



مجلة كلية التربية



معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة
دمياط وسبل المواجهة

**Obstacles to implementing good governance principles
in primary schools in Damietta Governorate ways to
address them**

إعداد

بسمه اشرف يوسف يوسف النحاس

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ رانيا وصفي عثمان غنيم

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

بكلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥ / ١٤٤٧ م

معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط وسبل المواجهة

مستخلص:

يتطلب عصر النهضة ضرورة أخذ التحديث في عين الاعتبار لتحسين نوعية التعليم في ضوء التنمية المستدامة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع، وبناءً على ذلك هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط، كما يسعى البحث إلى الوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط، واستخدام البحث المنهج الوصفي، واعتمد البحث على أداة الاستبانة، وبلغ عدد العينة (٢٠١) من مديري التعليم الأساسي الحكومي بمحافظة دمياط، وتوصل البحث إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط يقع في نطاق المستوى المتوسط وهذا يعني أن هناك حاجة ماسة لتطوير نظام العمل بهذه المبادئ، واتضح أيضًا وجود عقبات تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة- التعليم الأساسي.

Obstacles to implementing good governance principles in primary schools in Damietta Governorate ways to address them**Abstract:**

The Renaissance era requires taking modernization into consideration to improve the quality of education in light of sustainable development and the demands of society, Accordingly, the current research aims to reveal the reality of applying the principles of good governance in primary schools in Damietta Governorate, The research also seeks to identify the obstacles to implementing good governance in primary schools in Damietta Governorate, The research used the descriptive approach, and the research relied on the questionnaire tool, and the sample size was (201) of the directors of government basic education in Damietta Governorate, The study concluded that the application of good governance principles in primary schools in Damietta Governorate falls within the average level, which means that there is an urgent need to develop a system for working with these principles. It also became clear that there are obstacles preventing the application of good governance principles in primary schools, from the point of view of the sample members.

Keywords: Good governance – Basic education.

مقدمة

أضحى التعليم الجيد من أهم الأهداف التي وضعتها الدولة المصرية أمام عينها بالحوكمة والالتزام بالقوانين والقواعد والإجراءات في ظل سيادة القانون لتحقيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد، ولمواكبة التغيرات المعاصرة.

ونتيجة للتسارع المتزايد نحو إنتاج المعرفة المتغيرة بكل أبعادها المقترنة بتطور هائل في المجالات، توقفت الدراسة الحالية أمام قضية النظام التعليمي في مصر الذي يواجه منذ أكثر من عقد من مجموعة من التحديات التي أثرت على التركيبة السكانية ودورها في إحداث التنمية البشرية المستدامة بمعدلات عالية، وعليه فقد توجهت الدولة للتوسع الكمي على حساب الانفاق على عناصر الجودة التعليمية، وقد انعكس ذلك في ارتفاع كثافة الفصول، وتعدد الفترات الدراسية، وضعف التجهيزات المدرسية، والمناهج، والبرامج، وطرائق التدريس، والوسائل، وكفايات المعلمين، والمدراء، وأنظمة وأساليب وأدوات التقييم؛ من هنا توصلت الدراسة إلى أن نظام التعليم في مصر في حاجة ماسة لأن يبني كفايات، ويحشد طاقات بشرية ليحصد تعليمًا داعمًا للتنمية، تعليمًا يعد للمستقبل، يستمد مناهجه وأهدافه من خبرات الماضي ورؤية مستقبلية ترتبط ببناء الإنسان تجعل مخرجاته قابلة للتوظيف والتدريب، ومن ثم فهو يساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١٥).

ويعد التعليم الأساسي مرحلة تعليمية مهمة في منظومة التعليم الرسمي في مصر؛ حيث يشكل بمقدار قوته قوة السلم التعليمي ككل (متولي، ٢٠١٨).

إن تطبيق الحوكمة يساعد على تحقيق التوازن في حماية كل حقوق أطراف المؤسسة التعليمية وتخصيص أمثل للموارد المادية والبشرية (البليهي، ٢٠١٥، ص ٤٨).

