



جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس



## مدى تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بمدينة الوادي

- دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص علم النفس المدرسي

إشراف الأستاذ:

د. محمد رضا شنة

إعداد الطالبين :

- أحمد طهراوي

- حمزة بسوس

أعضاء لجنة المناقشة

| الأستاذ         | الرتبة | الصفة  | المؤسسة         |
|-----------------|--------|--------|-----------------|
| د/ لهلي مصباح   | أستاذ  | رئيسا  | حمة لخضر الوادي |
| د/ شنة محمد رضا | أستاذ  | مشرفا  | حمة لخضر الوادي |
| د/ سبع محمد     | أستاذ  | مناقشا | حمة لخضر الوادي |

السنة الجامعية 2020/2019



# إهداء

إلى والدي ووالدتي الأجلاء..... أطل الله في عُمرهما، وأمدَّهما بالصحة والعافية.

إلى ملُحمة الحبِّ وفرحة العُمر التي قدَّمتُ سعادتي وراحتي على سعادتها و

راحَتها..... أُمِّي الفاضلة والعزيزة.

إلى أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدَّرب..... زوجتي الحبيبة.

إلى روحي وقرّة عيني ونبض فؤادي..... أبنائي الكرام حفظهم الله.

إلى سندي وعُضدي في أفراحي وأحزاني..... إخوتي وأخواتي.

إلى مَنْ أمدَّنِي بالنُّصح والإرشادِ علماً وعملاً، قولاً وفِعلاً..... شقيقي العظيم

وأخي الكريم/ د. نور الدين.

إلى الصديق الوفيِّ والسند الصَّالح..... الدكتور/ عبد الجليل باي

إلى كُلِّ مَنْ دَعَا لي بِالْخَيْرِ وَالتَّوْفِيقِ بِقَلْبٍ طَيِّبٍ مُلَخِّصٍ.

**\*إِلَيْكُمْ جَمِيعًا أَهْدِيكُمْ ثَمَرَةَ جُهِدِي الْعِلْمِيِّ الْمُتَوَاضِعِ\***

حَمْزَةُ بَسُوسُ

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة وسلام على نور الهدى و أما بعد  
أهدي هذه الثمرة و المجهود و العمل المتواضع:

\* إلى شيخي و قدوتي الدكتور محمد العيد التجاني الذي كان لي سبب  
في مواصلة الدراسة وحب العلم.

\* إلى روح أبي الزكية الطاهرة الذي كان سندي و وسام عزتي في  
الحياة محمد.

\* إلى روح أمي العزيزة الغالية الذي جعل الجنة تحت أقدامها إلى رمز  
التضحية والحب والحنان الشهيدة بنت عيسى.

\* إلى زوجتي وبناتي قرّة عيني انتصار فاطمة خديجة أميمه .

\* إلى كل العائلة الكريمة إخوتي وأخواتي حفظهم الله عزوجل .

\* إلى صديقي و سندي و قدوتي في الحياة الأستاذ سهيل التجاني .

\* إلى الدكتور الفاضل شنة محمد رضا الذي رافقتنا و أطرنا في شهادتي  
لسانس و الماستر.

\* إلى صديقي وزميلي في الدراسة بسوس حمزة الذي كان رفيقي  
في شهادتي لسانس و الماستر.

\* إلى جميع من قدم لنا عمل في هذا المشوار من قريب أو بعيد .  
نسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

قال الله تعالى ( ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير )

( أحمد طهراوي )

## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(( اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي

عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ )) ( سورة العلق )

صدق الله العظيم

إن الحمد لله رب العالمين الذي خلق فسوى والذي قدر فهدى، فبِعونه وفضله وتوفيق منه عز وجل تم إنجاز هذا العمل المتواضع.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الأستاذ الفاضل والمحترم

### " د. محمد رضا شنة "

الذي أشرف على هذا البحث ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

القيّمة في كل وقتٍ وحينٍ طوال فترة الدراسة داخل وخارج الحرم الجامعي.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها علمياً.

أيضاً نتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث ونخص

بالذكر الأستاذ الفاضل: د. عمار حمامة والأستاذ المحترم: يونس بن حسين.

وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد لخضر، على المساعدة

الإدارية والمعرفية التي قدموها لنا طيلة مشوارنا الدراسي.

ولا ننسى أن نتوجه بجزيل الشكر إلى عمال المكتبة وطلبة علم النفس

المدرسي – ماستر – دفعة 2020/2019

وإلى كل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد

ولو بكلمة طيبة

## ملخص الدراسة باللغة العربية :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة في المؤسسات التعليمية بمدينة الوادي. ولأجل القيام بتطبيق هذه الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي الاستكشافي المقارن المناسب مع طبيعة الموضوع، ولغرض الإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على استبيان يكشف عن واقع هذه الدراسة، وتم تطبيقه على عينة غير عشوائية قصدية على أساتذة التعليم المتوسط في بعض المؤسسات التعليمية بمدينة الوادي، حيث كان عدد العينة 120 معلم ومعلمة، ولغرض معالجة المعطيات المستمدة من حقل هذه الدراسة تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى :

01-وجود درجة تقدير متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بمدارس التعليم المتوسط.

02-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) في تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي والتي تعزى لمتغير ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ).

# Resumé :

Cette étude est venue révéler la réalité de l'application, par l'administration scolaire algérienne, des principes de gouvernance dans le cycle moyen en Algérie du point de vue des enseignants dans les établissements d'enseignement de la ville d'El-Oued.

Pour mener à bien l'application de cette étude, le groupe de recherche a suivi l'approche exploratoire descriptive et comparative appropriée à la nature du sujet. C'est pourquoi, un questionnaire est formulé et visant un échantillon non arbitraire et hétérogène de 120 enseignants qui exercent dans le cycle moyen dans les Collèges d'Enseignement Moyen.

Le traitement des données est réalisé à l'aide du programme SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Cette étude a permis de révéler que :

1. Il existe un degré moyen d'appréciation pour l'application des principes de gouvernance dans l'administration scolaire dans les écoles du moyen.
2. Il n'y a pas de différence significative, du point de vue statistique, entre les membres de l'échantillon attribuée aux variables (sexe, diplôme et années d'expérience) quant à l'application des principes de gouvernance dans l'administration scolaire des écoles du moyen dans la ville d'El-Oued

.

## قائمة المحتويات

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| الإهداء.....                          | أ.   |
| الإهداء.....                          | ب.   |
| شكر وعرفان.....                       | ج.   |
| ملخص الدراسة باللغة العربية.....      | د.   |
| ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....     | هـ.  |
| فهرس المحتويات.....                   | و-ز. |
| فهرس الجداول.....                     | ي.   |
| فهرس الاشكال.....                     | ك.   |
| مقدمة.....                            | 11   |
| 1-الإشكالية:.....                     | 15   |
| 2-فرضيات الدراسة:.....                | 16   |
| 3-أهداف الدراسة:.....                 | 16   |
| 4-أهمية الدراسة:.....                 | 16   |
| 5-حدود الدراسة :.....                 | 17   |
| 6-ضبط مفاهيم الدراسة:.....            | 17   |
| 6-1-الضبط الإصطلاحي:.....             | 17   |
| 6-2-الضبط الإجرائي:.....              | 18   |
| 7-الدراسات السابقة :.....             | 19   |
| تمهيد:.....                           | 26   |
| 1-نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.....  | 26   |
| 2-أهمية و أهداف الإدارة المدرسية..... | 27   |
| 3-وظائف وخصائص الإدارة المدرسية.....  | 30   |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 33 | 4- أنماط الإدارة المدرسية.....                     |
| 39 | 5- العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية.....        |
| 44 | 6- معوقات الإدارة المدرسية : .....                 |
| 44 | 6-1 صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية: .....       |
| 45 | 6-2 معوقات فنية: .....                             |
| 45 | 6-3 معوقات شخصية: .....                            |
| 45 | 6-4 معوقات في العمل : .....                        |
| 46 | 7- نظريات الإدارة المدرسية.....                    |
| 50 | خلاصة الفصل .....                                  |
| 53 | تمهيد: .....                                       |
| 53 | 1-التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة:.....              |
| 54 | 2-التعريف الاصطلاحي للحوكمة:.....                  |
| 55 | 3-نشأة الحوكمة: .....                              |
| 55 | 4-القواعد الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة : ..... |
| 56 | 5-مبادئ الحوكمة : .....                            |
| 56 | 5-1 الشفافية الإدارية: .....                       |
| 56 | 5-2 المساءلة الإدارية: .....                       |
| 56 | 5-3 المشاركة الإدارية:.....                        |
| 57 | 5-4 التمكين الإداري: .....                         |
| 57 | 5-5 الكفاءة والفعالية: .....                       |
| 58 | 5-6 التنافسية: .....                               |
| 59 | 5-7 القوانين والأنظمة : .....                      |
| 59 | 5-8 رشادة صنع القرار : .....                       |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| 60 | 9-5 الإدامة: .....                                             |
| 60 | 10-5 العدالة والمساواة: .....                                  |
| 61 | 11-5 البساطة والوضوح : .....                                   |
| 62 | 6-أهمية الحوكمة: .....                                         |
| 63 | 7-نظام الحوكمة في المدارس: .....                               |
| 64 | 8-إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية: ..... |
| 65 | 9-الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة: .....               |
| 67 | خلاصة الفصل: .....                                             |
| 74 | تمهيد: .....                                                   |
| 70 | 1- منهج الدراسة: .....                                         |
| 71 | 2- الدراسة الاستطلاعية: .....                                  |
| 71 | 1-2 : تعريف الدراسة الاستطلاعية: .....                         |
| 72 | 2-2 : وصف العينة الاستطلاعية: .....                            |
| 73 | 2-3 وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة: .....                    |
| 79 | 3-الدراسة الأساسية: .....                                      |
| 80 | 1-3 وصف مجتمع وعينة الدراسة: .....                             |
| 80 | 2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: .....             |
| 81 | خلاصة الفصل: .....                                             |
| 83 | الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة .....                 |
| 84 | تمهيد: .....                                                   |
| 84 | 1-عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: .....                       |
| 89 | 3-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: .....                     |
| 90 | 4-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: .....                     |

- 5- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ..... 91
- \*الاستنتاج العام: ..... 92
- \*مقترحات الدراسة: ..... 93

## فهرس الجداول

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| الجدول رقم 1 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغيرات الدراسة .....                          | 72 |
| الجدول رقم 2 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (المساءلة) .....                  | 74 |
| الجدول رقم 3 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الشفافية) .....                  | 74 |
| الجدول رقم 4 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (المشاركة) .....                  | 75 |
| الجدول رقم 5 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الكفاءة والفعالية) .....         | 75 |
| الجدول رقم 6 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التمكين) .....                   | 75 |
| الجدول رقم 7 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التنافسية) .....                 | 76 |
| الجدول رقم 8 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (القوانين والأنظمة) .....         | 76 |
| الجدول رقم 9 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (رشادة صنع القرار) .....          | 76 |
| الجدول رقم 10 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الإدامة) .....                  | 77 |
| الجدول رقم 11 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (العدالة والمساواة) .....        | 77 |
| الجدول رقم 12 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (البساطة والوضوح) .....          | 77 |
| الجدول رقم 13 يوضح إرتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس .....                                 | 78 |
| الجدول رقم 14 يوضح قيمة الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية .....                   | 78 |
| الجدول رقم 15 وصف عينة الدراسة الأساسية وفق متغيرات الدراسة .....                            | 80 |
| الجدول رقم 16 يوضح المحك المعتمد في الدراسة .....                                            | 84 |
| الجدول رقم 17 يوضح المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الإستبانة .....                         | 85 |
| الجدول رقم 18 يوضح نتائج إختبار(ت) تبعا لمتغير الجنس .....                                   | 88 |
| الجدول رقم 19 يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي ..... | 89 |
| الجدول رقم 20 يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة .....  | 90 |
| الجدول رقم 21 يوضح التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة .....                      | 91 |

## فهرس الاشكال

الشكل رقم 1 : يوضح وظائف الإدارة المدرسية. .... 32

# مقدمة

تشهد المدارس في الوقت الراهن عديد من التحديات والقيود التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة والتي تتمثل في الزيادة الكبيرة في زخم المعلومات والتنافسية الشديدة مع مستوى التطور في المدارس الدولية ومخرجاتها، فضلا عن الزيادة في المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات المستهلكين. كل هذه التحديات دفعت المدارس إلى اعتماد مبادئ وأدوات الحوكمة كوسيلة للاستمرار وتعزيز مناهجها التعليمية وتحسين مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تقدمها للتلاميذ، والرقى بآلياتها وأساليبها المتبعة في التعليم. ونظرا لأهمية الارتقاء بمستوى التعليم تأتي أهمية البقاء على مستوى عال من الجودة مع التحسين، من خلال تطبيق مفهوم حوكمة المناهج الذي يهدف إلى الحفاظ على جودة المخرجات التعليمية، والذي يعد عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية المدارس وضمان استمراريته ونجاحها، والتي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، والذي ينعكس على رضا التلاميذ.

**وانطلاقاً مما سبق** ذكره جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع استخدام الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط ( المرحلة الأساسية) من وجهة نظر الأساتذة بمدينة الوادي. حيث تضمنت الدراسة جانبين نظري وآخر تطبيقي.

**\*أما بالنسبة للإطار النظري** فكان الهدف منه وضع إطار نظري لدراستنا وقد ضم ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** قمنا فيه بعرض المشكلة واعتباراتها والمتمثلة في الدراسة وأسئلتها و كذلك أهدافها وأهميتها وحدودها إضافة إلى التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة، أخيراً عرض بعض الدراسات السابقة ثم التعقيب عليها.

**الفصل الثاني:** قمنا فيه بعرض حول الإدارة المدرسية وحاولنا فيه إبراز تعريف وبعض المفاهيم المرتبطة بها والتطرق إلى أنماطها، أهميتها، أهدافها، معوقاتنا، والنظريات المفسرة لها.

**الفصل الثالث:** قمنا فيه بعرض حول مبادئ الحوكمة وتناولنا فيه مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي، كما تم ذكر مبادئها وأهميتها بالإضافة إلى إسهامات تطبيقها في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وكذا الصعوبات التي تحول إلى تطبيقها.

\* وأما بالنسبة للإطار التطبيقي فقمنا فيه بعرض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وعرض النتائج وتحليلها.

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تمثلت في الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية وحددنا فيهما المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، ووصفها وكيفية تطبيقها، ومجتمع عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الخامس:** قمنا فيه بعرض نتائج الدراسة، والتي حددنا فيها عرض النتائج ومناقشتها بالإضافة إلى قائمة المراجع المعتمدة وأخيرا الملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- ضبط مفاهيم الدراسة
- 6- حدود الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

يسعى التعليم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المخططة في إطار سياسة عامة ترسمها وتخطط لها إدارة التعليم العام في الجزائر، فهي تضع الخطط وتحدد المهام، وتوزع الصلاحيات وتوظف التشكيلات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتنفيذها، وإنجاز الأهداف التربوية وفق سياسات عامة ترسمها وزارة التربية الوطنية. وفي هذا الإطار تؤدي المدارس الأساسية في الجزائر دورا مهما في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بما فيها إكساب التلاميذ المهارات المعرفية والاجتماعية والخبرات اللازمة لنموهم متكاملًا معرفيًا ونفسيًا واجتماعيًا ونفس حركيًا ووجدانيًا.

وتعاني المدارس في الجزائر من مشكلات عديدة منها سوء التسيير وقلة التجهيزات والهيكل وضعف البنية التحتية... الخ، ولمواجهة تلك التحديات والنهوض بالمدارس التعليمية فإن إدارتها وبتوجيه من الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية، تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة في إطار سياسية تربوية عليا ترسمها وزارة التربية الوطنية، وتستند إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بغية التأكد من تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ورسالتها المجتمعية، ولذلك فإن تقصي مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الأساسية في الجزائر يعد ضرورة ملحة وغاية في الأهمية، وذلك بهدف التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التربوية، ورسالتها المجتمعية في إطار من النزاهة والشفافية، والعدالة والمساءلة، والالتزام بمبدأ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأدائها، وإتاحة الاطلاع عليها من قبل أولياء الأمور وأفراد المجتمع كافة.

وبناء على ما تقدم ذكره وفي إطار الملاحظات السابقة، جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤلات التالية:

- ما مدى درجة تقدير أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي والتي تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- ما سبل تفعيل الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي من وجهة نظر الأساتذة (المعلمين والمعلمات).

## 2-فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي بالنسبة لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى )
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانس، ماستر، شهادة عليا ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات ).

## 3-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة (معلمين ومعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي .
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة" معلمين ومعلمات" لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي بالنسبة لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تحديد سبل تفعيل مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي من وجهة نظر الأساتذة.

## 4-أهمية الدراسة:

- المساهمة قدر الإمكان في رفع مستوى وقيمة البحوث المتعلقة بموضوع مبادئ حوكمة الإدارة المدرسية في المدارس الجزائرية، كونها من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحثان -
- التي تناولت هذا الموضوع، وعلى وجه الخصوص مدارس التعليم المتوسط ( المرحلة الأساسية ).

- لفت إنتباه مديري المدارس من خلال تعريفهم بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات المدرسية .

- من المتوقع أن تفيد الدراسة كل من الأساتذة وتلاميذ المرحلة الأساسية والباحثين على النحو الآتي:

\***الأساتذة:** ويتم ذلك من خلال البحث عن أهم الطرائق والإجراءات التي سوف تساعد المعلمين في تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء مختلف مهامهم.

\***تلاميذ المرحلة الأساسية:** من المتوقع أن ينعكس تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بصفة إيجابية على تلاميذ المدرسة في تحصيلهم الدراسي.

\***الباحثون والمهتمون في هذا المجال:** يؤمل أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجاً يعتمد عليه لدراسات مماثلة على إدارات مدرسية أخرى، واستخدامها مرجعاً لهم.

## **5-حدود الدراسة :**

\***الحد المعرفي:** دراسة وصفية استكشافية تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة الوادي وسبل تفعيلها.

\***الحد الزمني:** من 01 فيفري 2020 إلى غاية 01 جوان 2020

\***الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المؤسسات التعليمية للمرحلة الأساسية ( التعليم المتوسط ) بمدينة الوادي.

\***الحد البشري:** شملت الدراسة جميع المعلمين والمعلمات بالمؤسسات التعليمية للمرحلة الأساسية ( التعليم المتوسط ) بمدينة الوادي.

## **6-ضبط مفاهيم الدراسة:**

### **6-1-الضبط الإصطلاحي:**

-**الإدارة المدرسية:** يعرفها "حوامدة" بأنها مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها الإدارة التعليمية من المدير والمعاون المدرسي والموظف في تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل هذه الفعاليات والأنشطة بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة للمدرسة.

