

العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين وحوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل

الاستلام: 2025/ 08 /23

التحكييم: 2025/ ١٠ /٢٣

القبول: 2025/ 12 /07

علي عيادة^(*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 قسم الإدارة العامة، العلوم الادارية، جامعة الاستقلال، اريحا، فلسطين.

* عنوان المراسلة: Ali.ayadeh@pass.ps

العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين وحوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل

الملخص:

سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين وحوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٦) موظفاً وموظفة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين كان مرتفعاً في مجمل أبعادها (الإنسانية، الفنية، المعرفية، والقيادية)، في حين جاء تقدير العاملين لمستوى حوكمة العمليات الإدارية بمستوى متوسط. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن الكفايات الإدارية تمثل متغيراً تنبؤياً قوياً في حوكمة العمليات الإدارية، حيث فسرت ما نسبته (٨٧,٩%) من التباين. كذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين المتعدد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في الكفايات الإدارية وحوكمة العمليات الإدارية، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الكفايات الإدارية، خصوصاً القيادية والإنسانية منها، وتكريس مبادئ الحوكمة في البيئة الإدارية لضمان شفافية الأداء وفاعلية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية، حوكمة العمليات الإدارية، القطاع العام، مديرية التربية والتعليم - فلسطين

المقدمة

تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحديث متغيرات متسارعة تفرض عليها تطوير أدائها الإداري بما يواكب متطلبات الجودة والشفافية والفاعلية، ولا سيما في ظل الضغوط المتزايدة على الأنظمة التعليمية لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. وتعد حوكمة العمليات الإدارية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، والحد من الهدر والفساد، ما يجعلها ضرورة لا ترفاً إدارياً (الشامي، ٢٠١٩). وقد أصبح تطبيق الحوكمة أحد المعايير الأساسية في تقييم أداء المؤسسات التعليمية.

في هذا السياق، تبرز الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة. فالكفايات الإنسانية والقيادية والمعرفية والفنية تمثل أسساً لتمكين المدير من توجيه العمليات الإدارية بكفاءة، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المديرين الذين يمتلكون كفايات إدارية عالية يكونون أكثر قدرة على ممارسة أدوارهم الحوكموية بفعالية (الهنداوي وعلوان، ٢٠٢٠).

يُعدُّ السياق التربوي الفلسطيني من أكثر البيئات التعليمية تعقيداً بفعل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمرُّ بها دولة فلسطين، حيث تواجه وزارة التربية والتعليم تحديات تتعلق بالاستقرار الإداري، وتفاوت الموارد، وضعف البنية التحتية، إلى جانب الحاجة المستمرة لتطوير كفايات الكوادر التعليمية والإدارية. ومع هذه التحديات، فقد قطعت المنظومة التربوية الفلسطينية شوطاً مهماً في تعميم التعليم وتحسين مخرجاته، مع التركيز على الجودة والحوكمة في المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة:

مع الجهود المبذولة لتعزيز مفاهيم الحوكمة في القطاع التربوي الفلسطيني، لا تزال بعض مديريات التربية والتعليم تواجه تحديات في تطبيق حوكمة العمليات الإدارية بنحو فعال. ويُعدُّ ضعف مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين أحد العوامل المحتملة التي قد تسهم في هذا القصور، حيث تُعدُّ الكفايات الإدارية (الإنسانية، الفنية، المعرفية، والقيادية) من الركائز الأساسية لضمان الإدارة الرشيدة وتحقيق الكفاءة والشفافية في العمل المؤسسي. وقد لوحظ أن مدى تفعيل هذه الكفايات يختلف باختلاف الخلفيات الوظيفية وسنوات الخبرة لدى المديرين، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول العلاقة بين هذه الكفايات ومستوى حوكمة العمليات الإدارية. وفي ضوء ذلك، تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين وحوكمة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، كما يراها العاملون في هذه المديريات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟
٢. ما مستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفاعلية والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟

٣. هل يوجد تأثيرٌ دالٌّ إحصائياً للكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) في حوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

١. يوجد تأثيرٌ دالٌّ إحصائياً للكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) في حوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.
٣. توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على:

١. مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٢. مستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفاعلية والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
٣. فحص تأثير الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) في حوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
٤. التعرف على الفروق في استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

5. التعرف على الضغوط في استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الادارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الثغرات المعرفية والعملية على مستويين أساسيين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تركيزها على العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين ومفهوم حوكمة العمليات الإدارية في السياق التربوي الفلسطيني، وهو موضوع لم يحظَ بما يكفي من البحث والتمحيص في الدراسات الفلسطينية على وجه الخصوص. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية والحوكمة عبر تقديم إطار نظري يربط بين كفايات المديرين - بمختلف أبعادها (الإنسانية، الفنية، المعرفية، والقيادية) - وبين جودة العمليات الإدارية، مما يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال الحيوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية في النتائج العملية التي يمكن أن تستثمر من قبل صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، من أجل تحسين أساليب الإدارة وتعزيز الحوكمة التربوية عبر الاستثمار في تطوير كفايات المديرين المباشرين. ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في بناء برامج تدريبية مستندة إلى احتياجات واقعية، وتوجيه السياسات نحو دعم القيادات التربوية الفاعلة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم داخل فلسطين.

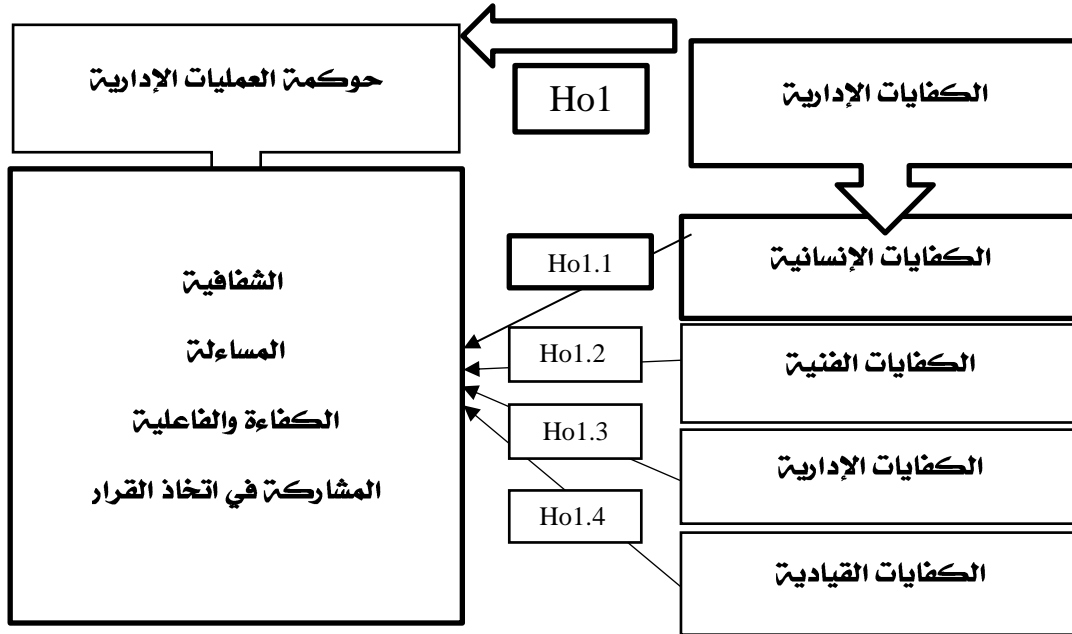
المفاهيم الإجرائية:

