مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية
المجلد 39 العدد 3 (2023): 157-175

Damascus University Journal of Educational and Psychological Sciences
Vol. 39 No. 3 (2023): 157- 175

# دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي في محافظة حماة

**علي عداد [1]، أ. د. غسان الخلف [2]**

[1] طالب دكتوراه- قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة دمشق.

[2] أستاذ في أصول التربية- قسم اصول التربية- كلية التربية- جامعة دمشق.

## الملخص:

هدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانتي مبادئ الحوكمة والإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظة حماة وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من أفراد المجتمع الأصلي، تكونت من (62) مديراً ومديرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:

1- بلغ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة.

2- بلغ واقع الإصلاح المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)بين تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الإصلاح المدرسي، المدارس الثانوية.

**تاريخ الإيداع:** 2021/9/15
**تاريخ القبول:** 2021/12/16

**حقوق النشر:** جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص
**CC BY-NC-SA 04**



**ISSN: 2789-6390 (online)**
http://journal.damascusuniversity.edu.sy/

# The Role Of Applying Governance Principles In Achieving School Reform From The Point Of View Of Secondary Education Principals In Hama Governorate

**Ali Adad[1], Prof. Ghassan Khalaf [2]**

[1] PhD student - Department of Fundamentals of Education - College of Education - Damascus University

[2] [4]Professor of Fundamentals of Education - Department of Fundamentals of Education - College of Education - University of Damascus

## Abstract:

The aim of the research is to know the reality of the application of governance and its role in achieving school reform from the point of view of secondary school principals in Hama Governorate, As well as knowing the differences between the averages of the responses of the research sample members on the two questionnaires on the principles of governance and school reform due to the variables (educational qualification, years of experience). The original community, consisting of (62) directors and directors, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire as a tool for data collection, and the most prominent results reached were the following:

1-The reality of applying the principles of governance in secondary schools in Hama Governorate from the point of view of the research sample members reached a medium degree.

2-The reality of school reform in secondary schools in Hama Governorate from the point of view of the research sample members reached a medium degree

3-There is a statistically significant relationship at the significance level (0.05) between the application of the principles of governance in secondary schools and the achievement of school reform from the point of view of the research sample members

4-There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the research sample members on the questionnaire on the principles of governance due to the variables (educational qualification, years of experience).

5-There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the answers of the research sample members on the school reform questionnaire due to the variables (educational qualification, years of experience).

**Key Words**: Governance, Principles Of Governance, School Reform, Secondary Schools.

**Received:** 15/9/2021
**Accepted:** 16/12/2021

**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

## المقدمة:

شهد العالم اليوم عدداً من المتغيرات رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة التي فرضت على جميع المؤسسات عدداً من التحديات تمثلت في تغيير الأساليب والأنماط الإدارية السائدة فيها ولعل المؤسسات التربوية مطالبة أكثر بإجراء هذه التغييرات كونها تهتم بالعنصر البشري وتعمل على تنميته تنمية متواصلة واستثمار قدراته باعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في المجتمع، وانطلاقاً من هذا الوضع كان لابد للمدرسة أن تبحث عن أساليب إدارية حديثة قادرة على تحقيق هذه التوقعات ومن هذه الأساليب الحوكمة التي تعد من " أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات حيث استخدم مفهوم الحوكمة لأول مرة من طرف البنك الدولي عام 1989 وكانت البداية الحقيقية للاهتمام به عندما تم إصدار تقرير بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات في عام 1992"(حبوش، 2007، 22).

كما شاع استخدام هذا المفهوم في التعليم بعد عقد العديد من المؤتمرات –منها المؤتمر الدولي الثالث للتعليم العالي في الرياض بعنوان الحوكمة في الجامعات– التي كانت من أهم توصياتها الإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم فالحوكمة تقوم على مجموعة من القوانين والقواعد التي تساعد المدرسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة عن طريق اتباع مجموعة من المبادئ منها المساءلة، التمكين، الشفافية، المشاركة، فهي ليست عملاً فردياً يعمل بمعزل عن الآخرين وإنما هي" عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف وتنمية روح الجماعة"(اللبدي،2018، 4).

ونجاح تطبيق الحوكمة في المدرسة يتطلب وجود قائد فعال لذا لابد لمدير المدرسة أن يكون قادراً على توظيف إمكانات المدرسة، وتوفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين والطلبة والمعلمين في إجراء عملية الإصلاح داخل المدرسة سواء أكانت على المستوى الإداري أم التعليمي ولابد لهذه العملية التي تستند على أسس علمية لتحقق النتائج المرغوب بها، فالإصلاح المدرسي أصبح مطلباً اجتماعياً للوصول بالصرح المدرسي إلى المستوى اللائق، ففي عام (2019) عقدت وزارة التربية السورية مؤتمر التطوير التربوي والتي كانت أحد توصياته الارتقاء بالمستوى الإداري، وتطوير معايير الجودة في المدارس بغرض تحسين مستوى الأداء ونوعية التعليم.