( حوامدة، 2005، 24 )

-مدارس التعليم المتوسط ( مدارس المرحلة الأساسية ) : مؤسسات تعليمية تتبع وزارة التربية الوطنية الجزائرية، وتشمل المستوى التعليمي المتوسط الذي يكون بين مرحلتي التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي، ويتكون من ثلاث أو أربع مراحل أساسية، مدة كل مرحلة سنة دراسية كاملة.  
(<http://ar.m.wikipedia.org>)

## 6-2- الضبط الإجرائي:

-**الحوكمة** : مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من الإجراءات، والأنظمة، والمبادئ، والقوانين التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساءلة، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التمكين والتحويل، الكفاءة والفعالية، التنافسية، العدالة والمساواة، البساطة والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف تحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المعلم أو المعلمة في مقياس الحوكمة المستخدم في الدراسة الحالية.

-**المساءلة** : تحمل إدارة المدرسة العاملين مسؤولية إنجاز أعمالهم، وتطالبهم بإعطاء إجابات وتوضيحات حول المخرجات والنتائج المتوقعة من خلال معايير واضحة ومحددة.

-**الشفافية** : ممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات، في مواقيتها على مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة.

-**المشاركة** : الإسهام في وضع الخطط والسياسات والأهداف وصنع واتخاذ القرار بمشاركة فعالة من العاملين والمجتمع المحلي.

-**الفعالية** : القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن وبأسهل طريقة.

-**الكفاءة** : حسن استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

-**التمكين** : توسيع قدرات وخيارات العاملين لممارسة الحق في المشاركة الفعلية في صنع القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم.

-**العدالة والمساواة** : أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ويعتبر القانون مرجعية للجميع وأن يطبق دون تحيز، وينفذ بنزاهة.

-**اتخاذ القرار** : تطبيق القواعد والإجراءات بموضوعية عند إتخاذ القرار خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة المتاحة فيها.

- التنافسية** : تحقيق التميز في مجالات حيوية مثل البرامج المدرسية ونظم الإدارة والجودة، وابتكار نظم جديدة تواكب المستجدات العالمية وتحسين المخرجات
  - البساطة والوضوح** : هي القيام بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المدرسية بشكل واضح وشفاف وبدون تعقيد.
  - الإدامة** : الاستمرارية بتحسين عمليتي التعليم والتعلم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
  - الأنظمة والقوانين** : بأنها قواعد تتسم بالحيادية والتجريد، وهي مرجع لجميع العاملين بالمدرسة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى تحقيق الأهداف.
- 7-الدراسات السابقة :**

**01) دراسة "لي" و "لاند" (2010) Lee & Land** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي في تايوان ومقارنة ذلك بواقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطوير الإدارة بالجامعات التايوانية في ضوء الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال ، وقد اعتمد الباحثان المنهج المقارن نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مؤسسات التعليم الجامعي التايوانية ما زالت متأخرة عن مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية في تطبيق الحوكمة.

**02) دراسة سريكو (2012) sreko** دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة التي أجريت في أوروبا .وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي هو العامل الحاسم لأداء جودة أنظمة التعليم العالي، أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات ملموسة لتعزيز سياسة الحوكمة وضمان التنفيذ الفعال لمؤسسات التعليم العالي.

**03) دراسة ناصر الدين ( 2012 )** دراسة هدفت للتعرف على واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها .وقد تكونت عينة الدراسة من (64) عضو هيئة تدريس و ( 49) إدارياً، واستخدمت الاستبانة

لجمع المعلومات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأن هناك فروقاً ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

**04) دراسة الزعابي (2013)** بعنوان: (درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين) هدفت للتعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بدولة الإمارات بتطبيق الشفافية من وجهة نظر معلميه، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلم ومعلمة ممن يعملون في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستبانة تطبيق الشفافية من إعداد كاداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: أن درجة التزام مديري المدارس بتطبيق الشفافية في مدارسهم متوسطة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الشارقة، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية علي أي من المجالات تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)، كما أظهرت أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في مدارس الشارقة ورأس الخيمة هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء التنقلات بين مديري المدارس بهدف عملية تبادل الخبرات، والعمل على تفعيل كل أشكال الاتصال المختلفة بالإضافة إلى ترسيخ كل فترة من الزمن من أجل مبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

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

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، حيث استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية: أن تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى ارتفاع الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي قدره ( 4.23)، وانحراف معياري قدره ( 96.0)، وأن تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لجميع الأفراد، وأن الخبرة أحد أسباب ضعف الحوكمة بمتوسط حسابي بلغ ( 2.07)، بالإضافة إلى أن المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية.

وأوصت الدراسة: بضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة و صارمة قابلة للتطبيق خاصة فيما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، والنزاهة، ومراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة، ومدى تطبيقها ونتائجها وتكوين لجان خاصة للمراقبة والفحص المستمر، وعمل برامج توعية للمجتمع المحلي بمبادئ الحوكمة وحثهم على تطبيقها.

**06) دراسة قرواني ( 2016 )** دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. أجريت هذه الدراسة في فلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت عينة الدراسة من (151) فرداً. وقد اعتمدت على مجالات للحوكمة شملت (الشفافية، التمكين، المساءلة، والعدالة ) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة للحوكمة بكافة مجالاتها في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة، كما أظهرت النتائج وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على كافة الصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية.

**07) دراسة محمود ( 2016 )** دراسة هدفت للكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة

وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، أجريت الدراسة في فلسطين، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي من خلال استبانة شملت أربعة مجالات للحوكمة وهي (الشفافية، التمكين، المساءلة، والمشاركة)، وتم أخذ عينة عشوائية لتبلغ العينة ( 173 ) مدير ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

**08) دراسة الزطمة ( 2016 ) بعنوان: (مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بغزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وسبل تفعيلها ) ،** وتكونت عينة الدراسة من ( 367 ) معلم ومعلمة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستبانة تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة للدراسة تتضمن (11) مجالاً. كما لوحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة مرتفعة.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المدارس، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية، ودعم برنامج التعليم من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية والتقنية، وإصدار القوانين اللازمة لأجل تطبيق مبادئ الحوكمة.

## • التعقيب على الدراسات السابقة :

وبعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة كمفهوم إداري، نرى أن هذه الدراسات تتشابه وتتناغم مع الدراسة الحالية في الهدف الرئيسي لها وهو تناولها لموضوع الحوكمة ومبادئها وكيفية تطبيقها ، بالإضافة إلى استخدام معظم هذه الدراسات للمنهج الوصفي والإعتماد على نفس المعالجات الإحصائية.

ولكن تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات بنسبة كبيرة في المرحلة التعليمية المستهدفة، وبنسبة أقل وجود إختلاف في النتائج المتوصل إليها لعدة إعتبارات وعوامل عديدة ، ففي حين أن الدراسات السابقة تناولت مراحل تعليمية مختلفة كالتعليم الجامعي والتعليم الابتدائي والتعليم الثانوي العام، نجد أن الدراسة الحالية ركزت على مرحلة التعليم المتوسط ( المرحلة الأساسية ).

**\*وبشكل عام:** يرى الباحثان أن ما يحسب للدراسات السابقة هو إختيارها لمعالجة موضوع في غاية الأهمية ترتكز عليه جميع المستويات التعليمية والأهداف السامية المنشودة، أيضا التنوع في تحديد عينة الدراسة:

- عينة الأساتذة كما في دراسة ناصر الدين (2012)، الزعابي (2013)، أبو لبن (2013)، قرواني (2016)، الزطمة (2016)

- أما عينة الموظفين الإداريين تمثلت في دراسة ناصر الدين (2012)

- وبخصوص عينة مديري المدارس تمثلت في دراسة محمود (2016)

كذلك شملت جميع الدراسات المذكورة سالفا وأوصت بضرورة نشر ثقافة الحوكمة وتعزيز تطبيق مبادئها في المؤسسات التعليمية.

لكن الملاحظ في أمر التعقيب على الدراسات السابقة هو صغر حجم العينات كما في دراسة ناصر الدين (2012)، أبو لبن (2013)، قرواني (2016)، محمود (2016). باستثناء دراسة الزطمة (2016)، الزعابي (2013) التي اعتمدت على عينات كبيرة الحجم، مما يعطى لها أهمية وانطباع جيد للمهتمين في مجال البحث العلمي.

وما يلاحظ عليها أيضا هو إقتصارها على مراحل تعليمية معينة كالجامعات والمدارس الثانوية، في حين كان الأجدر توسيع دائرة الدراسة على المراحل التعليمية الأخرى ( المرحلة

الإبتدائية والمرحلة الأساسية ) بإعتبارها قاعدة بناء ودور بارز بعينه في تحقيق الرقي والتطور لشتى أنواع المجالات العلمية والعملية.

وعلى الرغم من ذلك الإتفاق والإختلاف، إلا أننا قد استقدنا إلى حد كبير من هذه الدراسات بشطريها النظري والتطبيقي بهدف أن نكمل قدر المستطاع ما توقفت عنده الدراسات السابقة.

# الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

تمهيد.

1: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

2: أهمية وأهداف الإدارة المدرسية

3: خصائص ووظائف الإدارة المدرسية

4: أنماط الإدارة المدرسية

5: العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

6: معوقات الإدارة المدرسية

7: النظريات المفسرة للإدارة المدرسية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تحتل الإدارة المدرسية أهمية بالغة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو التخصص من ناحية والتنوع والتفرع من الناحية أخرى، ومن الأمور التي يتجه الاهتمام إليها في مجال تطوير المنظومة التربوية وتقادي المشكلات التي تواجه التربية هو الدفع بالإدارة المدرسية إلى المساهمة في عملية الإصلاح لكل العمليات التربوية الجارية في المدرسة وخارجها.

ولهذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل لمجموعة من العناصر والتي تتمثل في التطرق لنشأة وتطور الإدارة المدرسية، أهميتها وأهدافها، وكذا خصائصها. كما تم تناول أهم الأنماط الإدارية المدرسية، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وأخيرا تم التطرق لمعوقات الإدارة المدرسية والنظريات المفسرة لها.

### 1- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

من خلال الممارسات الفعلية التي كان يمارسها كل من الأب والأم في إعداد أبنائهم منذ قديم الزمان لمواجهة سبل الحياة هي المنهاج، والطبيعة الواسعة هي حجرات الدراسة، وأسلوب التقويم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها وينجح في حياته، وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول مدرسين عرفهما التاريخ أول مديرين في الإدارة المدرسية، فقد كان لمخططين والمنفذين والممارسين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار. ( عبد القادر خالد و رياح أبو علي، 2010، 51 )

وهذا التوضيح التعليمي التربوي الإداري لطبيعة الأسرة منذ القدم وهذا التصور النظري العقلي للأسرة كإدارة مدرسية يؤكد أن الإدارة موجودة منذ القدم ولكن لم تبدأ الإدارة التعليمية المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية إلا منذ عام 1946. ( مرسي جريفت وآخرون ، 1979، 15 )

إن تطوير الإدارة بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص يعتبر عملية ضرورية وذات أولوية ولا يمكن تغيير المجتمع نحو الأفضل بدون القيام بذلك، فالتأثير متبادل بين التربية والمجتمع كما هو معلوم، وعليه فإن الإدارة المدرسية في الجزائر مرت بمراحل تطورت من خلالها نتيجة للتطور الذي حدث خلال العصور. (مسعد محمد، www.Drrriasatd )

فقد جاء في كتاب التقجر المدرسي اللويس كروس" ما نصه .... في خطاب ألقاه رئيس الجمهورية الفرنسية في 13 تموز 1961 أشار إلى أن الآلات والأموال لا تشكل وحدها عامل التقدم، وأكد على ضرورة مضاعفة عدد الجامعات والمدارس الثانوية والابتدائية وتأمين المعلمين لها. (محمد بن حمودة، ، ص 43).

وعليه فإن الإدارة المدرسية في الجزائر مرت بمراحل تطورها، حيث عرف قطاع التربية بالجزائر منذ الاستقلال تغيرات هامة تجسدت بفضل المجهودات المبذولة للنهوض بالقطاع، إذ تمكنت الجزائر من تحقيق جزء كبير من الأهداف المسطرة تجلت في تقليص نسبة التسرب، ومضاعفة عدد المتدرسين.

فقد انتقلت نسبة تدرس الأطفال ذوي 6 سنوات من 43.4 بالمائة خلال الموسم الدراسي 1966-1967 إلى 98.2 بالمائة خلال سنة 2011، أي بارتفاع مقدر ب 54.8 بالمائة، وبخصوص الفئة المتدربة ما بين 6 و15 سنة فقد انتقلت من 82.9 بالمائة سنة 1988 إلى 90.7 بالمائة سنة 2000 و93.8 بالمائة في 2004 لتبلغ خلال الموسم الدراسي 2011 (95.8) بالمائة. ( http : / /. www . djazair 50 dz )

## 2- أهمية و أهداف الإدارة المدرسية

2-1 أهمية الإدارة المدرسية: ويمكن أن نوضح أهمية الإدارة المدرسية في النقاط الآتية:

- الإدارة المدرسية تساعد المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التي يقوم بتدريسها.
  - تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقفه من الهرم التنظيمي للعملية التعليمية.
  - تساعد المعلم على تعلم الخطوات العلمية في اتخاذ القرار السليم.
- ( محمد حسنين العجمي، 2000، 42 )

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية:

القاعدة 1: تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، يعني أن الجهود البشرية سواء صغيرة أو كبيرة تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها

القاعدة 2: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين.

القاعدة 3: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية القاعدة 4: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية.

القاعدة 5: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .

( http : / / www . startiries .com )

ويذكر المعاينة " 2007 أهمية الإدارة المدرسية بأن المدرسة كما هو معروف هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية والتعليمية والثقافية، من أجل بناء جيل متكامل علميا وسلوكيا والمدرسة بهذا المفهوم هي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود العاملين في مجال التربية والتعليم وعلى مختلف المستويات. ( عبد العزيز المعاينة، 2007، 79)

كما يورد البوهي " 2001 مجموعة من العوامل تبين مدى أهمية الإدارة المدرسية، تتمثل في:

ضرورية لكل مدرسة ( ابتدائية - متوسطة - ثانوية)

ب - تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم .

ت - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

ث - الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .

(فاروق البوهي، 2001، 15)

2-2 أهداف الإدارة المدرسية: الإدارة المدرسية كما هو معروف جهة تنفيذية لسياسات الجهات العليا، وعلاوة على ذلك فإن أهم ما يميزها أنها هادفة، أي أن عملياتها ليست عشوائية بل تسير وفق أهداف محدودة. لكن لا يوجد تصنيف محدد للأهداف الإدارية المدرسية يمكن أن يخص باتفاق من قبل رجال الإدارة التعليمية.

( عبد الصمد الأغبري، 2000، 36 )

وهناك عدة تصنيفات الأهداف الإدارية المدرسية ومن بينها التصنيف التالي الذي يقسم الأهداف إلى ثلاث مجموعات وهي:

1- الأهداف الثقافية والتربوية : تتمثل في توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة مديرا ومعلمين وتوفير البيئة المدرسية التي تمثل النموذج الصالح للمجتمع المسلم. (أحمد أحمد، 1991، 36)

2- الأهداف الاجتماعية : ومن أهمها تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون لتحقيق أهداف المجتمع الإسلامي.

(إسماعيل محمد دياب، ب ت، 110 .)

3- الأهداف الاقتصادية: فتتمثل في الاهتمام بتعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة. ( محمد حسنين العجمي، 2000، 31 )

ومن جهة أخرى فقد لخص "العمارة" أهداف الإدارة المدرسية في أربع نقاط رئيسية هي:

1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته

2- العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم وتحقيق النمو الكامل لشخصياتهم.

4- الارتقاء بمستوى أداء العاملين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة.

( محمد حسن العمارة، 2002، 57 )

ومنه فقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام، بما فيه من لوائح وقرارات يضمن سير العملية التعليمية إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ المدرسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة، والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة

المجتمع الذي تعيش فيه، فضلا عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضوا نافعا وفاعلا ومنتجا.

( عبد الصمد الأغبري ، 2000 ، 36 )

### 3- وظائف وخصائص الإدارة المدرسية

**3-1 وظائف الإدارة المدرسية:** تقوم الإدارة المدرسية بأداء مجموعة من الوظائف الخاصة بها التي من شأنها أن تتيح لها تحقيق أهدافها، وهذه الوظائف محددة مسبقا تنفذها الإدارة المدرسية بمعاونة كل الجهات صاحبة الشأن، فقد عرفت الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من الوظائف التي تمارس في كل المنظمات سواء أكانت تعليمية أو غير تعليمية من اجل تحقيق أهدافها". (محمد دياب إسماعيل، ب ت، 374)

وعليه يمكننا أن نورد عدة تصنيفات لتحديد الوظائف أو العمليات التي تتكون منها العملية الإدارية في المدرسة، فقد أوردتها الخميسي في أربع وظائف تتمثل في :

( السيد سلامة الخميسي، 2002 ، 115 )

**1-التخطيط:** يتضمن تحديدا مسبقا للأهداف المراد تحقيقها، وأيضا لوسائل انجازها وتحصيلها، فهو يتعلق بتحديد ما يجب عمله وكيفية عمله ومن الذي سيعمل ذلك، فالتخطيط هو الرابط مابين الوضع الذي نحن عليه وما بين الهدف الذي نريد تحقيقه.

(مصطفى نجيب الشاويش، 1993، ص 31.)

**2- التنظيم:** تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات، ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف كل فرد أو كل مجموعة بمهام معينة أو بمستويات محددة .

( محمد منير مرسي، 1948 ، 9 )

**3-الإشراف:** ويعني تزويد افراد المجتمع المدرسي بالارشادات و المعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وانشطتها المختلفة، فهناك الإشراف والتوجيه الفني، وهناك التوجيه المالي والتوجيه الإداري، ومن خلال التنظيم يمزج مدير المدرسة الموارد البشرية والمادية في

بوثة متجانسة تسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة بتقسيم العمل، وتفويض الصلاحيات ( أحمد جميل عايش ، 56، 2009 )

المتابعة والتوجيه: عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تلك التي في طريقها في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات، وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات، وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها وفي هذه الوظيفة تتم عمليات إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف ( السيد سلامة الخميسي، 2002، 116 )

كما حدد " العمايرة" مجموعة من الوظائف تقوم الإدارة المدرسية بتأديتها تتمثل في: دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه أهدافه، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

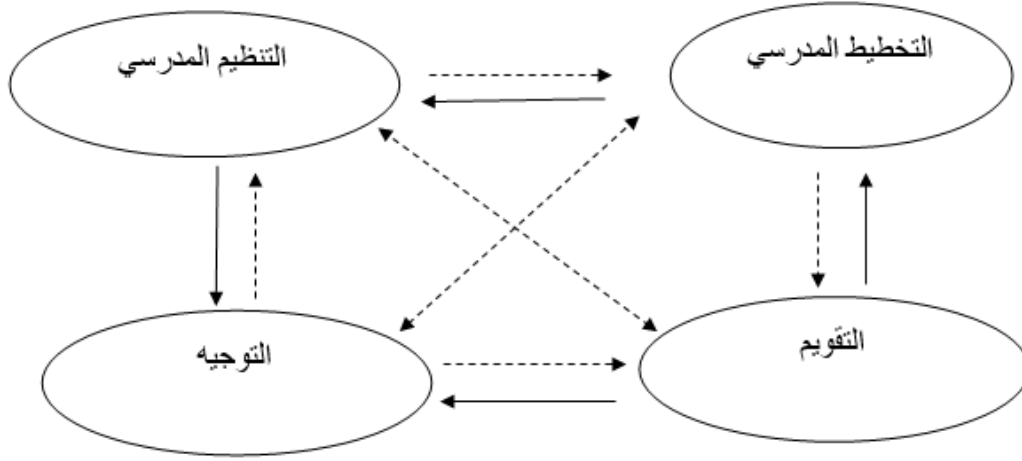
ب- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية والتعلمية.