الكفايات الإدارية: "مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والتخطيطية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والاجتماعات والعمل مع المجتمع المحلي التي تتوفر لدى المدير ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية (عبد الجليل وسالم، ٢٠١٩).

حوكمة العمليات الادارية: نظام يتولى توجيه وإدارة العمليات المعيارية داخل المؤسسات، حيث يُحدّد عن طريقه توزيع المسؤوليات والصلاحيات، ويجري وضع قواعد واضحة وشفافة لعملية اتخاذ القرار بغرض تحقيق الأداء المتميز والكفاءة والالتزام بالقانون والمساءلة (الصقر، ٢٠٢٤).

نموذج الدراسة:

بناءً على متغيرات البحث والفرضيات البحثية، جرى وضع النموذج الآتي الذي يلخص العلاقة بين المتغيرات.



الشكل (1): نموذج الدراسة

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة عبد الفتاح (٢٠٢٥) للكشف عن دور إحكام الرقابة الداخلية على النظام المحاسبي ودوره في تحقيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، في جامعة كرري في السودان، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر تحليل استجابات عينة من موظفي الجامعة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين فعالية الرقابة الداخلية وجودة النظام المحاسبي.

وهدفت دراسة العدوان (٢٠٢٢) للتعرف على مدى تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات التحول الرقمي في مديرية تربية لواء الجامعة في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستهدفت عينة مكونة من (٢١٤) من المديرين ومساعديهم. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له دور واضح في تحسين كفايات القيادة.

وهدفت دراسة بوقفت (٢٠٢١) للتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية، أجريت الدراسة في محافظة طولكرم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة من موظفي الهيئات المحلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات وتحسين مستوى الأداء الإداري.

وهدفت دراسة السباعوي وآخرين (٢٠١٩) إلى تحليل عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي في جامعة التنمية البشرية في إقليم كردستان العراق باستخدام المنهج التحليلي، وشملت عينة

من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية. وخلصت النتائج إلى أن توفر الكفايات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتقييم والمتابعة يُعدُّ من العوامل الرئيسة التي تدعم جودة الأداء المؤسسي وتعزز من ممارسات الحوكمة. وهدفت دراسة الشافعي وبغدادى (٢٠١٩) إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مصر، حيث استخدم الباحثان المنهج الميداني عبر استبانة وزعت على الهيئة الإدارية والأكاديمية. وبينت النتائج أن الكفايات القيادية تسهم في رفع مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة رويو وبيينا وتوريس (Royo, Pina, & Torres, 2022) إلى استكشاف تأثير الكفايات الإدارية على استدامة الحوكمة في المؤسسات العامة في إسبانيا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها من (١٨٠) مؤسسة حكومية. وخلصت النتائج إلى أن الكفايات الإدارية في مجالات الإدارة المالية والتنسيق والتخطيط تسهم مباشرة في تحسين ممارسات الحوكمة.

وهدفت دراسة موراي وميونجون (McMurray & Muenjihh, 2020) إلى دراسة أثر الكفايات التنظيمية والقيادية على حوكمة المؤسسات غير الربحية في أستراليا، اعتمد الباحثان على المنهج المسحي التحليلي، واستهدفت عينتها من (١٥٠) مديراً تنفيذياً في مؤسسات غير ربحية. وتوصلت النتائج إلى أن الكفايات المتعلقة بالتنظيم والتواصل تؤدي دوراً أساسياً في تحسين ممارسات الحوكمة الداخلية وزيادة فاعلية العمليات الإدارية.

وهدفت دراسة هوانج ولين (Hwang & Lin, 2019) إلى تحليل العلاقة بين الكفايات القيادية والحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي في تايوان، استخدم الباحثان المنهج الكمي، واستعانوا باستبانة وزعت على عينتها من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس وإداريين في الجامعات الخاصة. وأظهرت النتائج أن الكفايات في التخطيط الإستراتيجي والتفكير التحليلي والتواصل تسهم بنحو فاعل في تحسين ممارسات الحوكمة.

وهدفت دراسة براون (Brown, 2018) للتعرف على أثر الكفايات الإدارية في تطبيق ممارسات الحوكمة داخل القطاع الحكومي في المملكة المتحدة، استخدم الباحث المنهج المختلط، حيث جمع بيانات كمية ونوعية من (١٢٠) مسؤولاً في إدارات حكومية. وكشفت النتائج أن الكفايات في مجالات اتخاذ القرار والتفويض والتواصل تساهم في رفع كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة.

هدفت دراسة سوركوفا (Skorková, 2016) للتعرف على نماذج الكفايات الإدارية في القطاع العام، وتحليل أثرها على فعالية الحوكمة الإدارية في جمهورية التشيك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها مكونة من (٢٠٠) موظف في مؤسسات حكومية. وأظهرت النتائج أن امتلاك المديرين لكفايات في مجالات التخطيط الإستراتيجي والتواصل واتخاذ القرار يرتبط إيجابياً بتطبيق مبادئ الحوكمة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً متزايداً بالعلاقة بين الكفايات الإدارية وممارسات الحوكمة في مختلف السياقات المؤسسية، لا سيما في القطاعات التعليمية والحكومية. وقد أجمعت معظم هذه الدراسات على أهمية الكفايات الإدارية - خصوصاً في مجالات التخطيط والتواصل واتخاذ القرار - في تعزيز فعالية الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي الفاعل والمستدام. كما لوحظ تنوع في المنهجيات المستخدمة، حيث جمعت بعض الدراسات بين المنهج الوصفي والتحليلي والسببي، فيما اعتمدت أخرى على المنهج الكمي، مما

يعكس محاولة الباحثين استقصاء الظاهرة من زوايا متعددة. وبينما ركزت بعض الدراسات على تطبيقات الحوكمة في السياقات المحلية، فقد تناولت دراسات أخرى البعد القيادي والإداري في المؤسسات غير الربحية أو التعليمية، ما يمنح هذه الدراسات تنوعاً وعمقاً يساعد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية. ومع هذا الزخم، فإن العلاقة المباشرة بين الكفايات الإدارية وحوكمة العمليات الإدارية ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث في السياقات العربية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة العلمية.