يتضح مما سبق إن الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ عديدة يمثل تطبيقها داخل المدرسة اتجاهاً إصلاحياً من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل وتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين في المدرسة وإعطاءهم فرصة للمشاركة في صنع القرار.

## 1- مشكلة البحث:

تواجه المدرسة الثانوية اليوم العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحديات والاستجابة لمتطلباتها، الأمر الذي يحتم عليها أن تسعى بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية في إدارتها، فهي مطالبة بتطوير أدائها من خلال التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتوجه نحو أنماط جديدة مثل نمط الحوكمة الذي يتسم بالشفافية والمرونة والنزاهة ويسمح بالمشاركة الفعالة، ولكن رغم الجهود التي قامت بها وزارة التربية لتطوير الإدارة المدرسية إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشكلات منها: غياب الشفافية في التعامل وضعف التشاركية في صنع القرار بالإضافة إلى غياب المرونة واللامركزية الإدارية في ضوء ذلك يتوجب العمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة في المدرسة وتطبيق مبادئها لما لها من أهمية في تطوير الإدارة المدرسية بحيث تكون أكثر شفافية وديمقراطية وقادرة على معالجة المشاكل الإدارية، وهذا ما أكدته دراسة (الزطمة،2016، 3) حيث جاء فيها" ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المدرسة باعتبارها صمام أمان أمام إدارة

المدرسة ونظام لمواجهة التجاوزات الإدارية" لذا جاء هذا البحث للكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي ودورها في تحقيق الإصلاح المدرسي وبذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

**ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة**

**2- أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في الآتي:

2-1-يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث إن تطبيقها يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة، كما أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة عن طريق استثمارها لكافة الموارد المتاحة في المدرسة.

2-2- أهمية الإصلاح المدرسي الذي يعتبر أحد أهم مؤشرات التنمية في أي دولة من الدول.

2-3-تعد مرحلة التعليم الثانوية حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي، والمسؤولة عن تكوين المهارات الفنية والتقنية للطلبة التي سوف تتجه لسوق العمل مباشرة أو الطلبة التي ستتابع دراستها الجامعية.

2-4-قد يفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر مديري المدارس إلى أهمية تطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء مبادئ الحوكمة، والإفادة من هذا المنهج العلمي كأسلوب إداري يحقق متطلبات التنافس

**3- أهداف البحث:** يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

3-1- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

3-2- ما واقع الإصلاح المدرسي في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث

3-3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

3-4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

3-5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

**4- متغيرات البحث:** وتشمل

**4-1- المتغيرات المستقلة:** وهي المؤهل العلمي وله مستويان(إجازة- دراسات عليا)، سنوات الخبرة ولها مستويان هما (أقل من 10 سنوات- 10 سنوات فأكثر)

**4-2-المتغيرات التابعة:** وتشمل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وهي (الشفافية، المساءلة، التمكين) وعلاقتها بتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي.

**5- فرضيات البحث:** يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة(0,05) وفقاً للآتي:

5-1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

5-2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5-3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 6- حدود البحث:

**6-1- الحدود البشرية:** تمثلت بجميع مديري المدارس الثانوية في محافظة حماة.

**6-2- الحدود المكانية:** تمثلت في المدارس الثانوية في محافظة حماة.

**6-3- الحدود الزمانية:** طُبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي(2020-2021)

**6-4- الحدود العلمية:** مبادئ الحوكمة التي تم الآخذ بها في هذا البحث وهي(الشفافية، المساءلة، التمكين) وعلاقتها بتحقيق الإصلاح المدرسي

## 7- المصطلحات والتعريفات الإجرائية للبحث

**الحوكمة:** مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق الغايات والأهداف"(مروح،2017، 10).

**الحوكمة (إجرائياً):** هي مجموعة الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديري مدارس التعليم الثانوي لتحقيق أهداف المدرسة بمستوى عالٍ وتتضمن شفافية الإجراءات ووضوحها والمساءلة والتمكين لمشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار.

**مبادئ الحوكمة:** مجموعة من التشريعات والسياسات التي يتم وضعها في المؤسسات لتحقيق الأهداف بأسلوب أخلاقي وبكل نزاهة وشفافية من خلال التقييم المستمر والمساءلة لضمان فعالية الأداء، (حبيشي،2007، 12)

**مبادئ الحوكمة (إجرائياً):** للحوكمة مبادئ كثيرة ولكن في هذا البحث تم تناول المبادئ الآتية وهي الشفافية والمساءلة والتمكين، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على أداة البحث.

