

تقييم مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة

- دراسة تطبيقية على مستوى بعض مؤسسات التعليم الثانوي بجيجل -

Assessing The Implementation of Good Governance Principles in Algerian Educational Management –An Empirical Study on Selected Secondary Schools in Jijel-

ولطاف سعيدة¹

Sa.oultaf@univ-setif2.dz

تاريخ تاريخ الاستلام: 2024/02/21 تاريخ القبول: 2024/05/27 تاريخ النشر: 2024/09/15

Received: 21/02/2024 Accepted: 27/05/2024 published: 15/09/2024

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد وسيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، العدالة) في المؤسسات التربوية الجزائرية وذلك من وجهة نظر الأساتذة، ومن أجل ذلك تم بناء مقياس يتكون من (34) فقرة، تم توزيعه على عينة حجمها (31) أستاذ وأستاذة ببعض ثانويات ولاية جيجل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات وتحليلها، وأسفرت النتائج المتوصل إليها بعد معالجتها بأساليب إحصائية مناسبة عن وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة الرشيدة بدرجة مرتفعة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الأساتذة نحو مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: التقييم، الإدارة التربوية، الحوكمة، الحوكمة الرشيدة، المؤسسات التربوية، أساتذة التعليم الثانوي.

Abstract:

This study aims to assess the implementation of good governance principles (transparency, participation, accountability, anti-corruption and rule of law, efficiency and effectiveness, justice) in Algerian educational institutions From the perspective of teachers. To achieve, a scale consisting of (34) items was constructed and distributed to a sample of (31) randomly selected teachers from some secondary schools in the wilaya of jijel. the descriptive method, used for both data collection and analysis, revealed a high degree of implementation of good governance principles in the institution under study. Additionally, on statistically significant difference were found between the teachers average scores regarding the extent of implementing good governance principles, attributed to the variable of professional experience.

Keywords: evaluation; Educational Administration; governance; good governance; educational institutions; secondary school teachers.

1. مقدمة

تهتم المجتمعات المعاصرة اليوم اهتماما كبيرا بعمليات إصلاح وتطوير التعليم، نظرا للتحديات التي فرضتها التطورات والتغيرات في مختلف الميادين والمجالات، تتمثل في قدرة الأنظمة التربوية على مواجهة هذه التطورات الحاصلة، "وقد أثرت هذه التغيرات أساليب جديدة أكثر تطورا في الإدارة التربوية" (أسمر و خضير، 2023، صفحة 01)، باعتبار هذه الأخيرة هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوأكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

ونتيجة للتطور الحاصل في كافة القطاعات ولا سيما قطاع التربية والتعليم، تجد المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات عظيمة، "دفعتها هذه التحديات لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها" (يوب، 2017، صفحة 87)، وفرضت عليها التخلي عن نظم الإدارة التقليدية المعتمدة سابقا، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الحديثة، والمبنية على أساليب ومفاهيم جديدة تساعدها على تحقيق التميز والكفاءة، ومن أجل مواجهة كل هذا وتتوجه من وزارة التربية الوطنية، سعت مختلف المؤسسات التعليمية إلى إبتكار استراتيجيات إدارية فعالة، تنبثق وتستند إلى العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كوسيلة ضرورية للإستمرار، وتعزيز مناهجها التعليمية وتحسين مختلف معارفها المقدمة لمتعلميها، وكذلك تحقيق أهدافها التعليمية وجودة مخرجاتها التربوية والحفاظ عليها، ولذلك فإن تقصي مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس الجزائرية يعد أمرا في غاية الأهمية والضرورة وذلك من أجل الحرص على تحقيقها لأهدافها التربوية.

وتمثل الحوكمة نظاما يستند على جملة من القوانين والقرارات التي تعمل على تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك عن طريق إختيار مختلف الأساليب المناسبة والفعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، "وتتطلب ممارسة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية إلماما شاملا بمفاهيمها ومبادئها، وآليات تطبيقها كما تتطلب أيضا تدريبا وتكوينها يمكنها من ممارسة الحوكمة في أحسن صورها" (مقرب، 2021، صفحة 1006).

ومن هنا اتجهت المؤسسات التعليمية إلى تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق إختيار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إلى جانب تنظيم مختلف العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية والجهات المعنية الأخرى، "ولا تقتصر الحوكمة في مجال التعليم على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل ترتبط بمعناه الشامل الخاص بالعمليات الرسمية وغير الرسمية، التي تصيغ السياسات وتحدد الأولويات، وتخصص الموارد وتطبق الإصلاحات وترصد تنفيذها" (العربي، 2021، صفحة 700).

والحوكمة من الأساليب الإدارية التي حققت نجاحا في كثير من القطاعات المختلفة، لذا سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في بعض المؤسسات التعليمية ببلدية جيجل.