الإطار النظري:

مفهوم الكفايات الإدارية

تشير الكفايات الإدارية إلى قدرات المدير التي تجمع بين المعارف النظرية، المهارات التقنية، والسلوكيات العملية التي تمكنه من إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، وتوجيه الموارد بكفاءة عالية (Schroder, 2006)؛ وتكمن القيمة الحقيقية لهذه الكفايات في تمكين المدير من مواجهة التحديات التنظيمية، وقيادة التغيير داخل المؤسسة بفاعلية (يدك ومهدي، ٢٠٠٥).

أنواع الكفايات الإدارية

تعد الكفايات الإدارية من الركائز الأساسية التي تمكن المديرين من تحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء مهامهم، وهي تنقسم إلى أنواع عديدة:

أولاً: الكفايات الإنسانية أو الشخصية: تمثل القدرة على بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة، وتعزيز التواصل الفعال، وهو ما يعزز بيئة عمل صحية ومستقرة، تسهم في تحقيق أهداف الحوكمة، كما أشار الحجاجي والمزموم (٢٠٢٣) إلى أن هذه الكفايات تزيد من التزام العاملين ورضاهم الوظيفي، وهو عنصر مهم في إدارة الأداء ضمن حوكمة العمليات.

ثانياً: الكفايات الفنية: التي تشمل المهارات التقنية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، تعد ضرورية لتطبيق السياسات والمعايير التي تنظم العمليات الإدارية، حيث تساعد المدير على ضمان سير العمل وفقاً للإجراءات المقررة.

ثالثاً: الكفايات القيادية: والتي تشمل التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، تعد محورياً مهماً في حوكمة العمليات الإدارية؛ لأنها تتيح للمديرين توجيه الموارد، وتحفيز العاملين نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها (Fu et al., 2023).

رابعاً: الكفايات المعرفية: التي تعتمد على المعرفة العلمية والتحليلية اللازمة لفهم المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة (الحربي، ٢٠٢١).

أهمية الكفايات الإدارية في العمل المؤسسي

تؤدي الكفايات الإدارية دوراً محورياً في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، إذ تمثل الأساس الذي يبني عليه نجاح المديرين في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تأتي أهمية الكفايات الإدارية من جوانب رئيسية عديدة تسهم في تعزيز فعالية اتخاذ القرار، وهو ما يعزز من دقة تطبيق حوكمة العمليات الإدارية (Schroder, 2006).

وتكتسب الكفايات القيادية أهمية خاصة في تعزيز القدرة على التوجيه الإستراتيجي وإدارة التغيير، الأمر الذي يتيح للمؤسسات التكيف مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وضمان استمرارية العمليات وتحسينها باستمرار، وذلك يتناغم مع أهداف الحوكمة في تعزيز المساءلة والشفافية ضمن بيئة ديناميكية (Fu et al., 2023)، كما تسهم الكفايات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق المحلي والعالمية، عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتطوير ثقافة الابتكار، وتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة (Mazzucato, 2021).

مفهوم حوكمة العمليات الإدارية

تشير حوكمة العمليات الإدارية إلى مجموعة الأنظمة والضوابط المؤسسية التي تهدف إلى ضمان إدارة فعّالة ونزيهة للعمليات اليومية، عن طريق تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الرقابة والتقييم المستمرين (Brown & Toze, 2017). ويعتمد هذا المفهوم على الدمج بين الضوابط التنظيمية التقنية والأطر الأخلاقية، بما يعزز من انضباط الأداء المؤسسي، ويكفل الالتزام بالقوانين والمعايير (Christensen & Laegreid, 2024).

أهداف وأهمية حوكمة العمليات الإدارية:

تسعى حوكمة العمليات الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن إدارة فعّالة وشفافة. وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

١- تحقيق الشفافية والمساءلة: تسعى الحوكمة إلى وضع نظام واضح يحدد من هو المسؤول عن ماذا، وكيف تجري متابعة الأداء ومحاسبة المسؤولين. لضمان أن أصحاب القرار يعملون وفقاً لمصالح المؤسسة لا لمصالحهم الشخصية (Harrison & Birkmeyer, 2015).

٢- تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري: بفضل ما توفره من معلومات دقيقة وآليات رقابية فعّالة، تساعد الحوكمة الإدارية في اتخاذ قرارات مدروسة مستندة إلى بيانات واقعية (الطائي، ٢٠١٩).

٣- رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر: تهدف الحوكمة إلى ترشيد استخدام الموارد، عن طريق ضبط العمليات وتحديد الأولويات بدقة، مما يقلل من التكرار والهدر في الوقت والتكاليف (Mazzucato, 2021).

٤- تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب العلاقة: عبر آليات الشفافية والإفصاح، تسهم الحوكمة في بناء علاقة قائمة على الثقة مع الموظفين، والجمهور، وأصحاب المصالح (العساف، ٢٠١٨).

٥- تحقيق العدالة في توزيع المسؤوليات والموارد: توفر الحوكمة إطاراً يضمن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين على أساس الكفاءة، وتسهم في الحد من المحسوبية والتمييز (اليزار، ٢٠١٩).

٦- تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر: عبر التقييم الدوري والمراجعة الداخلية، تدفع الحوكمة المؤسسات نحو تبني إستراتيجيات التحسين المستمر، وضمان الجودة في الأداء الإداري (Christensen & Laegreid, 2024).

أبعاد الحوكمة الإدارية:

تهدف الحوكمة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأبعاد الرئيسية، تتمثل بحسب (أبو عاود، ٢٠١١):

- ١- الشفافية: التي تهدف إلى الإفصاح بنحو جلي عن المعلومات، مما يسهم في اتخاذ القرارات الدقيقة.
- ٢- المساءلة: والتي تعبر عن قيمة جوهرية في الحوكمة الرشيدة، عن طريق إيجاد آليات للمحاسبة ومتابعة الأداء.
- ٣- الرقابة الإدارية: عبر المراجعة المستمرة والحثيثة التي من شأنها ضبط سير الأداء وفق ما هو مخطط له.
- ٤- الكفاءات الإدارية: عبر عمليات التطوير والتدريب والتأهيل للطواقم للقيام بمهامهم بكفاءة عالية.