إن الأخذ بمبادئ الحوكمة من جهة الحكومات هو مطلب محلي ودولي قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً، لذلك نجد أن سبب تقدم الدول هو الاعتماد على النتائج، وتنفيذ السياسة العامة لضمان الأداء الجيد للمؤسسة ككل، وعليه يتم تبني تطبيق مبادئ الحوكمة بتكريس المساواة والشفافية ودعم الرقابة (البسام، ٢٠٢١، ص ٣).

مشكلة البحث:

تواجه حوكمة التعليم الأساسي مشكلات تعيق تطبيقها تتمثل في الانحراف عن مبادئها بعدم الموضوعية وقلة اهتمام مدير المدرسة بمبدأ المشاركة بينه وبين المعلمين الذي بدوره أدى إلى انخفاض مستوى الشفافية، ورغم الجهود المبذولة لتحقيق مبادئ حوكمة التعليم الأساسي إلا أن هذه الجهود لا تستطيع أن تحقق هدفها بسبب ضبابية مفهوم الحوكمة بالنسبة لمدرء التعليم الأساسي.

أكدت دراسة متولي (٢٠١٨) على عدم توافر إطار تنظيمي فعال لضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المدرسة، ونقص المعلومات التي يحصل عليها العاملون عن المدرسة مع صعوبة الحصول عليها في أغلب الأحيان.

كما أشارت دراسة الشلفان (٢٠٢١) إلى أن أسباب الفساد الإداري وتباينها جعل طرق مكافحة والوقاية والعلاج هي الأخرى متباينة: لأنها لا بد أن تتوافق مع أنواع الفساد الإداري وأسبابه، حيث إنه يؤثر بطريقة سلبية على الفرد والمجتمع، وأن آثاره السلبية تُعيق جهود التنمية الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المؤسسات العامة.

وخلصت دراسة الشلفان (٢٠٢١) إلى أن الحوكمة تساعد في تحقيق ضمان النزاهة والشفافية للمنظمات، كما أن للحوكمة أهمية كبيرة في مكافحة الفساد.

وأكدت دراسة طلايع (٢٠٢٢) على نقص وعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، ضعف الأطر التشريعية التنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة، وغياب الإجراءات التنفيذية.

ويزداد الاهتمام بالحوكمة في العملية التعليمية بسبب تدني مستوى أدائها الداخلي نتيجة التوسع الهائل في المعايير الأكاديمية الموضوعية بالوقت الحالي وتزايد التوجه نحو المحاسبية العامة للمنظمات التعليمية في ظل مجتمع المعرفة وتداعياته (المليجي، ٢٠١١، ص ١٥٧).

ومما يبرر الدراسة ما قامت به الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية عن "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط " على عينة

من (ثمانية عشر) فرداً، اشتملت على (خمسة) مديري التعليم الأساسي و(خمسة) وكيل شئون تعليمي و(ثلاثة) كبير معلمين و(خمسة) معلم خبير ، وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى عدد من النتائج أهمها: غموض مفهوم الحوكمة لدى الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمتعلمين، كذلك قلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد لتجويد الأداء التعليمي، وقلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، بالإضافة إلى قلة الوعي بمبادئ الحوكمة أهدافها في تحقيق جودة الأداء، كما أوضح أفراد الدراسة الاستطلاعية غياب ثقافة الإبداع والتغيير لدى أفراد المجتمع المدرسي، وشكالية لجان المتابعة، كذلك الارتجالية في حل المشكلات، وأيضاً ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بوجود دليل مكتوب يحدد نظم الحوكمة المطلوب الالتزام بها، واستغلال السلطة لإصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية، حيث ضعف المساءلة المجتمعية عن أداء المدرسة، وغياب مفهوم المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب، وضعف المبادرة في تشكيل لجنة معنية بتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المدرسة.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما هي معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة ؟
٢. ما الإطار التحليلي لمبادئ الحوكمة الرشيدة؟
٣. ما الآليات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط وذلك من خلال: الوقوف على الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة، والوقوف على الإطار التحليلي لمبادئ الحوكمة الرشيدة،

كما يهدف إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط، وأخيراً اقتراح آليات لمواجهة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية:

يمثل البحث الحالي إضافة في مجال الدراسات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة حيث يؤمل أن تقيد الدراسة المجتمع بالوقوف على أهم معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة .

ثانياً: أهمية تطبيقية:

حيث تتعدد الفئات المستفيدة من البحث الحالي لتشمل:

- ❖ القيادات التعليمية وصناع القرار حيث يؤمل أن يفيد هذه البحث في طريقة توجيه الأنظار إلى مفهوم مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي.
- ❖ المسؤولون عن التعليم الأساسي في وضع السياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المدرسة.
- ❖ مديري ومديرات التعليم الأساسي، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لأنه يقوم على جمع البيانات والحقائق وتحليلها تحليلاً متعمقاً وهو مناسب للدراسة الحالية من حيث تحديد معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط.

مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمياط وفقاً لإحصاء هيئات التدريس والعاملين بمدارس التعليم الحكومي طبقاً للمرحلة والتبعية مديريات ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م بالكتاب الإحصائي السنوي موزعة كالتالي:

المرحلة التعليمية	إدارة المدرسة		الإجمالي
	ذكور	إناث	
التعليم الأساسي	٢١٥	٢٠٥	٤٢٠

وسوف تتكون عينة البحث من (٢٠١) مديراً ومديرة لمرحلة التعليم الأساسي وفقاً لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تقتصر دراسة البحث الحالي على الوقوف على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط.

الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من مديري ومديرات التعليم الأساسي.

الحدود المكانية: يقتصر البحث على مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة دمياط.

الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.

أداة البحث:

استخدم البحث لجمع البيانات:

الاستبانة: وهدفها الكشف عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط من وجهة نظر مديريها.

مصطلحات البحث:

تعرف الباحثة إجرائياً الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بأنها: "هي الإدارة الجيدة للمدرسة عبر سياسات وممارسات تقوم على الشفافية والنزاهة والمشاركة وسيادة القانون ومكافحة الفساد".

الإطار النظري:**الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي:****مفهوم الحوكمة الرشيدة:**

يعرف المالكي (٢٠٢١) حوكمة المؤسسات التعليمية بأنها: "عبارة عن الإجراءات والأنظمة والتعاميم والقرارات التي ينتجها منسوبوا إدارة شئون المعلمين والتي تنظم ممارساتهم داخلياً ومع كافة المستفيدين من خدمات الإدارة في إطار من الشفافية والعدالة والنزاهة لتحقيق الجودة ويتم ذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتقويمها".

يعرفها عبد الجليل (٢٠٢٢) أنها: "هي نظام مرن وشامل يقوم على العلاقات بين أفراد المؤسسة ويقوم على المشاركة الفعالة من خلال مجلس الأمناء والشفافية في توضيح القرارات والسياسات والقوانين في المؤسسة التعليمية والمساءلة والمحاسبية في ضوء المعايير والمؤشرات والممارسات الموضوعية وتحقيق الكفاءة في الأداء والفاعلية في المؤسسة التعليمية وتحقيق سيادة القانون وتحقيق العدالة والإنصاف داخل المؤسسة التعليمية".

أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية:

تتعدد أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية لتشمل:

١. الحد من استخدام السلطة في غير المصلحة العامة لإتاحة فرص عمل جديدة (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٤٩).
٢. التأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة التعليمية بحيث يكون لكل شخص مهامه من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل عضو وذلك بهدف تطوير سياسات وإجراءات المؤسسة بما يسهم في خدمة المجتمع.
٣. توفير الإرشادات اللازمة لمؤسسات التعليم بكيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات (الفراء، ٢٠١٣).

٤. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة التعليمية وعملياتها (Chan, 2014, p 70).
٥. تطوير سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية بما يساهم في خدمة المجتمع (المالكي، ٢٠٢١، ص ٢٣٨).

أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:

تتعدد الآراء تجاه أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية لتشمل:

- توفير نظام إداري يتسم بالعدالة والمساواة بالتالي تحسين المخرجات التعليمية.
- مساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة (الزايدي، ٢٠١٩).
- تمكين ذوي الكفاءات والمهارات من القيام بأدوار تتطلب قدرات عالية المستوى تساهم في تجويد العمل (الجهني، ٢٠٢١).
- تمكين العاملين من المشاركة الفعالة في جميع الأنشطة (الورهي، ٢٠١٩، ص ١١).
- تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات وتوفير نظام إداري يتسم بالعدالة والمسئولية مما يؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٨٨٨).