1.1 الإشكالية:

يسعى التعليم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المخططة في إطار سياسة عامة ترسمها وتخطط لها وزارة التربية والتعليم في الجزائر، فهي تضع الخطط وتحدد المهام، وتوزع الصلاحيات وتوظف التشكيلات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتنفيذها، وإنجاز الأهداف التربوية وفق سياسات عامة ترسمها وزارة التربية والتعليم الوطنية، وفي هذا السياق تؤدي مختلف المؤسسات التربوية في الجزائر دورا مهما في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بما فيها إكساب المتعلمين المهارات المعرفية والاجتماعية والخبرات اللازمة

لنموهم نموا متكاملًا. فنجد المدرسة الجزائرية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التعليمية والتربوية تكون مخطط لها في إطار سياسة شاملة تعدها الإدارة العامة، فهي المكلفة بوضع الخطط وتحديد المهام والصلاحيات وتسخير اللجان الإدارية اللازمة لتنفيذها وكذا العمل على تحقيق مختلف الأهداف التربوية وفق سياسات عامة تضعها وزارة التربية الوطنية.

لذلك يتطلب تطوير نظام التعليم من خلال طرح عدد من البرامج والمشاريع التي تسهم بفعالية في الرفع من قدرة المؤسسات التعليمية التنافسية وبناء مجتمع المعرفة، ورغم هذا نجد أن مستوى التعليم لم يرق إلى المأمول من الجودة والتميز ولذلك يتطلب تطور التعليم تبني بعض المداخل الحديثة يأتي في مقدمتها حوكمة المؤسسات التعليمية، لعلاقتها بالجودة والإصلاح التربوي، إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويدها ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية فيها.

"تعد الحوكمة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل توصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة، إن نشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الراشد بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها نظاما يعمل على تقوية المؤسسات التعليمية، ويؤمن سلامة تصرفاتها" (حاتم، 2018، صفحة 1).

تسعى الإدارة التربوية إلى ابتكار أساليب جديدة وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة في إطار سياسة تربوية عليا ترسمها الوزارة، وتستند إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بغية التأكد من تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ورسالتها المجتمعية، ولذلك فإن تقصي مدى تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية يعد ضرورة ملحة وغاية في الأهمية، وذلك بهدف التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التربوية ورسالتها المجتمعية في إطار (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، العدالة).

وبالنظر إلى أهمية الحوكمة في الرفع من فاعلية المؤسسات التعليمية وما تحقّقه من نتائج إيجابية، فقد أصبحت مطلبًا أساسيًا وضروريًا لضمان الجودة داخل هذه المؤسسات، ومن هنا يتحدد السؤال الرئيسي للدراسة:

- هل تطبق الإدارة التربوية الجزائرية مبادئ الحوكمة الرشيدة في تسيير المؤسسات التربوية محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية الجزائرية محل الدراسة بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة نحو مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية محل الدراسة؛
- معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية محل الدراسة؛
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت موضوعا جد مهم وهو تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية، وكذا معرفة درجة أهميتها ومتطلبات تحقيقها، وقد تسهم في تقديم طرح للقائمين على الشؤون التربوية عن مدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد وسيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، العدالة، وكذا تعريف المسؤولين في إدارات التعليم بمتطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة مما يساعد على توفير العوامل اللازمة لتحسين أدائها بكل كفاءة.

5.1 مفاهيم الدراسة:

- الإدارة التربوية:

يقصد بها "الجهات المسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع، أي عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم من جميع النواحي وبصورة متكاملة سواء كان ذلك من خلال مؤسسة تربوية رسمية كالمدرسة مثلا، أو من خلال مؤسسات تربوية موازية كالمسجد أو النادي أو مكان العمل". (بطاح و الطعاني، 2016، صفحة 16)

فهي نظام لاتخاذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية والعلاقات بينهم وبين المتغيرات البيئية المحلية والعالمية وذلك ضمن إطار من القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية.

- الحوكمة:

تعرف على أنها "مجموعة من القوانين والتعليمات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات، ويتم ذلك من خلال إتباع الأساليب والوسائل المناسبة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المسطر لها مسبقا بأعلى جودة وأقل تكلفة" (الشواوة، 2009، صفحة 126)

فمفهوم الحوكمة يشير إلى الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد سبل إدارة وتوجيه المؤسسات، بهدف تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

- الحوكمة التربوية:

يقصد بالحوكمة التربوية: "ضمان إشراك جميع الأطراف في المؤسسة التعليمية في إتخاذ القرار مع توفير المعلومات لجميع الفاعلين التربويين بشفافية، وتحديد حقوق وواجبات جميع المسؤولين على إدارة المؤسسة التربوية، مع مراعاة التسيير الجيد والسليم للمؤسسة، وضمان الرقابة والمتابعة والمساءلة مما يجنب وقوع حالات الفساد الإداري، والتقييد بمواثيق أخلاقيات المهنة". (رحوي، 2022، صفحة 567)

هي مجموعة من المبادئ والآليات التي من خلالها تعمل الجهات المسؤولة بالمؤسسات التربوية من إدارة هذه المؤسسة والرقابة على كل أنشطتها وعلاقاتها؛ من خلال التقيد ببيكل تنظيمي يتم من خلاله تبيان مسار كل الفاعلين التربويين فيها.

