

## درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة لمبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة - مدارس قضاء صور أنموذجًا -

### The degree of application of administrative governance by private school's principles - Tyre District As A Model - Private Schools In

ماجد محمد كامل جابر<sup>(\*)</sup> Majed Mohammad Kamel Jaber

تاريخ القبول: 2025-2-15

تاريخ الإرسال: 2025-1-30

Turnitin: 5%

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية ممارسات مديري المدارس في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة وفاق تقديرات وآراء معلمهم في المدارس والثانويات الخاصة في قضاء صور/لبنان، ومعرفة ما إذا هناك تأثير دال إحصائيًا لمتغير جنس المعلم ومتغيرات المدرسة: نوع المدرسة (مجاني - غير مجاني) وملكية المدرسة (أفراد - مؤسسات) في متوسط تقديرات المعلمين.

ولتحقيق الأهداف المتوخاة، أُتبِع المنهج الوصفي - التحليلي، وطوّر معد الدراسة استبيانًا من ثلاثة أقسام، توخى القسم الأول جمع بعض البيانات والمعلومات الديمغرافية الخاصة بالمعلمين والمدارس، واحتوى القسم الثاني على (51) فقرة مقسمة على أربعة محاور/أبعاد، إرتبط كلٌّ منها بأحدى مبادئ الحوكمة الرشيدة الآتية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، بينما تضمّن القسم الثالث سؤالين مفتوحين.

وبعد التحقق من درجة صدق الاستبيان وثباته، ورّع وطبّق على عيّنة من (416) معلمًا ومعلمة وبطريقة عشوائية بسيطة، ينتمون إلى مجتمع الدراسة الذي شمل (2071) معلمًا ومعلمة.

كشفت الدراسة، في ضوء تحليل البيانات، أنّ فاعلية ممارسات مديري المدارس في تطبيق المبادئ الإجمالية للحوكمة جاءت متوسطة، ومرتفعة في تطبيق مبدأ المساءلة، ومتوسطة في تطبيق مبدأي العدالة والمساواة، والشفافية، ومنخفضة في مبدأ «المشاركة». كما أظهرت عدم

\* دكتوراه في الجامعة اللبنانية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم التربية.

PhD from the Lebanese University, Faculty of Arts, Humanities and Social Sciences - Department of Education. of  
Email:majed.jaber.79@gmail.com

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل وتبني مبادئ الحوكمة في الممارسات الإدارية في المدارس الخاصة في منطقة قضاء صور، لا سيما مبادئ الشفافية، والمشاركة في الإجراءات والقرارات الإدارية، والمساءلة من الأطراف المعنية (معلمون - أولياء أمور - مجتمع محلي)، وتعزيز العدالة والمساواة تجاه المعلمين. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإدارية - المدارس الخاصة - قضاء صور.

وجود تأثير معنوي ودال إحصائيًا لمتغير جنس المعلمين على تقديراتهم في المحاور الأربعة، بينما بينت في المقابل وبشكلٍ دالٍ إحصائيًا، وجود تقديرات أعلى لدى معلّمي المدارس التابعة لمؤسسات في محاور (المساءلة - الشفافية - المشاركة) مقارنة بتقديرات معلّمي مدارس الأفراد، وكذلك وجود تقديرات أعلى لدى معلّمي المدارس المجانية بالنسبة إلى تطبيق مبدأ المساواة، وغير المجانية بالنسبة إلى تطبيق مبدأ المشاركة.

### Abstract

The study aimed to measure the effectiveness of school principals' practices in applying the principles of good administrative governance according to the estimates and opinions of their teachers in private schools and secondary schools in the district of Tyre/Lebanon, and to find out whether there is a statistically significant effect of the teacher's gender variable and the school variables: school type (free - non-free) and school ownership (individuals - institutions) on the average teachers' ratings.. To achieve the desired goals, the descriptive-analytical approach was followed, and the author of the study developed a questionnaire with three sections. The first section sought to collect some data and demographic information regarding teachers and

schools. The second section contained (51) items divided into four axes/ dimensions, each of which was linked to one of the following principles of good governance: accountability, transparency, participation, justice and equality, while the third section included two open questions. After verifying the degree of validity and reliability of the questionnaire, it was distributed and applied to a sample of (416) male and female teachers in a simple random manner, belonging to the study population that included (2071) male and female teachers.

The study revealed, in light of data analysis, that the effectiveness of school principals' practices in applying the overall principles of governance was moderate, high in applying the principle of accountability, medium in applying the principles of justice,

equality, and transparency, and low in the principle of “participation.”.It also showed that there was no significant and statistically significant effect of the gender variable of teachers on their estimates in the four axes, while it showed, on the other hand, and statistically significant, that there were higher estimates among teachers of schools affiliated with institutions in the axes (accountability - transparency - participation) compared to the estimates of teachers in individual schools, as well as the presence of higher estimates among teachers of free schools with regard to the application of the principle of accountability, and the presence of higher estimates among teachers of free schools with regard to

applying the principle of accountability, and the presence of higher estimates with regard to the application of the principle of participation. Based on the results, the study recommended the necessity of activating and adopting governance principles in administrative practices in private schools in the Tyre district, especially the =’ principles of transparency, participation in administrative procedures and decisions, accountability by concerned parties (teachers - parents - local community), and promoting justice and equality towards teachers.

**Keywords:** administrative governance m,,y- private schools - Tyre district.

### مقدمة

(Helma, 2006)، من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين، وعلماء الإدارة في السنوات الأخيرة، كوسيلة أو أسلوبٍ إداريٍّ رشيد لضمان الجودة والتميز في الأداء المؤسسي، ومواجهة سوء استخدام السلطة الوظيفية، وذلك عبر تبني مبادئ المشاركة في صناعة القرار، والمساءلة وتحمل المسؤولية على الأفعال والنتائج، والشفافية والوضوح في الإجراءات وتبادل المعلومات، والإنصاف والعدالة والمساواة في العملية الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءةٍ واقتدار. وبذلك أضحت الحوكمة مُدخلًا رئيسًا من مدخلات

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة ومتلاحقة في جميع القطاعات، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في أساليبها، وسياساتها، واستراتيجياتها الإدارية المثبّعة، واستبدالها بأساليب أكثر حداثةً وتطورًا بما يلبي متطلبات العصر وتحدياته، ويضمن تحقيق الارتقاء والجودة المؤسسية بفعالية وكفاءة.

وتعدّ الحوكمة، أي الإدارة الرشيدة في الأداء المؤسسي، أو «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة»

ولكن، كي تتمكن المدرسة من تطبيق الحوكمة بفعالية، لا بد لها من إدارة فاعلة تساعد في أداء مهامها ووظائفها بشكلٍ فعال، ذلك أن نجاح المدرسة يعتمد بالدرجة الأولى على الدور القيادي لمديرها (Sunaryo, 2020)، نظرًا لكونه الركيزة والقوة الدافعة والموجهة لجميع الطاقات والمقومات والعناصر الموجودة في المدرسة، والمسؤول عن أنشطتها جميعها، ويؤدي دورًا مهمًا في تحسين جودة التعليم ودعم النجاح الأكاديمي للطلاب (Brooks, Eisenschmidt, Kuu-, & Brooks, 2019), (Truong, sisto, & PoomValickis, 2019), (Hallinger, & Sanga, 2017). وفي بناء الظروف التنظيمية التي تعزز الجودة العالية للتدريس وتنتج تحسينات في نواتج أو مخرجات التعلم (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019). وفي تحفيز المعلمين على تبني وقيادة مبادرات التطوير في التغيير نحو التقدم (Quin, Deris, Bischoff, & Johnson, 2015). وتهيئة مناخ مدرسي يحفز عمليتي التعلم والتعليم في المدرسة (Lijuan, Hallinger, & Ko, 2016).

وبالتالي، فإن نجاح المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، والارتقاء بالتميز في الأداء التعليمي وجودة مخرجاته، وتعزيز الجاهزية والمناعة المؤسسية لمواجهة التحديات الداخلية

تقويم أداء المؤسسات والأفراد، ومن أكثر مدخلات التنمية المستدامة أهمية، ورؤية العام 2030 التي وضعتها الأمم المتحدة العام 2015، ومن أبرز معايير قياس جودة الأداء التي تعتمدها المنظمات الدولية، كاليونسكو والبنك الدولي في تقويمها للمؤسسات والإدارات لتقديم المساعدات لها.

والمدرسة كمؤسسة ملزمة بتحقيق الغايات المعرفية والتربوية والاجتماعية المسندة إليها، لم تكن بمنأى عن المستجدات والتحديات والمتغيرات الجذرية التي أفرزتها التطورات الحديثة في العلوم، والتعليم، والاقتصاد والتحول الرقمي والزراعة الصحية خلال الحقبة الماضية من العقد الحالي، لذا كان لا بد لها من الإسراع في تبني مفهوم الحوكمة كمحرك للتغيير، وتطبيق مبادئها القائمة على نظم وقوانين، وذلك بهدف تطوير أداء المشاركين في العملية التعليمية جميعهم، وإعادة هندسة وهيكلة السياسات والمنهجيات التربوية والإدارية المعتمدة في المدرسة وفق رؤية متجددة، لضمان الارتقاء بجودة التعليم، وتحقيق التميز المدرسي والرضا المجتمعي، في ظل إطار مرجعي للأداء قائم على مبادئ الشفافية الإدارية، والمساءلة، والمحاسبة، والعدالة، والمساواة، والإنصاف، وتكافؤ الفرص، والمشاركة في صناعة القرار التربوي، وغيرها.

في الواقع العملي المدرسي، الأمر الذي قد يشكل مُدخلًا علميًا وعمليًا مفيدًا لوضع إطار مرجعي في الحوكمة الإدارية المدرسية، ويُسهّم في تفعيل مستوى ممارسات وأداء مديري المدارس في تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة، ما يعزز جودة النواتج التعليمية في مؤسساتهم التعليمية.

**إشكالية الدراسة:** تعدّ الحوكمة ركيزة ومُدخل رئيس للإصلاح في القطاع التعليمي، ونهجًا مبتكرًا ومتجددًا لإدارة المؤسسات التعليمية، تتخلّى فيه الإدارة عن ممارساتها التقليدية التُمطية لصالح منهجية أكثر عدالةً وتشاركية لا تعتمد على شخص واحد، بل توزّع المسؤوليات والأنشطة عبر مجموعة كبيرة من الجهات والأفراد يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة (rcqe.org, 2022).

هذا وقد أشارت العديد من الدراسات، مثل دراسات (YirdawA, 2016)، و(2012, Rabovsky)، و(2008, Hénard)، و(2015, Fabrice & Mitterle)، إلى أنّ تنفيذ الحوكمة عبر تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة يؤدي إلى رفع الفاعلية الانتاجية للمؤسسات التربوية. وكشفت دراسات أخرى، إلى أنّ "الحوكمة تمنح لأصحاب المصلحة الحق في مساءلة الإدارة" (المقيرحي، 2016، ص 50)، والحدّ من سوء استخدام السلطة، وعدم الخلط بين

والخارجية المستجدة، وبناء آليات مرنة لمواجهةها أو التكيف معها، تتحدد بقدرة وكفاءة وفاعلية مدير المدرسة على دمج وتوظيف مفهوم الحوكمة الرشيدة وتحويل مبادئها إلى سياسات وممارسات عملية مثلى في البيئة المدرسية. ومدير المدرسة كقائد تربوي، ينبغي أن يدير عناصر العملية الإدارية، والعلاقات والتفاعلات المدرسية بكفاءة واتقان، مستندًا إلى مبادئ الشفافية في الوضوح والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، والعدالة، والمساواة، وإتاحة الوصول للمعلومات، والالتزام بالقانون، وضمان حقوق ومصالح المعلمين والعاملين بإنصاف ومن دون تمييز، ما يؤمّن إدارة مثلى للموارد المدرسية المتوافرة، ويضمن مشاركة نوعية لأولياء الأمور، والشركاء المحليين، والمعنيين في صياغة وتصميم سياسات المدرسة ورؤيتها، وتوفير مساحة أكبر من الشفافية وحرية الرأي داخلها، وتفعيل الممارسة الديمقراطية بمنهجية واضحة، وفق قواعد واليات سليمة ومحكمة، وتوزيع عادل ومدرّوس للصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد السلطات والأدوار بدقة.