**الإصلاح المدرسي:** "عملية يتم من خلالها مراجعة وتقويم واقع الأداء المدرسي بشكل عام، بحيث يؤخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة داخلية كانت أو خارجية، وتشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف، بطريق علمية سليمة، ثم إدخال تغييرات وتجديدات، تعالج جوانب الضعف وتدعم جوانب القوة وتحسن من الأداء المدرسي"(الصغير،2007، 3)

**الإصلاح المدرسي (إجرائياً):** جميع الإجراءات التي يتخذها مدير المدرسة لإحداث التغيير الإيجابي في المدرسة الثانوية في المجال الإداري والعلاقات مع المعلمين والطلبة لكي يتم تطوير أداء المدرسة ليواكب متطلبات العصر.

## 8- الدراسات السابقة:

**الدراسات العربية:**

**دراسة عاشور والشقران (2015)** بعنوان: دور مدير المدرسة في الإصلاح داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور مدير المدرسة في تحقيق الإصلاح داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظرهم، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل

العلمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) مديراً ومديرة في المدارس الأساسية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم للرمثا وإربد وأهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:

1- بلغ دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة درجة كبيرة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مدير المدرسة في تحقيق الإصلاح المدرسي تعزى للمتغيرات(الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**دراسة قرواني (2016) بعنوان:** مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (101) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1- بلغت درجة ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين تعزى للمتغيرات(الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

**دراسة نجم (2017) بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها**

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، ومعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (162) عاملاً وعاملة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:

1- بلغت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة كبيرة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

**دراسة الخضير (2018)** بعنوان: درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، وتعرف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (370) مديراً وإدارياً في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1- بلغت درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة.
2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، وذلك لصالح الذكور، و لصالح فئة البكالوريوس .
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة كودانا (Godana,2019)** بعنوان: أثر ممارسات الحوكمة على الأداء الأكاديمي بين المدارس الثانوية العامة في مقاطعة موري

Effects of Governance practices on academic performance among selected public secondary schools in Meru county

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الحوكمة على الأداء في المدارس الثانوية في مقاطعة ميرو في كينيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (15) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في مقاطعة ميرو، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي: إن ممارسة الحوكمة له تأثير إيجابي وهام على أداء المدارس الثانوية.

**دراسة فيتريـاني ومولجونـو (Fitriani and Muljono,2019)** بعنوان: ما وراء الحوكمة الجيدة نجاح رئيسي في نهاية المطاف لجودة التعليم العالي

Beyond good governance: an ultimate key success for higher education quality

هدفت الدراسة تعرف أثر القيادة و الثقافة الأكاديمية على تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أندونيسيا، استخدمت الدراسة منهج المقاربة الكمية باستخدام طريقة المسح السببي مع تقية تحليل المسار، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (31) عضواً من هيئة التدريس، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي: إن لكل من القيادة والثقافة الأكاديمية تأثير إيجابي على الحوكمة، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة

**التعقيب على الدراسات السابقة:** بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الحوكمة يمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي من خلال الآتي:

تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (قرواني،2016) بينما اختلف مع دراسة فيتريـاني ومولجونو (Fitriani and Muljono,2019) التي استخدمت منهج المقاربة، كما تشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في العينة مثل دراسة (الخضير،2018) بينما اختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (نجم،2017) حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وتشابه مع بعض الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كودانا (Godana,2019).

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث الحالي، وتصميم الأداة، وتفسير وتحليل نتائج البحث.

**ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:** يتناول هذا البحث العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكة وتحقيق الإصلاح المدرسي بينما الدراسات السابقة تناولت دراسة الحوكمة من جوانب متعددة مثل دراسة كودانا (Godana,2019) التي تناولت أثر الحوكمة على الأداء الأكاديمي، ودراسة (نجم ،2017) التي تناولت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين في الجامعة.

## 9- الإطار النظري:

**9-1- مفهوم الحوكمة:** تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ويمكن تقديم بعض المفاهيم للحوكمة وفق الآتي:

**المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو اصطلاح يقصد به عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير في كتب أخرى إلى أنها عبارة عن نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

**المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة (عدنان، 2007، 13-15).

**المفهوم الإداري للحوكمة:** لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لمصطلح الحوكمة ولكن هناك استخدامات له في بعض الكتابات الادارية ومنها:

الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.

الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين(كافي، 2017، 113)

أم في المدرسة فقد عرفها (الزطمة،2016، 6) بأنها : مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة والمساءلة واتخاذ القرار والمساواة والتمكين والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين حول الحوكمة وربما يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين وتنوع اختصاصاتهم حيث ينظر كل باحث إلى تعريف الحوكمة من الزاوية التي يتأثر بها مجاله.