6.1 مبادئ الحوكمة في التعليم:

- " الشفافية: نعني بها الصراحة والمواجهة والمكاشفة، بحيث يمتلك العاملون القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة". (Graham & plomotre, 2003, p. 4)

- " المشاركة: نقصد بها العمليات التي تهدف لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وتحديد قواعد العمل، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية في ظل إمكانيات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- المساءلة: وتتمثل في الإجراءات التي تتخذها الإدارة التربوية لضبط العمل ومحاسبة المرؤوسين على التقصير في واجباتهم الوظيفية والتزاماتهم وفقا للصلاحيات المخولة لهم.
- "مكافحة الفساد وسيادة القانون: من خلال اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لردع الفساد، وسن القوانين المنظمة للعملية التعليمية، مع الالتزام بها في سلوكياتهم وسياساتهم.
- العدالة: ويقصد بها تحقيق التكافؤ في توزيع المهام والواجبات وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز.
- الفعالية والكفاءة: ويقصد بها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة التربوية الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة، والقدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التعليمية بالاستخدام الموارد المتاحة" (مقرب، 2021، صفحة 1010)

7.1 الدراسات السابقة:

- في مجال الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية هناك بعض الدراسات التي أثرت هذا الحقل في البيئة المحلية والعربية منها:
- أجرت مقرب(2021): دراسة بعنوان مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة طبق على عينة قوامها 100 فردا من الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة واستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات في نسخته (23)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- وجود ممارسة للحوكمة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأفراد العاملين لديها من أساتذة وإداريين على المبادئ كافة، إلا أن مبدأ الشفافية والمساءلة يمارسان بدرجة عالية مقارنة بالمبادئ الأخرى، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى ممارسة الحوكمة في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي. (مقرب، 2021)
- دراسة القاعود وبخيث (2019): بعنوان " متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع بالسعودية، وتحديد درجة أداء المدارس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (68) مديرة، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة أهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع بالسعودية بدرجة مرتفعة، أما درجة تطبيق هذه المتطلبات فقد جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت أيضا الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. (القاعود و بخيث، 2019)

كما أجرى الزطمة ولكحل (2020): دراسة بعنوان "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غرة وسبل تفعيلها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة يعزى للمتغيرات الشخصية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق مقياس على عينة مكونة من (367) مدرسا في مدارس وكالة الغوث، حيث توصلت الدراسة إلى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة، كما بينت كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. (الزطمة و لكحل، 2020)

2. منهجية الدراسة

1.2 منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك أن الهدف منها هو معرفة مدى سعي المؤسسات التربوية الجزائرية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وبما أن المنهج الوصفي يسمح بدراسة آراء الأفراد حول ظواهر معينة تم استخدام هذا المنهج لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

2.2 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس الحوكمة التربوية، استنادا لدراسات سابقة والجانب النظري للدراسة، حيث أن المقياس في صورته الأصلية ل: المجيد زطمة ولخضر لكحل الذي طبق في بيئة فلسطينية، يتكون من إحدى عشر (11) محورا و 85 فقرة، وتم حساب خصائصه السيكمومترية وهي موزعة على النحو الآتي:

الجدول 1: يوضح عدد محاور وفقرات المقياس في صورته الأصلية وخصائصه السيكمومترية

مبادئ الحوكمة التربوية	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	صدق الاتساق الداخلي
المساءلة	8	0.902	0.778**
الشفافية	7	0.768	0.696**
المشاركة	8	0.781	0.816**
الكفاءة والفعالية	7	0.838	0.784**
التمكين	7	0.876	0.838**
التنافسية	8	0.808	0.860**
القوانين والأنظمة	7	0.909	0.857**
رشادة صنع القرار	8	0.912	0.897**
الإدامة	9	0.933	0.867**
العدالة والمساواة	8	0.914	0.868**
البساطة والوضوح	8	0.909	0.910**
الدرجة الكلية	/	0.980	/

يتضح من الجدول أعلاه أننا معاملات الثبات والصدق جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما يفسر أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

- إعداد مقياس الدراسة الحالية:

بعد إعداد صورته الأولية والإعتماد على أهم المحاور التي لوحظت أنها تخدم اتجاه دراستي، تم تحكيمة وتنقيحه، واستخدامه في دراسة استطلاعية قوامها (15) أستاذ وأستاذة، لضبط خصائصه السيكمومترية ويتكون المقياس من (34) فقرة موزعة على (6) محاور كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول 2: يوضح محاور وعدد بنود مقياس الحوكمة التربوية