لذلك وفي ضوء ما تقدّم، تنطلق هذه الدراسة لتقييم فاعلية ممارسات مديري المدارس الخاصة في قضاء صور/لبنان في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية الرشيدة

قد لاحظ وجود ممارسات إدارية مقصودة وغير مقصودة، لا تتلاءم ولا تتوافق مع مبادئ الحوكمة في إدارة المدارس لناحية سوء استعمال أساليب وطرق تنظيم العمل، والاختلال في توزيع المسؤوليات والمهام، وتدخّل الوساطات والمحابة والعلاقات الشخصية فيها، بعيداً من الكفاءة والعدالة، والتحيّز واللاموضوعية في عمليتي المساءلة والمحاسبة، وغياب مبدأ الشفافية والوضوح في كثير من القرارات والإجراءات، وندرة تفويض المعلمين لاتخاذ بعض القرارات ومواجهة المشكلات والقيام ببعض المسؤوليات، وتغييب مشاركة أهالي التلامذة ومؤسسات المجتمع المحلي في القرارات المدرسية، واعتماد البيروقراطية المتشددة بما يحول دون تحقيق مبادئ ومعايير الشفافية في الوضوح والإعلان عن الإجراءات، والمساءلة، والعدالة، والمساواة، والمشاركة في صنع القرار. لذا، إزاء هذه الممارسات الإدارية التي تعكس قصور وضعف توظيف مديري المدارس لمبادئ الحوكمة التربوية الرشيدة المرتكزة على مبادئ ومعايير الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة والمساواة والتي تؤشّر إلى عدم إلمام المديرين بهذه المبادئ، أو عدم خضوعهم لدورات تدريبية أو اعدادية متعلّقة بالحوكمة الرشيدة ومبادئها، وفي ظل عدم تطرّق أيّ دراسة

المهام والمسؤوليات، والتقليل من حدوث الأخطاء، والتحقّق من إدارة المخاطر بشكلٍ دائم، وخلق وتهيئة بيئة محفّزة للمعلّمين والمتعلّمين والعاملين في المدارس كافة، والتّوظيف الفعّال والمدروس للموارد المتاحة (المادية والبشرية)، وتخفيف تكلفة رأس المال (البيلهي، 1463 هـ)، وترسيخ الهوية والثقافة التّنظيمية (الدّهشان، 2018)، وتطوير الهياكل الإدارية التّنظيمية (المطيري، 2018)، ورفع مستوى الاداء في المؤسسات وتحقيق جودتها (عطوة والسيد علي، 2012). إلّا أنّه، وعلى الرّغم من الأهمية والفائدة التي تحقّقها الحوكمة في إنجاح المؤسسات التعليمية كما بيّنته نتائج الكثير من الدراسات، والتوصيات الصادرة عن مؤتمرات ومنظمات عالمية متعدّدة، سيما منظمة اليونسكو (UNESCO) لضرورة الاسراع في تبني الحوكمة، واعتمادها كأسلوب إداري يسهم في تحقيق جودة المؤسسات التربوية، إلّا أنّ الباحث، ومن خلال عمله في التعليم لأكثر من 20 عامًا في مدارس رسمية وخاصّة، وبعد المراجعة المكتبية لنتائج العديد من الدراسات المحلية كدراسات (جابر، 2016)، و(موسوي، 2013)، و(حمود، 2012) والتي تناولت ممارسات الادارة المدرسية، والتّمط الإداري المتبع في العديد من المدارس البنائية،

- 1- يطبق مديرو المدارس الخاصة/ قضاء محليّة لواقع تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة، تبلورت لدى الباحث مشكلة الدّراسة كما يلي: ما درجة فاعليّة ممارسات مديري المدارس الخاصة في قضاء صور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة؟
- أسئلة الدّراسة: تحاول الدّراسة أن تجيب على السّؤال البحثي الرّئيس الآتي: ما درجة فاعليّة ممارسات مديري المدارس الخاصة في قضاء صور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة؟ وتستلزم معالجة السّؤال الرّئيس الإجابة عن كل من الأسئلة الفرعيّة/ الثانوية الآتية:
- 1 - ما درجة فاعليّة ممارسات مديري المدارس والثّانويّات الخاصة في قضاء صور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة (المساءلة، الشّفافيّة، المشاركة، العدالة والمساواة) وفق آراء وتقديرات المعلمين؟
- 2 - هل يوجد تأثير (دال إحصائيّاً عند 0,05)، لكل من متغيّرات جنس المعلم، نوع المدرسة (مجانّيّة - غير مجانّيّة)، وملكيّة المدرسة (أفراد - مؤسّسات)، على تقديرات/ تقييمات المعلّمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسّسية لكل من أبعادها الأربعة (المساءلة، الشّفافيّة، المشاركة، العدالة والمساواة)، وتقييمه في ممارساتهم الإداريّة اليوميّة وفاقاً لتصورات وآراء المعلّمين الذاتيّة.
- 2- تحليل مدى تأثير كل من متغيّرات جنس المعلم، نوع المدرسة (مجانّيّة - غير مجانّيّة)، ملكيّة المدرسة (أفراد - مؤسّسات)، على تقديرات المعلّمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسّسية بأبعادها الأربعة، مع اختبار الدلالة الإحصائيّة ( $p = 0.05$ ).
- 3- طرح توصيات عملية وحلول استباقيّة،
- 1- تطبيق مديرو المدارس الخاصة/ قضاء صور كلّ من مبادئ الحوكمة الإداريّة الرّشيدة بفاعليّة مرتفعة وفق آراء وتقديرات المعلّمين.
- 2- لا يوجد تأثير (دال إحصائيّاً عند 0,05)، لكل من متغيّرات جنس المعلم، نوع المدرسة (مجانّيّة- غير مجانّيّة)، وملكيّة المدرسة (أفراد- مؤسّسات)، على تقديرات/ تقييمات المعلّمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسّسية بأبعادها الأربعة؟
- أهداف الدّراسة: تهدف هذه الدّراسة البحثيّة إلى:
- 1- تشخيص واقع تطبيق والتزام مديري المدارس الخاصة في قضاء صور لمبادئ ومعايير الحوكمة الإداريّة الأربعة (المساءلة، الشّفافيّة، المشاركة، العدالة والمساواة)، وتقييمه في ممارساتهم الإداريّة اليوميّة وفاقاً لتصورات وآراء المعلّمين الذاتيّة.
- 2- تحليل مدى تأثير كل من متغيّرات جنس المعلم، نوع المدرسة (مجانّيّة - غير مجانّيّة)، ملكيّة المدرسة (أفراد - مؤسّسات)، على تقديرات المعلّمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسّسية بأبعادها الأربعة، مع اختبار الدلالة الإحصائيّة ( $p = 0.05$ ).
- 3- طرح توصيات عملية وحلول استباقيّة،

- لتعزيز وتمكين العاملين والفاعلين وبالمهتمين بالتربية، لاسيما مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، من التطبيق الكفؤ والفعال لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية الرشيدة، وتطويرها داخل الهياكل الإدارية المتنوعة في المؤسسات التي يعملون بها.
- أهمية الدراسة:** يستمد هذا البحث أهميته من كونه يجمع بين جانبين أو بُعدين: نظري فكري، وعملي تطبيقي:
- 1- من البعد النظري (فكريًا/ نظريًا)**
- يُظهر أهمية مفهوم الحوكمة الإدارية ودورها المحوري في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز الأكاديمي وترسيخه، وفتح آفاق التطوير المستدام للمؤسسات، ودعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات لضمان استمرارية نجاحها وبقيائها التنافسي، وريادتها المؤسسية.
  - تُبرز درجة التزام مديري المدارس الخاصة بتطبيق الحوكمة المؤسسية وفاق أطر معيارية ومقاييس محددة.
  - قد يقدم نموذجًا مفاهيميًا، ودليلاً استرشاديًا، ورؤية متكاملة لتعزيز وتحسين كفاءة ممارسات الحوكمة المؤسسية الرشيدة من خلال دمج مبادئها في سياسات الإدارات التعليمية والمدرسية.
- 2- من البعد العملي (تطبيقيًا/ عمليًا)**
- قد توفر نتائج الدراسة مؤشرات لصانعي السياسات والقرارات والخطط التربوية في لبنان لمراجعة السياسات الحالية المتبعة، والإستعانة بهذه النتائج ضمن الرؤية الاستراتيجية للتعليم 2030 والتي تعمل وزارة التربية على تطويرها بالتعاون مع اليونيسكو، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز كفاءة الإدارات التعليمية والمدرسية عبر اتباع مبادئ آليات الحوكمة المؤسسية الحديثة.
  - قد تفيد نتائج الدراسة في إعداد وتطوير برامج وانشطة تدريبية للقيادات والإدارات المدرسية، والمسؤولين عن الإدارات التعليمية (مديريات التعليم الثانوي والاساسي الرسمي -مصلحة التعليم الخاص- المناطق التربوية...)
  - لتعزيز كفاءتهم وممارساتهم الإدارية في تطبيق معايير الشفافية والمشاركة والمساواة والعدالة والمساءلة.



وتُبيّن فيه الحقوق والالتزامات بين الفرقاء المعنيين ضمن إطار من القوانين، والإجراءات التي تكفل تنفيذ الرقابة والمساءلة والشفافية والنزاهة والمشاركة للأطراف كافة، وذلك لإيجاد تناغم بين الأهداف الفردية، والأهداف لاقتصادية والاجتماعية (محمد م، 2011، صفحة 46، ويُعرّفها (البستنجي، 2018، صفحة 8) أنّها «مصفوفة من القوانين والأنظمة والقرارات والعمليات والإجراءات التي تكفل تحقيق الانضباط والشفافية والعدالة في الممارسات الإدارية الرشيدة لدى مديري المدارس».

**وتعرّف في الدراسة إجرائياً أنّها** «مفهوم إداري يشير إلى عدد من المبادئ والمعايير والأسس والعلميات والممارسات التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساءلة، المساواة والعدالة - ستحدّد محكّاتها أداة الدراسة لاحقاً- في إدارة شؤون المدرسة كافة بهدف اتّخاذ قرارات تحقّق الإنتاجية التّنظيمية للمدرسة وجودة مخرجاتها.

**المدارس الخاصة:** هي مدرسة مستقلة في شؤونها المالية، تعود ملكيتها لأفراد، أو مؤسسات (لديها إدارة عامّة، على مجموعة مدارس، أو جمعيات، وهي نوعان: مجانية لا تستوفي الأقساط من الأهالي، وإتّما من الدولة،

- تقدّم لمجتمع الباحثين، أداة تقويم علمية تتسم بخصائص وسمات سيكومترية محكمة، وبمستوى عالٍ من المصدقية والثبات والموثوقية، لتقويم فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في المؤسسات التعليمية (مدارس- جامعات)، فيما يتعلق بمعايير الشفافية وتحليلها، العدالة والمساواة، المساءلة، والمشاركة في صناعة القرار.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تتركز الدراسة على تقييم مدى تبني وتطبيق مديري المدارس لمبادئ وأسس الحوكمة الرشيدة في ممارساتهم الإدارية.

**الحدود المكانية:** ينحصر النطاق المكاني للدراسة في المدارس الخاصة في قضاء صور، لبنان.

**الحدود البشرية:** تقتصر عينة الدراسة على معلمي ومعلّمت المدارس الخاصة في قضاء صور.

**الحدود الزمانية:** نقدّ تالدراسة الميدانية للبحث خلال النصف (الفصل ) الثاني من العام الأكاديمي/الدراسي 2023-2024.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحوكمة:** تُعرّف أنّها: التّظام الذي يُستخدم في إدارة المؤسسات وتوجيهها،



12، وتبنت الدراسة هذا التعريف. الدراسات السابقة: يتطرق هذا العنوان إلى الأدبيات البحثية السابقة التي درست تطبيق الحوكمة في المدارس والجامعات وتفعيله، وقد اقتصر على فئتين، عربية وأجنبية، وذلك لعدم التمكن من رصد أي دراسة محلية سابقة ذات صلة بالحوكمة المدرسية والجامعية في لبنان.

- 1- دراسات عربية: أجرى (الشاوش، 2021) دراسة توّحت تحديد مستوى تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة وفق آراء وتقديرات أفراد/أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة آب اليمينة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصمّم معدّ الدراسة استبياناً من (44) فقرة مقسّمة على (4) محاور (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساواة)، ومن ثم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من (84) عضواً تعليمياً. كشف تحليل البيانات المجمعة أنّ تقييم فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة كان متوسطاً على المبادئ الأربعة الإجمالية (44 فقرة)، وعلى كل من مبدئي (الاستقلالية، الشفافية)، بينما جاء ضعيفاً في مبدئي (المساواة، المشاركة). وتوّحت دراسة (مهنا، 2020) تقييم مدى تنفيذ مديري المدارس الخاصة في محافظة

وغير مجانية تستوفي الأقساط من أولياء الأمور مباشرةً.