5- اللوائح التنظيمية؛ والتي تستند إلى وجود أنظمة ولوائح توضح حدود المسؤوليات والمهام.

منهج الدراسة وطريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين وحوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؛ لكونه المنهج المناسب لفحص العلاقات المتفاعلة المدروسة.

مجتمع الدراسة وإطار المعاينة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل (شمال الخليل، يطا، وسط وجنوب الخليل والبالغ عددهم (350) موظفاً من العاملين الإداريين، رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وقد جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (156) موظفاً، والجدول (1) يقدم تفصيلاً لخصائص مجتمع الدراسة.

جدول (1): خصائص العينة وفقاً لبعض المتغيرات ن= (156)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
دون 10- سنوات	30	19.2
سنوات الخبرة	90	57.7
فوق 21 سنة	36	23.1
موظف إداري	62	39.7
المسمى الوظيفي	42	26.9
مشرف تربوي	52	33.3

أداة الدراسة ومتغيراتها:

استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث جرى تصميم المقياس استناداً إلى الأطر النظرية في العلوم الإدارية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة (الحجاجة وزملاؤه، 2023؛ عبد الجليل وزملاؤه، 2019؛ الهنداوي وزملاؤه، 2020).

وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن المتغيرات المستقلة والمرتبطة بالكفايات الإدارية والأبعاد الفرعية (الإنسانية، الفنية، المعرفية، والقيادية) والذي يشمل (20) فقرة. بالإضافة إلى تلك المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يشمل المتغيرات التابعة التي تقيس حوكمة العمليات الإدارية وأبعادها (المساءلة، الشفافية، الكفاءة والفاعلية، والمشاركة في اتخاذ القرار)، ويشمل (20) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

جرى التأكد من صدق مقياس الدراسة عن طريق الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك على النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري

جرى التأكد من صدق الأداة عبر عرضها على (٦) محكمين متخصصين في مجال العلوم الإدارية لتقييم الصدق الظاهري، وكانت الأداة في صورتها الأولية تحتوي على (٤٤) فقرة، وبعد التعديل بناءً على ملاحظات المحكمين، جرى تقليص عدد الفقرات إلى (٤٠) فقرة، والتي تشمل الأبعاد المتعلقة بالكفايات الإدارية وحوكمة العمليات الإدارية في صيغتها الحالية.

ب- صدق البناء لمقياس الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة، جرى استخراج صدق البناء عبر ارتباط جميع فقرات الدراسة المتعلقة ببعد الكفايات الإدارية والأبعاد الفرعية (الإنسانية، الفنية، المعرفية، والقيادية) وبعد جودة حوكمة العمليات الإدارية (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية، والمشاركة في اتخاذ القرار مع درجتها الكلية)، وأظهرت نتائج ارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين جميع فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية. وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بين (٠,٨٧-٠,٥١) لبعد الكفايات الإدارية وبين (٠,٧٩-٠,٣٩) لبعد حوكمة العمليات الإدارية، وجميعها دالة إحصائياً، مما يعطي مؤشراً داخلياً على صدق أداة الدراسة، والجدول (٢) يظهر قيم معاملات الارتباط.

جدول (٢): معاملات اختبار بيرسون الارتباطية بين عبارات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

عبارات الكفايات الإدارية		عبارات حوكمة العمليات الإدارية	
الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)
1	*.510	21	*.703
2	*.878	22	*.554
3	*.713	23	*.741
4	*.652	24	*.749
5	*.636	25	*.691
6	*.692	26	*.680
7	*.569	27	*.623
8	*.689	28	*.798
9	*.528	29	*.640
10	*.679	30	*.719

*- دالة عند مستوى (٠,٠١).

ثبات مقياس الدراسة:

قامت الدراسة بحساب معادلات الثبات باستخدام الاتساق الداخلي، ومن معادلات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وبلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية في بعد الكفايات الإدارية (٠,٩٣)، فيما حقق البعد المرتبط بحوكمة

العمليات الإدارية (٠,٩٥). ويشير (Sekaran & Bougie, 2016) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا التي تساوي (٠,٧٠) أو أكثر تعدُّ مقبولة، وتشير إلى مستوى جيد. وذلك كما هو واضح من الجدول (٣)

جدول (3) : مصفوفة معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والدرجات الكلية لمتغيري الدراسة

الكفايات الإدارية	عدد الفقرات	قيمة ألفا	حوكمة العمليات الإدارية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الكفايات الإنسانية	٥	.83	الشفافية	٥	.87
الكفايات الفنية	٥	.77	المساءلة	٥	.83
الكفايات المعرفية	٥	.77	الكفاءة والفاعلية	٥	.84
الكفايات القيادية	٥	.83	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	.81
الدرجة الكلية	٥	.93	الدرجة الكلية	٥	.95

معياري تصحيح أداتي الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي بوصفه مفتاحاً لتصحيح العبارات، بحيث تكون مستوى المرونة الوظيفية وتأثيرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية كالآتي:

١- (١-٣٣) درجة ضعيفة.

٢- (٢٠٣٤-٣٠٦٦) درجة متوسطة.

٣- (٣٠٦٧- فأعلى) درجة عالية.

المعالجة الإحصائية: استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لجمع وتبويب البيانات وتحليلها، وكذلك لاستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما جرى تحليل نتائج اختبار بيرسون للارتباط، ونتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط، بالإضافة إلى ذلك، جرى حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات، وذلك كما هو موضح من الجدولين (٤، ٥).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعدها من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين	الرتبة
مرتفعة	76.80%	.68	3.84	الكفايات الإنسانية	١-
متوسطة	76.20%	.68	3.81	الكفايات الفنية	٢-
مرتفعة	70.00%	.55	3.50	الكفايات المعرفية	٣-
مرتفعة	74.80%	.75	3.74	الكفايات القيادية	٤-
مرتفعة	74.40%	.61	3.72	الدرجة الكلية	٥-

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة بنحو عام، حيث بلغت النسبة الكلية (٧٤،٤٠٪). وقد تصدرت الكفايات الإنسانية المرتبة الأولى بنسبة بلغت (٧٦،٨٠٪)، تلتها الكفايات الفنية بنسبة (٧٦،٢٠٪)، ثم الكفايات القيادية بنسبة (٧٤،٨٠٪)، في حين جاءت الكفايات المعرفية في المرتبة الأخيرة بنسبة (٧٠،٠٠٪). ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والقيمية بين الأفراد داخل المؤسسات العامة بنحو عام والتعليمية بنحو خاص. أما بالنسبة للكفايات الفنية فقد يعزى ذلك إلى التطور الهائل في المجال التكنولوجي في المجال الإداري والحاجة لعمليات التأهيل والتدريب.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الفنية، الإنسانية، المعرفية، والقيادية) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وذلك كما توضحه الفقرات الخاصة بالبعد.

