & Mettirle, 2008)، والتي بينت أن الحوكمة هي أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة والذي كان مرتفعاً.
- جاءت أعلى مجالات الحوكمة تطبيقاً وبالترتيب:
 ١. مجال المشاركة.
 ٢. مجالي الشفافية الإدارية والتمكين.
 ٣. مجال المساءلة.
- درجة الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان متوسطاً بشكل عام.
- تشرك الوزارة مديرياتها في تقييم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي.
- تنشر الوزارة تقارير دورية حول انجازاتها.
- تشرك الوزارة مديرياتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية.
- تنسق الوزارة أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والمديرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغير سنوات الخدمة ولصالح رؤساء الأقسام الذين تراوحت خدمتهم بين (15 سنة فأكثر).
- وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة بكافة مجالاتها (الشفافية الإدارية، المشاركة، التمكين، المساءلة) والحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على تعزيز الحوكمة والحكم الرشيد في كافة مجالاته بما يخدم مصلحة الوزارة، ويحقق المصلحة والفائدة للعاملين.
- العمل على تفعيل نظام المساءلة مما يعزز من تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد.
- المشاركة الفاعلة من كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.
- العمل على تقليص إجراءات العمل وتطويرها والحد من البيروقراطية والروتين في العمل.
- العمل على صياغة أنظمة شفافة واضحة وعادلة في تعيين المراكز الشاغرة.
- أن يتم وضع تشريعات وقوانين تمتاز بالعدالة وعدم التحيز.
- العمل على وضع أسس ومعايير واضحة وعادلة تحدد المسار والنمو المهني للعاملين في الوزارة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، خالد. (2011). " حوكمة الإنترنت"، ط 1 : دار الفكر الجامعي، مصر.
٢. أبو كريم، أحمد فتحي. (2005). " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٣. البشير، محمد. (2004). " التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، (المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين)، عمان، 24-25 أيلول.
٤. حسين، سندس. (2006). " أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي"، بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.
٥. حلاوة، جمال ؛ ودار طه، نداء. (2011). " واقع الحوكمة في جامعة القدس" : دار العلوم التنموية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
٦. السيد، نعمات عبد الخالق. (1992). " الاغتراب وعلاقته بالعصاب والدافعية للإنجاز لدى طلاب الجامعة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
٧. شبات، د. جلال اسماعيل. (2012). " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة - جامعة القدس المفتوحة"، (بحث غير منشور)، جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين.
٨. الشرباتي، هشام. (2015). " تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
٩. شريف، أثير. (2008). " دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق-دراسة حالة"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، العراق.
١٠. عبد المختار، محمد خضر. (1998). " الاغتراب والتطرف نحو العنف"، ط 1: دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١١. العريني، منال. (2014). " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (3)، عدد (12)، ص ص 114-148.
١٢. عطوة، محمد؛ والسيد، علي فكري. (2011). " حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، مجلد (2)، عدد (79)، ص ص 449-532.
١٣. عمران، كامل علي. (1990). " أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل"، دراسة ميدانية مقارنة، دورية الإدارة العامة، عدد (66).
١٤. الكايد، زهير. (2003). " الحكمانية قضايا وتطبيقات": المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
١٥. محمود، جمال معروز سليم. (2016). " درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٦. المصري، رفيق محمود. (2008). " الاغتراب لدى الأكاديميين الفلسطينيين-دراسة ميدانية حول أبرز مظاهره ومصادره والخيارات السلوكية لمواجهته"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، مجلد (7)، عدد (1)، الإمارات العربية المتحدة.
١٧. يوسف، محمد. (2007). " محددات الحوكمة ومعاييرها-نمط تطبيقها في مصر": بنك الاستثمار الدولي، مصر.

- [1] <http://www.businessdictionary.com>.
- [2] <http://www.edarta3mal.com>.
- [3] Alter, Rolf. (2003). Public Governance For Investment Public Governance and Territorial Development"-OECD Press, Paris.
- [4] and Organizational Alienation. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research
- [5] in Business: Apr, Vol. 3 Issue 12, p188.
- [6] Henard, Fabric and Mitterle Alexander. (2008). Governance and Quality in Higher Education, Education Program on Institutional Management in Higher Education. France : OECD.
- [7] Mok, Ka Ho. (2010). When State Centralism Meets Neo-Liberalism : Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education : The International Journal of Higher Education and Educational Planning , 60(4), P419-440.
- [8] Nisha, Nair & Neharika, Vohra. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. Management Decision, 48 Issue 4, p600, 1 chart.
- [9] Rajaeepour, Saeed & Others. (2012). Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: Apr, Vol. 3 Issue 12, p188.