- مدير المدرسة: «المسؤول عن القيام بالأدوار الفنية والإدارية التي تضمن حسن ترتيب وتنظيم وإنجاح العمليتين التربوية والتعليمية في المدرسة، وهو القائد التربوي الذي يعمل على خلق بيئة محفزة وصحية تدعم التطور المهني وتعزز نمو العاملين، والتلاميذ، وتعمل على خدمة المجتمع المحلي» (شرف م، 2003، صفحة 13). ويُعرّف أيضاً أنه «القائد التربوي الذي يتولى مهام إدارة المدرسة، ويعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين بمدرسته جميعهم، من أجل خلق مناخ تربوي سليم تتحقق في ظلّه الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية» (جابر م، 2016، صفحة 52).

ويعرّفه الباحث إجرائياً: أنه المسؤول الأول المباشر في إدارة كل نواحي وأبعاد العمل في المدرسة لإقامة أو خلق بيئة تعليمية وتنظيمية مثالية، وعن تأمين الموارد وتهيئة الظروف للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- قضاء صور: «أحد أقضية محافظة لبنان الجنوبي الثلاثة، مركزه مدينة صور التاريخية التي تقع جنوب لبنان، ويضم قضاء صور حوالي (62) بلدة» (عماشة، 2023، صفحة



أظهر تحليل تقييمات/ استجابات أفراد الهيئة التعليمية، أن درجة تنفيذ مبادئ الحوكمة من رؤساء الأقسام التعليمية ودرجة توافر الثقافة التنظيمية لديهم كانتا مرتفعتين. وبيّنت الدراسة أيضاً عن ارتباط إيجابي ودالّ إحصائياً بين تطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومعاييرها، مع مستوى وجود وتوافر الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الجنس في تقييمات المستجيبين تجاه مجالي «الشفافية» و«الاستقلالية» لصالح المعلمين الذكور، وعدم وجود أي تأثير تجاه مبدئي «المساءلة» و«المشاركة».

وقامت (الزطمة، 2016) بدراسة توّحت تحديد درجة تنفيذ وتفعيل مديري المدارس (الإدارة المدرسية) لمبادئ الحوكمة في مدارس (الأونروا) وكالة الغوث. أثبتت الباحثة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، وصمّمت استبياناً مكوناً من (11) مجالاً خاصاً بمبادئ الحوكمة، ثم قامت بتطبيقه على (367) مدرّساً ومدرّسة يشكّلون عيّنة الدراسة. بيّنت نتائج التحليل الكميذ أنّ القيمة المتوسطة العامة لتنفيذ المبادئ الإجمالية الأحد عشر للحوكمة كان مرتفعاً، كما أظهر تحليل البيانات أن جنس أفراد العيّنة لديه تأثير - دال إحصائياً - على تقديراتهم تجاه مجالات (الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار) ولصالح الإناث، في حين انتفى هذا

عقّان/الأردن لمبادئ الحوكمة بناءً على آراء العاملين في هذه المدارس. أثبتت الدراسة المنهج الوصفي - المسحي، وطوّرت الباحثة استبياناً مؤلفاً من ثمانية مجالات (المشاركة، المساءلة، الشفافية، الإدامة، العدالة والمساواة، الكفاءة، الفعالية). ومن ثم طبقت على عيّنة عددها (457) عاملاً. كشف تحليل البيانات المجمعة، أنّ مجالات الدراسة جميعها كانت متوسطة التنفيذ، حسب تقييمات المستجيبين لاستبيان الدراسة. كما أظهر التحليل الإحصائي أن متغير جنس العاملين له تأثير دال إحصائياً في تقييمهم واستجاباتهم على مجالات مبادئ الحوكمة الثمانية جميعها، وذلك لصالح تقديرات / تقييمات العاملات الإناث. كما هدفت دراسة (الدهشان، 2018) إلى تقييم درجة تنفيذ مبادئ الحوكمة من رؤساء الأقسام التعليمية/ الأكاديمية في الجامعات الخاصة في محافظة عمان/الأردن بناءً على تقييمات أفراد الهيئة التعليمية، ومدى ارتباط هذا التنفيذ بتوافر الثقافة التنظيمية. أعمدت الدراسة المنهج الوصفي السببي/الارتباطي، إذ صمّمت معدة الدراسة استبيانين: الأول لتقييم مدى تنفيذ مبادئ الحوكمة، والثاني لتقييم مدى توافر الثقافة التنظيمية، ومن ثم تطبيق كلا الاستبيانين على عيّنة مكونة من (242) أستاذاً (ذكور وإناث)، من أفراد الهيئة التعليمية.



ضعف التمويل، وسوء البنى التحتية، وقلة المدربين الأكفيا، والتّحيز في البيئة التنظيمية، مما يصعب تحقيق حالة التوازن بين ضروريات واحتياجات الحوكمة ومطالب الجهات المستفيدة.

أمّا (Rabovsky, 2012)، فقد هدفت دراسته إلى التّعرف إلى تأثير الحوكمة في إعادة تشكيل الحوافز الماليّة، واستراتيجيات التمويل، والأسلوب الإداري. أثبتت الدّراسة منهجًا وصفيًا تحليلي، وطُبقت في 16 مدرسة تابعة لولايات (أوهايو، فرجينيا، بنسلفانيا، تكساس، واشنطن تنسي) في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدّراسة أنّ الحوكمة تؤثر على الأسلوب الإداري، وإعادة تشكيل الحوافز الماليّة، واستراتيجيات التمويل في هذه المدارس، وأن الحوكمة ساعدت في دراسة أداء المدارس، ما أدّى إلى تحسين الجودة التّعليمية في المدارس.

### التّعقيب على الدّراسات السّابقة

من خلال عرض وتحليل الدّراسات السّابقة وعناصرها الرّئيسة، يمكن ملاحظة عدد من جوانب التوافق والتباين مع الدراسة الحالية، وقد كان جليًا إقرار الدّراسات جميعها بأهمية تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس والجامعات لخلق

التأثير تجاه مجالات (المساءلة - الكفاءة والفعاليّة - التنافسيّة - القوانين والأنظمة - الإدامة - العدالة والمساواة - التّمكن).

أمّا (العتيبي، 2016)، فقد هدفت دراسته إلى قياس فاعليّة أداء وممارسات مديري الثانويات في الكويت في تفعيل وتطبيق الحوكمة الإداريّة. انتهجت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا إذ طوّر الباحث استبيانيًا من (114) فقرة ومقسّمة على (4) محاور: (الصفات المهنيّة لمدراء المدارس، الالتزام بمبادئ الشّفافيّة والمساءلة، الالتزام بمبدأ الإفصاح، الالتزام بمبدأ المشاركة)، ومن ثم تطبيقه على عيّنة من (632) فردًا من رؤساء أقسام ومعلّمون. بيّنت تحليل الاحصائي للبيانات أن مستوى ممارسة الحوكمة الإدارية كان مرتفعًا، وأنّه لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغيّر جنس أفراد العينة على تجاه تقديرهم لممارسات مديري المدارس في تطبيق الحوكمة بمحاورها الأربعة.

### 2- دراسات أجنبيّة: أجرى (Yirdaw

2016) دراسة هدفت إلى التّعرف بدور

الحوكمة في تحسين نوعية التّعليم في الجامعات الخاصّة في إثيوبيا وجودته. استخدم الباحث أداة المقابلة مع (6) مدراء، وأجرى مقارنة بين إجاباتهم مع المعلومات المتوفرة للجمهور. كشفت نتائج تحليل الإجابات في الدّراسة، أنّ الجامعات تواجه تحديات مستمرة مثل

- هيكليّة متينة لإدارة وتسيير هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها بفاعليّة، إذ تسهم الحوكمة الإداريّة في تحسين مستوى تطبيق الشّفاقيّة عبر الإفصاح والإعلان، والمساءلة المسؤولة القائمة على معايير علميّة، والمشاركة الفعليّة في صنع القرارات وصياغتها، وتحقيق الكفاءة والفعاليّة، وتعزيز التّخطيط الاستراتيجي، وتوفير إطار قويّ لآخذ القرارات، ما يسهم في رفع مستوى كفاءة ونوعيّة التّعليم وتحقيق الغايات التّعليميّة المرسومة. كما أنّ نتائج الدّراسات تنسجم مع ما تتوخّاه أهداف الدّراسة.
- أمّا بالنّسبة إلى أوجه التّوافق والاختلاف بين هذه الدّراسة والدّراسات السّابقة في الجوانب الأخرى، فكان أبرزها على الشّكل الآتي:
- توافق كليّ في اعتماد المنهج الوصفيّ.
  - توافق في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، ما عدا دراسة (Yirdaw, 2016) التي استخدمت أداة المقابلة.
  - تشابه كليّ في اختيار أفراد الهيئة التّعليميّة كعينة للدراسة، ولكن مع تمايز في دراسات (الدهشان، 2018)، و(مهنا، 2020)، و(العتيبي، 2016) التي استهدفت عينة من الإداريّين إلى جانب أعضاء الهيئة التّعليميّة.
- اختلاف كليّ فيما يخص مجتمع الدّراسة.
- أمّا لجهة الاستفادة، فقد كان اللجوء إلى البحوث السّابقة من أجل فهم وبلورة إشكاليّة الدراسة بشكلٍ أعمق، بالإضافة إلى الاستفادة من أطرها النّظريّة. كما استُفيد من استبيانات بعض الدّراسات لبناء استبيان الدّراسة، كما ساعدت هذه الدّراسات في اختيار منهج الدّراسة الحاليّة، وفي طريقة اختيار العيّنة، إضافة إلى كفيّة عرض التّائج ومناقشتها وتفسيرها، إلى جانب الاستفادة من بعض توصياتها، أضف إلى أنّها فتحت للباحث باب الاسترشاد السّريع إلى بعض الكتب والمراجع والدّراسات ذات الصّلة، ما ساهم في توفير الوقت والجهد.
- مجتمع الدّراسة:** يشتمل مجتمع الدّراسة على أفراد الهيئات التّعليميّة جميعهم (معلّمين ومعلّمات) العاملين في المدارس والثّانويّات الخاصّة في قضاء صور، والبالغ عددهم حوالي (2071) معلّمًا ومعلّمة، يدرّسون في (42) مدرسة وثانويّة خاصّة وفاقًا لإحصاءات وبيانات المنطقة التّربويّة في الجنوب للعام الأكاديمي / الدّراسي (2023- 2024). عيّنة الدّراسة: شملت عيّنة مجموعة البحث الميدانيّة (416) معلّمًا ومعلّمة موزّعين على (30) مدرسه خاصّة في منطقة قضاء صور/ لبنان، وبنسبة تمثليّة بلغت

(20%) من المجموع الكلي للمعلمين في المجتمع البحثي والبالغ (2071) فردًا (معلمًا ومعلمة)، وقد جرى انتقاؤهم وفاق أسلوب الاختيار العشوائي البسيط.

ويقدّم الجدول رقم (1) التوزيع النسبي والعدي لأفراد العينة البحثية بناءً على متغيرات الجنس، نوع المدرسة، وملكية (تبعية) المدرسة.

جدول رقم (1): التوزيع النسبي والعدي لأفراد العينة البحثية بناءً على متغيرات الجنس، نوع المدرسة، وملكية (تبعية) المدرسة.

المجموع	النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
416	32.2	134	ذكر	الجنس
	67.8	282	انثى	
416	19.2	80	مجانية	نوع المدرسة الخاصة
	80.8	336	غير مجانية	
416	60.1	250	أفراد	ملكية المدرسة الخاصة
	39.9	166	مؤسسات	

المجانية يساوي قرابة أربعة أضعاف أعداد نظرائهم في المدارس الخاصة المجانية.

حسب متغير ملكية/ تبعية المدرسة الخاصة (أفراد - مؤسسات): 250 معلمًا ومعلمة، ما نسبته (60.1%) يدرسون في مدارس خاصة تعود ملكيتها لأفراد، و(166) علمًا ومعلمة ما نسبته (39.9%) يدرسون في مدارس خاصة تعود ملكيتها لمؤسسات.

**منهج الدراسة:** ارتأى الباحث اختيار المنهج الوصفي ذات النمط المسحي لكونه الأكثر توافقًا مع خصائص الظاهرة المدروسة، والأنسب لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، والأكثر انسجامًا مع

يبين الجدول رقم (1) أن عينة المعلمين/ المشاركين توزعت كما يلي:

- بناءً على متغير الجنس: (134) ذكرًا، ما نسبته (32.20%)، و(282) أنثى، ما نسبته (67.80%)، ما يعني أن عدد المعلمات الإناث يساوي تقريبًا ضعف عدد المعلمين الذكور.