ج- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم.

د- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المسطرة. ( محمد حسن العمايرة، 2002، 57 )

وباعتبار أن العملية الإدارية كنظام تتكون من مجموعة عناصر تتم بشكل متكامل وبصورة متابعة على النحو التالي: التخطيط ثم التنظيم والتوجيه فالتقييم إلا أن هذا التتابع يعد ديناميكية ومتغيرا حيث يمكن للمدير أن يخطط ثم ينظم... الخ، ثم قد يجد خلال مرحلة التنظيم أنه لابد من العودة إلى التخطيط وإعادة النظر مرة أخرى فيه من أجل إجراء بعض التعديلات وهكذا. (محمد دياب إسماعيل، ب ت، 380)

ويمكن أن نوضح ذلك في المخطط التالي :



الشكل رقم 1 : يوضح وظائف الإدارة المدرسية.

الخط المتصل — يعني الحركة المستمرة بين العناصر

الخط المتقطع ..... يعني وجود تغذية راجعة بين العناصر

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد العناصر أو الوظائف أو العمليات التي تتكون منها العملية الإدارية في المدرسة، ونجد أن تلك الأخيرة متشابكة وفي تطور مستمر.

(محمد دياب إسماعيل، ب ت، 381)

### 3-2 خصائص الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي إحدى المرتكزات الأساسية لأي مجتمع إذ أنها غالباً ما توفر له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفاءات الضرورية التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع، وتعويض ما انفق من أموال وجهد من أجل تأمين التعليم لهم وإعدادهم لبناء مجتمعهم.

( علي كريم، 2006، ص 65 )

ولأن للمدرسة تأثيراتها المتشعبة على المجتمع بشتى مكوناته ودعائمه فالنجاح في إدارتها أمر لا بد منه، و تعتبر الخصائص الآتية هي من سمات المدرسة الناجحة.

1-إدارة هادفة: لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على التخطيط السليم في إطار الصالح العام، والتخطيط للمدرسة لا يكون حكرا على مديرها بل للمعلم دوره وللطالب دوره وللمؤسسات دورها وللأسرة دورها .

( أحمد جميل عايش ، 2009،ص56 )

2-إدارة ايجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة.

3- إدارة جماعية: بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة.

إدارة إنسانية ، وهذا يعني أنها لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة يجب أن تتصف بالمرونة. ( سليمان عرقات، 2001، 381 )

4- إدارة اجتماعية : تتم في وسط دينامي اجتماعي يهدف إلى تحقيق نهضة المجتمع المدرسة فيه أسرة، الكبير فيها يعطف على الصغير والصغير فيها يحترم الكبير ورب الأسرة يللمها ويجمع أطرافها على مائدة الخير والانتماء والصالح.

( أحمد جميل عايش ، 2009،ص56 )

5- إدارة تكنولوجية : ويقصد بها مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.

( أحمد جميل عايش ، 2009،ص56 )

كما أورد "أبو الكشك" (2006) مجموعة من الصفات للإدارة المدرسية الناجحة منها:

- أن تكون المكان المناسب التي يكتشف فيها عن مواهب وقدرات الطلبة وتصلقها وتنميتها.
- أن تسعى إلى إعداد المواطن الصالح الذي يخدم مجتمعه.
- أن تكون المدرسة مجتمعا إسلاميا ينمي ويشجع على التعاون والتعاطف والتراحم
- أن تقوم قادرة على تحقيق الأهداف المدرسية ببسر بأقل جهد ممكن. - أن تكون قادرة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد باستمرار. (أبو الكشك محمد، 2006، 50)

#### 4- أنماط الإدارة المدرسية

مع ازدياد حجم الطاقة البشرية العاملة في الميدان التعليمي، هذه الطاقة التي تتعدد طرق تفكيرها، أصبح لزاما أن تظهر أنماط وخيارات متعددة للتعامل الإداري مع هذه الطاقة في

مواقف فنية وإدارية مختلفة، ويقصد بالنمط ذلك الأسلوب والطريقة التي يؤمن بها القائد ويسلكها بالتأثير في الآخرين وقيادتهم نحو بلوغ الأهداف المرسومة

( أحمد جميل عايش، 2009، 134 )

**4-1 الإدارة الأوتوقراطية (التسلطية):** كلمة أوتوقراطي Autocratic، في الأصل كلمة لاتينية. وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة، و قد تميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي.

( عبد القاسم العرقي، مهدي عباس ، 1996، 75 )

**أ- خصائص النمط الأوتوقراطي:** تتمثل في التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ثم أنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها وهذا يعني أن سمات هذا النمط هي:

1- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

( محمد عابدين، 2001، 68 )

2 - الصرامة

3- كثرة إصدار التعليمات وعدم الخروج عنها.

4- الالتزام بحرفية التعليمات وعدم الخروج عنها.

5- التدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية في العمل.

6- الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان.

( محمد أحمد الغانم، 1986، 23 )

7- محاولة إيجاد بعض عوامل الفرق والشقاق بين العاملين بعضهم بعضاً (معلمين ووكلاء وموظفين) ظناً منه أن هذا يمكن أن يساعده في قيادة الفريقين بعد التعرف على عيوب وأخطاء كل منهم.

( محمد حسنين العجمي، 2000، 42 )

8- إن العاملين تحت رئاسة هذا النمط الإداري يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري في جو من القلق والرغبة مع انعدام الرقابة الذاتية، بينما يؤمن الفكر الإداري بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادرا على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة.

9- الاجتماعات التي يعقدها هذا النمط تكون في أضيق الحدود وغير كافية في معظم الأحيان لمناقشة الآراء ووجهات نظر العاملين معه، ويعطي فيها المدير ما يريد من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز. ( جودت عزت عطري، 2001، 24 )

ب- الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية: تتمثل أهم الأسس التي تقوم عليه الإدارة الأوتوقراطية في

- السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، فيتلقى مدير المدرسة الأوامر من ما هو أعلى منه في السلم الوظيفي.

- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لها رأي فيها.

على الرؤساء أن يحملوا نفس

- الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم وليس الاتجاه للمدرسين.

( تيسير الدويك وآخرون، 2001، 18 )

- التوجيه الفني يتخذ صفة الدكتاتورية.

- يمثل المدرس في هذه الإدارة الدور الثانوي

- تهتم المدارس في ظل هذه الإدارة بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية فقط، وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية، والعقلية ، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

( محمد حسن العميرة، 1999، 69 )

ج: مساوئ النمط الأوتوقراطي أو الدكتاتوري: تتمثل في:

- الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية. - ينشر العدوان والعداوة في ظل هذا النمط من الإدارة ويولد التذمر، ويتسبب بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الكامل. (احمد حافظ فرج وحافظ محمد صبري، ب ت، 69)

- العاملون تحت رئاسة النمط الأوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري ( مدير المدرسة ).

- انعدام الرقابة الذاتية حيث أن الفرد الذي يراقب نفسه مراقبة ذاتية يكون قادرا على الابتكار وتحقيق الذات. ( جودت عزت عطري، 2001، 15 )

ومما سبق يتضح أن هذا النمط يعمل على مسح شخصية العاملين ويسبب لهم القلق وتنعدم وحدة العمل الإنساني بين المدير والطاقم العامل معه.

**4-2 الإدارة التساهلية (الترسلية ):** وهذا النمط من الإدارة يطلق عليه بالإدارة الفوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدوا الإدارة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم، ويكون الأفراد متحررين من سلطة الإدارة. ( محمد حسن العميرة، 1999، 69 )

المدير في هذا النمط يهتم بتسيير الأمور لا بتغييرها ويهمل الإشارة إلى أعمال الآخرين حرصا منه على أن تبقى العلاقة بهم جيدة ولا تؤثر على سير العمل، والمدير في ظل هذا النمط مدير يتساهل في التعامل مع الأخطاء، أو ملامح الاستهتار التي يبدئها بعض المعلمين، ويمنح المدير من خلال هذا الأسلوب حرية متناهية للطلاب والمعلمين حيث تتميز الحياة المدرسية نتيجة لهذا الأسلوب بالفوضوية. ( أحمد جميل عايش، 2009، 38 )

وعادة ما يتميز الإداري المتساهل بشخصيته المرحية، وتواضعه ومعلوماته الغنية في الأمور التي تتعلق بمهنته، ويغالي يقصد أو بدون قصد في استخدام الديمقراطية ويعتمد في أساليبه في علم التدخل من جانبه في أي عمل، حتى لو كان هذا العمل في غاية الأهمية، فيترك كل شيء للمعلمين تطبيقا للديمقراطية وقد يكون مرد ذلك عدم قدرته على اتخاذ القرارات الحاسمة. ( يعقوب حسين نشوان، 1999، 99 )

أ- مساوئ النمط التساهلي أو التساهلي الفوضوي:

- كثرة المناقشات التي لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع وواضح.

( طارق عبد الحميد البديري، 2001، 125 )

- انعدام روح العمل الجماعي المشترك.

- يسود عدم الانضباط بين الطلاب في المدرسة. (محمد حسن العميرة، 1999، 72)

- لا يعرفون عن المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه منهم، فهو يستمع لكل منهم بصبر وأناة - يدعوا المدير المدرسين إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد جدول أعمال، أو عادة ما تنقض هذه الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة. - لا يأخذ هذا بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتقويم مما يسبب الاضطراب والفوضى. (جودت عزت عطوي، 2001، 28)

- انعدام السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهنا تنعدم القيادة.

- لا توجد رقابة فعالة، الأمر الذي يجعل هذه المدرسة لا تحقق أهدافها.

( محمود هاشم، 1978، 250 )

مما سبق يتضح أن المدير المتساهل أو الترسل مدير سلبي لا يخطط ولا ينظم ولا يوجه بالأسلوب المطلوب. وبذلك يعجز هذا النمط على كسب العاملين خبرات ومهارات وهو يؤدي إلى التسبب بالفوضى والاضطراب مما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها.

**3-4 الإدارة الديمقراطية :** إن الإدارة الديمقراطية تستمد سلطتها من الجماعة حيث تفسح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور في القيادة، وتتيح الفرصة لكل منهم لكي يظهر مواهبه الابتكارية فيما يوكل إليه من أعمال. (عبد الغني النوري، 1991، 247 )

يتميز النمط الإداري الديمقراطي بأن مدير المدرسة أو قائدها يأخذ برأي صاحبها | المعلمين والتلاميذ فيها، في تخطيط الأهداف ووصفها ورسم العمل والتنفيذ والمتابعة، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة وأخذ رأي الأغلبية تارة أخرى، على أن المدير صوته كصوت أي عضو في القوة.

( عبد الفتاح الخواجا، 2004، 37 )

أيضا يتميز هذا النمط في الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ، والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، وبذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع، والتجديد والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ.

( محمد عابدين، 2001، 72 )

وبهذا النوع من الإدارة يكون التعامل على مبدأ تكافؤ المهمة مع المسؤولية، إذ أن المدير يفوض المدرسين بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات في المدرسة والتي تتناسب مع مؤهلات وشخصية وقدرات كل معلم منهم، مما يتماشى مع المهمة وضمان نجاحها، وبهذا تكون قد حددت الأعمال بحيث لا تتداخل وتتضارب وتكون التعليمات واضحة والواجبات لكل منهم محددة، وذلك يحقق الرضا لكل العاملين بالمدرسة ويجنبهم الخلافات.

( تيسير الدويك وآخرون، 2001، 21 )

أ- أسس الإدارة الديمقراطية: تتمثل أسس الإدارة الديمقراطية فيما يلي:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يساعد على رفع الروح المعنوية. - تشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية - الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وذلك من خلال تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، الاهتمام بحضور الدورات، وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوي التخصص الواحد وبين المشرف التربوي لكي يستفيد الجميع وخاصة المعلمين الجدد.

(محمد دياب إسماعيل، ب ت، 381)

- تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، والمحافظة على هذه الفردية فلا نربي التلاميذ بالجملة بل نتوخى معرفة الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات.

(منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان ، ب ت، 10 )

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي لا تفرض الأعمال الإضافية على المدرسين دون مراعاة لقدراتهم وميولهم.

- وضوح التعليمات وتحديد الاختصاصات حتى لا يقع تداخل أو احتكاك أو مضاعفة

للجهد أو ازدواج في العمليات.

- العدالة في توزيع العمل وتجنب التحيز، فلا يحابى مدرس في عمله على حساب مدرس آخر كما لا يعامل تلميذ معاملة خاصة لقربي أو نفوذ أو جاه.

(منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان ، ب ت، 11 )

ومنه يتضح مما سبق أن هذا النمط الإداري يشجع العاملين على اقتراح الحلول، ولا يقلل من قدراتهم ويعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراض الجماعة ويسهم في الكشف عن مواهبهم وإبداعاتهم، ولكن نجاح هذا النمط يتوقف على وعي العاملين، وإيمانهم بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية.

( عبد الله بالقاسم ومهدي عباس، 1996، 84 )

المجتمع التي تحقق أهدافه، ولأنها النموذج الذي يقتدي به من حيث أسلوب التعامل فيها أثناء التفاعلات اليومية المستمرة.

## 5- العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

تعكس الإدارة المدرسية الواقع الاجتماعي الذي تعيش فيه وهي صدي له، لذا هناك مجموعة من القوى أو المؤثرات أو الموجهات والمحددات أو العوامل تخضع لها الإدارة المدرسية وتتأثر بها وتتمثل في عوامل متعددة من أهمها:

**5-1 عامل السياسة:** تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فقد شرعت بعض الحكومات في بلدان مختلفة في فرض سلطتها على الإدارة المدرسية، وزاد تدخل بعضها في شؤونها، كما أثر اختلاف الإيديولوجيات في بعض البلدان التي بها أحزاب بصورة مباشرة مع الإدارة المدرسية، ولاسيما مع تغيير الحكومة نتيجة لتغير الحزب الحاكم، ويؤثر العامل السياسي على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر ينعكس تأثره بالتالي على الإدارة المدرسية.

( صلاح مصطفى، 1999، 175 )

ويرى "عبد الله العرفي" و "عباس مهدي" أن السياسة التربوية مرتبطة بفلسفة الدولة وأهدافها فإن الإدارة التربوية تتأثر بسياسة الدولة وبالقوانين التي تسنها والتشريعات التي تصدرها، فضلا عن تأثرها بالأجهزة الإدارية في المؤسسات الرسمية المختلفة، ونظرا للتزايد

أهمية التعليم في العصر الراهن واعتباره أمراً حيوياً لا يقل عن أهمية | الإستراتيجية العسكرية فقد أخذت الحكومات في الدول المختلفة توليه اهتماماً كبيراً، وتعمل على توجيهه بما يضمن تحقيق أهدافها. ( عبد الله بالقاسم ومهدي عباس، 1996، 99 )

ويوضح الأستاذ الدكتور "عبد الغني عبود" في كتابه إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة أثر القوى أو الضغوط الممارسة على مختلف النظم الإدارية للتربية ويرى بأن ذلك قد أدى إلى ظهور استجابات مختلفة تتمثل في أنماط مختلفة لإدارة التربية من بينها:

أ- النمط الرأسمالي الغربي: الممثل في الولايات المتحدة الأمريكية والقائم على المركزية المتطرفة طبقاً للسياسة الليبرالية السائدة في المجتمع الأمريكي.

( عبد الغني عبود، 1979، 198 )

ب- النمط الشيوعي: الممثل في الإتحاد السوفياتي سابقاً والقائم على أساس المركزية المتطرفة والسائدة في اتجاه معاكس لما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية، فإدارة التربية في الاتحاد السوفيتي تقوم على التوحيد ولا تعرف التنوع أو المرونة بحيث تخضع السلطات التعليمية المحلية كلها - في النهاية لسلطة وتوجيه الحزب الشيوعي ولجنته المركزية.

ج- ونمط ثالث آخر هو الموجود في العالم الثالث أو العالم المتخلف: حيث لا توجد فيه فلسفة محددة للحياة، وتكون سياسته التربوية نتيجة ذلك غير واضحة في أهدافها ومضامينها، وينعكس ذلك سلباً على الإدارة التربوية وبالتالي على الإدارة المدرسية.

( عبد الغني عبود، 1979، 277 )

ويمكن القول بصفة إجمالية بأن القرار السياسي هو الذي يتحكم في القرار الإداري ويوجهه وتكون الإدارة المدرسية ملزمة بالتنفيذ، ففي الجزائر مثلاً نجد القرار السياسي هو الذي يحدد ما إذا كان من الأفضل قبول كل التلاميذ الذين هم في سن الدراسة حتى لو اقتضى الأمر اكتظاظ الفصول الدراسية. ( محمد بن حمودة، ب ت، 135 )

وهذا في إطار تطبيق سياسة ديمقراطية التعليم وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

**5-2 عامل الاقتصاد:** تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

( عبد الله بالقاسم ومهدي عباس، 1996، 59 )

ويرى الدكتور " محمد منير مرسى " بأنه من المشكلات القائمة التي تواجهها النظم التعليمية المعاصرة في مختلف الدول ما يتعلق بتوفير المال اللازم للتعليم والتوسع فيه. ويصطدم طموح الدول في تحقيق آمالها التعليمية بهذه المشكلة، ولذلك قد تضطر الدول إلى التخلي عن بعض مشاريعها التربوية أو تأجيلها للمستقبل، والمعادلة الصعبة لهذه الدول هي كيف تحقق أكبر توسع ممكن في التعليم بالأموال المحددة المتاحة.

( محمد منير مرسى، 1984، 316 )

والحرص المتزايد على تحسين العملية التربوية، وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين، وتحسين الأوضاع المادية والمهنية، وتحسين البرامج التعليمية وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي وكذلك تطوير الأبنية المدرسية، وما تستلزمه من توافر شروط معينة. كل هذا يستلزم توفير الموارد المالية اللازمة التي يمكن من خلالها إجراء عملية التحسين والتطوير المطلوبة للعملية التعليمية.