The Application of Governance in the Ministry of Education in Palestine and its Role in Reducing Expatriate Career " Field Study from the Point of View of the Heads of Departments in the Directorates of Education in Hebron "

Sameer Suleiman Abed Al-Jamal

Istiklal University

sameeraljamal@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of application of governance in the Ministry of Education in Palestine and its role in reducing the expatriate career from the point of view of heads of departments in the directorates of education in Hebron, According to variables: gender, scientific qualification, years of service and administration. The study followed the descriptive analytical approach. The study sample consisted of (48) heads of department. The questionnaire was used to collect data. The results of the study indicate that the degree of application of governance in the Ministry of Education in Palestine was generally medium, except for the field of participation, which was high, and it was found that the degree of reduction of expatriation was medium. It also found that the ministry involves its directorates in evaluating the results of school work and in making decisions related. It also publishes periodic reports on its achievements and coordinates its activities and programs with the local community. The results also indicate that there are no statistically significant differences in the role of governance in reducing job expatriation from the point of view of the heads of departments in the directorates of education in Hebron governorate according to variables: gender, scientific qualification and administration, while there were statistically significant differences in the role of governance in the reduction Of career expatriation according to the variable years of service and for the heads of departments whose service was (15 years and more). The results showed a statistically significant correlation between the application of governance and the reduction of expatriation. The study came out with a number of recommendations, which are: (Work to strengthen governance and good governance in all areas in order to serve the interests of the ministry to achieve the interest and benefit of the workers, To activate the system of accountability, which promotes the application of governance and good governance, Active participation from all levels of management in the formulation of future plans and strategies, Work to reduce and improve work procedures and reduce bureaucracy and routine work, To work on the formulation of clear and fair transparent systems in the appointment of vacancies, The development of legislation and laws characterized by justice and impartiality, To establish clear and fair rules and standards that determine the course and professional growth of employees in the ministry.

Key words: corporate governance , job alienation , the Ministry of Education and Higher Education , heads of departments in the Directorates of Education.

استبانة للرأي

الأخ/الأخت رئيس/ة القسم المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل "، لذا يرجى تعبئة الاستبانة بعناية ودقة، علماً بأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، شاكراً حسن تعاونكم.

الباحث: د. سمير سليمان الجمل.

الجزء الأول : معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المخصص وفق الحالة التي تنطبق عليك.

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى.

سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات. () من 5 - أقل من 10 سنوات

() من 10 - أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر.

المديرية: () شمال الخليل. () الخليل.

() جنوب الخليل () يطا.

*الحوكمة : تشير إلى الحكم الرشيد والتي بموجبها تتمكن مديريات التربية والتعليم من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بجودة عالية تؤدي إلى تعزيز الثقة بها وزيادة مستوى رضا العاملين ورضا الجمهور .

*الاغتراب الوظيفي : تولد الشعور لدى الموظف بأنه غريب في وظيفته وأن المديرية التي يعمل فيها لم تعد المكان المناسب الذي يحقق طموحاته ورغباته لأسباب تتعلق بالمديرية أكثر مما تتعلق بالموظف، وهذا يؤدي إلى ضعف الانتماء والولاء والرضا والذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي.