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين	الرتبة
مرتفعة	84.80	.77	4.24	يخطط المدبرون للعمليات الإدارية بنحو فعال.	١
مرتفعة	84.20	.92	4.21	يحل المدبرون النزاعات بين الموظفين بطريقة وأسلوب أخوي.	٢
مرتفعة	83.00	.83	4.15	يمتلك المدبرون معرفة معمقة بالأنظمة والتعليمات الإدارية المعمول بها.	٣
مرتفعة	82.20	.92	4.11	يتابع المدبرون تنفيذ الخطط الإدارية بشكل منتظم	٤
مرتفعة	79.20	.95	3.96	يقيم المدبرون أداء الموظفين بمعايير موضوعية.	٥
مرتفعة	77.60	.88	3.88	يتمتع المدبرون برؤية إستراتيجية واضحة لتطوير العمل الإداري.	٦
مرتفعة	77.00	.98	3.85	يتواصل المدبرون مع العاملين بطريقة تشجع على بيئة عمل إيجابية.	٧
مرتفعة	76.80	.96	3.84	يتابع المدبرون تنفيذ المبادرات التطويرية باستمرار.	٨
مرتفعة	76.60	.86	3.83	يظهر المدبرون تفهماً لاحتياجات الموظفين وظروفهم.	٩
مرتفعة	75.20	.96	3.76	يمتلك المدبرون القدرة على التأثير في الموظفين لتحقيق أهداف العمل.	١٠
مرتفعة	73.40	1.08	3.67	يشجع المدبرون العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية لتحسين العمل.	١١
متوسطة	73.00	1.01	3.65	يضع المدبرون مؤشرات أداء تساعد في ضبط جودة العمل الإداري.	١٢
متوسطة	72.60	.87	3.63	يثري المدبرون العاملين بمعلومات معرفية جديدة عن طرق العمل.	١٣
متوسطة	72.40	.97	3.62	يحسن المدبرون الاستماع والتواصل مع مختلف الفئات.	١٤
متوسطة	70.80	.97	3.54	يقدر المدبرون جهود الموظفين ويكافئون الأداء المتميز.	١٥
متوسطة	70.60	.95	3.53	يتخذ المدبرون القرارات الصعبة في الوقت المناسب.	١٦
متوسطة	66.00	.69	3.30	يواكب المدبرون التطورات الحديثة في المجال الإداري والتقني.	١٧
متوسطة	64.40	.75	3.22	يستخدم المدبرون التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية.	١٨
متوسطة	64.20	.72	3.21	يوظف المدبرون المفاهيم الحديثة في الإدارة.	١٩
متوسطة	64.20	.69	3.21	يدمج المدبرون المعرفة النظرية بالتطبيق العملي.	٢٠
متوسطة	%74.40	.61	3.72	الدرجة الكلية	

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن أعلى القيم المرتبطة بالكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تمثلت في قدرة المديرين على التخطيط للعمليات الإدارية بنحو فعال بنسبة (84.80%)، تليها قدرتهم على حل النزاعات بين الموظفين بطريقة أخوية بنسبة (84.20%)، ثم امتلاك العاملين لمعرفة معمقة بالأنظمة والتعليمات الإدارية بنسبة (83.00%)، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الخطط الإدارية بنحو منتظم بنسبة (82.20%)، وتقييم أداء الموظفين باستخدام معايير موضوعية بنسبة (79.20%)، ويعزى ذلك أيضاً إلى التطور المتسارع في استخدام التكنولوجيا في كل المجالات، خاصة في الجوانب الإدارية، وهذا الأمر بحاجة لموارد مالية وتقنية مكلفة.

في المقابل، أظهرت النتائج أن أقل القيم تمثلت في بعض الجوانب التي تتعلق بالتطوير المهني واستخدام التكنولوجيا، حيث جاءت أدنى النسب في مواكبة التطورات الحديثة في المجال الإداري والتقني بنسبة (66.00%)، يليها استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية بنسبة (64.40%)، وتوظيف المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية بنسبة (64.20%)، وكذلك دمج المعرفة النظرية بالتطبيق العملي بنسبة (64.20%)، وأخيراً تقدير جهود الموظفين ومكافأة الأداء المتميز بنسبة (70.80%) ويعزى ذلك إلى قلّة متابعة المديرين للتغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وقلّة التدريب المستمر. هذا التفاوت يشير إلى ضرورة دعم البنية التحتية، وتعزيز التطوير التقني لمواكبة متطلبات الإدارة المعاصرة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفاعلية، والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات، وذلك كما هو موضح من الجدولين (٦، ٧).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفاعلية، والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل

الترتبة	أبعاد حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
١	الشفافية	3.73	.82	74.60	مرتفعة
٢	المساءلة	3.75	.70	75.00	مرتفعة
٣	الكفاءة والفاعلية	3.64	.75	72.80	متوسطة
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	3.45	.72	69.00	متوسطة
٥	الدرجة الكلية	3.64	.69	72.80	متوسطة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة بنحو عام، حيث بلغت النسبة الكلية (72.80%) بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.69). وقد جاءت المساءلة في المرتبة الأولى بنسبة (75.00%)، تليها الشفافية بنسبة (74.60%)، وكلاهما بدرجة مرتفعة، أما على صعيد الأبعاد ذات التقييم المتوسط، فقد

جاءت الكفاءة والفاعلية بنسبة (٧٢,٨٠%)، والمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة (٦٩,٠٠%). وقد يُعزى ذلك إلى الأنظمة والتعليمات المعمول بها في قطاع المؤسسات التربوية فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة، حيث تخضع كل المؤسسات إلى تعليمات واضحة ومحددة. أما بخصوص الفاعلية والمشاركة واتخاذ القرار تبقى عمليةً نسبيّةً تعود لطبيعتة التعامل لدى المسؤول، من حيث درجة تقبله لمشاركة الآخرين في العملية الإدارية بنحوٍ واسع.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين، كما توضحه الفقرات الخاصة بالبعد.