عدد الفقرات	مبادئ الحوكمة التربوية
6	الشفافية
6	المشاركة
6	المساءلة
5	مكافحة الفساد وسيادة القانون
6	الفعالية والكفاءة
5	العدالة

وقد تم الإعتماد على مقياس Likert الثلاثي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: درجات مقياس Likert المعتمد في الدراسة

الاستجابة	موافق	محايد	معارض
الدرجة	3	2	1

حيث أن طول الفئة = أعلى قيمة للبدائل - أدنى قيمة للبدائل / عدد المستويات

$$\text{أي: } 0.66 = 3 - 1$$

وبذلك يمكن تفسير النتائج وفقا للمجالات التالية:

- المتوسط الحسابي أقل من 1.66 يمثل درجة تطبيق منخفضة؛
- المتوسط الحسابي من [1.67 - 2.33] يمثل درجة تطبيق متوسطة؛
- المتوسط الحسابي من [2.34 - 3] يمثل درجة تطبيق مرتفعة.

* الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة:

ثبات المقياس:

- طريقة Alpha de Cronbach

الجدول 4: معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الشفافية	6	0.71
المشاركة	6	0.72
المساءلة	6	0.80

0.73	5	مكافحة الفساد وسيادة القانون
0.70	6	الكفاءة والفاعلية
0.69	5	العدالة
0.70	34	الاستبيان ككل

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات الخاصة بمختلف محاور المقياس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت محصورة بين (0.69 و 0.80)، أما معامل الثبات الخاص بالمقياس ككل فقد ورد بدرجة مرتفعة وقدر بـ (0.70) ما يدل على ثبات المقياس.

- طريقة Split-half

الجدول 5: نتائج اختبار التجزئة النصفية

معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل الارتباط قبل التصحيح	العينة	فقرات المقياس
0.73	0.70	15	الفقرات الفردية
			الفقرات الزوجية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.73) وهي قيمة مرتفعة ما يعني أن المقياس على درجة مرتفعة من الثبات.

- **الصدق الذاتي:** للتأكد من صدق المقياس قمنا بحساب معامل الصدق الذاتي ويقصد به صدق نتائج المقياس وتم حسابه بتطبيق المعادلة التالية:

$$\sqrt{0.70} = \text{وبالتعويض} \quad \text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات}$$

$$= 0.83 \text{ وهذا يدل على أن المقياس على درجة عالية من الصدق.}$$

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة معظم الأساتذة الذين يزاولون وظائفهم في بعض مؤسسات التعليم الثانوي محل الدراسة ببلدية جيجل والبالغ عددهم (72) أستاذ(ة) للعام الدراسي 2023 / 2024، وتم إختيار مجتمع الدراسة حسب التسهيلات الممنوحة من طرف مديرية التربية لولاية جيجل.

- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 31 أستاذ(ة) أي ما نسبته 43% من مجتمع الدراسة الكلي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، هذه الطريقة تؤدي إلى احتمال إختيار أي فرد من أفراد كعنصر من عناصر العينة، فلكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة واختيار فرد من العينة لا يؤثر على إختيار فرد آخر. وذلك من خلال الحصول على القوائم الإسمية للمجتمع الإحصائي للدراسة وتمت الطريقة كما يلي:

$$\frac{31 \times 100}{72} \approx 43.05\%$$

الجدول 6: توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة انتمائهم

المؤسسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة المئوية
ثانوية الحدث 8 ماي 1945م	25	14	56%
ثانوية كعولة تونس	47	21	44%
المجموع	72	31	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة:

الجدول 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	41.93%
أنثى	18	58.06%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تقارب وتفاوت طفيف في التوزيع بين الجنسين يقدر نسبته 7%، إذ أن أغلب المبحوثين هم إناث بعدد قدره (18) أي ما نسبته 58.06%، في حين بلغ عدد الذكور (13) أي بما يوافق نسبة 41.93%، وعليه فمجتمع الدراسة يغلب عليه الإناث نوعا ما، أي أن قطاع التربية والتعليم يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

الجدول 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	25.80%
من 5 إلى 10 سنوات	11	35.48%
أكثر من 10 سنوات	12	38.70%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية المبين أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تجاوزت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بما نسبته 38.70% بعدد قدره (12) أستاذا وأستاذة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات (11) فردا، أي ما نسبته 35.48%، أما بخصوص أفراد العينة التي تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بلغ عددهم (8) أي ما نسبته 25.80% وعليه يمكن القول أن أفراد العينة محل الدراسة يمتلكون خبرة مهنية تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها للمتعلمين.

4.2 مجالات الدراسة:

– المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في بعض مؤسسات التعليم الثانوي ببلدية جيجل وهما ثانوية الحدث 8 ماي 1995 وكعولة تونس.

- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 25 فيفري 2024 إلى غاية 6 مارس 2024
- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسات محل الدراسة، عددهم 31 أستاذا وأستاذة.
- المجال الموضوعي: اهتمت الدراسة بمعرفة درجة تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- 5.2 الأساليب الإحصائية: تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v23) واستخدام من مجموع ما يقدمه: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي F.

3. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1.3 نتائج الفرضية التي تنص على: "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية محل الدراسة بدرجة مرتفعة":
الجدول 09: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية محل الدراسة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ الحوكمة
مرتفعة	1	0,344	2,548	الشفافية
مرتفعة	2	0,333	2,500	المشاركة
مرتفعة	3	0,308	2,467	المساءلة
مرتفعة	4	0,358	2,341	مكافحة الفساد وسيادة القانون
مرتفعة	5	0,247	2,457	الفعالية والكفاءة
مرتفعة	6	0,356	2,445	العدالة
مرتفعة	/	0,197	2,463	الدرجة الكلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (11): بأن المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية بلغ (2.548) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.344)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تقدر درجة تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسة انتمائهم بدرجة مرتفعة، وهذا يعني هناك موافقة أن جل الأساتذة الموظفين في المؤسسات التربوية محل الدراسة راضون عن المعاملة المقدمة من طرف مؤسستهم ولا يجدون أي صعوبة في الحصول على المعلومات المطلوبة من طرفهم، كما أن الإدارة توضح لهم مبررات مختلف القرارات المتخذة من طرفها، كما أن المحيط الإداري يعمل على إرساء المصادقية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة التعليمية، وإتاحة الفرصة لهم للإطلاع على القرارات ذات الصلة بأعمالهم التعليمية كذلك الإفصاح عن مختلف أعمالها وجوانب القصور في أدائها بكل شفافية ووضوح.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة (2.500) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.333)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تقدر درجة تطبيق مبدأ المشاركة في مؤسسات عملهم بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك تطبيقا لمؤشرات مبدأ المشاركة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة حسب رأي الأساتذة على عبارات هذا المبدأ، حيث أن هذه المؤسسات تتبنى مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية

وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأساتذة، كما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وطرح رأيهم فيما يخص هذه القرارات واقتراح التعديلات المناسبة، كما توفر فرصة المشاركة في الانتخابات لقيادة اللجان المدرسية وإشراك الأولياء في صياغة خطط العمل التعليمية وكلها تساهم في العمل على مبدأ المشاركة.

أما المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة قد بلغ (2.467) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.308)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تقدر درجة تطبيق مبدأ المساءلة في بيئة عملهم بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك تطبيقاً لمؤشرات مبدأ المساءلة حسب أفراد العينة على عبارات هذا المبدأ، حيث أن هذه المؤسسات تخضع جل موظفيها لإجراءات المساءلة والتقييم بكل موضوعية، كما أنها حددت آليات واضحة للمساءلة الإدارية وتعامل مع المخالفات بطرق قانونية واضحة.

كما يلاحظ كذلك بأن المتوسط الحسابي لمبدأ مكافحة الفساد وسيادة القانون قد بلغ (2.341) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.358)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تقدر درجة تطبيق مبدأ مكافحة الفساد وسيادة القانون بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن مسؤولي المؤسسات التربوية محل الدراسة يتبعون أسلوب المرونة في تنفيذ الأنظمة والقوانين، وكذلك الإطلاع الدوري على الأنظمة والتعليمات لمواكبة مختلف المستجدات، كما أن موظفي المؤسسة ملتزمون بتطبيق القوانين في سلوكياتهم وعملهم وأي مخالفة لذلك تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لردع الفساد داخلها.

أما المتوسط الحسابي لمبدأ الفعالية والكفاءة جاء بدرجة مرتفعة أي بقيمة (2.457) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.247)، مما يدل على أن الأساتذة في المؤسسات محل الدراسة يقدرون درجة تطبيق مبدأ الفعالية والكفاءة بدرجة عالية، وهذا يعني أن الإدارة تستثمر مواردها البشرية والمادية بصورة فعالة، وذلك من خلال تحديد أهدافها وفقاً للإمكانيات المتاحة لديها، كما أنها تعمل على عقد دورات وبرامج تدريبية مختلفة لجميع العاملين فيها، ووضع خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء لموظفيها حتى يتمكنوا من إتقان استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية المتاحة في الحصة التعليمية من أجل تحسين نتائج التلاميذ.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي لمبدأ العدالة قد بلغ (2.445) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.356)، وهذا يعني أن الأساتذة يقدرون درجة تطبيق مبدأ العدالة في مؤسسات انتمائهم بدرجة مرتفعة، أي أن هناك رقابة إدارية على كل العاملين فيها كما أن العلاقة بين الإدارة والموظفين تتسم بالمساواة والعدل، وتدعم هذه الأخيرة حقوق الموظفين بشكل عادل وفق التشريعات المحددة لذلك، كما أنها توفر فرصاً متساوية للعاملين فيها من أجل تحسين الأداء.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للمقياس بلغ (2.463) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الثلاثي، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.197) ما يدل على أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد وسيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، العدالة) جاء بدرجة مرتفعة.