**9-2- مبادئ الحوكمة:** تعددت مبادئ الحوكمة في الأدب النظري والدراسات السابقة ومن تلك المبادئ الآتي:

**9-2-1-الشفافية:** ويقصد بها " أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين، فالإدارة بالشفافية تعني التزام الإدارة بالإفصاح والوضوح في ممارسة أعمالها"(الطوخي، 2002، 114) فالشفافية تتضمن وضوح الأنظمة والقوانين وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ يسوده الثقة.

**9-2-2-المساءلة:** ويقصد بها" قيام فرد بمساءلة آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه"(الطويل،2000، 230) فالغاية من المساءلة هو تحسين الأداء وتطويره عن طريق متابعة العاملين والإحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضة لهم لاستخدامها من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة.

**9-2-3-التمكين :** يقصد به" زيادة القدرات الإدارية للعاملين لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة إنتاجهم وحل ما يقابلونه من مشكلات في العمل ويكونون مسؤولين أمام الإدارة عن قراراتهم وبالتالي يقل اعتمادهم عليها"(صلاح،2011، 318)، فالتمكين الإداري يهدف إلى تحسين المهارات القيادية للعاملين وتنميتهم من جميع الجوانب الإدارية والفنية والمهنية وتعزيزهم لتقديم كل مجهوداتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

**9-2-4-العدالة:** يقصد بها" إدراك الموظف لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يُعامل بها من رئيسه بما قدمه من جهد في مجال عمله وما ترتب على ذلك من نتائج ومردودات"(سلطان،2006، 131)، إن تطبيق مبدأ العدالة يسهم في توفير مناخ تنظيمي محبب إلى نفوس العاملين يرفع الروح المعنوية لديهم، ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل وينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم وعلى أداء المؤسسة.

**9-2-5-المشاركة:** ويقصد بها" الإدارة الجماعية التي تتعلق بمشاركة جميع العاملين حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة ويقومون معاً بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة"(ديسلر، 2003، 552)، من خلال المشاركة يشعر جميع العاملون بأنهم مشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة مما يعزز من قدرتهم على تقديم كل ما يمتلكونه للوصول إلى النتائج المرجوة.

من خلال ما سبق إن للحوكمة العديد من المبادئ المهمة وفي البحث الحالي قام الباحث بدراسة الشفافية، والتمكين، المساءلة فقط كمبادئ للحوكمة.

**9-3- مفهوم الإصلاح المدرسي:**

الإصلاح في اللغة جاء من الفعل صلح والصلاح نقيض الفساد، وأصلح الشيء بعد فساده :أقامه وجعله صالحاً (ابن منظور، دت، 516).

عرفه (سليمان وعبد العزيز، 2006، 120) " الإصلاح القائم على احتياجات المدرسة والجهود الذاتية للعاملين في المدرسة والمؤثرين في عملياتها والمتأثرين بنتائجها: إدارة، معلمين، تلاميذ، أولياء أمور، أفراد المجتمع المحلي وغيرهم من المعنيين الآخرين"

كما عرفه كوربن (Corbin,2005,73) بأنه:" استراتيجية التطوير التي تساعد المدرسة على وضع الخطط والبرامج لتحسين أداء جميع أعضاء المجتمع المدرسي، ورفع جودة المخرجات المدرسية"

يتضح مما سبق أن الإصلاح المدرسي يركز على جودة العمل الإداري والأكاديمي داخل المدرسة من خلال تطوير عمليات التدريس والتعليم والعمل الإداري فهو يركز على المتعلم والمعلم والإدارة المدرسية.

**9-4- دور الحوكمة في الإصلاح المدرسي:**

إن الإصلاح ونظام الحوكمة يعنيان في جوهرهما التغيير باتجاه التقدم والتطور(كافي،2017، 132) فعند تطبيق الشفافية في مدارس التعليم الثانوي يعلم كل موظف ما مطلوب منه بدقة ويكون قادراً على أداء عمله بشكل سليم فوضوح القرارات والتعليمات يسهم في تدارك الأخطاء وتصحيح المسار بشكل سريع مما يؤدي إلى نجاح المدرسة، وعند تطبيق المساءلة من خلال وجود أنظمة رقابية واضحة ودقيقة يشعر كل موظف في المدرسة بالمساواة والعدالة وتكافؤ الفرص وبأن المدرسة تقدر عمله ومجهوده وهذا يسهم في نجاح إصلاح المدرسة، وعند تطبيق التمكين الإداري من خلال منح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات

ومشاركته مع جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة التزام العاملين في تنفيذ هذه القرارات لأنهم شاركوا في صناعتها، وعليه فإن دور الحوكمة في الإصلاح المدرسي يتجلى من خلال تطبيق مبادئها في المدرسة لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتحسين مخرجاتها لزيادة قدرتها على التنافسية .