الرتبة	حوكمة العمليات الإدارية لدى المديرين المباشرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
١	يعلم المدبرون عن التغييرات الإدارية والتنظيمية لجميع الموظفين بوضوح.	4.03	.93	80.60	مرتفعة
٢	يوضح المدير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.	3.99	.86	79.80	مرتفعة
٣	يوفر المدبرون معلومات متساوية لجميع الموظفين دون تمييز.	3.96	.93	79.20	مرتفعة
٤	يقوم المدبرون بإتاحة المعلومات الإدارية للموظفين بشفاافية.	3.83	.91	76.60	مرتفعة
٥	يعمل المدبرون على تقديم التعليمات الإدارية للموظفين بموضوعية دون تحيز أو انتقائية.	3.80	.96	76.00	مرتفعة
٦	يحدد المدبرون المسؤوليات والمهام لكل موظف بنحو واضح ومكتوب.	3.80	1.02	76.00	مرتفعة
٧	يستخدم المدبرون تقارير الأداء كأساس للمساءلة.	3.79	1.05	75.80	مرتفعة
٨	يقوم المدبرون بالتحقيق في الأخطاء الإدارية بانتظام.	3.78	.98	75.60	مرتفعة
٩	يتخذ المدبرون إجراءات واضحة تجاه المخالفات الإدارية.	3.76	1.00	75.20	مرتفعة
١٠	يطبق المدبرون إجراءات عادلة تجاه المخالفات الإدارية.	3.71	.95	74.20	مرتفعة
١١	يدير المدبرون الطاقم بطريقة تحقق أفضل النتائج.	3.67	.96	73.40	مرتفعة
١٢	يقوم المدبرون بمراجعة العمليات الإدارية لتحسين الأداء باستمرار.	3.65	.95	73.00	متوسطة
١٣	يراعى المدبرون تقليل الهدر في الوقت والتكاليف أثناء تنفيذ المهام.	3.61	.93	72.20	متوسطة
١٤	يعمل المدبرون على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الإطار الزمني المحدد.	3.60	1.03	72.00	متوسطة
١٥	يحقق المدبرون التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل.	3.47	.93	69.40	متوسطة
١٦	ينظم المدبرون اجتماعات دورية لمناقشة القرارات الإدارية المهمة.	3.42	.94	68.40	متوسطة
١٧	يستمع المدبرون لآراء العاملين في حل المشكلات الإدارية.	3.41	.98	68.20	متوسطة
١٨	يقوم المدبرون بتحفيز الموظفين على تقديم مبادرات تطويرية.	3.33	.91	66.60	متوسطة
١٩	يقوم المدبرون بإشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	3.23	.91	64.60	متوسطة
٢٠	يعتمد المدبرون أسلوب العمل الجماعي في التخطيط للأنشطة المختلفة.	2.99	.85	59.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	.69	72.80	متوسطة

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن أعلى البنود المرتبطة بالحوكمة جاءت بوضوح التواصل والشفافية، مثل "إعلام المدير بالتغييرات الإدارية والتنظيمية لجميع الموظفين بوضوح" بنسبة (٨٠,٦٠٪)، و"توضيح المعايير المستخدمة في تقييم الأداء" بنسبة (٧٩,٨٠٪)، و"توفير معلومات متساوية لجميع الموظفين دون تمييز" بنسبة (٧٩,٢٠٪). واطاحت المعلومات للموظفين بشفافية وتقديم المعلومات بنحو موضوعي وتحديد المسؤوليات بنحو مكتوب ب (٧٦٪). لكل منهم. إذ تشدد الجهات الرقابية على عمليات الشفافية والمساءلة في العمليات الرقابية داخل مؤسسات التعليم في فلسطين، وهذا ما يعبر عنه من الالتزام العالي بهذين البعدين على وجه الخصوص مقارنة بالأبعاد الأخرى المرتبطة بالحوكمة، والتي غالباً يكون تطبيقها نسبياً ذاتياً، ويخضع إلى المهارات الفنية والشخصية التي يمتلكها المدبرون.

في حين، كانت أقل القيم تتعلق بمدى مشاركة الموظفين وتحفيزهم، حيث حصل "اعتماد أسلوب العمل الجماعي في التخطيط للأنشطة المختلفة" على (٥٩,٨٠٪) فقط، و"مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة" بنسبة (٦٤,٦٠٪). كما سجلت عبارات مثل "تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات تطويرية" و"الاستماع لآراء العاملين في حل المشكلات" نسباً متوسطة بين (٦٦,٦٠٪) و(٦٨,٢٠٪). وهذا يشير إلى وجود تحديات في إشراك العاملين بنحو فعال، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، مما يتطلب تطوير إستراتيجيات لتعزيز المشاركة والتحفيز لدعم تحقيق الأهداف الإدارية بفعالية أكبر.

نتائج السؤال الثالث: هل يوجد تأثير دال إحصائياً للكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين بأبعادها في حوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج تحليل الانحدار الأحادي، وذلك كما هو موضح من الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين في حوكمة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أبعاد الكفايات الإدارية	قيمة بيتا	قيمات	مستوى الدلالة الإحصائية
الكفايات الإنسانية	.253	4.463	*.000
الكفايات الفنية	.113	2.154	*.033
الكفايات المعرفية	.119	2.607	*.010
الكفايات القيادية	.524	9.266	*.000
قيمة (٧)	.879		*.001

*- دالة عند مستوى (٠,٠٥).

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن الكفايات الإدارية تفسر ما نسبته (٨٧,٩٪) من التباين في مستوى حوكمة العمليات الإدارية ($R^2 = 0.879$)، وهو ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وقد تبين أن الكفايات القيادية تعد الأكثر تأثيراً في الحوكمة، حيث حققت أعلى قيمة معامل انحدار معياري ($\beta = 0.524$) مصحوبة بدلالة إحصائية مرتفعة، تلتها الكفايات الإنسانية ($\beta = 0.253$). كما أظهرت النتائج أن كلاً من الكفايات المعرفية ($\beta = 0.119$) والفنية ($\beta = 0.113$) لهما تأثير دال إحصائياً، وإن كان بدرجة أقل من القيادية والإنسانية، مما يعكس الدور المتكامل لأبعاد الكفايات الإدارية في تعزيز مستوى الحوكمة لدى المديرين المباشرين. وتبرز النتائج أهمية الكفايات الإدارية والإنسانية في عمليات الحوكمة على وجه الخصوص، عبر دور القادة على

اتخاذ قرارات إستراتيجية تضمن الشفافية والمساءلة.. كما أن الكفايات الإنشائية، التي تتعلق بالتواصل وبناء العلاقات، تسهم في خلق بيئة عمل داعمة تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة. نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج تحليل المتعدد، وذلك كما هو موضح من الجدولين (٩، ١٠).