( محمد منير مرسى، 1988، 40 )

وقد وضع "محمد العميرة" أن للتسهيلات المادية المدرسية دورا باعثا على التعلم تهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر للطالب راحة نفسية تجعله يقبل على المدرسة معتبرا إياها بيته الثاني الذي يلجأ إليه، كما أن توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم توفر للمتعم فرص الممارسة الحقيقية للتعلم بالاكتشاف والتجريب عن طريق العمل والملاحظة المباشرة، وهذا يجعل للتسهيلات المادية دورا خلاقا في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج قد تدفعه للتعلم الإبداعي. (محمد حسن العميرة، 1999، 127)

**3-5 عامل الجغرافيا:** ويقصد بالعامل الجغرافي الطبيعي في معناه العام كل ما يتعلق بموقع المكان وتضاريسه وتربته ونباته الطبيعي، وظروفه المحيطة به والمناخ المميز له من حرارة وضغط جوي ورياح ورطوبة وأمطار وثلوج، وغيرها من بقية العناصر المكونة لمناخ منطقة جغرافية ماء .

حيث هناك طائفة من مفكري الاجتماع، ذهبوا إلى أن البيئة الطبيعية هي التي تكسب الجماعات خصائصها، وهي التي تقرر ما تكون عليه حالة الجماعة سياسيا واقتصاديا وأخلاقيا.... ولا تستطيع الجماعة الإفلات من مقتضياتها.

( مصطفى الخشاب، 1965، 156 )

ومن هؤلاء المفكرين العلامة العربي " عبد الرحمان ابن خلدون في مقدمته الشهيرة، والمفكر الفرنسي مونتسكيو " في كتابه المشهور روح القوانين. أيضا هناك علماء اجتماع آخرون قد وجهوا مزيد عنايتهم إلى دراسة مظاهر التفاعل بين الإنسان والبيئة الطبيعية مكونين بذلك اتجاها حديثا في النظرية الاجتماعية يطلق عليه اسم " الاتجاه الإيكولوجي " .

( أحمد الخشاب، 1970، 638 )

وقد قام الدكتور "عبد الغني عبود" بتقديم بعض الأفكار احد رواد التربية المقارنة المتعلقة بالموضوع وهو الباحث "تيقولانز هانز"، بأن هناك ثلاث مجموعات من البلاد المعاصرة وهي:

أ- مجموعة البلاد الشمالية الباردة مثل: فنلندا والنرويج والسويد وفي هذه البلاد

الباردة يبدأ سن القبول الإجباري في المدارس متأخرا سنة أو سنتين عن البلاد الأخرى بسبب البرودة الشديدة.

ب - مجموعة بلاد حوض البحر الأبيض المتوسط المعتدلة مثل: فرنسا - اسبانيا -

ايطاليا حيث يتم القبول في سن مبكرة في البلاد المعتدلة.

ج- مجموعة البلاد الاستوائية وشبه الاستوائية الحارة: ونظرا لكون الشتاء قارصا والعواصف الثلجية عنيفة فإن هذه الظروف الطبيعية القاسية تستلزم أن تكون المباني المدرسية ذات نمط خاص، وتتوفر فيها أجهزة كافية للتدفئة، والعكس يكون صحيحا في البلاد الحارة حيث تكون فيها المدارس بحاجة ماسة إلى أجهزة تبريد ووسائل تكييف الهواء .

وبكلمة موجزة وشاملة، ويمكن القول بان الأبنية المدرسية وأسلوب العمارة ونوع مواد البناء والأثاث وطرق المواصلات المستخدمة في نقل التلاميذ، وقيود السن المتعلقة بالإلزام أو الخضوع الإجباري تتأثر تأثرا كبيرا بالعوامل الجغرافية والمناخية

( محمد بن حمودة، ب ت، 133 )

فالبينة الطبيعية تؤثر بوضوح في نشاط الإدارة المدرسية بحيث يتعين على هذه الأخيرة أن تكيف نفسها وتعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعمل المؤسسة التعليمية بصفة فعالة.

**4-5 العوامل الاجتماعية :** تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظماته، وذلك لكون التربية في أساسها عملية اجتماعية والمجتمع يعد بعدا من أبعاد التربية. ونجد أن التربية تتم في وسط اجتماعي قوامه مجموعات متفاعلة من القوى البشرية هدفها خدمة التلميذ وهي مهمة اجتماعية تستوعب جماعة العمل وتستهدف فائدة الجماعة، حيث أن التعليم ليس جهدا فرديا ولكنه جهد جماعي ومسؤولية قومية.

( حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2005، 33 )

وتؤثر العوامل الاجتماعية في النظم التعليمية من خلال العلاقات الاجتماعية المديرية المدارس مع كل من المعلمين، والمشرفين التربويين والتلاميذ، والسلطات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلي

أ-علاقة مدير المدرسة بالمعلمين: أكد "وهيب سمعان " و "أحمد مرسى" أن علاقة مدير المدرسة بالمعلمين ينبغي أن تستند على الجانب السيكولوجي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكانياته وتقدير مكانته واحترامه ودفعه نحو الابتكار، وتمكنه من تفهم مكوناته مجتمعه ومقتضياته وفي التفاعل مع أفراد وجماعاته من أجل تحديث البيئة المحلية ودفع التطوير بها إلى الأمام، ويعد توفر الثقة بين المدير والمعلم أمرا ضروريا، فالثقة هي حجر الأساس في كل اتصال بين الأفراد. ( محمد عبيدات، وهيب سمعان، 1997، 26 )

ب- علاقة مدير المدرسة بالمشرفين التربويين: تعتبر وظيفة المدير والمشرف التربوي وظيفتين متكاملتين تهدفان إلى تحقيق أهداف المدرسة، ولذا فإن العلاقة السليمة بين المدير والمشرف التي تستند على التعاون والتفاهم والتنسيق بينهما يعد عاملا هاما يؤثر إيجابا في المناخ الاجتماعي والعلمي في المدرسة بما يساعد على تحقيق أهداف الإشراف التربوي الفعال بالمدرسة. ( صلاح مصطفى، 1999، 175 )

ج- علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ: من المعلوم أن التلاميذ هم جوهر العملية التعليمية ومن أجلهم تكون الإدارة ناجحة والإشراف ناجح والتقويم الجيد ، ومدير المدرسة يجب أن تستند علاقاته مع التلاميذ من منطلق الحرص عليهم بارتقاء بمستواهم العلمي والصحي

والاجتماعي، بتنمية خبراتهم ونواحي شخصياتهم فكريا وثقافيا، ولذا ينبغي عليه متابعة دراستهم وأنشطتهم مع تشجيع المتفوقين منهم وعلاج المتخلفين بعد دراسة أسباب التخلف.  
(عرفات سليمان، 2001 ، 328 )

د- علاقة مدير المدرسة مع السلطات التعليمية الأعلى : تحكم هذه العلاقات نظاما مركزيا أو لا مركزيا وكل من هذه النظامين له مزاياه وعيوبه وظروف الأخذ به، وفي كل الأحوال ينبغي أن يسود علاقة المدير بالسلطات التعليمية الأعلى الود والتفاهم والاحترام المتبادل والعمل على رفع شأن التعليم باعتبار الجميع أسرة واحدة. ( صلاح مصطفى، 1999، 75 )

ذ- علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي: ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التعليمية ورفع مستواها.  
( محمد عبيدات، وهيب سمعان، 1997، 25 )

## 6- معوقات الإدارة المدرسية :

إن شأن الإدارة المدرسية شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات ، كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا للظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها . ( منيرة الهقاني، <http://lt1.net> )

### 6-1 صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية:

وتتمثل في:

أ- النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين الأسباب مهنية أو نفسية.

ب- تنوع سلوكيات المعلمين.

ج- وجود بعض الطلاب الغير الأسوياء.

د- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.

( أحمد أحمد إبراهيمي، 2001، 21 )

## 6-2 معوقات فنية:

أ- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات مدير المدرسة.

ب- ضعف التأهيل الفني لبعض المعلمين.

ج- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة

د- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.

هـ- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم.

( أحمد جميل عايش، 2009، 184 )

## 6-3 معوقات شخصية:

أ- عدم قدرة بعض مديري المدارس على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.

ب- ضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين.

ج- ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها عن العمل أحيانا

( أحمد جميل عايش، 2009، 185 )

## 6-4 معوقات في العمل :

أ- تجاوز نسبة القبول .

ب- تجاوز الكثافات المقررة للفصول.

ج- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد.

د- عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

( منيرة الهقاني، <http://lt1.net> )

## 7- نظريات الإدارة المدرسية

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

**7-1 نظرية الإدارة كعملية اجتماعي:** وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالأخ، وهذا يتطلب تحلية دقيقة علمية واجتماعية ونفسية، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية فيما يلي:

أ- نموذج "جيتزلز": Getzel ينظر "جيتزلز" إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر، وإن كانا في الواقع متداخلين فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالأخلاق، أم بالتعاون، أم هل هم معنيون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها . والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين. (جودت عزت عطوي، 2001، 85)

ب- نموذج "جوبا" Guba للإدارة كعملية إجتماعية: ينظر "جوبا" إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إلى يد من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها.

(http : / / www . manhal . net)

ج - نظرية تالكوت بارسونز T . Parsons : يرى " بارسونز " أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية

- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف و تجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل . - الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي. (جودت عزت عطوي، 2001، 55)

**7-2 نظرية العلاقات الإنسانية :** تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد الأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

( عبد الفتاح الخواجا، 41، 2004 )

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنتظر في شأنهم بعناية.

( سامي سلطي عريفج ، 2001، 25 )

**7-3 نظرية اتخاذ القرار :** تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ، ووظيفة الإدارة في تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة

كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

( أمجد قاسم، <http://al3loom.com> )

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته. ( عبد الفتاح الخواجا، 41، 2004 )

**4-7 نظرية المنظمات :** تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كلية في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري لحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية الفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.

( عبد الفتاح الخواجا، 42، 2004 )

**5-7 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :** لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز ' عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز " هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

( محمد بن حمودة، ب ت، 95 )

**6-7 القيادة:** تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن

القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان. (محمد عوض، [www.diwanalarab.com](http://www.diwanalarab.com))

**7-7 نظرية الدور:** إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة ؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين ؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادم في الرأي ، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام. تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس).

( عبد الفتاح الخواجا، 47، 2004 )

**8-7 نظرية النظم:** وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها ، تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعية أو بيولوجية أو علمية يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل و عناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعاته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوبية في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزامنة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء .

(محمد حسن العميرة، 1999، 127)

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية، بالإضافة إلى أنماطها وخصائصها وأبرز أهدافها، أيضا أهميتها ومعوقات تطبيقها في البيئة المدرسية وصولا إلى النظريات المفسرة لها.

وعليه يمكن القول أن الإدارة المدرسية تعمل على تحقيق التطور والتنمية في البيئة المدرسية بكافة عناصرها المادية والبشرية، وتحتاج إلى تكاتف وتعاون من كافة المجتمع المدرسي من أجل حماية التلاميذ من الانحرافات الفكرية وأسبابها، من خلال تقديم فكر سليم يعزز الانتماء للدين والوطن والمجتمع، والارتقاء بالأساتذة مهنيا وتأهيلهم للقيام بدورهم في تعزيز الأمن الفكري لدى التلاميذ.

إذن فالإدارة المدرسية الجيدة والمحكمة تساعد وتساهم في متابعة أحوال الأساتذة والتلاميذ من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وبذلك تتحقق الرسالة المرجوة.



## الفصل الثالث: مبادئ الحوكمة

تمهيد.

1: التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة

2: التعريف الاصطلاحي لمفهوم الحوكمة

3: نشأة الحوكمة

4: القواعد الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة

5: مبادئ الحوكمة

6: أهمية الحوكمة

7: نظام الحوكمة في المدارس

8: إسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية

9: الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

كثر الحديث عن الحوكمة خلال الفترات الأخيرة بشكل كبير، إذ أنها تتعلق بالدرجة الأولى بقواعد الإفصاح والشفافية إضافة إلى الإدارة الرشيدة . وتقرض التحديات الجديدة على عديد من الدول بأن تتوجه بعدة أساليب لإدارة حكوماتها، لذلك فقد أصبح التزام الدول وخاصة النامية منها بمنهج الحوكمة أمراً في غاية الضرورة، وأصبح تطبيق قواعد الحوكمة اتجاهها دولياً، وذلك لنجاح الإدارات فيها ومواكبة التطورات والتحولت العالمية والإقليمية والمحلية لخدمة مصلحة المواطنين فيها، ورفع مستوى حياتهم وجلب الرفاهية والعدالة والاستقرار لهم، إضافة إلى تعزيز الديمقراطية، والمساواة، باعتباره نظام رقابة فعال يهتم بإدارة المؤسسات.

### 1-التعريف اللغوي لمفهوم الحوكمة:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم، وبكل ما تعنيه هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها: الحكم، وما تقتضيه من السيطرة على الأمور أو وضع الضوابط أو القيود التي تتحكم في السلوك. الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلباً للعدالة، خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح الأفراد.

(حبوش، 2007، ص22).

وتجدر الإشارة ونحن بصدد التأصيل اللغوي للمفهوم أن نشير إلى أنه في إطار سعي الباحث للتوصل إلى الترجمة المناسبة لكلمة governance، رصد إحدى وعشرين ترجمة لها، وهذه التراجم هي: الحكم، والحكمانية، والحوكمة، والحاكمية، والحاكمة، والمحكومية، والحكومة، وإدارة الحكم، والحكم الاشتراكي والحكم الموسع، والقواعد الحاكمة، ونظام الحكم الإدارة، وأسلوب الإدارة، والإدارة النزيهة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، وأساليب سلطات الإدارة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والسلطة، ومنظومة السلطات والإدارة في المجتمع، ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح

institutional governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والذي اتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (witten & Helms,2006,45)

## 2-التعريف الاصطلاحي للحوكمة:

عرفها فيليب اسكاروس (2013): وسيلة لتحقيق التوازن بين أوامر السلطة والموارد المتاحة (السلطة) خلال أسلوبين هما الإلتزام الصارم بمبادئ علم الإدارة (رسمي) بجانب مراعاة المهارات الشخصية والحدق الفردي في فن تطبيق الأسس والمبادئ (غير رسمي عامي)، وهما معا أي العلم والفن يعملان على إرساء ثلاثية من القيم السياسية، والمؤسسية والمهنية PIP(السياق). ( فليب اسكاروس، 2013، ص232). و عرفها محمد(2011) : بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية (محمد،2011، ص22).

وعرفتها فاروق (2010): "أنها مجموعة من العلاقات، والقواعد الرسمية وغيرها، التي تؤدي إلى صنع السياسات واللامركزية في اتخاذ القرارات، كما تتضمن بعض التفاعلات والتشابكات بين الأعضاء المشاركين في الهيئة الحوكمية، والتي تؤدي إلى صنع السياسات التعليمية ، واتخاذ القرارات بشأن قضية معينة. (فاروق، 2010، ص12).

كما عرفها Cadbury (1992) بأنها " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".

(Cadbury، 1992: 14).

كما عرفها A.R.E (2009) بأنها: " تشمل العديد من العناصر الأساسية للديمقراطية مثل المشاركة والانفتاح على المجتمع المدني، واحترام حقوق الإنسان المدنية والفكرية، والممتلكات الخاصة، فضلا عن إدارة الصراع بشكل سلمي. (A.R.E,2009,10)

وكذلك فإن مفهوم الحوكمة معني بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على الحقوق وذلك عن طريق الإلتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية، ويستخدم لوصف العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها في المؤسسة. ( بله،2012 )

### 3-نشأة الحوكمة:

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة والجديدة نسبياً، إلا أن جذورها تعود وتمتد إلى مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث أشارت الأمين ( 2015 ) إلى أن جذور فكرة الحوكمة تعود إلى المفكرين القدامى مثل ديفيد هيوم (David Hume) وجون جاك روسو (John Jack Russo) إذ أنهم قاموا بطرح أفكار تبين بأن الإستقرار والحرية إضافة إلى الديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا من الشخص عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد .

كما يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات ، استعمل لأول مرة من طرف البنك الدولي في عام 1989م ، ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات كابوري في ديسمبر 1992م تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات.

(حبوش، 2007، ص22) المشار إليه في(اسكاروس،2013،ص471) .

ولتأكيد الحاجة إلى الحوكمة منذ عام 1997 أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات التي شهدتها عدد من الدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية ، ثم الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 حيث أزمة شركة أرنون وشركة "وورلسدكوم" للإتصالات عام 2002، إضافة إلى إتجاهات كثيرة في دول الإقتصاد الأمريكية من إنهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، إضافة إلى إتجاه كثير من الدول إلى التحول إلى النظم الإقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الإقتصادي، وأدى إتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمة مالية، مما دفع العالم إلى الاهتمام بالحوكمة. (العيسوي، 2003، ص36) نقلا عن (اسكاروس،2013،ص471)

### 4-القواعد الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة :

للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة وتتمثل هذه القواعد في التالي:

4-1 الشفافية: والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.

4-2 المساءلة: وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير.

4-3 المشاركة: أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الاهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة.

(خليل والعشماوي، 2008، ص25)

## 5- مبادئ الحوكمة :

### 5-1 الشفافية الإدارية:

مفهوم الشفافية الإدارية : يقصد بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخططها ونشر المعلومات بشأنها بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنيين بها).

(محمود فتحي محمد ، 2011. ، ص 289 )

### 5-2 المساءلة الإدارية:

مفهوم المساءلة الإدارية : عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها " طلب تقديم التوضيحات اللازمة من المسؤولين لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم"

(سعيد علي الراشدي ، 2007 ، ص ص 20 - 21)

### 5-3 المشاركة الإدارية:

مفهوم المشاركة الإدارية : كانت المؤسسات التعليمية تدار بواسطة فرد واحد هو المدير ، ولكن تغير هذا الوضع في السنوات الأخيرة بسبب كبر حجم المؤسسات الحديثة وتضخم مسؤولياتها ، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شئ في كل وقت

وأصبح المدير لا يستطيع أن يتخذ قراراته منفرداً أو بمعزل عن بقية العاملين بمؤسسته ، كل هذه العوامل وغيرها ساعدت على تزايد الحاجة إلي توسيع دائرة المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة ، فلم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية يستأثر بها المديرون وحدهم ، بل يلجأوا إلى المتخصصين والمعنيين ليطالبوا منهم كل ما هو ضروري من المعلومات والبيانات ويتبادلوا الرأي مع مساعديهم وأعاونهم قبل أن يصدر قراراتهم ، بالإضافة إلي استشارة كل من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة.

(محمد حسنين العجمي ، 2007 ، ص ص 31 - 33)

#### 5-4 التمكين الإداري :

وفيه يتم منح العاملين بالمؤسسة حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تخويلهم الصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أنشطتهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

(أحمد علي صالح، 2011. م ، ص 79 )

#### 5-5 الكفاءة والفعالية:

الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها " قدرة الخطط التعليمية على الوفاء بمتطلبات والتزامات قطاع التعليم نحو تحقيق أهدافه المنشودة والمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الشاملة وكذلك قدرة مخططي التعليم العاملين بأجهزة التخطيط التعليمي على المستوى المركزي و المحلي على القيام بالمهام التخطيطية، والتنفيذية، ومتابعة التنفيذ بمستوى عالي من الأداء في إطار المتاح من المعلومات التخطيطية والبناء التنفيذي لأجهزة تخطيط التعليم وبهدف المحافظة على بقاء ونمو الأجهزة. (الكندي ، 2007، ص22).