**10- منهج البحث:** اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لتحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي ودورها في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة، حيث قام الباحث بإعداد استبانة مبادئ الحوكمة واستبانة الإصلاح المدرسي بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب ومن ثم جُمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقشت وفُسرت في ضوء الأدب النظري السابق.

## 11 - مجتمع البحث وعينته:

**11-1-مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة والبالغ عددهم (112) مديراً ومديرة حسب إحصائيات مديرية التخطيط والإحصاء للعام الدراسي (2020-2021)، وهو العام الذي طُبق فيه البحث.

**11-2-عينة البحث:** لتحقيق أهداف البحث سحبت عينة عشوائية بسيطة حيث تم تحديد عدد مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة(ريف ومدينة) والبالغ عددها (112)، ثم أُعطيت المدارس أرقاماً بسيطة، وتم تحديد نسبة سحب العينة من هذه المدارس بنسبة (55%) ثم سحبت بالطريقة العشوائية البسيطة عينة البحث وبلغت (62) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي والجدول الآتي يوضح خصائص عينة البحث .

**الجدول (1): عدد عينة البحث**

| المتغير | عدد العينة |
|---|---|
| المؤهل العلمي | عدد العينة |
| إجازة | 45 |
| دراسات عليا | 17 |
| سنوات الخبرة | عدد العينة |
| أقل من 10سنوات | 24 |
| 10 سنوات فأكثر | 38 |

## 12- أدوات البحث وخصائصها السيكومترية:

**12-1-استبانة مبادئ الحوكمة:** لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة مبادئ الحوكمة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة (قرواتي،2016) ودراسة (الخضير،2018) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكون من (32) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

**12-1-1- صدق استبانة مبادئ الحوكمة:** للتحقق من صدق الاستبانة اعتمد الباحث على الطرائق التالية:

**صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة ملحق (1)، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (32) عبارة.

**الجدول(2): يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبانة مبادئ الحوكمة في ضوء آراء السادة المحكمين**

| العبارات قبل التعديل | العبارات بعد التعديل |
|---|---|
| أشرح أنظمة المدرسة لكافة العاملين | أوضح جميع التعليمات الواردة من مديرية التربية لكافة العاملين بالمدرسة |
| أتحدث عن انجازات المدرسة للجميع | أعلن عن انجازات المدرسة وجوانب القصور في أدائها بكل شفافية ووضوح |
| أقدم المعلومات الإدارية لزملائي المدراء | أتبادل المعلومات اللازمة لإنجاز الاعمال مع زملائي المدراء |
| أمارس الصلاحيات الممنوحة في تطبيق القرارات على الجميع | أطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين في المدرسة |
| أقترح مع العاملين أفكاراً جديدة لتنفيذ الأعمال في المدرسة | أشجع جميع العاملين لتبني أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال |

**صدق الاتساق الداخلي :** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (15) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة حماة ، من خارج أفراد عينة البحث، وقام بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في الجدول(3).

**الجدول (3): معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة مبادئ الحوكمة مع الدرجة الكلية له**

| العبارة | الارتباط | مستوى الدلالة | العبارة | الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0,709** | 0,01 | 17 | 0,709** | 0,01 |
| 2 | 0,718** | 0,01 | 18 | 0,729** | 0,01 |
| 3 | 0,613** | 0,01 | 19 | 0,730** | 0,01 |
| 4 | 0,830** | 0,01 | 20 | 0,578** | 0,01 |
| 5 | 0,709** | 0,01 | 21 | 0,564** | 0,01 |
| 6 | 0,838** | 0,01 | 22 | 0,694** | 0,01 |
| 7 | 0,705** | 0,01 | 23 | 0,785** | 0,01 |
| 8 | 0,720** | 0,01 | 24 | 0,785** | 0,01 |
| 9 | 0,784** | 0,01 | 25 | 0,859** | 0,01 |
| 10 | 0,783** | 0,01 | 26 | 0,859** | 0,01 |
| 11 | 0,840** | 0,01 | 27 | 0,627** | 0,01 |
| 12 | 0,765** | 0,01 | 28 | 0,781** | 0,01 |
| 13 | 0,693** | 0,01 | 29 | 0,870** | 0,01 |
| 14 | 0,753** | 0,01 | 30 | 0,934** | 0,01 |
| 15 | 0,710** | 0,01 | 31 | 0,860** | 0,01 |
| 16 | 0,693** | 0,01 | 32 | 0,775** | 0,01 |

**12-1-2-ثبات استبانة مبادئ الحوكمة:** اعتمد الباحث في دراسته لثبات استبانة مبادئ الحوكمة على الطرائق الآتية وهي:

**-طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط سيبرمان – براون (Spearman- Brown) بين معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية، والجدول (4)يوضح ذلك