- بناءً على متغير نوع (تصنيف) المدرسة الخاصة (مجانية - غير مجانية): يلاحظ أن (80) معلمًا ومعلمة، ما نسبته (19.2%) يدرسون في مدارس خاصة مجانية، و(336) معلمًا ومعلمة ما نسبته (80.8%) يدرسون في مدارس خاصة غير مجانية، أي إن أعداد المعلمين في المدارس الخاصة غير

وفي توجيه بناء استبيان البحث الحالي، إضافةً إلى استفادة الباحث من خبرته في ميدانيّ التّعليم الرّسميّ والخاص كعمّلم ومنسّق تعليميّ لأكثر من (20) سنة، وذلك لتحديد المجالات الرّئيسة المناسبة لأهداف الدّراسة وفرضيّاتها، والفقرات المناسبة لكل مجال من المجالات بناءً على مراجعة الأدبيّات التي أُجريت، ومن ثم وضع تصميم أوليّ لاستبيان البحث، وقد اشتمل على ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يتناول بيانات ومعلومات (متغيّرات) ديمغرافية عن المعلّمين (المشاركين/ المستجيبين: الجنس (ذكور- إناث)- نوع المدرسة الخاصّة (مجانّيّة - غير مجانّيّة) - ملكيّة/ تبعيّة المدرسة الخاصّة (أفراد-مؤسّسات).

- **القسم الثّاني:** يضم (55) فقرة مقسّمة على أربعة مجالات، ويهدف إلى تقييم درجة فاعليّة الممارسات الإداريّة لمديري المدارس الخاصّة في قضاء صور في تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة بناءً على تقديرات المعلّمين، وهذه المجالات (المبادئ) مع عدد فقراتها هي: المساواة (8 فقرات)، الشّفاقيّة (20 فقرة)، المشاركة (10 فقرات)، العدالة والمساواة (17 فقرة).

- **القسم الثّالث:** تكوّن من سؤالين مفتوحين موجّهين للمعلّمين، لأخذ رأيهم حول أبرز التّحديات والعقبات

طبيعة أسئلة الدراسة، والأقدر على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة منها.

**أداة الدّراسة:** اعتمد البحث حصريّاً على الاستبيان كوسيلة أساسيّة ومصدر رئيس في جمع البيانات لتقييم ممارسات مديري الثّانويات والمدارس الخاصّة في منطقة قضاء صور، في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسّسيّة والإدارة الرّشيدة بأبعادها الأربعة (المساءلة، الشّفاقيّة، المشاركة، العدالة والمساواة)، وذلك من خلال آراء العيّنة البحثيّة من المعلّمين. ويعدّ الاستبيان من الأدوات المهمّة والأساسيّة في جمع البيانات الّلازمة للدراسة الميدانيّة، ويعود ذلك إلى إمكانيّة تحكّم الباحث بالأسئلة ونوع البيانات المراد جمعها من مجتمع البحث.

### خطوات بناء أداة الدّراسة

من أجل بناء الاستبيان الموجّه إلى المعلّمين، قام الباحث بمراجعة واسعة للأدبيّات الثّربويّة التي تضمّنت الكتب، والدّراسات السابقة والمقالات والأبحاث ذات الصّلة بموضوع الحوكمة المؤسّسيّة، مع التّركيز على تلك التي تُعنى بالمؤسّسات التّعليميّة من مدارس وجامعات، وكذلك الاعتماد على استبيانات لدراسات ميدانيّة سابقة، ما أسهم في فهم أعمق للنظريات والمفاهيم ذات الصّلة بموضوع البحث ،

في تصميمه النهائي على (4) مجالات مكونة من (51) فقرة كما يلي: المساءلة (7) فقرات، الشفافية (18) فقرة، المشاركة (11) فقرة، العدالة والمساواة (15) فقرة، وقد أعطى الباحث لكل فقرة من الفقرات بدائل استجابات وفق تدرج خماسي (Likert scale) وهي: دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً، وأعطيت هذه البدائل قيماً رقمية بالترتيب والثوالي كما يلي: (1- 2 - 3 - 4 - 5)، وذلك تمهيداً لتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية لقياس درجات صدق الاتساق الداخلي والبنائي والثبات الخاصة به.

## 2 - صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بفحص وتقييم صدقية الاتساق الداخلي للاستبيان بعد تطبيقه على عينة استطلاعية شملت (25) معلماً ومعلمة، من خارج نطاق عينة الدراسة الرئيسية، وبعد ذلك أحسبت قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع المجال الذي تدرج فيه، وتراوحت قيم الارتباط بين (0.783 - 0.932) للمجال الأول «المساءلة» و(0.803 - 0.933)، للمجال الثاني «الشفافية»، و(0.872- 0.927)، للمجال الثالث «المشاركة»، و(0.803 - 0.927)، للمجال الرابع «العدالة والمساواة»، والارتباطات جميعها تُظهر قيماً مرتفعة، ودالة إحصائية عند (p = 0.01)، ما يضمن تمتع الاستبيان

التي تعيق فاعلية المدير من تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في المدرسة، والثوصيات والمقترحات التي يعتبرونها ملائمة لتعزيز هذه الفاعلية ومعالجة التحديات القائمة.

**صدق الاستبيان:** تُحقّق من درجة صدق الاستبيان باستخدام ثلاث طرق متعدّدة:

## 1- الصدق الظاهري / صدق المحكّمين

عُرض الاستبيان في تصميمه الأولي (المبدئي) على عدد من المحكّمين المتخصّصين الذين يمتلكون الخبرة الواسعة، بلغ عددهم ثمانية، وذلك للوقوف على آرائهم وملاحظاتهم بشأن مدى تناسب وملائمة الفقرات مع المجالات المحدّدة، ومدى دقّتها وصحّتها وصلاحيتها، وما إذا كانت تحتاج إلى تعديل، وشكل التعديل المقترح، ومدى وضوح الفقرات ودقّة صياغتها اللغوية، وإذا ما هناك ضرورة لتعديل أو حذف أيّ فقرة لا تحقّق هدف الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وبعد جمع البيانات والملاحظات من المحكّمين، أُعتمدت الفقرات التي حازت على موافقة بنسبة (90%) وما فوق، مع مراعاة الاقتراحات التي أبداها المحكّمون، فعُدّلت وحُذفت بعض الفقرات استناداً إلى آرائهم وتوصياتهم، فاستقرّ الاستبيان



العينة الاستطلاعية ذاتها بعد مدة زمنية بلغت (20) يوماً تقريباً من التطبيق الأول، وقام الباحث بعدها بالتحليل الإحصائي لنسبة التّطابق بين نتائج التّطبيقات باستخدام ارتباط بيرسون (correlation Pearsons r)، وذلك لتحديد درجة الاتّساق بين استجابات التّطبيقات الأوّل والثّاني، وذلك على مستوى كلّ مجال على حدى، والمجالات الكلية/ الإجمالية، وقد جاءت قيم معامل الارتباط الإحصائي كما يلي : (المجال الأول:  $r=0.935$ )، (المجال الثّاني:  $r=0.964$ )، (المجال الثّالث،  $r=0.921$ )، (المجال الرّابع  $r=0.960$ )، والمجالات الكلية الإجمالية ( $r=0.963$ )، حيث يظهر جلياً أنّ جميع معامل الارتباط قويّة ودالة إحصائيّاً عند ( $p=0.01$ )، ما يشير إلى توافر ثبات مرتفع في الإستهيبان بنسبة موثوقية (99%)، وهامش خطأ (1%).

## 2- طريقة ألفا كرونباخ

اعتمد الباحث مؤشّر ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم درجة ثبات أداة البحث (الاستهيبان)، وذلك عقب تطبيقه على العينة الإستطلاعية، إذ سمح التحليل الإحصائي بحساب قيمة المؤشّر/المعامل لكل مجال من الاستهيبان، وللاستهيبان ككل، وقد أتت معاملات الثّبات بالشكل الآتي: (المجالات الكلية،  $\alpha=0.96$ )، (المجال

بدرجة موثوقية عالية (99%) من صدق الاتّساق داخلي.

## 3- الصدق البنائي

لتقييم درجة تماسك البنية العلمية الداخلية (الصدق البنائي) للاستهيبان المكوّن من 4 مجالات، تم تحليل العلاقة الإحصائية بين درجة بُنية كلّ مجال مع درجة البنية الكلية للاستهيبان باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون (correlation Pearson)، وقد أتت قيم الارتباط الإحصائية على الشكل الآتي: (المجال الأول،  $r=0.950$ )، (المجال الثّاني،  $r=0.914$ )، (المجال الثّالث،  $r=0.923$ )، (المجال الرّابع،  $r=0.960$ )، حيث يتضح أنّ هذه الارتباطات مرتفعة ودالة إحصائيّاً عند دلالة ( $p=0.01$ )، ما يؤشّر إلى حصول الاستهيبان على درجة عالية من الصدق البنائي.

## ثبات الاستهيبان

للتأكد من موثوقية الإستهيبان واستقرار ثبات نتائجه، استُخدمت طريقتين: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (للتأكد من الثّبات الزمني)، وطريقة معامل ثبات ألفا كرونباخ (لقياس درجة تجانس بنود المجالات).

## 1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

لضمان موثوقية الاستهيبان والتحقّق من درجة ثباته، أعيد تطبيقه على أفراد

الأول،  $\alpha = 0.932$ ، (المجال الثاني،  $\alpha = 0.953$ )،  
 (المجال الثالث،  $\alpha = 0.905$ )، (المجال الرابع،  
 $\alpha = 0.910$ )، وهذه المعاملات / المؤشرات  
 جميعها مرتفعة جداً، ما يؤكد امتلاك  
 الاستبيان درجة عالية من الثبات تدعم  
 صلاحيته للاستخدام البحثي.

### متغيرات الدراسة

#### 1- المتغيرات المستقلة: متغيرات

ديمغرافية خاصة بالمستجيبين/

المشاركين على الاستبيان، وذلك

لمعرفة تأثير هذه المتغيرات على

درجة استجاباتهم أو تقديراتهم، وهذه

المتغيرات هي:

- الجنس، الجندر: فئتان (ذكور- إناث)

- نوع المدرسة الخاصة: فئتان (مجانية -

غير مجانية)

- ملكية المدرسة الخاصة: فئتان (أفراد

- مؤسسات)

#### 2- المتغير التابع: مستوى/ درجة أداء

مديري المدارس الخاصة في قضاء

صور في تطبيق مبادئ الحوكمة

الإدارية وفقاً لتقديرات أفراد الهيئات

التعليمية (المعلمين والمعلمات).

البيانات وعُولجت عبر برنامج حزم  
 التحليل الإحصائي (SPSS)، وجرى تطبيق  
 الاختبارات والتحليل الإحصائية الآتية:

- اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S)

لفحص توقّر التوزيع الطبيعي

لاستجابات العينة، أو عدمه.

- التكرارات، المتوسطات، مقياس التشتت

(الانحراف المعياري)، النسب المئوية،

لتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عنه.

- اختبار مان ويتني U Mann – Whitney،

لتحليل الثباين في متوسطات/ معدلات

استجابات المعلمين بين توزيعات

ثنائية التصنيف في مجموعتين/ فئتين

مستقلتين: الجنس (ذكور/ إناث) - نوع

المدرسة الخاصة (مجانية/ غير مجانية)

- ملكية المدرسة (أفراد/ مؤسسات).

- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق

الاتساقين الداخلي والبنائي، وثبات

الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة.

- معامل/ مؤشر "ألفا كرونباخ" لتقييم درجة

ثبات كل من مجالات الاستبيان الأربعة،

والاستبيان ككل (المجالات الكلية).