هذا ما يدل على أن الفرضية التي نصت على " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية الجزائرية محل الدراسة بدرجة مرتفعة " صحيحة ومحقة.

ومما يمكن عزو هذه النتيجة إليه الالتزام من طرف الإدارة التربوية للمؤسسات التربوية بتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة والعمل على تطبيقها، كما أنه يمكن تفسير ذلك أن هذه المؤسسات تعزز تطبيق هذه المبادئ وتدعم مختلف الهيئات الإشرافية من أجل تحيين ممارساتها في المؤسسات التربوية، كما أن العمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسات في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والعمل بفاعلية وفعالية في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. كما أن وجود إدارة فعالة على مستوى هذه المؤسسات التربوية تكون ملتزمة و متمكنة وتعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتوفر الدعم والتوجيه لتحقيق أهدافها، كما أن للتوجه الثقافي دورا كبيرا في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية بدرجة كبيرة حيث أن تطبيق الشفافية والمساءلة والعدالة جزء أساسي من هوية المؤسسة.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة الزطمة ولكحل (2020) وكذا دراسة القاعود وبخيث (2019) التي أكدت على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة مقرب (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كان بدرجة متوسطة.

فقد توافقت الدراسة الحالية مع الأدبيات التربوية السابقة من حيث درجة تطبيق المؤسسات التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن هذه المؤسسات التربوية محل الدراسة تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة في نطاق عملها، وذلك من أجل تطور النماذج الإدارية، وكذلك من أجل مواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة للانفجار المعرفي الذي يعيشه والسعي لاعتماد أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية.

2.3 نتائج الفرضية التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية"

الجدول 10 : يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكل محور وكذا المقياس ككل لمعرفة الفروق في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

تبعا لمتغير الخبرة المهنية

الخاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	f المحسوبة	f الجدولية	(sig)
الشفافية	بين المجموعات	0.286	2	0.143	1.220	1.701	0.310
	داخل المجموعات	3.280	28	0.117			
	المجموع	3.566	30	/			
المشاركة	بين المجموعات	0.431	2	0.216	2.081	1.701	0.144
	داخل المجموعات	2.902	28	0.104			
	المجموع	3.333	30	/			
المساءلة	بين المجموعات	0.546	2	0.273	3.309	1.701	0.051
	داخل المجموعات	2.311	28	0.083			
	المجموع	2.857	30	/			
مكافحة الفساد وسيادة القانون	بين المجموعات	0.283	2	0.142	1.111	1.701	0.343
	داخل المجموعات	3.572	28	0.128			
	المجموع	3.855	30	/			

0.459	1.701	0.801	0.050	2	0.099	بين المجموعات	الكفاءة
			0.062	28	1.732	داخل المجموعات	
			/	30	1.832	المجموع	
0.843	1.701	0.172	0.023	2	0.046	بين المجموعات	العدالة
			0.135	28	3.771	داخل المجموعات	
			/	30	3.817	المجموع	
0.263	1.701	1.400	0.053	2	0.106	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمقياس
			0.038	28	1.064	داخل المجموعات	
			/	30	1.171	المجموع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة أصغر من قيمة (f) الجدولية على كل من محاور (الشفافية، مكافحة الفساد وسيادة القانون، وكذا الكفاءة والعدالة) حيث قدرت (f) المحسوبة لها المحاور على التوالي (1.111، 0.801، 0.172) وبلغت الجدولية (1.701) عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) وهو ما يفسر عدم وجود فروق بين الأساتذة في درجة تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، مكافحة الفساد وسيادة القانون، الكفاءة والعدالة) في مؤسسات عملهم تعزى لسنوات خبرتهم في المؤسسات التعليمية. أي أنه لا توجد فروق بينهم سواء من كانت سنوات خبرته أقل من 4 سنوات أو من 5 إلى 10 سنوات وكذا أكثر من 10 سنوات أي أنهم على دراية وإطلاع ومعرفة بهذه المبادئ وأنهم لا يجدون أي صعوبة في الإطلاع على مختلف المعلومات التي يطلبونها من مؤسساتهم، كما أن موظفي المؤسسة ملتزمون بتطبيق القوانين في سلوكياتهم وعملهم وأي مخالفة لذلك تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لردع الفساد داخلها، كما أنها تعمل على عقد دورات وبرامج تدريبية مختلفة لجميع العاملين فيها ووضع خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الأداء لموظفيها.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية على محور (المشاركة)، حيث قدرت (f) المحسوبة (2.081) وقيمة (f) الجدولية (1.701) عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05)، وهو ما يفسر وجود فروق غير دالة بين متوسطات المربعات بين الأساتذة في درجة تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