#### \* الكفاءة الإدارية :

عرفت بأنها المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية وهي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية، مهارية، ووجدانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية.(الخضيري، 2005، ص26)

كذلك عرفت بأنها القدرة على أداء المهمات الإدارية بكفاءة عالية في وقت قصير وبجهود وتكاليف قليلة ويمثلها في هذه الدراسة مجالات الاتصال التربوي، والاجتماعات، وصنع القرار، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية والمجال الإداري.

(الكندي، 2007 ، ص23)

#### \*التعريف اللغوي للفاعلية :

يستخدم مصطلحا الفاعلية والفعالية كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية وبغض النظر عن دلالتها اللغوية، فإن الفعالية صيغة مبالغة أقوى من الفاعلية أن الفعالية في اللغة مصدر صناعي من فعال بفتح الفاء وتقرأ فعالية بتخفيف الياء مثل كراهية.

(عابدين، 2001، ص227)

التعريف الاصطلاحي للفاعلية : " الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية و التربوية المنشودة". (أحمد، 2002، ص225)

و تعرف بأنها "عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح أي تحقيق أهداف المدرسة".

(عابدين، 2001، ص229)

أو هي " القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن". (كنعان، 1995 ، ص362).

ويمكن القول أن الفاعلية هي من المبادئ الرئيسية للحوكمة والتي تستطيع من خلالها الإدارة المدرسية الوصول إلى تحقيق أهدافها عن طريق تحسين نوعية التعلم والسياسات التربوية، وتأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة، و تطوير دور مجالس الآباء والمعلم، وتحسين مرافق المدرسة بالإضافة إلى تأهيل القادة على مستوى المدرسة.

#### 5-6 التنافسية:

تعرف التنافسية بأنها " خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة، ومنها تحقيق التفوق على المنافسين".

(المعاضيدي، 2007 ، ص207)

وتعرف أيضا بأنها " مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة".

(عساف ، 2015، ص115)

مفهوم الميزة التنافسية : وتعرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبية نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع". (الزعيبي ، 2003 ، ص138)

## 5-7 القوانين والأنظمة :

التعريف الاصطلاحي للأنظمة والقوانين : وتعرف الأنظمة والقوانين على أنها " نظام عادل ونزيه يتم تحديده من قبل المؤسسة، وعليه يستخدم مصطلح "سيادة القانون" ليعني نظام مستقل وعادل وفعال ذو علاقة بالحكومة التي تطبقه بشكل متساوي ومنصف على جميع الناس". (Zaelka, Morita، 2007 : 16)

## 5-8 رشادة صنع القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة ،وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم يكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة، فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ،فالمدرء يتخذون يوميا العديد من القرارات التي تطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية. (حبتور ، 2000 ، ص180)

مفهوم عملية اتخاذ القرارات: يعرف بأنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف، أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ والإصلاح ( Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي)، والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

(حبتور، 2000، ص185)

ويعرف كذلك " القرار يمثل اختيار البديل الأفضل ما بين البدائل المطروحة"

(مغربي، 2001، ص243)

ويعرف أيضا بأنه " عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما ". (حسن، 2001، ص149)

وقد ميز (الشامي نينو، 2001، ص25) بين القرار الإداري وعملية إتخاذ القرار ، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول ذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما إتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل .

## 5-9 الإدامة:

الاستدامة اصطلاحا: إن التنمية المستدامة تعني تزويد الفرد بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية وكذلك تعويده على عادات مفيدة، فالمعارف والخبرات وحدها لا تكفي، فلا بد أن يعود الفرد على عادات لها علاقة بالمحافظة على الموارد وخصوصا غير المتجددة، وحسن توظيف الدخل، والتفكير في الآخرين المحيطين به والتفكير في مستقبل الأجيال التالية.

(الطويل، 2010، ص21)

ويعرف الباحث الاستدامة إجرائيا: " الاستمرارية بتحسين عمليتي التعليم والتعلم بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ".

## 5-10 العدالة والمساواة:

التعريف الاصطلاحي للعدالة: العدالة اصطلاحا شعور المعلم في بالإنصاف والمساواة ، والعدالة في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة، دون تحيز، وعدالة القرارات التي يتم اتخاذها دون إجحاف لحقوق المعلم وواجباته، وعدالة المعاملة التي يتعامل بها من قبل مدير المدرسة وإدراكها لها، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء المعلمين، وهذا يتم من خلال مقارنة ما يقدمه المعلم من جهد في مجال عمله بجهود أقرانه وزملائه من المعلمين، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج. (الداية، 2012، ص11)

أو هي " مفهوم من المفاهيم المهمة سواء بالنسبة المعلمين أم للتلاميذ، فالمعلم الذي يشعر أنه يعامل بعدالة في مدرسته سوف يشعر بالانتماء للمدرسة والإخلاص لها وبذل كل جهد ممكن لتطويرها". ( علاونة وأبو غزال، 2010، ص287)

## 5-11 البساطة والوضوح :

المفهوم الاصطلاحي للبساطة" تبسيط الإجراءات " : تعرف بأنها تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية، وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في وقت الحاجة إليها، والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة. (Ferreira، 2009، 280)

وتعرف كذلك: " الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، ومن ثم تعوق العمل أو صنع القرار، ويشمل الروتين عموما الامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، وارتفاع تكاليف المعاملات والافتقار إلى الشفافية والمساءلة". (المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 2009، ص3)

المفهوم الاصطلاحي للوضوح: تتمثل في ضمان معرفة أصحاب المصلحة سبب وجود المشروع وما يفعله، وما يمكن توقعه منه. ( O'Reilly,2009 )

## 6- أهمية الحوكمة:

من خلال توضيح مفهوم الحوكمة فإنه يمكن تحديد أهميتها، حيث تتمثل في كونها المنهاج الأمثل في الوقاية من الأزمات ومعالجتها، وذلك من خلال دورها في دفع عجلة التنمية ورفع درجة الأداء وكذلك تخفيض درجة المخاطرة المالية والإدارية في المؤسسة من أجل تحقيق الشفافية والعدالة، ما يوفر الحماية لأصحاب المصالح. ( عطوة والسيد، 2012 ).

كما تتمثل أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة، وكذلك تحقيق النزاهة والاستقامة بين كافة العاملين في مختلف المستويات من أعضاء مجلس الإدارة وحتى أقل العاملين مستوى في المؤسسة، كما يتم تطبيق نظام الحوكمة من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المختلفة التي يتم تداولها في المؤسسة سواء داخلية أو خارجية.

( علالي، 2015 )

إضافة إلى تحقيق الحوكمة لاستقرار ومصادقية المؤسسات محلياً وعالمياً، مما يؤدي إلى تعزيز الربحية وفاعلية الأداء، وكذلك وضع معايير كفيلة في تجنب تضارب المصالح في المؤسسة، وجعل تطبيق هذه المعايير إلزامية في المؤسسات لمنع حالات الفساد.

( دياب، 2014 )

كما يشير " وادج " ( Waduge,2011 ) إلى أن أهمية الحوكمة تتمثل في تعزيز موثوقية ونوعية المعلومات، وبالتالي تعزيز النزاهة والكفاءة، إضافة إلى التأكيد على جميع أعضاء المؤسسة في تنفيذ الحوكمة.

ويضيف الحلبي (2009) أن أهمية الحوكمة تتمثل في تطبيق مبادئها في المؤسسات؛ ما يساعد في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه أصحاب القرارات لدى الإدارات العليا، ويزيد من المساءلة ضمن مجالات إدارتها ويزودنا بدرجة عالية من الشفافية.

كما تتمثل أهمية الحوكمة في أنها جوهر نجاح المؤسسات وأنها عنصر أساسي في تحقيق أهداف أي مؤسسة ودفعها نحو التحسن المستمر، إضافة إلى المحافظة على الوضع الأخلاقي والقانوني داخل المؤسسة (Melouney,2017). فضلاً عن أن أهمية الحوكمة تتمثل في شمولها مجموعة من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية، وكذلك المساعدة في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام

والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى.

( بوقرة وغانم، 2012 )

كما يؤدي تطبيق نظام الحوكمة ومعاييرها إلى تحسين التنافس بين المؤسسات، كما أنها تزيد من درجة الثقة مع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسات وتقلل من مخاطر الأزمات المالية التي يمكن أن تعصف بالمؤسسة، وبالتالي التأثير على الاقتصاد القومي الذي تعتبر المؤسسات رافداً رئيسياً لتمويله، بالإضافة إلى تضيق الخناق على الفساد داخل المؤسسات وخارجها .

( الراوي، 2014 )

## 7-نظام الحوكمة في المدارس:

يرتبط تطبيق الحوكمة في المدارس بمبادرات فعالة بغية توفير الشروط الأساسية لإصلاح التعليم فيها، وذلك في إطار معالجة أي قصور في أدائها وتعزيز نجاحها، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وتجويد التعليم المخرجات التعليمية، وذلك من خلال تعزيز دور الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وضمان استغلال الوقت وعدم ضياعه. ( Anderman &Hattie, 2013 ) .

فضلا عن محاربة ممارسة الفساد الداخلي للمنظمات، وتحقيق ضمان الالتزام لجميع العاملين في المؤسسات، وتفادي وجود أخطاء والتقليل منها، أو أي انحراف متعمد أو غير متعمد واستمراره، تحقيق الاستفادة من نظم المراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق، وتحقيق أعلى قدر من الفعالية للمراقبة الخارجية وبخاصة الرقابة المالية، إضافة إلى رفع مستوى أداء المؤسسة، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة. ( سليمان، 2006، 121-138 ).

فالحوكمة تهدف إلى الارتقاء بالتعليم وتعزيز فعاليته، وتجويد المخرجات التعليمية بغية الإسهام في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه، كما تهدف إلى تشجيع المديرين والمعلمين على الإبداع والابتكار والتنوع في أدائهم، فضلا عن تدعيم دور أولياء الأمور، وتمكينهم من الحصول على معلومات دقيقة حول أداء المدرسة بشفافية ونزاهة في إطار مبدأ مساءلتها عن جودة خدماتها التعليمية. ( Cleaver , et al ، 2014 ).

وتعمل المدارس على تطبيق مبدأ المساءلة بوصفه جزءاً أصيلاً ومهماً من مبادئ الحوكمة وفق أسس أربعة هي:

1- توفير المعلومات اللازمة لتعزيز دور الطلبة وأولياء الأمور على مساءلة الإدارة المدرسية حول أنشطتها وإجراءاتها، وخدماتها ومخرجاتها التعليمية.

2- الإدارة القائمة على المدارس (SBM)، والتي تهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس في اتخاذ قراراتها الرئيسية، والسيطرة على مواردها، وتعزيز دور أولياء الأمور في دعم المدرسة، ومساعدتها في تنفيذ قراراتها لتحقيق نتائج أفضل، إذ أثبت ذلك نجاحه وفاعليته في مدارس نيوزيلندا، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا. (Borman, et al, 2002)

3- تقديم حوافز للمعلمين التي تهدف إلى تعزيز دورهم، وضمان مساءلتهم حول أدائهم ونتائجه على المخرجات التعليمية، وربط الحوافز المقدمة لهم وأجورهم بمستويات أدائهم (Sundararman & Muralidharan, 2011).

4- ضمان المنافسة التي تهدف إلى تعزيز دورها في تجويد الخدمات التعليمية، وإفساح المجال للتعليم الخاص بأداء دوره في تحسين خدمات التعليم للارتقاء بالمخرجات التعليمية كما حصل في نيوزلندا وسنغافورة ، (Fielden and LaRocque, 2018).

بالإجمال، فإن نجاح الإدارة الرشيدة للتعليم يتطلب توافر قناعة لدى القيادات الإدارية المسؤولة في المؤسسات التعليمية بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة، وخاصة المساءلة والنزاهة والشفافية والفعالية والكفاءة في أدائها، إضافة إلى سياسات تساعد على سن التشريعات القانونية والتنظيمية، التي تسمح بتنمية قطاع التعليم وتعزيز دوره (دوفور، 2010).

## 8- اسهامات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية:

سيؤدي تحقيق الحوكمة على المؤسسات التعليمية إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق جودتها، وذلك من خلال تحقيق أهداف الحوكمة والتي يمكن حصرها في النظام التعليمي ومؤسساته تحت ثلاثة مستويات كما يلي:

**الأول/ المستوى العلمي:** تطوير المنهاج بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات الحديثة محلياً وعالمياً و إعداد برامج تربوية وتعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع، و التقدم في نظم جودة التعليم وإعتماد مؤسساته.

**الثاني/ المستوى الإداري والمؤسسي:** إيجاد الهيكل التي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء و المتابعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة ، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية خاصة المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي وتقديم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة ونشر ثقافة العمل كفريق ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، و إقرار شفافية الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح (الطالب، والمعلم، والإدارة المدرسية، وولي الأمر، والمجتمع بصفة عامة ) والتعامل بموضوعية ونزاهة واستقلال إنجاز العمل بالإضافة إلى إسهام العاملين وغيرهم من المستفيدين ( المتعلمين، أولياء الأمور ، المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة ) في إنجاح المؤسسة وتحسين جودة أدائها على المدى الطويل.

**الثالث/ المستوى الاجتماعي:** إمكانية مشاركة أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة ( تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية). و الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل والأداء و المساعدة على رفع درجة ثقة المجتمع بالمؤسسة و رفاهية المجتمع، بالإضافة إلى نشر السلوك الأخلاقي الجيد بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.

( السنبلي وآخرون، 2010، ص105)

## **9-الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة:**

**9-1 الصعوبات التنظيمية:** وتشتمل على جهود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة وشيوع البيروقراطية، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين النازمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمسائلة الإدارية للعاملين .

(Kohansal ,2011, 11-15)

## **9-2 الصعوبات المادية :** وتعد الصعوبات المادية إحدى معوقات تطبيق الحوكمة في

المؤسسات التربوية عموماً، و في المدارس الثانوية في خصوصاً، والتي ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناجمة عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين

فيها، إضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلا عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم.

(Sheppard, A . P . J ، 2011)

**9-3 الصعوبات البشرية:** تتمثل في عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص الوعي لديهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على مقاومة ضغوط المحسوبية، فضلا عن مقاومتهم للتغيير في المدارس وعدم رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية .

( Mohajeran, 2006 , 160-163)

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، بالإضافة إلى التطور التاريخي وأهم المبادئ التي تتميز بها، أيضاً أهميتها وإسهامات تطبيقها في رفع الكفاءة وصولاً إلى المعوقات والصعوبات التي تثبط عملها.

وبناء على ما سبق يتضح أن مبادئ الحوكمة ليست منفصلة عن بعضها فكل مبدأ منها يكمل المبادئ الأخرى، فالشفافية مثلاً لا يمكن أن تكون هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة من الوسائل المساعدة في محاسبة ومساءلة إدارة المدارس، كما أنها تساعد جميع الأطراف التي لها مصالح مرتبطة بهذه المدارس على فهم ما يدور بها ومن ثم القدرة على المشاركة في إدارتها، كما أن عمليات المساءلة والمحاسبة - أيضاً - يجب أن تتم بالشفافية. وبمشاركة جهات عديدة فيها

الجانِب التطبيقِي

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

2-1: تعريف الدراسة الاستطلاعية

2-2: وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

2-3: وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة

2-4: الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

3- الدراسة الأساسية

3-1: وصف مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

3-2: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات الأساسية للبحث حيث أنها تهدف إلى التدريب الأولي من أجل الاطلاع على الميدان، وكشف الصعوبات والانتباه إلى النقائص والأخطاء التي سنتقدها في الدراسة الأساسية وسنحاول في هذا الفصل أن نقدم صورة واضحة وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا من خلال وصف دقيق للدراسة الاستطلاعية وشرح مفصل لأداة جمع البيانات.

## 1- منهج الدراسة:

وبما أن موضوع دراستنا هو : دراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بالمؤسسات التعليمية بمدينة الوادي، قمنا باختيار المنهج الوصفي بأسلوب الاستكشاف والمقارنة الذي يتناسب وطبيعة الموضوع.

- استكشافي: والهدف منه معرفة درجة استخدام مبادئ الحوكمة

- مقارنة: باعتبار أنه يدرس الفروق بين عدة متغيرات والتي تعزى لـ

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وفي ما يلي سنقوم بتعريف المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي والمقارن.

### \*المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ويعرف كذلك المنهج الوصفي على أنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل أشكال معبرة يمكن تفسيرها. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص46 )

و يعرفه "تركي رابح" بأن المنهج الوصفي كما يبدو من التسمية لا يقف عند حدود الظاهرة موضوع البحث ولكنه يذهب غالبا أبعد من ذلك فيحلل و يفسر و يقارن.  
(تركي، 1984، ص 180)

#### \*أسلوب المقارنة:

أداة من أدوات البحث للمنهج الوصفي ويعرف بأنه تلك العملية البحثية التي تعتمد على إجراء مقارنة بين ظاهرتين اجتماعيتين أو اقتصاديتين أو طبيعيتين...الخ، بقصد الوصول إلى حكم معين يتعلق بوضع الظاهرة في المجتمع، والحكم هنا مرتبط باستخدام عناصر التشابه و التباين بين الظاهرتين المدروستين أو بين مراحل تطور ظاهرة ما . وبالتالي فالمقارنة نوع من البحث يهدف إلى تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين ظاهرتين أو أكثر أو بالنسبة لظاهرة واحدة ولكن ضمن فترات زمنية مختلفة . (جميل صليبا، 1997)

#### \* أسلوب الاستكشاف:

أداة من أدوات البحث للمنهج الوصفي ويعرفه "فايز جمعة النجار" بأنه بحث ابتدائي يفيد في حالة الرغبة في تفسير طبيعة المشكلة و زيادة فهمها، أنها وسائل ذات قيمة لإيجاد الإجابة على أسئلة محدودة وتعيين أهمية ظاهرة معينة في ضوء جديد وهو مفيد في حالة التعمق في فهم المشكلة خاصة في حالة عدم التمكن من فهم طبيعة المشكلة لعرض بلورة هدف بحثي ومن هنا فإن البحث الاستكشافي يعمل على زيادة فهم المشكلة مما يساعد في كيفية التعامل معها. (فايزُ جمعة النجار، 2009، ص 34)

## **2- الدراسة الاستطلاعية:**

### **2-1 : تعريف الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث أنه قبل الاستقرار نهائيا على خطة الدراسة بفضل القيام بدراسة الاستطلاعية على عدد محدود من الأفراد والغرض منها هو القيام ببحث مصغر لاختبار عناصر البحث لأن ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث خاصة المبتدئ الكثير من الجهد والوقت. (محمود، 2004، ص 87)

## 2-2 : وصف العينة الاستطلاعية:

يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية، والعينة عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على مفردات المجتمع ثم إختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة .

(محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص83)

ومن أجل التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تم اختيار عينة استطلاعية والبالغ عددها ( 35 ) معلم ومعلمة من مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي.

حيث اختيرت العينة بالطريقة غير العشوائية ،ويلجأ الباحث إلى هذا النوع من العينات عندما لا تتوفر شروط الاختيار العشوائي وهما:

- أن يكون أفراد المجتمع الأصلي معروفاً تماماً

- أن نسحب من هذا المجتمع بإحدى الطريقتين، القرعة أو جدول الأعداد العشوائية.

أما عينة هذه الدراسة فكانت قصدية لأنها اقتصرنا على الأفراد الذين أبدوا استعداداً للتجاوب مع متطلبات الموضوع ويمتلكون الخاصية المراد قياسها.

الجدول رقم (1) وصف عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغيرات الدراسة

| المتغير       | المستوى/الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-------------------|---------|------------------|
| الجنس         | ذكر               | 19      | 54.2             |
|               | أنثى              | 16      | 45.7             |
|               | المجموع           | 35      | 100              |
| المؤهل العلمي | ليسانس            | 20      | 57.1             |
|               | ماستر             | 13      | 37.1             |
|               | شهادة عليا        | 02      | 5.7              |
|               | المجموع           | 35      | 100              |
| الخبرة        | أقل من 5 سنوات    | 15      | 42.8             |
|               | من 6 إلى 10 سنوات | 09      | 25.7             |
|               | أكثر من 10 سنوات  | 11      | 31.4             |
|               | المجموع           | 35      | 100              |

## 2-3 وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة تمثلت في إستبيان مبادئ الحوكمة.

\***الاستبيان** :يعتبر من أهم الأدوات التي يمكن التوصل بواسطتها إلى حقائق عن موضوع البحث وهو بمفهومه العام عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من البنود أو العبارات معدة بدقة ترسل إلى العينة محل الدراسة. (مروان عبد المجيد، 2002، ص 116) والاستبيان كما يرى " كود " قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة :آراء ومعتقدات الآخرين نحو موضوع معين، بينما "بيست" يرى "أن الاستبيان مجموعة من الأسئلة أو الفقرات. (صالح، وهيب، 1999، ص 53)

كما أنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من الميدان ،وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة للموضوع ونخص بالذكر دراسة محمد بديع عبد المجيد الزطمة، بعنوان مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأنروا وسبل تفعيلها " دراسة ميدانية في محافظات غزة - فلسطين - " ، والتي اقتبس منها الإستبيان في صورته النهائية بعد تحكيمه، حيث نرى أنها تفي بالغرض وتحقق أهداف الدراسة

(11 محور و 85 بند). ملحق رقم (01)

- يحتوي الاستبيان على 11 محور و 85 بند أو عبارة

البعد(01): المساواة ويضم (08) عبارات

البعد(02): الشفافية ويضم (07) عبارات

البعد(03): المشاركة ويضم (08) عبارات

البعد(04): الكفاءة والفعالية ويضم (07) عبارات

البعد(05): التمكين ويضم (07) عبارات

البعد(06): التنافسية ويضم (08) عبارات

البعد(07): القوانين والأنظمة ويضم (07) عبارات

البعد(08): رشادة صنع القرار ويضم (08) عبارات

البعد(09): الإدامة ويضم (09) عبارات

البعد(10): العدالة والمساواة ويضم (08) عبارات

البعد(11): البساطة والوضوح ويضم (08) عبارات

- كل فرد يختار إجابة واحدة على كل بند من أصل 05 بدائل تتمثل في :

منخفضة، منخفضة جدا، متوسطة ، مرتفعة، مرتفعة جدا

حيث أعطيت للبدائل الخمسة العلامات التالية على الترتيب: 1-2-3-4-5.

2-4 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

2-4-1 **صدق المقياس**: ويقصد بالصدق أن يقيس الاختبار فعلا القدرة أو السمة أو

الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع من أجل قياسه، أي أن يقيس فعلا ما وضع لقياسه.

( العيسوي، 2003، 22)

ولقد تم حساب مؤشرات صدق البناء لمقياس مبادئ الحوكمة بطريقة الإتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط للفقرات مع أبعادها، وكذلك معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس.

حيث أشارت النتائج إلى وجود درجة ارتباط عالية بين فقرات المقياس وأبعادها والدرجة الكلية.

والجداول التالية توضح النتائج المستخلصة من الدراسة :

**الجدول رقم 2 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (المساءلة)**

| الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.352*         | 0.05          | 5     | 0.647**        | 0.01          |
| 2     | 0.623**        | 0.01          | 6     | 0.382*         | 0.05          |
| 3     | 0.790**        | 0.01          | 7     | 0.593**        | 0.01          |
| 4     | 0.506**        | 0.01          | 8     | 0.575**        | 0.01          |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

**الجدول رقم 3 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الشفافية)**

| الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|

|         |         |   |      |         |   |
|---------|---------|---|------|---------|---|
| 0.01    | 0.618** | 5 | 0.01 | 0.536** | 1 |
| غير دال | 0.331   | 6 | 0.01 | 0.724** | 2 |
| 0.01    | 0.784** | 7 | 0.01 | 0.713** | 3 |
| /       | /       | / | 0.01 | 0.637** | 4 |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

#### الجدول رقم 4 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (المشاركة)

| الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.669**        | 0.01          | 5     | 0.778**        | 0.01          |
| 2     | 0.506**        | 0.01          | 6     | 0.629**        | 0.01          |
| 3     | 0.739**        | 0.01          | 7     | 0.707**        | 0.01          |
| 4     | 0.768**        | 0.01          | 8     | 0.816**        | 0.01          |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

#### الجدول رقم 5 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الكفاءة والفعالية)

| الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.751**        | 0.01          | 5     | 0.668**        | 0.01          |
| 2     | 0.474**        | 0.01          | 6     | 0.754**        | 0.01          |
| 3     | 0.744**        | 0.01          | 7     | 0.554**        | 0.01          |
| 4     | 0.775**        | 0.01          | /     | /              | /             |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

#### الجدول رقم 6 يوضح ارتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التمكن)

| الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|

|      |         |   |      |         |   |
|------|---------|---|------|---------|---|
| 0.01 | 0.797** | 5 | 0.01 | 0.630** | 1 |
| 0.01 | 0.749** | 6 | 0.01 | 0.703** | 2 |
| 0.01 | 0.530** | 7 | 0.01 | 0.807** | 3 |
| /    | /       | / | 0.01 | 0.857** | 4 |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 7 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (التنافسية)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.694**        | 0.01          | 5     | 0.560**        | 0.01          |
| 2     | 0.411*         | 0.05          | 6     | 0.707**        | 0.01          |
| 3     | 0.570**        | 0.01          | 7     | 0.629**        | 0.01          |
| 4     | 0.840**        | 0.01          | 8     | 0.699**        | 0.01          |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 8 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (القوانين والأنظمة)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.730**        | 0.01          | 5     | 0.816**        | 0.01          |
| 2     | 0.735**        | 0.01          | 6     | 0.487**        | 0.01          |
| 3     | 0.794**        | 0.01          | 7     | 0.722**        | 0.01          |
| 4     | 0.808**        | 0.01          | /     | /              | /             |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 9 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (رشادة صنع القرار)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|

|      |         |   |      |         |   |
|------|---------|---|------|---------|---|
| 0.01 | 0.689** | 5 | 0.01 | 0.711** | 1 |
| 0.01 | 0.722** | 6 | 0.01 | 0.759** | 2 |
| 0.01 | 0.761** | 7 | 0.01 | 0.669** | 3 |
| 0.01 | 0.657** | 8 | 0.01 | 0.741** | 4 |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 10 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (الإدامة)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.710**        | 0.01          | 6     | 0.796**        | 0.01          |
| 2     | 0.777**        | 0.01          | 7     | 0.758**        | 0.01          |
| 3     | 0.558**        | 0.01          | 8     | 0.653**        | 0.01          |
| 4     | 0.764**        | 0.01          | 9     | 0.804**        | 0.01          |
| 5     | 0.681**        | 0.01          | /     | /              | /             |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 11 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (العدالة والمساواة)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
| 1     | 0.748**        | 0.01          | 5     | 0.651**        | 0.01          |
| 2     | 0.655**        | 0.01          | 6     | 0.705**        | 0.01          |
| 3     | 0.666**        | 0.01          | 7     | 0.778**        | 0.01          |
| 4     | 0.711**        | 0.01          | 8     | 0.626**        | 0.01          |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 12 يوضح إرتباط البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه (البساطة والوضوح)

| الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | الرقم | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|
|-------|----------------|---------------|-------|----------------|---------------|

|      |         |   |      |         |   |
|------|---------|---|------|---------|---|
| 0.01 | 0.735** | 5 | 0.01 | 0.711** | 1 |
| 0.01 | 0.675** | 6 | 0.01 | 0.637** | 2 |
| 0.01 | 0.663** | 7 | 0.01 | 0.624** | 3 |
| 0.01 | 0.471** | 8 | 0.01 | 0.765** | 4 |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

### الجدول رقم 13 يوضح إرتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس

| البعد             | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة | البعد             | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|
| المساءلة          | 0.823**        | 0.01          | القوانين          | 0.891**        | 0.01          |
| الشفافية          | 0.910**        | 0.01          | رشادة صنع القرار  | 0.914**        | 0.01          |
| المشاركة          | 0.901**        | 0.01          | الإدامة           | 0.956**        | 0.01          |
| الكفاءة والفعالية | 0.805**        | 0.01          | العدالة والمساواة | 0.919**        | 0.01          |
| التمكين           | 0.888**        | 0.01          | البساطة           | 0.918**        | 0.01          |
| التنافسية         | 0.837**        | 0.01          | /                 | /              | /             |

\*\* دال عند (0.01)

\* دال عند (0.05)

**2-4-2 ثبات المقياس:** الثبات في القياس النفسي هو باختصار ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة على نتائج الاختبار. (معمرية، 2007، ص164)

كما ننوه أيضا أن دراستنا الاستطلاعية تمت على 35 فرد واستبيان

ولقد تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

والجدول التالي يوضح النتائج المستخلصة من الدراسة:

### الجدول رقم 14 يوضح قيمة الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

| المؤشرات<br>الأبعاد | ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |        |
|---------------------|--------------|-----------------|--------|
|                     |              | سبيرمان وبراون  | جيتمان |
| المساءلة            | 0.68         | 0.70            | 0.70   |
| الشفافية            | 0.70         | 0.50            | 0.50   |
| المشاركة            | 0.85         | 0.77            | 0.77   |
| الكفاءة والفعالية   | 0.80         | 0.66            | 0.66   |
| التمكين             | 0.84         | 0.83            | 0.79   |
| التنافسية           | 0.79         | 0.80            | 0.80   |
| القوانين والأنظمة   | 0.85         | 0.83            | 0.78   |
| رشادة صنع القرار    | 0.86         | 0.83            | 0.83   |
| الإدامة             | 0.88         | 0.81            | 0.80   |
| العدالة والمساواة   | 0.84         | 0.84            | 0.84   |
| البساطة والوضوح     | 0.80         | 0.73            | 0.73   |
| المقياس             | 0.97         | 0.96            | 0.95   |

يظهر من الجدول (14) أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (0.97) ، كما بلغ معامل التجزئة النصفية للمقياس لكل من: سبيرمان وبراون (0.96) و جيتمان (0.95) . وهي قيم مرتفعة جدا ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

### 3-الدراسة الأساسية:

إن تحديد طبيعة المشكلة المدروسة وأبعادها لا يتأتى إلا عن طريق منهج علمي سليم وعليه فالمنهج يُقصد به في التنظيم سلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة عليها للآخرين ومحاولة إثباتها لهم من مختلف جوانبها، إذن يمكن القول بأن المنهج العلمي هو مجموعة إجراءات أو طريقة يتبعها الباحث ف دراسة حالة بطريقة موضوعية وعلمية، بغرض وصفها وتشخيصها ووتحديد أبعادها ومحاولة الكشف عن أسبابها والعوامل المؤثرة فيها. ( عبد الفتاح، 2002، ص 173)

وتعتمد البحوث في شتى المجالات ( الطبيعية، الانسانية، الاجتماعية )...على منهج يستعمله الباحث في تعامله مع المادة، إذ أن البحث ليس جمع المعلومات أو المادة من المصادر فحسب، بل هو فوق ذلك من تصنيف و ترتيب لهذه المادة و تحليلها و تفسيرها. لذلك يعرف المنهج بأنه أسلوب منظم ذو مراحل متدرجة تعود إلى الكشف عن مراحل مجهولة من شبع وفحص الاشياء المعلومة. ( العبيدي، 1997، ص10)

### 3-1 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

#### \*مجتمع الدراسة:

هم جميع أساتذة التعليم المتوسط ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة الوادي

#### \*عينة الدراسة:

غير عشوائية قصدية قوامها 120 معلم ومعلمة.

#### الجدول رقم 15 وصف عينة الدراسة الأساسية وفق متغيرات الدراسة

| المتغير       | المستوى/الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-------------------|---------|------------------|
| الجنس         | ذكر               | 56      | 46.6             |
|               | أنثى              | 64      | 53.3             |
|               | المجموع           | 120     | 100              |
| المؤهل العلمي | ليسانس            | 75      | 62.5             |
|               | ماستر             | 37      | 30.8             |
|               | شهادة عليا        | 8       | 6.6              |
|               | المجموع           | 120     | 100              |
| الخبرة        | أقل من 5 سنوات    | 45      | 37.5             |
|               | من 6 إلى 10 سنوات | 34      | 28.3             |
|               | أكثر من 10 سنوات  | 41      | 34.1             |
|               | المجموع           | 120     | 100              |

يشير الجدول رقم (15) إلى أن ( 53.3 % ) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، كما أن نسبة حملة شهادة ليسانس بلغت ( 62.5 % )، كما يشير الجدول إلى أن نسبة الخبرة في مجال العمل كانت لفئة الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت ( 37.5 ) من أفراد العينة .

### 3-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يعتبر الإحصاء وسيلة أساسية في البحث العلمي لأنها تساعد الباحث على التحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة.

و يلعب الإحصاء دورا هاما في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية حيث تطبق الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتعالج نتائجها معالجة إحصائية فنعرف حدود الظاهرة التي نقيسها ونحسن عرضها ووصفها ونعرف صلتها بغيرها من الظواهر.

( العيسوي، 2000، ص 5 )

وقد اعتمدنا في دراستنا على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( spss ) الذي يحتوي على مجموعة كبيرة من العمليات الإحصائية الدقيقة كالتالي :

- وصف متغيرات عينة الدراسة : التكرارات، النسب المئوية
- قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة : المتوسطات الحسابية
- حساب الفروق بين مبادئ الحوكمة ومتغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ) : إختبار " ت " البارومتري t-test ، إختبار تحليل التباين الأحادي anova.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال إعطائنا صورة واضحة وشاملة لكل مرحلة من مراحل سير هذه الدراسة والتي تمثلت في كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية حيث استفدنا من الدراسة الاستطلاعية التعرف على مجتمع البحث وكيفية اختبار العينة وتطبيق أدوات البحث بعدما تأكدنا من صدقها

وثباتها، حيث كان هدفها هو تسهيل البحث، ثم عرجنا إلى الدراسة الأساسية وهي أهم خطوات البحث التي بفضلها سهلت لنا المهام للوصول للنتائج المرجوة من هذه الدراسة ليتم عرضها ومناقشتها في الفصل الخامس.

## الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

- 1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 5- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني

الاستنتاج العام

مقترحات الدراسة

## تمهيد:

بعد التطرق للجانب المنهجي والإجراءات الميدانية التي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية، تناولنا في هذا الفصل الخامس والأخير عرض ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري، من خلال إتباع برنامج SPSS حيث لا تكتمل قيمة هذه الدراسة إلا بعد عرضها وتحليلها ومناقشتها مما خلصنا إلى جملة من المقترحات المناسبة التي تهم الباحثين وجميع أطراف المجتمع المدرسي.

## 1- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

\*النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه :

ما مدى تطبيق الإدارة المدرسية الجزائرية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

\*المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس " ليكرت" الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (  $0.8 = 5/4$  )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى قيمة في المقياس ( بداية المقياس وهي واحد صحيح ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي: ملحق رقم (02)

الجدول رقم 16 يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| المستوى   | الوسط المرجح (طول الخلية) |
|-----------|---------------------------|
| ضعيف جدا  | من 1 - 1.80               |
| ضعيف      | أكبر من 1.80 - 2.60       |
| متوسط     | أكبر من 2.60 - 3.40       |
| مرتفع     | أكبر من 3.40 - 4.20       |
| مرتفع جدا | أكبر من 4.20 - 5          |

**الجدول رقم 17 يوضح المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الإستبانة**

| البعد             | الوسط الحسابي | الترتيب | المستوى |
|-------------------|---------------|---------|---------|
| المساءلة          | 3.05          | 02      | متوسط   |
| الشفافية          | 3.04          | 03      | متوسط   |
| المشاركة          | 2.86          | 08      | متوسط   |
| الكفاءة والفعالية | 2.73          | 09      | متوسط   |
| التمكين           | 2.89          | 06      | متوسط   |
| التنافسية         | 2.70          | 10      | متوسط   |
| القوانين والأنظمة | 3.11          | 01      | متوسط   |
| رشادة صنع القرار  | 3.01          | 04      | متوسط   |
| الإدامة           | 2.88          | 07      | متوسط   |
| العدالة والمساواة | 3             | 05      | متوسط   |
| البساطة والوضوح   | 3.04          | 03      | متوسط   |

-يتراوح متوسط تطبيق الإدارة المدرسية لجميع مبادئ الحوكمة بين ( 2.70 - 3.11 )، حيث يعتبر هذا المستوى للتطبيق وفقا لمقياس الدراسة مستوى متوسط، لذا يمكن القول أن الإدارة المدرسية تطبق جميع مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

\* **بشكل عام:** يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية الوطنية لا تعطي الاهتمام والجدية الكافية لإصلاح التعليم بشكل جيد والذي انعكس بالشكل السلبي على الإدارات المدرسية عن طريق رأي الأساتذة واستجاباتهم، فهي بذلك لا تقدم برامج وبشكل مستمر التي تهدف إلى حصول جميع التلاميذ على تعليم عالي الجودة.