**-طريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة مبادئ الحوكمة والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

**الجدول(4): معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة مبادئ الحوكمة**

| استبانة مبادئ الحوكمة | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط قبل التعديل | معامل الارتباط بعد التعديل | معامل جتمان للتجزئة النصفية |
|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | 0,841 | 0,617 | 0,728 | 0,860 |

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبانة مبادئ الحوكمة بلغت (0,841) ، أما معامل ثبات بالتجزئة النصفية فقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0,617)، وبعد التعديل بلغ (0,728)، وبلغ معامل جتمان للتجزئة النصفية (0,860)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة مبادئ الحوكمة تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

**12-1-3- تصحيح استبانة مبادئ الحوكمة:** تَكَوَّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (32) عبارة وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعْطَى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة(درجتان)، وقليلة جداً(درجة واحدة)، وانطلاقاً مما سبق تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة البحث بالنسبة لكامل الاستبانة هي (32×5=160) درجة و أقلّ درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة البحث هي (32×1=32) درجة.

**12-2- استبانة الإصلاح المدرسي:** لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة الإصلاح المدرسي بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ومنها دراسة(عاشور والشقران ،2015)، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (28) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

**12-2-1- صدق استبانة الإصلاح المدرسي:** اعتمد الباحث في دراسته لصدق استبانة الإصلاح المدرسي على الطرائق الآتية وهي:

**-صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة ملحق (1)، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (28) عبارة.

**الجدول(5): يوضح العبارات التي تم تعديلها في استبانة الإصلاح المدرسي في ضوء آراء السادة المحكمين**

| العبارات قبل التعديل | العبارات بعد التعديل |
|---|---|
| أرسم مع العاملين خطط المدرسة المستقبلية | أحرص على مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية للمدرسة |
| يوجد حل لجميع الامور الطارئة في المدرسة | أضع خطة بديلة لمواجهة الامور الطارئة أثناء عملية الإصلاح |
| أضع الإمكانات الموجودة في خطة المدرسة | أرعي الإمكانات الموجودة في المدرسة عند وضع خطط الإصلاح |

**صدق الاتساق الداخلي :** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (15) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة حماة، من خارج أفراد عينة البحث، وقامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في جدول(6).

**الجدول (6): معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة الإصلاح المدرسي مع الدرجة الكلية له**

| العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدالة | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدالة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **0,604 | 0,01 | 15 | **0,592 | 0,01 |
| 2 | **0,737 | 0,01 | 16 | **0,577 | 0,01 |
| 3 | **0,536 | 0,01 | 17 | **0,703 | 0,01 |
| 4 | **0,640 | 0,01 | 18 | **0,501 | 0,01 |
| 5 | **0,710 | 0,01 | 19 | **0,600 | 0,01 |
| 6 | **0,573 | 0,01 | 20 | **0,712 | 0,01 |
| 7 | **0,677 | 0,01 | 21 | **0,584 | 0,01 |
| 8 | **0,644 | 0,01 | 22 | **0,514 | 0,01 |
| 9 | **0,678 | 0,01 | 23 | **0,545 | 0,01 |
| 10 | **0,786 | 0,01 | 24 | **0,512 | 0,01 |
| 11 | **0,723 | 0,01 | 25 | **0,794 | 0,01 |
| 12 | **0,606 | 0,01 | 26 | **0,570 | 0,01 |
| 13 | **0,523 | 0,01 | 27 | **0,663 | 0,01 |
| 14 | **0,669 | 0,01 | 28 | **0,604 | 0,01 |

**12-2-2-ثبات استبانة الإصلاح المدرسي:** اعتمد الباحث في دراسته لثبات استبانة الإصلاح المدرسي على الطرائق الآتية وهي:

-**طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان – براون (Spearman- Brown) بين معدل الفقرات الفردية، ومعدل الفقرات الزوجية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية، والجدول (7) يوضح ذلك

-**طريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة الإصلاح المدرسي، والجدول (7) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

**الجدول(7): معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة الإصلاح المدرسي**

| استبانة الإصلاح المدرسي | ألفا كرونباخ | معامل الارتباط قبل التعديل | معامل الارتباط بعد التعديل | معامل جتمان للتجزئة النصفية |
|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | 0,785 | 0,585 | 0,738 | 0,704 |

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات بالإعادة لاستبانة الإصلاح المدرسي بلغت (0,785)، وبلغ معامل جتمان للتجزئة النصفية أيضاً (0,704)، وبالتالي الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة الإصلاح المدرسي تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

**12-2-3-تصحيح استبانة الإصلاح المدرسي:** تَكَوَّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (28) عبارة وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعْطَى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة(درجتان)، وقليلة جداً(درجة واحدة)، وانطلاقاً مما سبق تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة البحث بالنسبة لكامل الاستبانة هي (28×5=140) درجة و أقلّ درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة البحث هي :(28 ×1=28) درجة.