جدول (٩): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	2.654	2	1.327	4.438	*.025
المسمى الوظيفي	3.000	2	1.500	3.174	*.016
الخطأ	53.013	١٥١	.351	1054.947	-
الكلية	2216.847	156	1.327	4.954	-

*- دالة عند مستوى (٠.٠٥).

جدول (١٠): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	١	٢	٣
سنوات الخبرة	1-10	3.74	-	*.١٧٠٨
	11-20	3.77	-	*.2031
	21 فما فوق	3.57	*.2031-	
المسمى الوظيفي	موظف إداري	3.64	*.1708-	*.١٨٥٦
	مدير قسم	3.88	*.2315	
	مشرف تربوي	3.69	*.1856-	

*- دالة عند مستوى (٠.٠٥).

تشير نتائج تحليل التباين المتعدد في الجدول (٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تجاه الكفايات الإدارية للمديرين المباشرين، وذلك بناءً على متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. إذ كشفت نتائج اختبار توكي في الجدول (١٠) عن تفاوتات واضحة بين فئات سنوات الخبرة، حيث أظهر العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين (١٠-١) سنوات، و(١١-٢٠) سنة متوسطات حسابية متقاربة بلغت (٢.٧٤ و ٢.٧٧ على التوالي)، بينما سجلت الفئة التي تزيد خبرتها عن (٢١) سنة متوسطاً أقل،

وصل إلى (٢٠٥٧)، مما يعكس فروقاً ملموسةً في تقييم الكفايات الإدارية بين متوسطي الخبرة والموظفين الذين سنوات خبرتهم فوق (٢١) سنةً ولصالح الفئات ما دون (٢٠) سنة. أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد بينت النتائج أن الموظفين الإداريين سجلوا متوسط تقييم بلغ (٣.٦٤)، في حين حصل مديرو الأقسام على تقييم أعلى بلغ (٣.٨٨)، وجاء المشرفون التربويون في المرتبة الوسطى بمتوسط (٣.٦٩). وقد يفسر ذلك بأن الموظفين من الجيل الجديد القدرة للتعامل مع المستجدات والتطورات خاصةً تلك المتعلقة بالأنظمة التكنولوجية أكثر من غيرهم. أما فيما يتعلق برؤساء الأقسام فهم هنا ضمن الفئة العليا في المديريات، ولديهم إلمام واطلاع أوسع بالنسبة للتعليمات والقوانين والقدرة على الإشراف تبعاً للمهمة والمسؤولية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج تحليل المتعدد، وذلك كما هو موضح من الجدولين (١١، ١٢).

جدول ١١: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

مصادر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	2.654	2	1.327	4.438	*.025
المسمى الوظيفي	3.000	2	1.500	3.174	*.016
الخطأ	53.013	١٥١	.351	1054.947	-
الكلية	2216.847	156	1.327	4.954	-

*- دالة عند مستوى (٠.٠٥).

جدول ١٢: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق في متوسط استجابات العاملين في مديريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نحو حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة ومستوى المسمى الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	١	٢	٣
سنوات الخبرة	3.65	-	-	-
١١-١٠	3.76	-	-	*.4181
٢١ فما فوق	3.34	*.4181-	-	-
موظف إداري	3.58	-	*.2011-	*.1853-
مدير قسم	3.78	*.2011	-	-
مشرف تربوي	3.60	*.1853	-	-

*- دالة عند مستوى (٠.٠٥).

تشير نتائج تحليل التباين المتعدد في الجدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تجاه حوكمة العمليات الإدارية للمديرين المباشرين،

وذلك بناءً على متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وقد أظهر اختبار توكي للمقارنات البعدية في الجدول (١٢) وجود تفاوتات واضحة بين فئات سنوات الخبرة، حيث سجل العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين (١-١٠) سنوات، ومتوسطي خبرة (١١-٢٠) سنة متوسطات حسابية مقارنة بلغت (٣٠٦٥) و (٢٠٧٦) على التوالي، في حين كانت الفئة التي تزيد خبرتها عن (٢١) سنة أقل بمعدل (٣٠٣٤)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم حوكمة العمليات الإدارية بين هذه الفئات. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد حصل الموظفون الإداريون على متوسط تقييم (٣٠٥٨)، بينما حصل مديرو الأقسام على تقييم أعلى بلغ (٣٠٧٨)، وجاء المشرفون التربويون بمتوسط (٣٠٦٠)، مما يعكس اختلافاً في تقييماتهم لحوكمة العمليات الإدارية. وتوضح النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ٢١ سنة) أظهروا تقييماً أقل، وذلك نتيجة احتكاكهم الطويل بتحديات الواقع الإداري، مما يجعلهم أكثر انتقاداً أو وعياً بالثغرات. أما من حيث المسمى الوظيفي، فإن ارتفاع تقييم مديري الأقسام يعكس ارتباطهم المباشر بصنع القرار وتطبيق معايير الحوكمة، مقارنةً ببقية الفئات التي قد يكون دورها أكثر تنفيذياً وأقل إشرافاً.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم مستوى الكفايات الإدارية لدى المديرين المباشرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين. حيث كانت الكفايات الإنسانية هي الأعلى تقييماً بين الأبعاد المختلفة، تلتها الكفايات الفنية والقيادية، في حين جاءت الكفايات المعرفية في المرتبة الأخيرة. وتميزت بعض الجوانب مثل القدرة على التخطيط الفعال، وحل النزاعات، ومعرفة الأنظمة والمتابعة والتقييم، بأنها من أهم الجوانب التي يتمتع بها المديرون بوضوح. في المقابل، لوحظ وجود قصور نسبي في مجالات التطوير المهني، خاصة في مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدام التقنيات الحديثة، إلى جانب ضعف تقدير جهود الموظفين وتحفيزهم.