### مقياس درجات تقدير الممارسات

قام الباحث بتحديد درجة تقدير درجة

تطبيق مدير المدرسة لمبادئ الحوكمة

الإدارية وفقاً لقيمة المعدلات الوسطية

### المعالجة الإحصائية

لقياس درجة صدق الاستبيان وثباته،

وللإجابة على أسئلة الدراسة، فُرغت

للاستجابات، إذ قُسمت قيم التّقدّيرات مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة إلى خمس تصنيفات/ فئات (مرتفعة للغاية، للغاية، وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول (مدى) الفئة} = \frac{\text{القيمة الأعلى لبدائل المقياس} - \text{القيمة الأدنى لبدائل المقياس}}{5}$$

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{1-5}{5}$$

وعليه، تصبح درجات التّقدّير، وقيم المتوسطات الموازية لها، كما يظهر الجدول الآتي رقم (2)

جدول رقم (2): مقياس تقدير درجة التطبيق/ الممارسات وقيم المتوسطات/ المعدلات الوسطية الخاصة بها

المتوسط، المعدل الوسطي الحسابي	درجة/تقدير التطبيق
1.8 وما دون	منخفضة للغاية
أعلى من 1.8 حتى 2.6	منخفضة
أعلى من 2.6 حتى 3.4	متوسطة
أعلى من 3.4 حتى 4.2	مرتفعة
أعلى من 4.2 حتى 5	مرتفعة للغاية

عرض نتائج الدّراسة ومناقشتها  
أولاً: نتيجة السّؤال الأول: ما درجة فاعلية ممارسات مديري المدارس والثّانويّات الخاصّة في قضاء صور في تطبيق مبادئ الحوكمة الإداريّة الرشيدة وفق آراء المعلمين؟ للحصول على إجابة دقيقة للسؤال،

أحُتسبت الإحصاءات الوصفية لكل من لمؤشريّ المركز (القيم المتوسطة/ المعدل الوسطي: M)، والتشتت (الانحراف المعياري: S.D.S.D) لاستجابات عينة الدراسة، والمعلمين على كل من المجالات الأربعة، والمجالات الإجمالية، كما يظهر ذلك تحليل النّائج المبينة في الجدول (3)، الآتي:

الجدول (3): نتائج التحليل الوصفي الاحصائي

(قيم متوسطة، معدلات وسطية- انحرافات معيارية - درجات تقييمية - الرتب)

لآراء المعلمين حول درحة ممارسات مديري المدارس الخاصة (قضاء صور) في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

رتبة المجال Rank	درجة التطبيق practice level	الانحراف/التشتت المعياري std.dev : S.D	المعدّل الوسطي/ متوسط Mean : M	مجالات المبادئ	
				العنوان	الرّقم
1	مرتفعة	0.998	3.62	المساءلة	1

2	الشفافية	3.12	1.190	متوسطة	3
3	المشاركة	2.52	1.14	ضعيفة	4
4	العدالة والمساواة	3.21	1.100	متوسطة	2
	المجالات الإجمالية	3.08	1.178	متوسطة	

يُظهر الجدول رقم (3) إنَّ درجة ممارسات مديري المدارس الخاصّة (قضاء صور) في تطبيق المبادئ الإجمالية للحوكمة الإداريّة الرشيدة، جاءت متوسطة، بقيمة متوسطة/ معدل وسطي (3.08)، وانحراف/ تشتت معياري (1.178)، وفاق تقديرات معلّمي المدارس، ما يعكس أنّ التزام مديري المدارس في تطبيق وتفصيل مبادئ الحوكمة بأبعادها الإجمالية لا يرتقي إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأداء والتميز المؤسسي الرشيد.

ويكشف لنا تحليل البيانات في الجدول أيضًا، أنّ المعدّلات الوسطية (القيم المتوسطة)، للمجالات جاءت ضمن نطاق القيم (2.52 - 3.62). وتم ترتيب المجالات وفاقًا لقيم المتوسطات الحسابية بشكلٍ تنازلي كما يلي:

- احتل مجال/ مبدأ (المساءلة) الصدارة والرّتبة الأولى، (متوسط/ معدل: 3.62، وانحراف معياري: 0.99)، وبدرجة ممارسة مرتفعة التطبيق، ما يشير إلى فاعليّة متقدّمة في الممارسات تجاه تطبيق المساءلة الإداريّة.

- سجّل مجال/ مبدأ (المشاركة) أدنى مؤشر، وجاء في الرّتبة الرابعة والأخيرة، (متوسط/ معدل: 2.52، وانحراف معياري: 1.14)، وبدرجة تطبيق ضعيفة، ما يشير إلى قصور وضعف جوهري في التطبيق العملي لهذا المجال.

لمناقشة وتفسير نتائج السّؤال الأوّل بشكلٍ تفصيلي، سنناقش ونحلّل ونفسر نتائج استجابات المعلّمين في كل مجال (بعد، على حدة، والتي يرتبط كلاً منها بمجال من مجالات الحوكمة الإداريّة.

وفيما يلي، عرض تحليلي تفصيلي لنتائج استجابات (تقديرات) المعلّمين

في الرّتبة الثانية، (متوسط/ معدل: 3.08، وانحراف/ تشتت معياري: 1.178)، وفاق تقديرات معلّمي المدارس، ما يعكس أنّ التزام مديري المدارس في تطبيق وتفصيل مبادئ الحوكمة بأبعادها الإجمالية لا يرتقي إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأداء والتميز المؤسسي الرشيد.

ويكشف لنا تحليل البيانات في الجدول أيضًا، أنّ المعدّلات الوسطية (القيم المتوسطة)، للمجالات جاءت ضمن نطاق القيم (2.52 - 3.62). وتم ترتيب المجالات وفاقًا لقيم المتوسطات الحسابية بشكلٍ تنازلي كما يلي:

- احتل مجال/ مبدأ (المساءلة) الصدارة والرّتبة الأولى، (متوسط/ معدل: 3.62، وانحراف معياري: 0.99)، وبدرجة ممارسة مرتفعة التطبيق، ما يشير إلى فاعليّة متقدّمة في الممارسات تجاه تطبيق المساءلة الإداريّة.

- جاء مجال/ مبدأ (العدالة والمساواة)، في الرّتبة الثانية، (متوسط/ معدل: 3.08، وانحراف/ تشتت معياري: 1.178)، وفاق تقديرات معلّمي المدارس، ما يعكس أنّ التزام مديري المدارس في تطبيق وتفصيل مبادئ الحوكمة بأبعادها الإجمالية لا يرتقي إلى المستوى المطلوب لتحقيق الأداء والتميز المؤسسي الرشيد.

على المجالات الأربعة، والفقرات (البند)، والانحرافات المعيارية (S.D)، وتصنيف المتضمنة في كل مجال، وقيم الرتب، وتقييم درجة الممارسة العملية، المتوسطات، المعدلات الوسطية (M)، التطبيقية لكل فقرة.

### المجال الأول: المساءلة: Accountability

درجة الممارسة العلمية Practice level	الرتبة Rank	الانحراف المعياري std.dev(S.D)	المعدل الوسطي Mean(M)	المجال الأول : المساءلة : Accountability	
				نص الفقرة/البند	الرقم
6	مرتفعة	0.996	3.62	يعتمد المدير آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة	1
1	مرتفعة	0.708	3.86	يعتمد المدير في المساءلة على معلومات دقيقة وموثوقة	2
4	مرتفعة	0.896	3.67	يعمل المدير على معالجة المخالفات باستخدام الآليات القانونية والتنظيمية المحكمة	3
3	مرتفعة	0.902	3.77	يطلب المدير من المعلمين والعاملين في المدرسة تقديم تفسيرات وتبريرات عن سلوكياتهم المخلة بالقانون والتعليمات والنظام المدرسي في اثناء الدوام المدرسي	4
5	مرتفعة	1.096	3.63	يفرض المدير ، اعتماداً على القانون، عقوبات متدرّجة ( تنبيه - انذار - حسم - ) على المعلمين والعاملين في المدرسة تبعاً لتكرار المخالفة	5
7	متوسطة	1.182	3.00	يتيح المدير لرواد المدرسة ( معلمين - عاملين - تلامذة - أولياء أمور) وللمجتمع المحلي ... حق المساءلة حول مستوى الأداء والإنجاز المدرسي	6
مرتفعة	0.895	3.81	208	يفرض المدير نظاماً لحماية المدرسة من الفساد المالي والإداري والاكاديمي	7
مرتفعة	3.622		المعدل الوسطي / المتوسط الحسابي للفقرات الإجمالية		
	0.998		الانحراف المعياري للفقرات الإجمالية		

جدول رقم (4) نتائج التحليل الوصفي الاحصائي (قيم متوسطة/معدلات وسطية- انحرافات معيارية - درجات تقييمية - الرتب)  
لآراء المعلمين حول درجة ممارسات مديري المدارس الخاصة (قضاء صور) في تطبيق مبدأ المساءلة:  
المجال الأول

يُستنتج من المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (4)، أن متوسط حساب تقييمات المعلمين حول الممارسات الإجمالية لمديري المدارس تجاه تطبيق مبدأ المساءلة بلغ

وبتقييم فاعلية «متوسط» التطبيق والممارسة (معدل وسطي  $M = 3.00$ ، انحراف معياري  $= 1.182S.D$ ).

ويعزو الباحث تطبيق مديري المدارس لمبدأ «المساءلة» في المدارس بدرجة فعّالة إلى جملة من الأسباب منها، تحقيق ضمان تنفيذ التوجيهات والقوانين والأنظمة والسياسات الإدارية التعليمية المحددة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء التعليمي والتربوي للمعلمين، وتعزيز فاعلية استثمار الموارد المدرسية وفاقاً للأولويات التعليمية، بما يسهم في استمرارية وانتظام العملية التعليمية وفاق الأهداف المتوخاة ورفع مستوى جودتها.

ورى الباحث أن عدم إتاحة المدير لرؤاد المدرسة (معلمين - عاملين - تلامذة - أولياء أمور) وللمجتمع المحلي، حق المساءلة حول أداء المدرسة، بالشكل الفعال، كما أظهر ذلك معدل الاستجابات على الفقرة (7)، إنما يعود إلى عدم إدراك عدد كبير من مديري المدارس لأهمية هذا الحق في توفير فرصة للحوار والتواصل بين جميع الأطراف المعنية، وفي تحسين الممارسات التعليمية، وتعزيز التواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتعزيز الشفافية والمصداقية في عملية صنع القرارات التعليمية.

اتفقت نتيجة المجال الأول، التي بينت تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية بدرجة

(3.622)، ما يشير إلى درجة تقييم مرتفعة بناءً على مقياس التقديرات المتبع في الدراسة، إضافة إلى قيمة تشتت إحصائي (انحراف معياري = 0.998)، وهي قريبة من القيمة (1.00)، ما يدل، وفق التحليل الكمي، على وجود تجانس نسبي أو ضآلة في التباين بين تقديرات استجابات أو آراء عينة المعلمين.

أما بخصوص الفقرات المكونة للمجال، تراوحت معدلاتها الوسطية بين (3.00 - 3.86)، أي بدرجات ممارسة مرتفعة، ومتوسطة، بناءً على معيار التقديرات المستخدم في الدراسة، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.708 - 1.182)، وقد جاءت، وبدرجة ممارسة مرتفعة الفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، ومرتببة تنازلياً، بالتوالي من الرتبة (1) حتى الرتبة (6)، إذ حصلت الفقرة (2) «يعتمد المدير في المساءلة على معلومات دقيقة وموثوقة» على الصدارة والرتبة (1) (3.86M) =، (0.708S.D)، والفقرة، البند (1) «يعتمد المدير آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة»، في الرتبة (6) - قبل الأخيرة - (3.62M =، 0.996S.D).

أما أدنى الدرجات، فقد كانت للفقرة (6) «يتيح المدير لرؤاد المدرسة (معلمين - عاملين - تلامذة - أولياء أمور) وللمجتمع المحلي، حق المساءلة حول مستوى الأداء والإنجاز المدرسي»، في الرتبة (7) والأخيرة،

مرتفعة من قبل مديري المدارس الخاصة في قضاء صور، مع دراستي (الرطمة، 2016)، و(العتيبي، 2016)، واللاتين بينتا أيضًا أن فاعلية المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية (مدارس - جامعات) التي استهدفتها دراستهما كانت مرتفعة، في حين تعارضت نتيجة المجال مع دراستي (مهنا، 2020)، و(الدّهشان، 2018)، اللّاتين كشفنا أن فاعلية تنفيذ المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية كتنت بتقييم متوسط الأداء، وتعارضت أيضًا، مع ما أظهرته دراسة (الشّاوش، 2021) من تقييم ضعيف الأداء في تنفيذ المساءلة الإدارية والإلتزام بها.