الجزء الثاني : يتكون هذا الجزء من (43) فقرة، يرجى منك وضع إشارة (x) في المكان الذي توافى عليه.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
المجال الأول : الشفافية الإدارية						
1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها					
2	تتيح الوزارة لرؤساء الأقسام ومديري المدارس الاطلاع على خططها					
3	تنشر الوزارة تقارير دورية حول انجازاتها					
4	تنسق الوزارة أنشطتها وبرامجها مع المجتمع المحلي					
5	تنتهج الوزارة الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها					
6	تجري الوزارة عملية تقويم لادائها بمشاركة الأطراف ذات العلاقة					
7	توفر الوزارة انظمة وتعليمات وحماية واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها					
8	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والاقتراحات					
9	تعتمد الوزارة اسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية					
10	توفر الوزارة المعلومة في الوقت المناسب دون تأخير.					
المجال الثاني : المشاركة						
11	تشرك الوزارة المديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية					
12	تتعاون الوزارة مع المديرية لإدارة الأزمات					
13	توفر الوزارة نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على التعاون معها					
14	تشرك الوزارة العاملين في المديريات في صياغة خططها الإستراتيجية					
15	تشرك الوزارة المديرية في تقويم النتائج الخاصة بالعمل المدرسي					
16	تعمل الوزارة على تشجيع العاملين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر					
17	تقوم الوزارة بإشراك العاملين في عمليات تطوير الإجراءات الخاصة بعملهم وتبسيطها					
18	تعزز الوزارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرنية تدعم مشاركة الجميع.					
19	تشجع الوزارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.					
20	تشجع الوزارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.					

21	تشرك الوزارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.				
22	تتقبل الوزارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.				
23	تفسح الوزارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب عن استفساراتهم بصدر رحب.				
24	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.				
25	تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.				
المجال الثالث : التمكين					
26	تولي الوزارة اهتماماً برؤساء الأقسام ومديري المدارس دون تمييز				
27	تحرص الوزارة على الاستماع لمشكلات المديرين واحتياجاتهم				
28	تعمل الوزارة على حل مشاكل المديرين وتلبية احتياجاتهم				
29	تشجع الوزارة المديرين العمل بروح الفريق الواحد				
30	توفر الوزارة البيئة الملائمة لتبادل المعلومات والأفكار بين موظفيها				
31	تحدد الوزارة الصلاحيات والمهام لموظفيها بشكل متكامل دون تعارض أو تداخل				
32	تحرص الوزارة على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد				
33	تعزز الوزارة ومديريات التربية انتماء العاملين لها				
34	تمنح الوزارة الصلاحيات بما يتناسب والمسؤوليات المنوطة بهم				
المجال الرابع : المساءلة					
35	تتسم البات المساءلة في الوزارة وفي المديرية بالوضوح				
36	تطلع الوزارة العاملين على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة حال تكرارها				
37	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة للموظفين بعيداً عن المحسوبية				
38	تطلع الوزارة الموظفين على الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة				
39	تتم مساءلة الموظفين بناء على معلومات موثوقة				
40	تطلع الوزارة الموظفين على حقوقهم وواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.				
41	تتيح البات المساءلة في الوزارة وفي المديرية المديرية المراقبة والمراجعة في اي وقت				
42	تعتمد الوزارة نظام داخلي فعال لمراقبة السلوك المهني لموظفيها				
43	تتخذ الوزارة والمديرية الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم دون تحيز				

الجزء الثالث : دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
ويتكون من (20) فقرة، يرجى منك وضع إشارة (x) في المكان الذي توافق عليه.

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي						
1	تتوفر لدى العاملين الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل					
2	تتوفر لدى العاملين الفرصة للتعرف على نتائج العمل					
3	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بطريقة ملائمة					
4	تتاح للعاملين فرص المشاركة في الدورات التدريبية					
5	تتاح للعاملين الفرصة للابتكار والابداع في العمل					
6	تتم الترقية في الوزارة وفق شروط مناسبة					
7	تشجع الإدارة الجهد المبذول في العمل					
8	يتم توزيع الأعمال في الوزارة وفي المديرية المديرية حسب التخصص					
9	يتم تلبية رغبات العاملين في النقل اذا رغبوا بذلك					
10	يتم تنسيق العمل بالتناوب داخل القسم					
11	يتم السماح بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة عند الضرورة					
12	يتم السماح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقليل الملل والتعب					
13	يتم إجراء التدريبات اللازمة خارج وداخل المديرية.					
14	يتم اخذ آراء العاملين في بعض الأمور الخاصة بالعمل					
15	يتم مشاركة العاملين في المناسبات الخاصة					
16	يتم السماح بقضاء بعض الاعمال الخاصة خلال اوقات الدوام					
17	يتم اطلاع العاملين على المستجدات الخاصة بالعمل					
18	تراعي الإدارة الحالة النفسية للعاملين					
19	لا يتم أخذ الإجراءات العقابية بحق المخالفين إلا بعد التحقق من المخالفة ودوافعها					
20	يتم منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بموضوعية ودون محاباة لأحد					