**13- المعالجات الإحصائية:** تم استخدام برنامج (spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب النسخة (21)، إذ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون، واختبار (T)للعينات المستقلة .

**14- المعيار المعتمد في البحث** : لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة (5- 1= 4) و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (0,80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة ( بداية الاستبانة وهي العدد 1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي :

**الجدول(8): المحك المعتمد في البحث**

| درجة التطبيق | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|
| فئات المتوسط الحسابي الرتبي | أكبر من 4,20 | 3,40 إلى 4,19 | 2,60 إلى 3,39 | 1,80إلى 2,59 | أقل من 1,80 |
| النسبة المئوية | أكبر من 84% | 68% إلى 83,9% | 52% إلى 67,9% | 36% إلى 51,9% | أقل من 36% |

## 15-عرض نتائج البحث ومناقشتها:

**السؤال الأول: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة، لتحديد واقع تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة البحث مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

**الجدول(9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمجالات استبانة مبادئ الحوكمة**

| المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|
| مبدأ الشفافية | 2,64 | 0,66 | %52,8 | متوسطة |
| مبدأ التمكين | 3,22 | 0,44 | %64,4 | متوسطة |
| مبدأ المساءلة | 3,26 | 0,506 | %65,2 | متوسطة |
| الاستبانة ككل | 3,04 | 0,820 | %60,8 | متوسطة |

نلاحظ من الجدول السابق أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3,04) ونسبة مئوية بلغت(60,8%)

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فيترياني ومولجونو (Fitriani and Muljono,2019) و دراسة (الخضير،2018) حيث بينتا درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بلغت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قروانـي،2016)، ودراسة(نجم،2017) حيث بينتا أن درجة تطبيق الحوكمة بلغت درجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود المعرفة الكافية لدى مديري المدارس بمبادئ الحوكمة وإجراءات تطبيقها مما يجعلهم يتقيدون بحرفية القوانين والتعليمات الصادرة من مديرية التربية مما يؤثر سلباً على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة، بالإضافة إلى تمسك بعض المديرين بالنمط التقليدي للإدارة نتيجة الخوف من التجديد أو نتيجة نقص الكفايات الإدارية لديهم.

**السؤال الثاني: ما واقع الإصلاح المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي، لتحديد واقع الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج:

**الجدول(10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستبانة الإصلاح المدرسي**

| استبانة الإصلاح المدرسي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة التطبيق |
|---|---|---|---|---|
| الدرجة الكلية | 3,11 | 0,391 | %62,2 | متوسطة |

نلاحظ من الجدول السابق أن واقع الإصلاح المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة حماة من وجهة نظر أفراد عينة البحث بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3,11) ونسبة مئوية بلغت(62,2%)، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة(عاشور والشقران،2015) التي بينت أن درجة الإصلاح المدرسي بلغت درجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك إلى أنه على الرغم من اهتمام وزارة التربية في سورية بعملية الإصلاح المدرسي إلا أنها لم تصل إلى درجة كافية ومازال هناك الكثير من الخطط الإصلاحية التي يجب القيام بها للنهوض بالمدرسة الثانوية لتكون قادرة على مواكبة جميع التغييرات التي قد تواجهها، إضافةً إلى ذلك غياب المعرفة الكافية عند بعض مديري المدارس بكيفية تطبيق الخطط الإصلاحية.

## 16-مناقشة فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة ودرجاتهم على استبانة الإصلاح المدرسي والجدول (11) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

**الجدول(11): معامل ارتباط بيرسون بين درجتي أفراد عينة البحث على استبانتي مبادئ الحوكمة والإصلاح المدرسي**

| مبادئ الحوكمة | | الإصلاح المدرسي |
|---|---|---|
| | | الدرجة الكلية |
| الدرجة الكلية | الارتباط | 0,905** |
| | الدلالة | 0,000 |
| | القرار | دال |

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت(0,00) وهي أصغر من (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول : **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)بين تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي وتحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث**

ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق هذه المبادئ في المدرسة يسهم في مساعدتها في تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما يؤدي إلى تجنب الفساد بكل أشكاله وتعزيز القدرة التنافسية للمدرسة، وتجويد مخرجاتها بما يتناسب مع متطلبات العصر، فالهدف من تطبيق هذه المبادئ هو محاولة الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال وتحقيق الفاعلية في الأداء وزيادة الإنتاجية والكفاءة وبالتالي تحقيق الإصلاح المدرسي، فمبادئ الحوكمة هي جوهر عملية الإصلاح المدرسي