### المجال الثاني: الشّفاافية Transparency

درجة الممارسة العلمية Practice level	الرتبة Rank	الانحراف المعياري std.dev(S.D)	المعدّل الوسطي Mean (M)	المجال الثاني : الشّفاافية Transparency	
				نص الفقرة/البند	الرقم
14	متوسطة	1.043	2.88	يحرص مدير المدرسة على عدم إخفاء المعلومات عن المعلمين والعاملين	1
12	متوسطة	1.270	3.08	يوضح المدير مبررات وأسباب القرارات الإدارية التي يتخذها	2
8	متوسطة	1.294	3.26	يؤقر المدير لرواد المدرسة (معلمين - اداريين - عاملين - تلامذة، وأولياء الامور كتيبًا خاصًا باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها	3
4	مرتفعة	1.170	3.45	يرشح المدير المصادقية بين الإدارة والمعلمين	4
3	مرتفعة	1.058	3.52	يعمل المدير على توفير قاعدة بيانات عن كلّ العاملين في المدرسة	5
13	متوسطة	1.188	3.01	يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم، وفي التوقيت المناسب	6
18	منخفضة	0.837	1.82	يطلع المدير أهالي الطلاب والموظفين والمعلمين على تفاصيل ميزانية المدرسة	7
7	متوسطة	1.136	3.27	يتبع مدير المدرسة استراتيجية الباب المفتوح في عمله	8
16	متوسطة	1.186	2.73	يؤفر المدير للمجتمع المحلي (أولياء أمور - مؤسسات محلية -) مراقبة وتقييم أداء المدرسة وفق آليات واضحة ومعايير دقيقة	9
11	متوسطة	1.134	3.19	يعلن المدير عن إنجازات المدرسة وجوانب التّقصير بكل شفافية ووضوح	10

6	متوسطة	1.126	3.34	يسمح مدير المدرسة للعاملين والمعلمين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت الملائم	11
15	متوسطة	1.100	2.82	يعرض المدير بشفافية أداء المدرسة (المالي - الإداري - التعليمي) وبشكل دوري، مع جميع ذوي المصلحة (معلمين - عاملين - أهالي التلامذة - ..)	12
5	متوسطة	0.799	3.40	يردُّ المدير على الاستفسارات من داخل المدرسة (معلمين - عاملين - تلامذة...)، ومن خارجها (أولياء أمور، مجتمع محلي...)	13
9	متوسطة	1.071	3.22	يضع مدير المدرسة آليات واضحة للتنسيق والشراكة مع مؤسسات المجتمع الذي يتفاعل مع المدرسة	14
17	متوسطة	1.328	2.62	يُفصح مدير المدرسة عن آلية منح المكافآت والحوافز للمعلمين	15
10	متوسطة	1.326	3.22	يُعلن المدير عن رؤية ورسالة المدرسة لكافة المستفيدين من المدرسة	16
1	مرتفعة	0.819	3.86	يُطلع مدير المدرسة كل من رؤاد المدرسة والعاملين والأساتذة على لوائح الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والنظام المدرسي	17
2	مرتفعة	0.879	3.53	يحرص المدير على إصدار القرارات التي تتسم بالموضوعية	18
متوسطة	3.12		المعدّل الوسطي / المتوسط الحسابي للفقرات الإجمالية		
	1.190		الانحراف المعياري للفقرات الإجمالية		

جدول رقم (5): نتائج التحليل الوصفي الاحصائي (قيم متوسطة/معدلات وسطية- انحرافات معيارية - درجات تقييمية - الرتب)

لآراء المعلمين حول درجة ممارسات مديري المدارس الخاصة (قضاء صور) في تطبيق مبدأ الشفافية: المجال الثاني

تُشير البيانات الاحصائية الظاهرة في الجدول رقم (5)، إلى أنّ الممارسات الإجمالية لمديري المدارس في تطبيق مبدأ الشفافية «جاءت بفاعلية» وفاقاً للمعيار الإحصائي المتبع في الدراسة، وقد سجّلت متوسطاً حسابياً بقيمة (3.12)، وانحرافاً معيارياً (1.190). ويوضح الجدول أن متوسطات تقديرات المعلمين على الفقرات تراوحت بين (1.82 - 3.86)، أي بدرجات تطبيق مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، وقد حلّت وبدرجة

ممارسة مرتفعة الفقرات (17، 18، 5، 4)، ومرتبة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (1) حتى الرتبة (4)، إذ حصلت الفقرة (17) «يطلع مدير المدرسة كل من رواد المدرسة والعاملين والأساتذة على لوائح الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والنظام المدرسي» على الصدارة والرتبة (1)  $(M=3.86, S.D=0.819)$ . بالنسبة إلى بقية الفقرات (13، 11، 8، 3، 14، 2، 16، 10، 6، 1، 12، 9، 15) فقرة (13) من أصل (18)، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ومرتبة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (5) حتى الرتبة (17)، فتراوحت معدلاتها الوسطية بين (2.62-3.4)، إذ نلاحظ أنّ الفقرة (13) «يردُّ المدير على الاستفسارات من داخل المدرسة (معلمين - عاملين - تلامذة..، ومن خارجها ( أولياء أمور، مجتمع محليّ ... ) بشفافية ومصداقية» حازت على الرتبة (5)  $(M=3.40, S.D=0.799)$ ، في حين حلّت الفقرة (15) «يفصح مدير المدرسة عن آلية منح المكافآت والحوافز للمعلمين» في الرتبة (17)  $(M=2.62, S.D=1.17)$ ، أي قريبة جدًا من الدرجة المنخفضة. أمّا أدنى الممارسات والتي جاءت بدرجة منخفضة، فكانت للفقرة (7) «يطلع المدير أهالي الطلاب والموظفين والمعلمين على تفاصيل ميزانية المدرسة» التي حلّت في آخر رتبة (18)  $(M=1.82, S.D=0.837)$ .

ويُسنَد الباحث هذه النتائج إلى ضعف فاعلية الممارسات في تنفيذ وتطبيق بعض مبدأ الشفافية بالشكل المطلوب من مديري المدارس تجاه الفقرات التي جاءت بمستوى متوسط وما دون إلى عدة أسباب تشمل ضعف الثقة والثقافة المؤسسية داخل المدرسة، والقيود القانونية التي تمنع الإفصاح والإعلان عن بعض المعلومات المالية أو الإدارية، والضغوط والمخاوف المتعددة التي قد يواجهها المدير في حال كشف بعض المعلومات، أو ضعف ونقص في البنية التحتية والإمكانات والقيود المالية التي تحول دون إتاحة المعلومات اللازمة بشكلٍ سهل وفعال. أمّا في ما يخصّ الفقرة (7) «يطلع المدير أهالي الطلاب والموظفين والمعلمين على تفاصيل ميزانية المدرسة»، والتي جاءت بدرجة تقدير ضعيفة، وقريبة جدًا من الضعيفة جدًا، فإنّ الباحث يرى أنّ هناك عدة أسباب قد يتجنّب فيها المدير إفشاء بنود ميزانية المدرسة للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور، سيما القضايا التي لها طابع سرّي أو خاص كالرواتب، أو بسبب للتعقيدات المرتبطة بالحسابات المالية في تفاصيل لبنود الميزانية التي قد تحول دون فهم بعض المعلمين والعاملين وأولياء الأمور لها، بالإضافة إلى تجنّب الاضطرابات والمشاكل التي قد تنشأ داخل المدرسة أو مع الأطراف المعنية في حال إفشاء بعض المعلومات.

اتفقت النتيجة الإجمالية للمجال، والتي بينت أن أداء مديري المدارس الخاصة/قضاء صور، نحو تطبيق مبدأ "الشفافية" كان متوسطًا، مع دراسات (الشواش، 2021)، و(مهنا، 2020)، و(الدّهشان، 2018)، والتي بينت أيضًا أن تقييم مدير المؤسسات التربوية (مدارس جامعات)، التي استهدفتها دراستهم في تطبيق الشفافية في كان متوسطًا، في حين تعارضت مع دراستي (الزطمة، 2016)، و(العتيبي، 2016)، واللاتي أظهرت أن تطبيق مبدأ "الشفافية" كان مرتفع التطبيق في المؤسسات التربوية التي استهدفتها دراستهما.

درجة الممارسة العلمية Practice level	الرتبة Rank	الانحراف المعياري std.dev(S.D)	المعدل الوسطي Mean(M)	المجال الثالث: المشاركة Participation	
				نص الفقرة/البند	الرقم
4	متوسطة	1.155	2.74	يُشرك المدير الأساتذة والعاملين في وضع الخطط المدرسية	1
3	متوسطة	1.256	2.77	يُشرك المدير الأساتذة في إدارة الأزمات المتعلقة بالمدرسة	2
7	منخفضة	1.192	2.40	يوقر المدير لمعلمي المدرسة فرص متكافئة في اللجان المدرسية وترؤوسها	3
5	متوسطة	1.149	2.62	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في وضع رؤية المدرسة	4
1	متوسطة	1.012	3.01	يُتيح المدير للجمع المحلي فرص المشاركة في الأنشطة المدرسية "المنهجية والأمنهجية"	5
2	متوسطة	1.079	2.99	يتيح المدير إبداء الرأي وتقديم المقترحات من قبل الأساتذة والموظفين و أهالي التلامذة وأعضاء المجتمع المحلي	6
6	منخفضة	1.115	2.44	يُشرك المدير الأساتذة في تحديد أهداف المدرسة	7
11	منخفضة	1.040	2.04	يُشرك المدير جميع منتسبي المدرسة (معلمين - إداريين -عاملين - تلامذة) في صناعة القرارات ذات العلاقة بمهامهم وحقوقهم	8
10	منخفضة	0.928	2.10	يُتيح المدير للجمع المحلي فرص المشاركة في رسم بعض الخطط وصناعة بعض القرارات	9

9	منخفضة	1.095	2.26	يُشرك المدير جميع رواد المدرسة (معلمين - إداريين - عاملين - تلامذة) في وضع وتطوير الأنظمة كل في ما يخصه	10
8	منخفضة	1.069	2.38	يعمل المدير على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والعاملين لإنجاز مهام معينة	11
منخفضة	2.52		المعدل الوسطي / المتوسط الحسابي لل فقرات الإجمالية		
	1.14		الانحراف المعياري لل فقرات الإجمالية		

جدول رقم (6): نتائج التحليل الوصفي الاحصائي (قيم متوسطة/معدلات وسطية - انحرافات معيارية - درجات تقييمية - الرتبة)  
لآراء المعلمين حول درجة ممارسات مديري المدارس الخاصة (قضاء صور) في تطبيق مبدأ المشاركة:  
المجال الثالث

المدير للمجتمع المحلي فرص المشاركة في الأنشطة المدرسية «المنهجية والألمنهجية» على الصدارة = والرتبة (1) ( = 3.01M، S.D=1.012).  
أما بقية الفقرات (7، 3، 11، 10، 9، 8، 6) فقرات من أصل 11، فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، ومرتببة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (6) حتى الرتبة (11)، فتراوحت معدلاتها الوسطية بين (2.44 - 2.04)، إذ نلاحظ أن أقل الممارسات، كانت للفقرتين (8،9)، إذ حلت الفقرة (9) «يُتيح المدير المجتمع المحلي فرص المشاركة في رسم بعض الخطط وصناعة بعض القرارات» في الرتبة (10)، ( = 2.1M، S.D=0.928). بينما جاءت الرتبة (11) والاحيرة للفقرة (8) «يُشرك المدير منتسبي المدرسة جميعهم (معلمين - إداريين - عاملين - تلامذة) في صناعة القرارات ذات العلاقة بمهامهم وحقوقهم» ( = 2.04S.D، M=1.040).

**المجال الثالث: المشاركة - Partici-pation**  
يُستدل من البيانات المدرجة في الجدول (6)، أن الممارسات الإجمالية نحو تطبيق مبدأ «المشاركة» من مديري المدارس - حسب آراء المعلمين - حصلت على تقييم متدنٍ/منخفض يعكس قسورًا وضعفًا في تطبيق وتفعيل هذا المبدأ، وبناءً على المعيار الإحصائي المحدد في الدراسة، فسجلت البيانات متوسطًا حسابيًا (2.52)، وانحرافًا معياريًا (1.14)، ما يدل على تباين نسبي بين استجابات/تقييمات المعلمين المستجيبين.  
وبيّن الجدول متوسطات تقديرات/تقييمات المعلمين تجاه الفقرات تراوحت بين (2.04 - 3.01)، أي بدرجات تطبيق متوسطة ومنخفضة، وقد جاءت وبدرجة ممارسة متوسطة كل من الفقرات (5، 6، 2، 1، 4، ومرتبة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (1) حتى الرتبة (5)، إذ حصلت الفقرة (5) «يُتيح

ويعزو الباحث قلة إشراك معلمين والعالمين في عمليات الإدارة من مديري المدارس، المبيّنة في تحليل نتائج الاستجابات على الفقرات التي جاءت بمستوى متوسط وما دون، إلى عدة أسباب من بينها نقص الثقة بين المدير والمعلمين والعالمين في المدرسة، وجود هيكل تنظيمي هرمي تقليدي يمكن أن يمنع المشاركة الفعالة للمعلمين في العمليات الإدارية، فضلاً عن قيود الزمن والموارد التي تطلب وقتاً وجهداً إضافياً إلى جانب الاعتقاد بالتحصّصية باتخاذ القرارات من مدير المدرسة أنّه المسؤول الرئيس عن الإدارة.

اتّفقت النتيجة الأجمالية للمجال والتي بيّنت أن تطبيق مبدأ «المشاركة» جاء بتقييم منخفض، مع دراسة (الشواش، 2021)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراستي (مهنا، 2020)، و(الدّهشان، 2018)، والتي كشفت أن تنفيذ مبدأ «المشاركة» في المؤسسات التربوية كان متوسط الفاعلية، وتعارضت أيضاً، مع نتيجة دراستي (الرّطمة، 2016)، و(العتيبي، 2016)، اللتان بيّنتا أنّ مبدأ «المشاركة» يُطبّق بمستوى وأداء مرتفع في المؤسسات التعليمية المستهدفة في دراستهما.