وجاءت قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية على محور (المساءلة)، حيث قدرت (f) المحسوبة على التوالي (3.309) وبلغت قيمة (f) الجدولية (1.701) عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) وهو ما يفسر وجود فروق بين الأساتذة في درجة تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة (المساءلة) في مؤسسات عملهم تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ومن أجل معرفة الفئة التي تكمن فيها هذه الفروق، تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المساءلة يعزى للخبرة المهنية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المساءلة يعزى للخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	المساءلة
أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي 2.3202
	n 08
	الانحراف المعياري 0.3111
من 5 إلى 10 سنوات	المتوسط الحسابي 2.4801
	n 11
	الانحراف المعياري 0.3201
أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي 2.5761
	n 12
	الانحراف المعياري 0.4711

يتضح من خلال الجدول السابق أن وجود فروق في بعد المساءلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذين تجاوزت خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات، والذين يطبقون مبدأ المساءلة في مؤسسات عملهم بدرجة مرتفعة، وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.5761) وذلك بانحراف معياري قيمته (0.4711)، في حين أن الأساتذة ممن سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات يعتبرون أقل درجة في تطبيقهم لمبدأ المساءلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.4801) و(2.3202) على الترتيب وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.3201) و(0.3111). فمهما تعددت سنوات الخبرة المهنية إلا أن المحيط الإداري يعمل على إرساء المصادقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية، كما أن هذه المؤسسات تتبنى مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأساتذة. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة أصغر من قيمة (f) الجدولية وهذا على المقياس ككل، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.400) في حين بلغت (f) الجدولية (1.701) عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) وما ما يفسر عدم وجود فروق بين أساتذة التعليم الثانوي باختلاف سنوات خبرتهم سواء ذي خبرة أقل من 4 سنوات أو من 5 إلى 10 سنوات وكذا أكثر من 10 سنوات على مقياس الحوكمة، أي أنه هناك نفس النظرة والمفهوم للأساتذة بغض النظر عن سنوات خبرتهم. أي أن معرفة أفراد العينة بمستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية التي ينتمون إليها لا تتأثر بسنوات الخبرة، كما معرفة الأساتذة بمستوى ممارسة الحوكمة في المؤسسات لا تتأثر بطول فترة الخدمة أو قصرها سواء من حيث معاييرها ومبادئها، أو من حيث الأنظمة واللوائح والقوانين المنظمة للعملية التربوية والتعليمية التي تطبقها الإدارات المدرسية.

هذا ما يدل على أن الفرضية التي نصت على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو مدى تطبيق الإدارة التربوية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة الرشيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية " صحيحة محققة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة التربوية في مختلف المؤسسات التعليمية تكون موجهة ومباشرة على جميع الموظفين ويلتزم بها الجميع سواء من كانت لديهم خبرة أقل من 10 سنوات أو أكثر، فسنوات الخبرة لا تؤثر على الاستجابة لهذه التعليمات، حيث أن الإدارة التربوية عندما تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية،

مسألة، مكافحة الفساد وسيادة القانون، العدالة، الكفاءة، المشاركة يلتزم بها الجميع سواء كان ذا خبرة تجاوزت 10 سنوات أو كان حديث التوظيف.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة التربوية يعد أمراً مهماً لتحسين جودة التعليم وفاعليته، لذا ينبغي تعزيز المشاركة الفعالة للمعلمين وأصحاب الشأن التربوي وكذا أولياء الأمور في صنع القرارات التعليمية، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المدارس، كما يجب توفير الدعم والتدريب المستمر للمعلمين والإداريين لضمان تنفيذ المبادئ بشكل فعال ومستمر.

فنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة التربوية يعتمد على عدة عوامل مهمة لا بد من توافرها:

- **المشاركة الفعالة:** يجب تشجيع المشاركة الفعالة لجميع فئات المجتمع التعليمي، والمجتمع المحلي في صنع القرارات وتحديد الأولويات التعليمية.
- **التدريب والتطوير:** فلا بد من دعم التدريب المستمر للأساتذة والإداريين لتعزيز مهارات الحوكمة وتنفيذ الممارسات الفعالة.
- **الثقافة التنظيمية:** ضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين الدائم وتشجيع الابتكار والتجديد.
- **تحقيق الاستدامة:** وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن بناء نظام تعليمي مستدام يتمتع بالقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل للتعليم.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة عن إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها الفرعية والتي تمحورت حول درجة تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وكذا معرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو تطبيق هذه المبادئ. تمخضت عن الدراسة النتائج التالية:

- درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية محل الدراسة من طرف الأساتذة كانت مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو مدى تطبيق الإدارة التربوية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التربوية محل الدراسة تعزى لمتغير خبرتهم المهنية.

- التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة سن القوانين والتنظيمات التي تسمح بالتطبيق الفعلي للحوكمة الرشيدة في مختلف المؤسسات التربوية وتسهيل العمل بها.
- ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ مختلف القرارات وإشعارهم بالمسؤولية.
- النشر والترويج لمفهوم الحوكمة التربوية بين هيئة التدريس والإداريين وذلك من خلال تكوينهم في الجوانب القانونية التي تخدم الحوكمة التربوية.
- الجدية في توظيف العدالة والمساواة وضمان النزاهة والحيادية.

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد بطاح، و حسن الطعاني. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- أمال يوب. (2017). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 1(1)، 86-106.
- سارة مقرب. (2021). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، 1003-1025.
- عائشة رحوي. (2022). الحوكمة التربوية كرهان للإصلاح التربوي في الجزائر. مجلة أبعاد، 9(1)، 563-587.
- عبد السلام حتاملة. (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 1-16.
- فاطمة العربي. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية، 116(2)، 697-745.
- فيصل الشواوة. (2009). قواعد الحوكمة وتفعيل دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(2)، 119-156.
- مجدلين القاعود، و انتصار بخت. (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(3)، 328-338.
- محمد الزطمة، و لخضر لكحل. (2020). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(1)، 14-34.
- معاذ أسمر، و إسلام خضير. (2023). أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، 1-24.

References :

- Ahmad Baṭṭāḥ, wa Ḥasan al-Ṭa'ānī. (2016). al-Idārah al-Tarbawīyah ru'yah mu'āṣirah. al-Urdun : Dār al-Fikr lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Amāl Yūb. (2017). mustawā taṭbīq Mabādi' al-Ḥawkamah fī al-mu'assasāt al-Jazā'irīyah dirāsah 'alā 'ayyinaḥ min al-mu'assasāt al-Jazā'irīyah. Majallat Āfāq 'ulūm al-Idārah wa-al-iqtisād, 1 (1), 106-86.
- Sārah mqrāb. (2021). Madā mumārasat Mabādi' al-Ḥawkamah fī al-mu'assasāt al-Tarbawīyah dirāsah ḥālat li-'ayyinaḥ min al-mu'assasāt al-Tarbawīyah bi-Wilāyat 'Ayn al-diflā .. Majallat Ma'had al-'Ulūm al-iqtisādīyah, 24 (1), 1025-1003.
- 'Ā'ishah rḥwy. (2022). al-Ḥawkamah al-Tarbawīyah krhān lil-iṣlāḥ al-tarbawī fī al-Jazā'ir. Majallat Ab'ād, 9 (1), 563-587 .
- 'Abd al-Salām Ḥatāmilah. (2018). darajat mumārasat al-Ḥawkamah al-mu'assasīyah fī mudīrīyāt al-Tarbiyah wa-al-ta'lim fī al-Urdun Min wjhat naẓar al-qādah al-idārīyīn fihā. Majallat Dirāsāt al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 45 (4), 16-1.
- Fāṭimah al-'Arabī. (2021). wāqī' taṭbīq mbād'ālḥwkmh bi-al-idārah al-'Āmmah lil-ta'lim bi-Miṭṭaqat Jāzān. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, 116 (2), 697-745.
- Fayṣal alshwāwh. (2009). Qawā'id al-Ḥawkamah wa-taḥlīl dawruhā fī Mukāfahat al-fasād wa-al-wiqāyah minhu fī al-sharikāt al-musāhamah al-'Āmmah al-Urdunīyah. Majallat Dimashq lil-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah, 25 (2), 119-156.



Mjdlyn al-Qā'ūd, wa Intiṣār bkhyth. (2019). Mutaṭallabāt al-Ḥawkamah al-rashīdah fī Madāris al-Ta'līm al-'āmm lil-Banāt bi-Muḥāfazat Yanbu' min wijhat naẓar mdyrāt al-Madāris. al-Majallah al-Dawlīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 6 (3), 338 –328 .

Muḥammad alztmh, wa Lakhḍar lkhl. (2020). Madā taṭbīq al-Idārah al-madrasīyah li-mabādī' al-Ḥawkamah fī Madāris al'wnrwā bmḥāfzāt Ghazzah wa-subul tf'ylhā. Majallat al-'Ulūm al-nafsīyah wa-al-tarbawīyah, 6 (1), 34-14.

Mu'ādh Asmar, wa Islām Khuḍayr. (2023). Athar taṭbīq al-Ḥawkamah 'alā adā' al-'āmilīn fī al-mu'assasāt al-ta'līmīyah al-ḥukūmīyah al-Filasṭīnīyah. Jāmi'at al-Najāh al-Waṭanīyah, 1-24.

المراجع باللغة الأجنبية:

Graham .B & plomotre T .(2003) .principles for good governance in the 21 st century .*polict brief*-15 ، (6) 15 ،