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة– دراسات عليا) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (12): يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةT | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إجازة | 3,02 | 0,463 | 1,124 | 60 | 0,10 | غير دالة |
| دراسات عليا | 3,07 | 0,528 | | | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت(0,10) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(قرواني،2016)، ودراسة (نجم،2017) اللتين بينتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخضير،2018) حيث كان هناك فروق لصالح حملة البكلوريوس، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يخضعون لنفس الدورات التدريبية التي تقيمها مديرية التربية حول الأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب الحوكمة وذلك بهدف تعريفهم بهذه الأساليب وكيفية تطبيقها وذلك لتطوير قدراتهم الإدارية.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات– 10 سنوات فأكثر) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (13): يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةT | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من 10 سنوات | 3,04 | 0,894 | 0.766 | 60 | 0,41 | غير دالة |
| من 10 سنوات فأكثر | 3,05 | 0,811 | | | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت(0,41) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(قرواني،2016)، ودراسة (نجم،2017) اللتين بينتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن انخراط مديري المدارس بالعمل الإداري شكل لديهم فهم لمبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى خضوعهم لدورات تدريبية واحدة على اختلاف سنوات خبرتهم الهدف منها تعريفهم بأهم الأساليب الإدارية الحديثة.

**الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة– دراسات عليا) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (14): يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةT | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| إجازة | 3,11 | 0,329 | 1,261 | 60 | 0,21 | غير دالة |
| دراسات عليا | 3,12 | 0,428 | | | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت(0,21) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(عاشور والشقران،2015) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن جميع مديري مدارس التعليم الثانوي على اختلاف مؤهلاتهم العلمية فهم يحاولون تطبيق جميع خطط الإصلاح الصادرة عن الوزارة أو مديرية التربية والتي تكون موجهة لجميع المدارس.

**الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات– 10 سنوات فأكثر) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (15): يوضح قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةT | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أقل من 10 سنوات | 3,08 | 0,138 | 0,151 | 60 | 0,88 | غير دالة |
| من 10 سنوات فأكثر | 3,14 | 0,569 | | | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة بلغت(0,88) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(عاشور والشقران،2015) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويمكن تفسير ذلك إلى الالتزام جميع مديري مدارس التعليم الثانوي على اختلاف سنوات خدمتهم بتطبيق خطط الإصلاح كونها مركزية صادرة عن الوزارة التي تهدف إلى تطوير خدمات المدرسة الثانوية .

**17- مقترحات البحث:**

17-1- نشر ثقافة الحوكمة في المدارس والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الدورات التدريبية لكافة العاملين في المدرسة.

17-2- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة هذه الصلاحيات بما يخدم العملية التعليمية وتحقيق مبادئ الحوكمة.

17-3- تفعيل مجلس الأولياء والمعلمين في المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

17-4-إجراء المزيد من الدراسات عن مبادئ الحوكمة الإصلاح المدرسي في مراحل تعليمية أخرى وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل:

## المراجع References:


1. ابن منظور، محمد (دت). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
2. حبوش، محمد.(2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. حبيشي، نسرين (2007). مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها، مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 26(114)،35-50.
4. الخضير، محمد (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز التعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
5. ديسلر، جارى.(2003). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد. الرياض: دار المريخ.
6. الزطمة، محمد.(2016). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر. غزة.
7. سلطان، سوزان (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 21(4)،127-158.
8. سليمان، سعيد، وعبد العزيز، صفاء (2006). دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم. برنامج جوائز الامتياز المدرسي ESQM للتعليم، مصر، وزارة التربية والتعليم.
9. الصغير، أحمد.(2007). الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي. كلية التربية. جامعة الإمارات المتحدة.
10. صلاح، عطاالله(2011). دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن
11. الطوخي، سامي.(2002). الإدارة بالشفافية. مجلة البحوث الإدارية، مصر، 14(1)،113-118.
12. عاشور، محمد، والشقران، رامي (2015). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 13(2)،65-90.
13. عدنان، حيدر.(2007).حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية
14. قرواني، خالد (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14(4)،111-137.
15. كافي، مصطفى (2017). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر: دمشق.
16. اللبدي، راشد (2018). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. مروح، محمود(2017). واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة. الأردن.

18.نجم، نورة(2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

19. Corbin,j(2005). Increasing opportunities for school work practice resulting from comprehensive school reform, journal of children and school.
20. Fitriani,S,& Muljono, H.(2019). Beyond good governance: an ultimate key success for higher education quality.Journal of education teaching and learning,4(1),210-216.
21. Godana,V(2019)Effects of Governance practices on academic performance among selected public secondary schools in Meru county. Doctoral dissertation.
22. Peter,Maassen.(2000). The changing roles stakeholders in dutch university governance, European journal of education,4(35),449-452.