### المجال الزّابع: العدالة والمساواة Justice and Equality

درجة الممارسة العلمية Practice level	الرتبة Rank	الانحراف المعياري std.dev(S.D)	المعدّل الوسطي Mean(M)	المجال الزّابع : العدالة والمساواة Justice and Equality	
				نص الفقرة/البند	الرّقم
1	مرتفعة	1.025	3.61	يُصغي مدير المدرسة إلى أسئلة واستفسارات المعلمين دون تمييز	1
6	مرتفعة	1.062	3.35	يؤوّر المدير فرصاً متساوية لجميع المعلمين لتحسين أدائهم المهني	2
3	مرتفعة	1.079	3.44	يتعامل المدير مع آراء ومطالب التلامذة بإنصاف	3
7	متوسطة	1.048	3.30	يقوّم المدير المعلمين والعالمين بشكلٍ عادل	4
8	متوسطة	1.046	3.29	يوزّع المدير البرامج التعليمية على المعلمين بإنصاف	5
9	متوسطة	1.237	3.20	يدعم مدير المدرسة حقوق المعلمين والعالمين	6
10	متوسطة	1.146	3.14	يُراعي مدير المدرسة العدالة عند توزيع المهام والصلاحيات والأعمال الإضافية على المعلمين والعالمين	7
2	مرتفعة	0.972	3.55	يُطبّق مدير المدرسة القرارات الإدارية على المعلمين والعالمين دون استثناء	8

9	يحرص مدير المدرسة على توزيع الموارد والتجهيزات على المعلمين بموضوعية وإنصاف	3.37	0.912	متوسطة	5
10	يطلع مدير المدرسة المعلمين والعاملين على تقويم أدائهم	3.04	1.037	متوسطة	11
11	يستخدم مدير المدرسة معايير عادلة في توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز	2.94	1.196	متوسطة	14
12	يضع مدير المدرسة معايير ونظم عادلة لقبول التلامذة الجدد	2.97	1.101	متوسطة	13
13	يضع مدير المدرسة نظامًا عادلًا للترقيات	2.65	1.149	متوسطة	15
14	يضع مدير المدرسة معايير عادلة وموضوعية لتقويم أداء المعلمين والعاملين	3.01	1.103	متوسطة	12
15	يُطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية على جميع أفراد المجتمع المدرسية (معلمون - تلامذة - عمالاً - ...) دون تمييز	3.40	0.943	متوسطة	4
المعدل الوسطي/ المتوسط الحسابي للفقرات الإجمالية		3.21		متوسطة	
الانحراف المعياري للفقرات الإجمالية		1.100		متوسطة	

جدول رقم (7): نتائج التحليل الوصفي الاحصائي (قيم متوسطة/معدلات وسطيّة- انحرافات معيارية - درجات تقييمية - الرتب)

لآراء المعلمين حول درجة ممارسات مديري المدارس الخاصة (قضاء صور) في تطبيق مبدأ «العدالة والمساواة»: المجال الرابع

تبين البيانات الإحصائية في الجدول (7)، أنّ الممارسات الإجمالية لمديري المدارس تجاه تطبيق مبدأ «العدالة والمساواة» أتت بفاعلية «متوسطة»، حسب المعيار الإحصائي المتبع في الدراسة، فسجلت متوسطًا حسابيًا بقيمة (3.21)، وانحرافًا معياريًا بلغ (1.10).  
وتُظهر الجدول أن متوسطات تقديرات المعلمين على الفقرات تراوحت بين (2.65 - 3.61)، أي بدرجات تطبيق مرتفعة، ومتوسطة، وقد حلت وبدرجة ممارسة مرتفعة الفقرات (1، 8، 3)، ومرتبطة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (1) حتى الرتبة (3)، إذ حصلت الفقرة (1) على أعلى درجة تطبيق (3.61)، بينما حصلت الفقرة (3) على أقل درجة تطبيق (2.65).  
في صدارة الترتيب في الرتبة (1) (3.61M)، أما ما تبقى من فقرات (15، 9، 2، 4، 5، 6، 7، 10، 14، 12، 11، 15)، فقرة من أصل 15، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ومرتبطة تنازليًا بالتوالي من الرتبة (4) حتى الرتبة (15)، إذ تراوحت متوسطات تقييمات المعلمين لها (معدلاتها الوسطية)، بين (3.4 - 2.65)، إذ نلاحظ أنّ الفقرة (11) «يستخدم مدير المدرسة معايير عادلة في توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز» جاءت في

بينته دراسة (الزطمة، 2016) لناحية تطبيق مبدأ «العدالة والمساواة» بفاعلية مرتفعة في المؤسسات التي استهدفتها دراسته.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

هل يوجد تأثير (دال إحصائياً عند 0.05) لكل من متغيرات جنس المعلم (ذكر، أنثى)، نوع المدرسة (مجانية/ غير مجانية)، وملكية المدرسة (أفراد، مؤسسات)، على تقديرات/ تقييمات المعلمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية لكل من أبعادها الأربعة (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخدم اختبار مان-ويتني (Mann - Whitney) لتحليل التباين في متوسطات/معدلات استجابات المعلمين بين التوزيعات ثنائية التصنيف في مجموعتين/ فئتين مستقلتين لكل من متغيرات: الجنس (ذكور/ أناث) - نوع المدرسة الخاصة (مجانية/ غير مجانية) - ملكية المدرسة (أفراد/ مؤسسات)، وذلك لكل مجال على حدة، والمجالات الإجمالية للحوكمة. وقد جاء استخدام هذا الاختبار غير المعلمي non-parametric، بعدما بينت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) عدم وجود توزيع طبيعي (Non - normal distribution) في

الرتبة (14)،  $(M=2.94, S.D=1.196)$ ، بينما سجلت أدنى الممارسات للفقرة (13) «يضع مدير المدرسة نظاماً عادلاً للترقيات»، والتي حلت في الرتبة (15)، والأخيرة وبدرجة تقييم أقرب للمنخفضة ( $M=2.65$ )، انحراف معياري  $(S.D)$ .

ويمكن أن نفسر أن عدم تطبيق المدير لمبدأ «العدالة والمساواة» في المدرسة بالشكل المطلوب، سيما تجاه الفئات التي جاءت بدرجة متوسطة، قد يكون ناجماً عن نقص وعي وإدراك بعض مديري المدارس بأهمية العدالة والمساواة في المدرسة، وممارستهم للتمييز والتمييز بين المعلمين في توزيع الموارد أو فرص الترقية أو التعامل مع المشكلات في المدرسة، إلى جانب وجود ضغوط خارجية على المدير مثل متطلبات الأداء أو اتباع سياسات وقوانين تتعارض مع مبادئ العدالة والمساواة، أو بسبب محدودية الموارد والوقت ووجود قيود مالية لا تمكن مدير المدرسة من توفير فرص وموارد متكافئة لكل الطلاب والمعلمين.

اتفقت النتيجة الإجمالية لكل الفقرات (المجال ككل)، والتي كشفت أن فاعلية تطبيق مبدأ «العدالة والمساواة» من قبل مديري المدارس الخاصة في منطقة قضاء صور كانت متوسطة، مع دراسة (مهنا، 2020)، ولكنها في المقابل تعارضت مع ما

تقييمات/ تقديرات المعلمين (عينة الدراسة) قيمة الدلالة الإحصائية ( $p = 0.048$ ) وهي أصغر على المجالات الإجمالية للحوكمة، إذ بلغت من (0.05).

### 1- نتائج السؤال الثاني وفاقاً لمتغير (ذكر، أنثى)

المجال، البعد	متغير الجنس	عدد أفراد المجموعة	متوسط الرتب Rank Mean	اختبار مان ويتني	
				قيمة U	Z
المساءلة	ذكر	134	104.27	4708.000	-0.038
	أنثى	282	104.61		
الشفافية	ذكر	134	107.05	4552.500	-0.422
	أنثى	282	103.29		
المشاركة	ذكر	134	93.71	6278.500	-1.784
	أنثى	282	109.63		
العدالة والمساواة	ذكر	134	107.65	4512.500	-0.521
	أنثى	282	103.00		

جدول رقم (8): نتائج اختبار مان ويتني (Mann – Whitney) لتحليل التباين في متوسطات/معدلات (تقديرات) المعلمين تجاه مبادئ الحوكمة حسب متغير «الجنس»

تُرجع هذه النتيجة إلى جملة من الأسباب، منها، إنَّ مستوى فهم وإدراك معلّمي المدارس باختلاف جنسهم هو متقارب جداً في ما يخص تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة. كما أنَّ التّقييد بالتّعليمات والتّعاميم، والإجراءات الإداريّة متساوٍ من المعلّمين الذّكور والمعلّمات الإناث من دون تمييز بينهم. أضف إليه أنَّ المعلّمين الذّكور والمعلّمات الإناث يعملون في بيئات مدرسيّة متشابهة، وكون أن الحوكمة تعدُّ مفهومًا حديثًا ومعاصرًا، وجديد التّطبيق في المدارس، جاءت تقديرات المعلّمين الذّكور والمعلّمات الإناث متقاربة. ويمكن أيضًا أن يكون لدى المعلّمين (سواء أكانوا

تُظهر النتائج المبينة في الجدول (8) عدم وجود تأثير معنويّ (دال إحصائيًا عند 0,05) لمتغير الجنس على تقديرات/ تقييمات المعلّمين حول تطبيق مديريهم لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية لكل من أبعادها/مجالاتها الأربعة (المساءلة، الشّفافيّة، المشاركة، العدالة والمساواة)، إذ أنَّ قيم مستوى الدّلات ( $\alpha$ ) جاءت أكبر من (0,05) في المجالات أو الأبعاد جميعها، وهذا يعني أنَّ آراء وتقديرات المعلّمين الذّكور والمعلّمات الإناث حول تطبيق مديري المدارس لمبادئ الحوكمة لا تختلف باختلاف جنسهم، وإنّما هي متقاربة ومتماثلة تقريبًا وغير متباينة. ويمكن أن

ذكورًا أو إناثًا، مهارات وكفاءات متشابهة في تقييم وتقدير تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، والقدرة على التحليل والتقييم بصورة عادلة وموضوعية، هذا أضف إلى توفر الوعي بمبادئ الحوكمة الإدارية لدى المعلمين جميعهم بصرف النظر عن جنسهم، ما يساهم في تحقيق تقييم متساوٍ. اتفقت نتيجة السؤال الثاني في عدم وجود تأثير لمتغير «الجنس» على تقييمات المعلمين مع كل من نتائج دراسة (العتيبي، 2016)، في مبادئ «المساءلة»، «الشفافية»، «المشاركة»، ودراسة (الزطمة، 2016)، في مجالات «العدالة والمساواة»، مقارنة بالمعلمين الذكور، وكذلك نتيجة دراسة (الدهشان، 2018)، التي جاءت فيها التقديرات عند المعلمين الذكور أعلى من الإناث في مجال «الشفافية».

## 2- نتائج السؤال الثاني وفاقاً لمتغير نوع المدرسة (مجانية - غير مجانية)

اختبار مان ويتني			متوسط الرتب Rank Mean	عدد أفراد المجموعة	متغير نوع المدرسة	المجال/البعد
مستوى/قيمة الدلالة (α)	Z	قيمة U				
0.023	- 2.269	2586.500	123.84	80	مجانية	المساءلة
			99.90	336	غير مجانية	
0.074	-1.789	2748.500	119.79	80	مجانية	الشفافية
			100.86	336	غير مجانية	
0.023	-2.267	2585.500	85.14	80	مجانية	المشاركة
			109.11	336	غير مجانية	
0.936	-0.081	3332.500	103.81	80	مجانية	العدالة والمساواة
			104.66	336	غير مجانية	

جدول رقم (9): نتائج اختبار مان ويتني (Mann – Whitney) لتحليل التباين في متوسطات/معدلات - (تقديرات) المعلمين تجاه مبادئ الحوكمة حسب متغير «نوع المدرسة (مجانية - غير مجانية)»

جميعها باللوائح والسياسات التعليمية المحددة من الجهات المعنية، بصرف النظر عن نوع التمويل.