أما فيما يتعلق بمستوى حوكمة العمليات الإدارية، فقد جاء التقييم العام متوسطاً. وأظهرت الدراسة أن أبعاد المساءلة والشفافية كانت الأعلى في التقييم، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بهذين البعدين في إدارة العمليات. في المقابل، أظهرت الدراسة ضعفاً ملحوظاً في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتحفيزهم للمساهمة في تطوير العمل، مما يشير إلى وجود تحديات في تعزيز روح العمل الجماعي، وتحفيز المبادرات التطويرية داخل المؤسسات التعليمية.

وبيّنت النتائج عن وجود علاقة قوية بين الكفايات الإدارية ومستوى حوكمة العمليات الإدارية، حيث تؤدي الكفايات القيادية والإنسانية الدور الأكبر في تعزيز ممارسات الحوكمة. ومع أن الكفايات المعرفية والفنية تؤثر أيضاً إيجابياً، فإن تأثيرها كان أقل نسبياً مقارنةً بالأبعاد الأخرى، مما يبرز أهمية التركيز على تطوير مهارات القيادة والقدرات الإنسانية في تعزيز جودة الحوكمة.

وأخيراً، كشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم كل من الكفايات الإدارية ومستوى الحوكمة بناءً على سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي للعاملين. حيث بيّنت النتائج أن العاملين ذوي الخبرة الأقل يميلون إلى تقييم الكفايات الإدارية والحوكمة بدرجات أعلى من ذوي الخبرة الطويلة، كما أن مديري الأقسام يعطون

تقييمات أعلى مقارنةً بالموظفين الإداريين والمشرفين التربويين. هذا يعكس اختلافات في التصورات والتجارب المهنية التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لتطوير الأداء الإداري والحوكمة في المؤسسات التعليمية.

التوصيات:

١. تعزيز برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.
٢. تطوير آليات تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار.
٣. التركيز على دمج المعرفة النظرية بالتطبيق العملي في تطوير الكفايات.
٤. وضع استراتيجيات لدعم الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لتحسين تقييمهم للكفايات.
٥. تعزيز ثقافة العمل الجماعي لتعزيز التعاون داخل المديرية.

المراجع العربية

أبو قاعود، غازي (2011)، *أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة - وزارة الصناعة والتجارة في الأردن، مؤتمر للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٦(٧)*، (٢٥٥-٣٠٤).

البزاز، نزار (٢٠١٩)، *الإصلاح التشريعي ومتطلبات الحوكمة في المؤسسات العامة العربية، مجلة القانون والإدارة، ٦(٢)*، (٣٣-٥٨).

بوقفة، وفاء (٢٠٢١)، *أثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة حالة على محافظة طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، 6(15)*، (٢٥١-٢٧١).

الحجاجي، رجاء بنت طامي، والمزمو، محمد عبد الله (٢٠٢٣)، *كفايات مدير المدرسة ودورها في التحول الرقمي في العمل الإداري، مجلة العلوم التربوية، ٣١(3)*، (٣٤١-٣٦٠).

الحربي، وفاء (٢٠٢١)، *كفايات المشرف التربوي في ضوء التحول الرقمي: تصور مقترح. في أبحاث المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي (المجلد ٢، ص ٢٩٥-٣٢٣)*، الرياض: جامعة الملك سعود، السعودية.

السبعوي، يونس، عبد القادر، طلال، وخالد، عبد الله (٢٠١٩)، *عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة التنمية البشرية في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، 39(4)*، (١٨٧-٢١٤).

الشافعي، عبير، وبغداد، محمد (٢٠١٩)، *دور القيادة الإدارية في تمكين العاملين لمواجهة ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على أكاديمية السادات، المجلة العربية للإدارة، 39(4)*، (٢٧٣-٣٠٠).

الشامي، محمد عبد الرحمن (٢٠١٩)، *حوكمة المؤسسات التعليمية: المفهوم والتطبيقات الحديثة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٣٣(١٢١)* (٤٥-٧٨).

- الصقر أ. ص. خ (٢٠٢٤)، الحوكمة في المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين بين واقع اليوم واستشراف المستقبل، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (٥).
- الطائي، أحمد (٢٠١٩)، أثر الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤١(125)، (٦٧-٨٥).
- عبد الفتاح، مروة عمر عابدين (٢٠٢٥)، دور إحصاء الرقابة الداخلية على النظام المحاسبي في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة كبرى، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (4)، (٣١٧-٣٣٤).
- عبد الجليل، حسن محمد وسالم، محمد إدريس (٢٠١٩)، الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها، أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة سبها، ليبيا.
- العدوان، تغريد (٢٠٢٢)، تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي في ضوء رؤية الأردن (٢٠٣٠)، *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، (1)، (٥٢٥-٥٦٠).
- العساف، عادل (٢٠١٨)، الحوكمة كآلية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٠(٣)، (٥٥-٧٤).
- الهنداوي، يوسف وعلوان، محمد (٢٠٢٠)، الحوكمة وعلاقتها بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، *مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية*، ٢٦(١٠٩)، (٥٥-٧٦).
- يدك، عبد المجيد، ومهدي، علي (٢٠٠٥)، الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم في الأردن (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٢٢)، التقرير السنوي: الإنجازات والتحديات في قطاع التعليم في فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Brown, T. (2018). Administrative Competence and Governance in the UK Public Sector: An Empirical Analysis. *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 412–429.
- Brown, T., & Toze, S. (2017). *Administrative Governance: Its Concept and Applications*. VODOGlobal.
- Christensen, T., & Legreid, P. (2024). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Local Government Studies*.
- Fu, J., Zhang, N., & Li, F. (2023). Research on the Impact of Managerial Capabilities on the Digital Transformation of Enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 614–632.
- Harrison, B. W., & Birkmeyer, S. (2015). *Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives*. *International Journal of Public Administration*.

Lin, C., & Hwang, H. (2019). Leadership Competencies and University Governance: Evidence from Taiwanese Higher Education Institutions. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 225–244.

Mazzucato, M. (2021). *Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability*. *Sustainability*, 13(11), 5914.

Muenjohn, N., & McMurray, A. (2020). Leadership Competencies and Organizational Governance in Nonprofit Organizations: Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 12(3), 287–305.

Schroder, H. M. (2006). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall Hunt.

Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Administration: A Czech Perspective. *Journal of Competency-Based Management*, 6(1), 44–56.

Torres, L., Pina, V., & Royo, S. (2022). Administrative Competencies and Governance Sustainability in Spanish Public Institutions. *Public Management Review*, 24(1), 105–124.

Wirtz, B. W., & Birkmeyer, S. (2015). Transparency in Government: A Multidimensional Approach. *Government Information Quarterly*, 32(4), 492–503.