كما أن الإدارة المدرسية لمدارس التعليم المتوسط لا تهتم بعقد العديد من البرامج التدريبية، واللقاءات التربوية التي ترفع من كفاءات المدراء لمتابعة أدوارهم في المدرسة، كذلك الإدارة المدرسية لا تنفذ برامج حديثة تطويرية هدفها تنمية مهارات الأساتذة بالغرفة الصفية وكذلك برنامج لتنمية المهارات القيادية للمدراء، أيضا لا تقوم الإدارة المدرسية بتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الجودة في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، كما لا تعمل على تنمية وحسن

استثمارها لمواردها البشرية والمادية وتحسين الكفاءة الإدارية والمهنية، كما لا تستثني وتحفز كافة العاملين والتلاميذ على تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

كذلك لا تعمل الإدارة المدرسية على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمدرسة، وعدم تحقيق مبدأ المشاركة للجميع وهذا من خلال وضع الخطة التطويرية للمدرسة وصياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة وقيادة اللجان المدرسية، كما لا تمتلك الإدارة المدرسية آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة مع المخالفات بالطرق القانونية، كما لا توفر آليات لتقييم الأداء وفق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى أنها لا تتبع المرونة في تنفيذها للأنظمة والقوانين ولا تعمل بروح الفريق الواحد، أيضا لا تفعل المساءلة والشفافية بشكل يحقق أهدافها، كما أن الإدارات المدرسية لا تهتم بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات لما له أهمية في تحقيق الأهداف التربوية رغم علمهم وقناعتهم بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وإرساء مبدأ المشاركة الفعالة ومبدأ العدالة والمساواة في جميع المعاملات.

- كشفت نتائج الدراسة بأن مبدأ القوانين والأنظمة حصل على الترتيب الأول من بين مبادئ الحوكمة في تطبيق الإدارة المدرسية له، حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.11 )، يليه في الترتيب الثاني مبدأ المساءلة بمتوسط حسابي ( 3.05 )، ثم مبدأ الشفافية ومبدأ البساطة والوضوح في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.04 ).

أما المبادئ التالية ( رشادة صنع القرار، العدالة والمساواة، التمكين، الإدامة، المشاركة ) فكان ترتيبها على التوالي: الرابع، الخامس، السادس، السابع، الثامن، بمتوسط حسابي على الترتيب ( 3.01 ، 3 ، 2.89 ، 2.88 ، 2.86 ) .

أما مبدأ الكفاءة والفعالية ومبدأ التنافسية فهي أقل المبادئ تطبيقا، حيث كان ترتيبهما على التوالي الترتيب التاسع والعاشر بمتوسط حسابي على الترتيب ( 2.73 ، 2.70 ).

\***ويعزو الباحثان تلك النتائج ( القوانين والأنظمة، المساءلة، الشفافية، البساطة والوضوح ) إلى أن الإدارات المدرسية تتعامل مع روح القانون في تنفيذ التعليمات وتقديم التوجيهات بشكل غير واضح وبدون فعالية حيث لا يحقق أهداف المنظومة التعليمية الجيدة، طبعاً إذا كانت هناك أهداف إيجابية مسطرة.**

\***أما نتائج المبادئ ( رشادة القرار، العدالة والمساواة، التمكين، الإدامة، المشاركة ) فيعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لا تعتمد إستراتيجية واضحة ومكتوبة، وعدم**

توفر فرص مهنية وإدارية متساوية لجميع الأساتذة أساسها النزاهة والإنصاف، بالإضافة إلى ذلك عدم تحقيق الدعم المستمر للأساتذة وعدم الاكتراث لحقوقهم ومكانة المعلم، أيضا لا تقيم نفسها ذاتيا بشكل مستمر من تجديد، تخطيط، متابعة الابتكارات التكنولوجية الحديثة لغرض تحقيق الجودة في التعليم، كما لا تعمل الإدارات المدرسية على إشراك الأساتذة في وضع الرؤية المستقبلية، التخطيط، تبادل الآراء والاقتراحات، وتحديد أهداف المدرسة.

**\*أما بخصوص مبدأ الكفاءة والفعالية ومبدأ التنافسية** فحصلنا على الترتيب التاسع والعاشر بمتوسط حسابي على التوالي ( 2.70 - 2.73 ) فيعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لا تضع الأهداف والخطط وفق الإمكانيات المتاحة، وعدم استثمار الموارد البشرية والمادية للوصول إلى المخرجات التربوية المنشودة، بالإضافة إلى إنعدام الميزة التنافسية بين مختلف المدارس، أو الأساتذة أنفسهم داخل المدرسة، والتي تشمل المكافأة، الإثارة، استقطاب الكفاءات العلمية، استخدام المستحدثات التكنولوجية التعليمية المتقدمة، تبادل الخبرات وتطبيق معايير الجودة في نظامها الإداري.

**-خلاصة القول:** يرى الباحثان أن جميع مديري المدارس لا يتم اختيارهم من طرف السلطة المركزية بناء على كفاءاتهم الإدارية، الفنية والإنسانية بشكل دقيق، كل ذلك انعكس على أداء الإدارات المدرسية، حيث يلاحظ الإهمال واللامبالاة في رعاية الأساتذة وعدم إشعارهم بأنهم محور اهتمام من خلال مشاركة الإدارة المدرسية للمعلمين والمعلمات في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة وعدم مشاركتهم في صياغة مدونة السلوك وفي وضع وتنفيذ الخطة التربوية والإجرائية للمدرسة وعدم مشاركتهم الفعالة في قيادة اللجان المدرسية، وعدم تحفيزهم للعمل في جو مدرسي يسوده التنافس الشريف بين الأساتذة، وهذا ينعكس على أداء المعلمين والمعلمات من خلال إيجاد جو مدرسي يسوده العطاء والتفاهم والذي من شأنه الارتقاء بمستوى المدرسة، وانعدام الأساليب الحديثة في التطوير المبنية على التفاعل في تبادل الخبرات بين الأساتذة، كذلك عدم قيام الإدارة المدرسية ببناء الثقة بين الأساتذة لحل جميع المشاكل التي تواجههم وتقبل وجهات النظر، وبالتالي عدم توافر الثقة المتبادلة بين الأساتذة والمديرين التي تحقق التطوير والأهداف الشاملة للتعليم، كل ذلك انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات بالنتيجة المذكورة.

وهي نتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة محمود (2016)، دراسة الزعابي (2013)، دراسة لي و لاند ( 2010 )، والتي توصلت إلى وجود ممارسة لتطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

كما اختلفت مع كل من دراسة ناصر الدين (2012)، دراسة قرواني (2016)، دراسة الزطمة (2016)، والتي توصلت إلى وجود ممارسة لتطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة.

## 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

\*النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي بالنسبة لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى )

الجدول رقم 18 يوضح نتائج إختبار(ت) تبعا لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | قيمة<br>T | إناث  |        |    | ذكور  |        |    |         |
|---------------|-----------|-------|--------|----|-------|--------|----|---------|
|               |           | ع     | م      | ن  | ع     | م      | ن  |         |
| غير دالة      | 0.24      | 51.54 | 249.31 | 64 | 51.28 | 251.58 | 56 | الحوكمة |

-يتبين من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي التي تعزى إلى متغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة(ت) أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك إلى أن مستوى إدراك المعلمين والمعلمات بممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة موحد، فهي تبدو واضحة لكليهما.

وهي نتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة الزعابي (2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير الجنس في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة ( مبدأ الشفافية)، وكذلك دراسة الزطمة (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير الجنس في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة باستثناء مبدأ المشاركة.

كما اختلفت النتيجة مع دراسة محمود (2016)، التي توصلت إلى وجود فروق لمتغير الجنس في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة.

### 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

\* النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانس، ماستر، شهادة عليا ).

الجدول رقم 19 يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                |
|---------------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| غير دالة      | 2.104  | 5419.673       | 2           | 10839.346      | بين المجموعات  |
|               |        | 2575.972       | 117         | 301388.779     | داخل المجموعات |
|               |        |                | 119         | 312228.125     | المجموع        |

-يتبين من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة ( ف ) أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك بأن معظم المعلمين والمعلمات يحملون الدرجة الجامعية الأولى، والتي تعد كافية لكي يدرك الأساتذة مدى ممارسة الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة، فضلا عن أن الإدارات المدرسية تنفذ سياسات وزارة التربية الوطنية وأن صلاحيتها محدودة، وأيضا تعتمد الوزارة في معظم إجراءاتها على نمط الإدارة المركزية.

وهي نتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة الزعابي (2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة ( مبدأ الشفافية)، وكذلك دراسة الزطمة (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة باستثناء مبدأ المشاركة.

كما اختلفت النتيجة مع دراسة محمود (2016)، التي توصلت إلى وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

\* النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات ).

الجدول رقم 20 يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى    | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| غير دالة | 0.258  | 685.404        | 2           | 1370.808       | بين المجموعات  |
|          |        | 2656.900       | 117         | 310857.317     | داخل المجموعات |
|          |        |                | 119         | 312228.125     | المجموع        |

-يتبين من الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة ( ف ) أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

ويفسر ذلك إلى معرفة المعلمين والمعلمات بمستوى ممارسة الحوكمة في المدارس، لا تتأثر بطول فترة الخدمة أم قصرها، سواءا من حيث معاييرها ومبادئها، أم من حيث الأنظمة واللوائح والقوانين النازمة للعملية التربوية والتعليمية التي تطبقها الإدارات المدرسية.

وهي نتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة الزعابي (2013)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة ( مبدأ الشفافية)، وكذلك دراسة الزطمة (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة باستثناء مبدأ التنافسية.

كما اختلفت النتيجة مع دراسة محمود (2016)، التي توصلت إلى وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة، وكذلك دراسة ناصر الدين (2012) و التي توصلت إلى وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة تطبيق مبادئ الحوكمة.

## 5- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

\* النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني التي نصه:

سبل تفعيل الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي من وجهة نظر الأساتذة.

### الجدول رقم 21 يوضح التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة

| المتغير | المقترح           | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|-------------------|---------|------------------|
| 01      | المساءلة          | 13      | 6.2              |
| 02      | الشفافية          | 24      | 11.5             |
| 03      | المشاركة          | 34      | 16.3             |
| 04      | الكفاءة والفعالية | 11      | 5.2              |
| 05      | التمكين           | 19      | 9.1              |
| 06      | التنافسية         | 15      | 7.2              |
| 07      | القوانين والأنظمة | 10      | 4.8              |
| 08      | رشادة صنع القرار  | 18      | 8.6              |
| 09      | الإدامة           | 28      | 13.4             |
| 10      | العدالة والمساواة | 23      | 11               |
| 11      | البساطة والوضوح   | 13      | 6.2              |
| /       | /                 | 208     | 100              |

\*نلاحظ من الجدول رقم (21) أن أفراد العينة ركزوا إجاباتهم على مقترح المشاركة بنسبة ( 16.3%)، ثم مقترح الإدامة (13.4%)، ثم مقترح الشفافية (11.5%)، يليه مقترح العدالة والمساواة (11%)، ثم مقترح التمكين (9.1%)، ثم رشادة صنع القرار (8.6%)، ثم مقترح التنافسية (7.2%)، يليه مقترح المساءلة ومقترح البساطة والوضوح (6.2%)، ثم مقترح الكفاءة والفعالية (5.2%)، أخيرا مقترح الأنظمة والقوانين (4.8%).

بمراجعة النسب والتكرارات وإجابات أفراد العينة حول السبل المقترحة لتفعيل مبادئ الحوكمة، كانت أول إجاباتهم تتعلق بالمشاركة، هذا إن دل فإنه يدل على أهمية مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المدرسية، وأثره في تحفيز المعلمين والمعلمات، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، حيث أن المشاركة مبدأ من المبادئ الأساسية للحوكمة.

\*الاستنتاج العام:

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول، فقد احتوى الفصل الأول على المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومصطلحاتها بالإضافة إلى دراسات سابقة تخص مبادئ الحوكمة، كما شمل الفصل الثاني والفصل الثالث للإطار النظري للإدارة المدرسية ومبادئ الحوكمة على التوالي، وتضمن الفصل الرابع مجتمع الدراسة وعينتها وإجراءات تقنين أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتضمن الفصل الخامس نتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، فقد أشارت نتائج الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي إلى:

- درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمدينة الوادي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها كانت متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ( المعلمين والمعلمات ) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم المتوسط بمنطقة الوادي تعزى إلى متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ).

- سبل تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الأساتذة واستجاباتهم الشخصية اتسمت بالدقة والموضوعية في ذكر جميع أبعاد الحوكمة مع إعطاء الأهمية والاهتمام والتركيز على مبدأ المشاركة ومبدأ الإدامة في تطبيق الحوكمة على مستوى الإدارات المدرسية.

### **\*مقترحات الدراسة:**

**وقد استفاد الباحثان** من مقترحات أفراد عينة الدراسة ( أساتذة التعليم المتوسط ) تجاه الإدارة المدرسية في وضع مجموعة من المقترحات لتفعيل مبادئ الحوكمة في المدارس، وتتمثل هذه المقترحات في النقاط التالية:

- 1-النشر الواسع لثقافة الحوكمة في المجتمع المدرسي والحرص على تفعيل مبادئها.
- 2-العمل على إشراك الأساتذة والمجتمع المحلي في مختلف قرارات وأهداف المدرسة.
- 3-الحرص الشديد على تحسين التعليم والتعلم من خلال الدعم المتواصل للأساتذة مهنيًا وإداريًا، التخطيط الاستراتيجي، التقييم الذاتي والمستمر للإدارة المدرسية، الاعتماد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 4-الاعتماد على تبسيط الإجراءات بين الإدارة والأساتذة أساسها المصادقية والنزاهة في جميع المعاملات، واستخدام سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين.

- 5- الحفاظ على الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة والأساتذة، والاهتمام بمكانة المعلم داخليا وخارجيا.
- 6- استشارة الخبراء وأصحاب الاختصاص في بناء الخطة وصنع القرار.
- 7- حرص الإدارة المدرسية على تحقيق التميز عن طريق المنافسة الشريفة وذلك بتطبيق معايير الجودة في نظامها الإداري والمهني.
- 8- الاحترام التام لمبدأ الحقوق والواجبات بين الأساتذة والإدارة المدرسية باستخدام الموضوعية والمرونة والوضوح في تطبيق التشريعات والقوانين لأجل تحقيق آلية واضحة للمساءلة الإدارية شاملة للجميع.
- 9- الجدية في توظيف العدالة والمساواة، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة بشكل إيجابي وشريف في جميع المعاملات الإدارية لكافة العاملين في المدرسة لأجل تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الولاء للمجتمع المدرسي.
- 10- أن تعمل الجهات المسؤولة في وزارة التربية الوطنية على تحسين التواصل بين الإدارة المركزية وإدارات المدارس كافة، والمساهمة في تعزيز نشر ثقافة الحوكمة بمختلف الأساليب والطرق.
- 11- أن تعمل الإدارة المسؤولة في وزارة التربية الوطنية على ضبط القوانين والتشريعات، وتحديد آليات واضحة وفق إجراءات مقننة لتطبيق المساءلة الإدارية للعاملين في المدرسة أساسها الشفافية والوضوح والعدالة والمساواة.
- 12- إشراك جميع أطراف المجتمع المدرسي وخاصة الأساتذة في اتخاذ القرارات وتحديد الرؤية المستقبلية والأهداف المرجوة للمدرسة وإشعارهم بتحمل المسؤولية.
- 13- عقد اتفاقيات مع المدارس المتميزة لتبادل الخبرات.
- 14- عقد ورشات عمل ولقاءات تربوية تشمل جميع أطراف المجتمع المدرسي والتربوي التي من شأنها تفعيل مبادئ الحوكمة ونشر الوعي لمدى درجة أهميتها في تحقيق جودة التعليم.
- 15- الحث والحرص على إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الحوكمة وتوسيع دائرة البحث لمختلف المستويات التعليمية ( الابتدائي، الأساسي، الثانوي، الجامعي).

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### \*كتب:

- أحمد إبراهيمي أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2001.
- أحمد أحمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: دار المطبوعات الحديثة، 1991.
- أحمد أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في مطلع القرن 21، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، مصر، 2003..
- البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة، 2001.
- الخشاب أحمد، التفكير الاجتماعي، القاهرة، دار المعارف، 1970.
- الخشاب مصطفى، علم الاجتماع المدرسي، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، 3 ط، 1965.
- الخضير محسن، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، 2005.
- الخضير محسن، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
- الخواجا عبد الفتاح، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- الدويك تيسير وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
- السنبل وآخرون، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

- الشامي نينو، إدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- الطويل روى، التنمية المستدامة والأمن الإقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الانسان، دار زهران، ط1، عمان، 2010.
- العيسوي إبراهيم، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة مصر، 2003.
- الغانم محمد أحمد، دور مدير المدرسة كمشرف مقيم دراسة نظرية تطبيقية دراسات تربوية واجتماعية، مج 2، العدد 1، 1986.
- المعاضيدي، وآخرون، إدارة المخاطر الاستراتيجية العربية، دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن 2007.
- النوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، قطر، دار الثقافة، 1991.
- بشير معمري، القياس النفسي و تصميم ادواته للطلاب و الباحثين في علم النفس و التربية، منشورات الحبر ط 2، الجزائر 2007 .
- تركي رابح، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984 .
- جريت مرسي وآخرون، نظرية الإدارة، القاهرة: عالم الكتب، 1979 .
- جميل صليبا. أساليب البحث العلمي. منشورات عويدات ،بيروت، لبنان. ط2، 1997.
- جميل عايش أحمد، الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009 .
- حافظ فرج أحمد وحافظ محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتاب.
- حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

- حمادي لعبيدي، منهج اعداد البحوث الجامعية ط 1 مؤسسة المعارف للطباعة و النشر، بيروت 1997 .
- خليل العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.
- رشوان حسين عبد الحميد أحمد، التربية والمجتمع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
- سعيد علي الراشدي ، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- صالح حسن الداهري و وهيب مجيد الكبيسي، علم النفس العام، دار الكندي للنشر و التوزيع، الاردن 1999 .
- صلاح مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، السعودية، دار المريخ للنشر، ط 3، 1999.
- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر رام الله، فلسطين، 2001.
- عابدين محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الشروق للنشر والتوزيع، 2001.
- عبد الرحمان العيسوي الاختبارات والمقاييس النفسية . القاهرة : دار المعارف ، 2003.
- عبد الرحمان العيسوي، علم النفس التعليمي، دار الراتب الجامعية 2000 .
- عبد الفتاح الخوجا ، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- عبد الفتاح محمد سعيد الخوجا، الارشاد النفسي بين النظرية و التطبيق، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان و الاردن 2002 .
- عبود عبد الغني، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979.
- عريفج سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، وعمان، دار الفكر للطباعة

- عطوي جودت عزت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان، الدار العلمية، 2001.
- علاونة شفيق وأبو غزالة معاوية، وآخرون، علم النفس التربوي، النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فايز جمعية النجار، اساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار حامد عمان 2009 .
- كنعان نواف، القيادة الإدارية عمان، مكتبة الثقافة، 1995.
- محمد حسن العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999،
- محمد حسنين العجمي ، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2007.
- محمد عبيدات و آخرون، منهج البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان و الاردن 1999 .
- محمد محمود الخوالدة، أسس بناء المناهج التربوية و تصميم الكتاب التعليمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان و الاردن 2004 .
- محمود هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1978.
- مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها )، القاهرة، عالم الكتب، 1984.
- مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية، القاهرة:، 1988.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضة، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2002 .
- مصطفى نجيب الشاويش، الإدارة الحديثة اريد، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، 1993.
- مغربي عبد الحميد، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001.
- منصور حسين و زيدان محمد مصطفى، سيكولوجية الإدارة والإشراف الفني التربوي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- نشوان يعقوب حسين، الإدارة الإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان، ط 3، 1999.
- أبو الكشك محمد، الإدارة المدرسية المعاصرة، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2006.
- الأغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، 2000.
- البوهي فاروق ، الإنارة التعليمية والمدرسية، مصر، دار قباء للنشر والتوزيع والطباعة، 2001 .
- الخميسي السيد سلامية ، قراءات في الإدارة المدرسية بالإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،2002.
- العجمي محمد حسنين، الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
- العمايرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار الميسرة، ط 3، 2002 .
- بالقاسم عبد الله و عباس مهنتي، مدخل إلى الإدارة التربوية ، بنغازي، جامعة قان يونس، 1996.
- بن حمودة محمد، علم الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها في النظام التربوي الجزائري، الجزائر: دار العلوم، (د س) .
- محمد دياب إسماعيل، الإدارة المدرسية الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- والنشر، 2001 .