في المقابل، قد نفسر ارتفاع تقديرات معلمي المدارس المجانية في مجال المساءلة مقارنةً بالأنواع الأخرى، إلى وجود نظام إداري يركّز بشكل كبير على المساءلة وتقييم الأداء في المدارس المجانية كونها تخضع إلى رقابة جهاز التفتيش التربوي في لبنان، على عكس المدارس الخاصة غير المجانية المتفائلة من الرقابة، كما يمكن أيضًا تفسير وجود تقديرات أعلى عند معلمي المدارس غير المجانية في مجال المشاركة إلى التفاعل المستمر والمباشر بين المعلمين والإدارة المدرسية في هذا النوع من المدارس، ووجود فرصة أكبر للتشاور والمشاركة في القرارات، كما أن هناك اهتمام أكبر بتقديم التوجيه والتدريب المناسب للمعلمين في المدارس غير المجانية لتطوير مستوى كفايات ومهارات المعلمين وتعزيز قدراتهم في الحوكمة الإدارية، هذا أضف إلى أنه قد يكون للمدارس غير المجانية تركيز أكبر للوصول إلى بيئة تعليمية متميزة وذات جودة مرتفعة، فيتطلب ذلك وجود نظام إداري قائم على المشاركة، إلى جانب توافر ثقافة وقيم مؤسسية تعزز التعاون والحوار والمشاركة الفعالة في صنع القرارات في

يُستدل من النتائج الظاهرة في الجدول (9) عدم وجود تأثير معنوي ودال إحصائيًا لمتغير نوع المدرسة (مجانية - غير مجانية)، على تقييمات وتقديرات المعلمين في مجالي الشفافية، والعدالة المساواة ( $\alpha$  أت أعلى من 0.05 في كلا المجالين)، لذلك جاءت نتائج التقديرات تجاه هذه المجالات غير متباينة، ومتماثلة إلى حد كبير. بينما تبين في المقابل، وجود تأثير معنوي ودال إحصائيًا في مجالي المساءلة والمشاركة، ( $\alpha = 0.023$  في كلا المجالين)، وهي قيمة أقل من (0.05)، فقد جاءت تقديرات معلمي المدارس المجانية أعلى في مجال المساءلة (متوسط الرتب 123.84 أكبر من 99.90)، في حين كانت تقديرات معلمي المدارس غير المجانية أعلى في مجال المشاركة (متوسط الرتب 109.11 أكبر من 85.14).

ويمكن أن نعزو عدم وجود وجود تأثير لمتغير نوع المدرسة على تقديرات المعلمين في مجالي الشفافية، والعدالة المساواة إلى وجود معايير ومبادئ عامة للحوكمة الإدارية متشابهة في كل المدارس بصرف النظر عن نوع التمويل. كما أنّ موضوع الحوكمة الذي باشرت المدارس الخاصة (مجانية وغير مجانية) الالتزام به، يعد مفهومًا حديثًا ولهذا جاءت درجات التقدير متقاربة، إلى جانب التزام المدارس

هذه المدارس. وتجدر الإشارة أننا لم نلمس نوع المدرسة، ولهذا لم نقم بمقارنة نتائج في كل الدراسات السابقة أي متغير يتناول هذا المتغير مع أي دراسة أخرى.

### 3- نتائج السؤال الثاني وفاقاً لمتغير ملكية المدرسة (أفراد - مؤسسات)

المجال، البعد	متغير نوع المدرسة	عدد أفراد المجموعة	متوسط الرتب Rank Mean	اختبار مان ويتني		
				قيمة U	Z	مستوى/قيمة الدلالة (α)
المساءلة	تابعة لأفراد	250	93.41	3801.000	-3.274	0.001
	تابعة لمؤسسة	166	121.20			
الشفافية	تابعة لأفراد	250	93.52	3815.000	-3.231	0.001
	تابعة لمؤسسة	166	121.04			
المشاركة	تابعة لأفراد	250	95.62	4077.000	-2.615	0.009
	تابعة لمؤسسة	166	117.88			
العدالة والمساواة	تابعة لأفراد	250	99.70	4588.000	-1.413	0.158
	تابعة لمؤسسة	166	111.72			

جدول رقم (10): نتائج اختبار مان ويتني (Mann - Whitney) لتحليل الثباين في متوسطات/معدلات. (تقديرات) المعلمين تجاه مبادئ الحوكمة حسب متغير «ملكية المدرسة (أفراد - مؤسسات)»

يبين الجدول (10)، عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير ملكية المدرسة (أفراد - مؤسسات)، على تقييمات وتقديرات المعلمين في مجال العدالة والمساواة (0.05 > α)، لذلك جاءت نتائج التقديرات تجاه هذه المجالات غير متباينة.

ويرى الباحث أنّ هد تأثير متغير الجنس على تقديرات المعلمين قد يمكن إرجاعه إلى أسباب متعدّدة منها أنّ المدارس التابعة لمؤسسات والمدارس التابعة لأفراد لديها هياكل تنظيمية متشابهة، فتتبع الإدارات المدرسية الإجراءات والسياسات نفسها. وتبين في المقابل، وجود تأثير لمتغير الجنس في تقديرات المعلمين تجاه كل من مجالات (المساءلة - الشفافية - المشاركة)، حيث جاءت مستويات الدلالة (α) لهذه المجالات بالتوالي (0.001 - 0.001 - 0.009)، وهي قيم أصغر من (0.05)، وجاءت التقديرات والتقييمات (متوسط الرتب) أعلى عند معلمي المدارس التابعة لمؤسسات على المجالات الثلاثة كما يُستدل من الجدول (10). ويمكن أن نعزو النتيجة بالنسبة إلى مجال المساواة إلى وجود هيكل تنظيمي ورقابي في مدارس المؤسسات، أكثر تطوراً وشمولية من مدارس الأفراد، الأمر الذي يفرض وجود آليات رقابة داخلية، أو

- إجراءات تدقيق تساهم في تعزيز مبدأ المساواة في الإدارة المدرسية بشكل أكبر لارتباط هذه الإدارة المدرسية بإدارة عامة أعلى منها، وتخضع لمساءلتها أيضًا.
- أما في ما يخص مجال الشفافية، فإن الباحث يعزو النتيجة إلى أنّ المدارس المؤسسات لديها هياكل تنظيمية، وآليات أفضل للاتصال ونقل المعلومات بين إدارة المدرسة والمعلمين. قد يكون هناك نظام متكامل لتوزيع المعلومات والإشعارات والتحديثات بشكل واضح وشفاف في مدارس المؤسسات.
- أما بالنسبة إلى مجال المشاركة، فإن الباحث يُسند أسباب عدم الفروقات بين تقييمات وتقديرات المعلمين، إلى تمتع مدارس المؤسسات بهيكل تنظيمي يشجع على المشاركة الفعالة في القرارات، ويعزز دور المعلمين في العملية التشاركية في وضع وتطوير الخطط والسياسات والقرارات التعليمية.
- في ما يخص مقارنة نتيجة السؤال الثاني حسب متغير «ملكية المدرسة» (أفراد - مؤسسات)، مع نتائج الدراسات السابقة، فإننا لم نلمس في كل الدراسات السابقة أي متغير يتناول نوع «ملكية المدرسة».
- توصيات الدراسة**
- بناءً على المخرجات البحثية، النتائج
- التي أظهرها تحليل البيانات الكمية، توصي الدراسة بضرورة بما يلي:
  - تفعيل ممارسة المساواة من رؤاد المدرسة (معلمون - أولياء أمور - مجتمع محلي...)، بما يسمح لهم بالتعبير عن مخاوفهم وملاحظاتهم حول أداء المدرسة، وتوفر فرصة للحوار والتواصل بين الأطراف جميعهم ذوو العلاقة والصلة.
  - تعزيز الشفافية وتفعيلها في المدارس، واتخاذ إجراءات عملية لتحسين القوانين والسياسات والأنظمة التي تدعم الشفافية في المدارس والقطاع التعليمي.
  - تعزيز الوعي بأهمية مشاركة المتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور في العمل المدرسي، من خلال الندوات واللقاءات، وتبني إجراءات وعمليات تشجعهم على المشاركة في وضع الأهداف والقرارات المدرسية.
  - تعزيز مشاركة الأطراف جميعهم ذوو العلاقة في صياغة وبلورة القرارات المدرسية.
  - تعزيز ثقافة المشاركة، وإتاحة الفرص المناسبة لأفراد المجتمع المدرسي للتعبير عن آرائهم.
  - ضرورة تعزيز مديري المدارس لمبدأ العدالة والمساواة في الفرص من خلال وضع إجراءات واضحة وعادلة لترشيح

- المعلمين للجان وتروئسها، واعتماد الية - إجراء دراساتٍ مستقبليةٍ مماثلة، أو اختيار مبنية على الكفاءة.
- ضرورة وضع إجراءات وسياسات تعزز - حول الحوكمة المؤسسية الرشيدة العدالة والمساواة في التوظيف والتعليم في الجامعات والمدارس والإدارات والتقييم وتوزيع الموارد في المدارس. التعليمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع بالعربية

- 1- البستنجي، يوسف. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيحما)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- 2- البيهلي، م. (1463 هـ). الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- 3- الدهشان، هنان. (2018). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 4- الزطمة، محمد بديع. (2016). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- 5- الشاوش، علي عبد الله محمد. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية (10)، الصفحات 7 - 51. doi:10.53285/2117-000-010-001
- 6- العتيبي، أحمد فيصل. (2016). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). المفرق، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- 7- المطيري، سعود مطلق عوض. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). المفرق، الأردن: كلية العلوم التربوي. جامعة آل البيت
- 8- المقيرحي، حمزة. (2016). دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.
- 9- جابر، ماجد محمد كامل. (2016). إدارة العملية التعليمية في المدارس المتوسطة الرسمية (رسالة ماجستير غير منشورة). خلد- بيروت: الجامعة الإسلامية في لبنان.
- 10- حمود، ليانا. (2012). نمط الإدارة المدرسية وأثره في رضى المعلم الوظيفي من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى والثانية ومعلماتها في بعض مدارس بيروت الرسمية والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). بيروت: جامعة القديس يوسف.
- 11- شرف، مروان خليل. (2003). دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليمي الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- 12- عطوة، محمد، والسيد علي، فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (79)2، الصفحات 449-532.
- 13- عماشة، سمر. (2023). دور مدير المدرسة في تفعيل عمليّة التعليم من بعد لدى الهيئتين التعليميّة والإداريّة في مدارس قضاء صور أنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). خلد: الجامعة الإسلامية في لبنان.
- 14- محمد، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (72) سبتمبر 2011، جامعة حلوان، مصر.
- 15- مهنا، إيمان عادل إبراهيم. (2020). مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). المفرق، الأردن: كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- 16- موسوي، سميرة. (2013). أثر النمط القيادي لمدير المدرسة في الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي الحلقة الثالثة ومعلماتها في بعض مدارس الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت (رسالة ماجستير غير منشورة). بيروت، لبنان: جامعة القديس يوسف.

## ثانياً: المراجع بالأجنبية

- 17 -Sunaryo, Y. (2020). Academic Supervision of School Principals and Teacher Performance: A Literature Review. *international journal pedagogy of social studies*, 5(2), pp. 17-34.
- 18 -Brooks, M., & Brooks, .. (2019). Culturally (ir) relevant school leadership: Ethno-religious conflict and school administration in the Philippines. *International Journal of Leadership in Education*, 22(1). doi:10.1080/13603124.2018.1503819
- 19 -Eisenschmidt, E., Kuusišo, E., & PoomValickis, K. (2019). Virtues that create purpose for ethical leadership: Exemplary principals from Estonia and Finland. *Journal of Beliefs & Values*, 40(4), pp. 433-446. doi:10.1080/13617672.2019.1618152
- 20 -Fabrice, H., & Mitterle, A. (2015). Governance and quality guidelines in Higher Education, in *Education Working Paper Series*, No. 9. World Bank, Washington D.C.
- 21 -Helma, M. &. (2006). *Encyclopedia of Management*. Boston: Gale Group.
- 22 -Hénard, F. M. (2008). *Governance and Quality in Higher Education*. Education program on institutional management in higher education. France: OECD.
- 23 -Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. *School leadership and mangement*, 40(1), pp. 5-22. doi:10.1080/13632434.2019.1596077
- 24 -Lijuan, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 30(1), pp. 76 - 100. doi:10.1108/IJEM-03-2014-0035
- 25 -Quin, J., Deris, A., Bischoff, G., & Johnson, J. (2015). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*, 14(3), pp. 71- 86. doi:1012806/V14/I3/R5
- 26 -Rabovsky, T. (2012). Accountability in higher education: Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), pp. 675 - 700. doi:org/10.1093/jopart/mur069
- 27 -rcqe.org. (2022, 4 22). Retrieved from <https://rcqe.org/governance>
- 28 -Truong, T., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1). doi:10.1177/1741143215607877
- 39 -YirdawA. (2016). Quality of education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The role of Governance: Ethiopia as a case study . *SAGE Journal*, 1. (6). P. 1-12.