### \*رسائل، مجلات، منظمات وملتقيات :

- أبو لبن إيناس، واقع تطبيق الحوكمة في الادارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2013.

- أحمد علي صالح، مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية ، العدد 09، 2011.
- الأمين نصبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام :دراسة حالة بمدينة - الحلبي نبيل، دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 25 (2):201-238 ، 2009.
- الداية سناء، درجة ممارسة مديري مدارس ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- الراوي مظفر، تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة " المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً"، مجلة دفاثر السياسة والقانون ، - الزطمة محمد بديع عبد المجيد، مدى تطبيق الادارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة -، فلسطين، 2016.
- الزعابي سليمان، درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (15)، 1مارس، 2013.
- الزعبي ميسوم، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2003.
- الكندي خميس محمد سليمان، دراسة تقويمية لمدى كفاءة التخطيط التعليمي بسلطنة عمان في ضوء الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، رسالة ماجستير جامعة الدول العربية، 2007.
- المنظمة العربية لحقوق الإنسان، قيم الحكم الرشيد في القيم السياسية في مناهج التربية العربية، 5-7 مايو، القاهرة، مصر، 2009.

- بوقرة رابح وغانم هاجرة، الحوكمة :المفهوم والأهمية، مداخله مقدمة للملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري" ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012.

- حبوش محمد جميل، مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- حوامة باسم علي و جرادات محمد حسن، درجة تطبيق الجودة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء الثاني، مايو 2005

- دوفور باتريس، خدمة الجمهور هو الهدف الرئيس لتطبيق الحوكمة في المنظمات الحكومية، حوار علي مطيري، مجلة التنمية الإدارية، 2005.

- دياب رنا، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين. 2014.

- رياح أبو علي و عبد القادر خالد، العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير جامعة الأزهر بغزة- كلية التربية-، 2010.

- سكاروس فليب، تفعيل حوكمة المؤسسات تعليم الكبار في ضوء أهدافها المهارية، ورقة عمل، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المؤتمر السنوي السابع، 2013.

- عساف محمود، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي لمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد 03، العدد 09 نيسان 2015.

- علالي إيمان، الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر " دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة"،

- فاروق أمنية، مجالس الأمناء والأباء ومواجهتها باستخدام أسلوب المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماستر، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2010.

- قرواني خالد ، مدى ممارسة الحوكمة في المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14(04):111-157، 2016.

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

- محمود فتحي محمد، العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات

- ناصر الدين يعقوب عادل، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، بحث مقدم لجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، الجزء (06) ، العدد (30). 2011.

بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها، مجلة الدراسات في الخدمة

-بله سيد، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 12 : 51-61، 2012

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2015.

العدد 11 : 183-198، 2014.

-عطوة محمد والسيد علي فكري، حوكمة النظام التعليمي :مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ، مجلة كلية التربية، العدد 79 : 451-532، جامعة المنصورة، 2012.

قمار الوادي،( رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي في الجزائر. 2015.

-محمود جمال معزوز سليم، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين. 2016.

### \*المراجع باللغة الأجنبية:

- Lee L. & Land M. , " What University Governance Can Taiwan
- mohajeran, behanz (2006). An- investigation of the relationship between governance decision making and effectiveness: a case study

of four high schools. Unpublished doctorate thesis. University of Wollongong. Nsw, Australia.

- O'Reilly, Emily (2009), Guide to Principles of Good Governance, British and Irish Ombudsman Association.

- Sreiko, G. (2012). Governance of higher education institutions in the European Higher Education Area, report represented to the committee on Culture, Science, Education and Media.

-A.R.E., ministry of education (2009): longman, active study dictionary.

-borman, Geoffrey d. et al (2002). Comprehensive school reform and student achievement, a meta- analysis, report no. 59 published by the center of research on the education of placed (crespar). Johns Hopkins university. Baltimore. Maryland, usa.

-Cadbury committee (1992): Report of the committee on the financial aspect of corporate governance, London, burgess science press 01 december, p14.

-cleaver, Elizabeth et al (2014), teaching and learning in higher education. Disciplinary approaches to educational enquiry. Sage publication ltd. London, uk.

-ferreira edmmund, Erasmus darell&groenewald darell, (2009), administrative management, 2 nd edition, jute and company ltd, south Africa.

-fielden, john and larocque, norman (2008) the evolving regulatory context for private education in emerging economics. International finance corporation- world bank group. Washington, d.c.; usa.

-hattie, john and anderman eric m. ( 2013), international guide to student achievement. Routledge. New York, usa.

-HELMS ,M, & Whitten, D (2006), encyclopedia of management, 4 the Ed., GALE Group, boston, doctoral dissertation, educational leadership department, university of Connecticut, pp: 1-161.

International Presidential Forum , Harbin , China , 6 Jun 2010.

-kohansal, rokhsareh (2011), school district governance and classroom reading institutional practice. Unpublished doctorate dissertation.university of California. Berekely. Usa.

Learn From The United States Of America " , A Paper Presented At

-muralidharan, karthik and sundararman venkatesh, (2011). Teacher's performance pay: experimental evidence from india. Forthcoming in the journal of political economy. Jel classification: c93, i121, m52, o15.

-sheppard, a.p.i (2011). An analysis of the nature of the governance of international school and the potential for securing appropriate governance. Unpublished doctorate thesis. University of bath, uk.

-Waduge, Chitra (2011), Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities, Doctorate Thesis, Victoria University, Australia.

-zaelke, durwood and morita, sachico (2007), rule of law, good governance, sustainable development, seventh international conference on environmental compliance and enforcement, Washington, dc, united states.

### \*المواقع الالكترونية:

(<http://ar.m.wikipedia.org>)

03- الهنائي منيرة، معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية .

1- مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، حمل من الموقع [www.drmosad.com](http://www.drmosad.com) . يوم: 10 ماي 2020 على الساعة 9:35.

2- مؤشرات المدرسة الجزائرية، حمل من الموقع: [www.djazair50dz.com](http://www.djazair50dz.com) . / . يوم 20 / 04 / 2020 ، على الساعة 11:05

4- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، حمل من الموقع يوم: 10 أفريل 2020

5-- المهندس أمجد قاسم، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، حمل من الموقع <http://al3loom.com> يوم 16 أفريل 2020 على الساعة 15:30

6- الترتوري محمد عوض، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، حمل من الموقع

7- تعليم إعدادي، ويكيبيديا، حمل من الموقع يوم 2020/05/01 على الساعة 13:00

حمل من الموقع: يوم 05 / 04 / 2020 ، على الساعة 11:00 <http://lt1.net>

على الساعة: 15:00 <http://www.manhal.net>



# قائمة الملاحق

## ملحق 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لخضر الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية سنة ثانية ماستر علم النفس المدرسي

عزيزي الأستاذ / عزيزتي الأستاذة

تحية طيبة وبعد...

بين يديكم إستبانة تهدف إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الجزائرية ( مدارس التعليم المتوسط ) وسبل تفعيلها، وذلك في إطار دراسة لنيل شهادة ماستر في جامعة محمد لخضر -قسم العلوم الاجتماعية- ، علما أن الإستبانة تتكون من ( 85 ) فقرة وأمام كل فقرة من الفقرات خمسة بدائل وهي كالتالي:

منخفضة جدا / منخفضة /متوسطة / مرتفعة / مرتفعة جدا

لذا أرجوا قراءة كل فقرة من الفقرات والإجابة عليها بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة ( x ) أمام البديل المناسب لكم ، علما أنه لا يوجد هناك عبارات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما أعدت لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة ، والبيانات التي سوف أحصل عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، وستكون في سرية تامة.

البيانات الأولية:

● الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

● المؤهل العلمي :

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مدرسة عليا

● الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

| الفقرة                        | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا                                                       |
|-------------------------------|------------|--------|--------|--------|------------------------------------------------------------------|
| <b>المحور الأول: المساءلة</b> |            |        |        |        |                                                                  |
| 1                             |            |        |        |        | تقوم الإدارة المدرسية بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات بعلانية |
| 2                             |            |        |        |        | يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة                     |
| 3                             |            |        |        |        | تتعامل مع المخالفات بالطرق القانونية                             |
| 4                             |            |        |        |        | تلتزم العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم                          |
| 5                             |            |        |        |        | توفر آليات لتقديم الأداء وفق الأهداف المحددة                     |
| 6                             |            |        |        |        | تتم المساءلة الإدارية في المدرسة بناءا على معلومات موثوقة        |

|                                         |                                                                         |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7                                       | تحرص الإدارة على توظيف المساءلة الذكية لدى كافة العاملين                |  |  |  |  |
| 8                                       | تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة                  |  |  |  |  |
| <b>المحور الثاني: الشفافية</b>          |                                                                         |  |  |  |  |
| 1                                       | تمارس الإدارة المدرسية سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة |  |  |  |  |
| 2                                       | تؤمن بحق المجتمع المحلي في مراقبة أداء المدرسة                          |  |  |  |  |
| 3                                       | توضح مبررات القرارات الإدارية عند إتخاذها                               |  |  |  |  |
| 4                                       | توفر المصداقية بين الإدارة والعاملين                                    |  |  |  |  |
| 5                                       | تظهر نتائج التقييم لجميع العاملين بشكل علني في توقيته                   |  |  |  |  |
| 6                                       | تطلع المعلمين على ميزانية المدرسة                                       |  |  |  |  |
| 7                                       | تستخدم سياسة الباب المفتوح ( للعاملين والمجتمع المحلي )                 |  |  |  |  |
| <b>المحور الثالث: المشاركة</b>          |                                                                         |  |  |  |  |
| 1                                       | تشارك الإدارة المدرسية جميع العاملين في عملية التخطيط                   |  |  |  |  |
| 2                                       | تشرك العاملين في إدارة الصراع داخل المدرسة                              |  |  |  |  |
| 3                                       | توفر فرص للمشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية                  |  |  |  |  |
| 4                                       | تحرص على مشاركة المعلمين في وضع رؤية للمدرسة                            |  |  |  |  |
| 5                                       | تشارك المجتمع المحلي في الأنشطة " المنهجية واللامنهجية "                |  |  |  |  |
| 6                                       | تتيح فرصة إبداء الرأي وتقديم المقترحات                                  |  |  |  |  |
| 7                                       | توفر فرص المشاركة لتقديم الأفكار والآراء المبدعة                        |  |  |  |  |
| 8                                       | تشارك المعلمين بتحديد الأهداف للمدرسة                                   |  |  |  |  |
| <b>المحور الرابع: الكفاءة والفعالية</b> |                                                                         |  |  |  |  |
| 1                                       | تستثمر الإدارة المدرسية الموارد ( البشرية والمادية ) بصورة فعالة        |  |  |  |  |
| 2                                       | تضع الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة                                      |  |  |  |  |
| 3                                       | تقدم لقاءات تربوية لتطوير المستوى الثقافي لأفراد المجتمع المحلي         |  |  |  |  |
| 4                                       | توفر برامج تدريبية لجميع العاملين                                       |  |  |  |  |
| 5                                       | تستخدم برامج لدمج المعلمين حديثي التعيين                                |  |  |  |  |
| 6                                       | توفر خططا بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء                               |  |  |  |  |
| 7                                       | توظف مرافق المدرسة لأفراد المجتمع المحلي                                |  |  |  |  |
| <b>المحور الخامس: التمكين</b>           |                                                                         |  |  |  |  |
| 1                                       | تفوض الإدارة المدرسية صلاحيات لكافة العاملين لإنجاز المهام              |  |  |  |  |
| 2                                       | تضع المعلم المناسب في المكان المناسب                                    |  |  |  |  |
| 3                                       | تشجع العاملون لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة                             |  |  |  |  |
| 4                                       | توفر المرونة المناسبة لأداء المهام                                      |  |  |  |  |
| 5                                       | تدعم البرامج الشاملة للطلبة                                             |  |  |  |  |
| 6                                       | توفر الدعم المستمر للعاملين                                             |  |  |  |  |
| 7                                       | تحافظ على الإتصال والتواصل الفعال                                       |  |  |  |  |
| <b>المحور السادس: التنافسية</b>         |                                                                         |  |  |  |  |
| 1                                       | تحرص الإدارة المدرسية للحصول على مراتب متقدمة في التميز                 |  |  |  |  |

|                                         |                                                                 |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 2                                       | تربط الأنشطة اللامنهجية بإحتياجات الطلبة                        |  |  |  |  |
| 3                                       | تكافئ أصحاب الأبحاث الإجرائية                                   |  |  |  |  |
| 4                                       | تحرص على إثارة التنافسية بين العاملين بناءا على معايير واضحة    |  |  |  |  |
| 5                                       | تطبق معايير الجودة في نظامها الإداري                            |  |  |  |  |
| 6                                       | تحرص على إستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة      |  |  |  |  |
| 7                                       | تدعم إستخدام المستحدثات التكنولوجية التعليمية المتقدمة          |  |  |  |  |
| 8                                       | تعقد إتفاقيات مع المدارس المتميزة لتبادل الخبرات                |  |  |  |  |
| <b>المحور السابع: القوانين والأنظمة</b> |                                                                 |  |  |  |  |
| 1                                       | تعلن عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة لجميع العاملين |  |  |  |  |
| 2                                       | تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز          |  |  |  |  |
| 3                                       | تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام                         |  |  |  |  |
| 4                                       | تضمن القوانين الحقوق الوظيفية للعاملين في المدرسة               |  |  |  |  |
| 5                                       | تقوم بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات     |  |  |  |  |
| 6                                       | تتسم الأنظمة والقوانين بالمرونة                                 |  |  |  |  |
| 7                                       | تمتاز الانظمة والقوانين بالموضوعية                              |  |  |  |  |
| <b>المحور الثامن: رشادة صنع القرار</b>  |                                                                 |  |  |  |  |
| 1                                       | لديها خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة                              |  |  |  |  |
| 2                                       | توفر المعلومات الكافية قبل إتخاذ أي قرار                        |  |  |  |  |
| 3                                       | يبني القرار بناءا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية           |  |  |  |  |
| 4                                       | تستشير الخبراء وأصحاب الإختصاص في صنع القرار                    |  |  |  |  |
| 5                                       | تشجع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات                           |  |  |  |  |
| 6                                       | تتخذ القرارات وفق أولويات المدرسة                               |  |  |  |  |
| 7                                       | تطبق القرارات في المدة الزمنية المحددة                          |  |  |  |  |
| 8                                       | تجمع أكبر عدد ممكن من البدائل المقترحة لمعالجة الموقف           |  |  |  |  |
| <b>المحور التاسع: الإدامة</b>           |                                                                 |  |  |  |  |
| 1                                       | تقوم الإدارة المدرسية بتحسين التعليم والتعلم                    |  |  |  |  |
| 2                                       | تقدم الدعم المتواصل لجميع العاملين                              |  |  |  |  |
| 3                                       | تسهل عملية إستخدام التكنولوجيا                                  |  |  |  |  |
| 4                                       | تقوم بالتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى                            |  |  |  |  |
| 5                                       | تقيم نفسها ذاتيا بشكل مستمر                                     |  |  |  |  |
| 6                                       | تتابع جودة التعليم والتعلم بشكل مستمر                           |  |  |  |  |
| 7                                       | تطور المعلمين مهنيا                                             |  |  |  |  |
| 8                                       | تفكر بالتجديد والإبتكار دائما                                   |  |  |  |  |
| 9                                       | تخطط للأعمال قبل تنفيذها                                        |  |  |  |  |
| <b>المحور العاشر: العدالة والمساواة</b> |                                                                 |  |  |  |  |
| 1                                       | تصغي الإدارة المدرسية إلى تساؤلات جميع العاملين                 |  |  |  |  |
| 2                                       | تتقبل آراء جميع الطلبة بإنصاف                                   |  |  |  |  |

|                                           |                                                             |  |  |  |  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3                                         | توفر فرصا متساوية للعاملين لتحسين الأداء                    |  |  |  |  |
| 4                                         | تقييم العاملين بشكل عادل                                    |  |  |  |  |
| 5                                         | توزع الجدول المدرسي بإنصاف                                  |  |  |  |  |
| 6                                         | تضمن توزيع الموارد بنزاهة                                   |  |  |  |  |
| 7                                         | توزع اللجان المدرسية على المعلمين بنزاهة                    |  |  |  |  |
| 8                                         | تدعم كافة الحقوق وفق تشريعات محددة                          |  |  |  |  |
| <b>المحور الحادي عشر: البساطة والوضوح</b> |                                                             |  |  |  |  |
| 1                                         | تمتاز التشريعات والقوانين في المدرسة بالوضوح التام          |  |  |  |  |
| 2                                         | تتعامل الإدارة المدرسية بروح القوانين والأنظمة لإنجاز العمل |  |  |  |  |
| 3                                         | تتسم إجراءات العمل بالسهولة والوضوح                         |  |  |  |  |
| 4                                         | تتفد إجراءات العمل بالمدرسة بمرونة                          |  |  |  |  |
| 5                                         | يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد   |  |  |  |  |
| 6                                         | توفر نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الإستخدام                  |  |  |  |  |
| 7                                         | تتبنى فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم |  |  |  |  |
| 8                                         | تتيح فرصة استثمار مواردها لخدمة المجتمع المحلي              |  |  |  |  |

ثانيا: ما السبل التي تعتقد أنها تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة ؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

\*إعداد الطلبة:

-أحمد طهراوي

-حمزة بسوس

**ملحق 02 : المحك المعتمد في الدراسة**

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (  $0.8=5/4$  )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى قيمة في المقياس ( بداية المقياس وهي واحد صحيح ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (01) يوضح المحك المعتمد في الدراسة**

| المستوى   | الوسط المرجح (طول الخلية) |
|-----------|---------------------------|
| ضعيف جدا  | من 1 - 1.80               |
| ضعيف      | أكبر من 1.80 - 2.60       |
| متوسط     | أكبر من 2.60 - 3.40       |
| مرتفع     | أكبر من 3.40 - 4.20       |
| مرتفع جدا | أكبر من 4.20 - 5          |