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

١- مبدأ مكافحة الفساد الإداري:

يشير خميسي (٢٠٢٣) إلى أن مظاهر الفساد الإداري هي أوجه لظاهرة واحدة تعبر عن ممارسات غير مشروعة خارجة عن القانون وتتعدد أشكال الفساد الإداري وفقاً للممارسة ووفقاً للرأي ووفقاً للغرض وهي شائعة وبشكل كبير في المؤسسات التعليمية وذلك لأسباب قيمية وثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وإدارية حيث يُعد إنشغال المسؤول الأول لدرجة أن يترك أمر وزارته أو جهازه الإداري في تصرف أحد موظفيه من أكبر مظاهر الفساد الإداري الشائعة حالياً في بعض المؤسسات وعليه يبدأ الفساد في غياب المراقبة والمتابعة حتى أن العديد من القضايا التي تحتاج إلى أن يحاط المسؤول بها علماً تُحجب عنه ولا يعلم عنها إلا بعد وقوع كارثة أو نتيجة مساءلة للمسؤول من الأعلى منه.

٢- مبدأ الاستدامة:

ويشير مرزوق (٢٠١٧) إلى أن مقومات الحوكمة التي بدورها تساعد على الاستدامة تتمثل في:

• ضرورة مراعاة الإطار الحضاري الثقافي حيث أنه من الثابت أن التعليم يتأثر بمثل هذا الإطار.

• أن يتم تعليم الاستدامة وفق نموذج علمي محكم يراعي خمسة عناصر في العملية التعليمية وهي بيئة الاستدامة ومادتها ومعلمها ومتعلمها ومهاراتها.

• ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا لبرامج إدماج الاستدامة في المقررات والمقررات.

• أهمية تبني فكرة التعليم والتدريب المستمرين.

• أهمية استخدام أدوات متطورة لتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة لدعم قرارات الاستدامة.

• مراعاة حجم المؤسسة التعليمية.

• التشديد على ضرورة النظر إلى تعليم الاستدامة على أنه عملية بنائية تراكمية.

• استخدام أساليب تعلم متنوعة فاعلة تلائم شرائح الطلاب.

٣- مبدأ الفاعلية:

ضمان فاعلية الإدارات والموظفين على المستوى الفردي يكون من خلال إجراء التخطيط الشامل للموارد البشرية والوظائف مما يؤدي إلى رفع نسبة الإنجاز ونقل المعرفة والتعلم المستمر لدى الدائرة وإدارتها المختلفة وموظفيها ضمن مختلف الفئات (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧، ص ٩).

٤- مبدأ الشفافية الإدارية:

يرى الرشيدى (٢٠٢١) أن المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتحقيق الشفافية الإدارية بنجاح تتركز في:

• إحترام التسلسل الإداري.

• تعزيز قيمة المساءلة الإدارية.

• الأخذ بمبدأ التدوير الوظيفي.

- إرضاء العاملين وبث روح الجماعة.
- مرونة إجراءات العمل.
- تنمية القيم الدينية التي تحث على الأمانة والأخلاق والسرية والإنجاز في العمل.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إتخاذ الإجراءات الناجحة ذات العلاقة باختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وتدريبهم أثناء العمل.

٥- مبدأ المساءلة الإدارية:

فهى تمثل عملية المحاسبية لما يتحقق من الأهداف المحددة وما ينتج عن أداء الجهة الإدارية من مخالفات للأسس والقواعد والإجراءات الموضوعة للحفاظ على الأصول والممتلكات وحسن استخدام الموارد (وزارة المالية، ٢٠٢٠، ص ٣).

٦- مبدأ العدالة:

يشير مقرب (٢٠٢١) إلى أنه يتم تحقيق العدالة في توزيع المهام والواجبات وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز وعدالة القرارات التي يتم اتخاذها دون إجحاف لحقوق العاملين وواجباتهم بالإضافة إلى عدالة المعاملة التي يعامل بها من طرف المدير والشفافية والموضوعية في نظام تقييم الأداء.

٧- مبدأ التمكين الإداري:

تعرفه الشمري (٢٠٢٣) بأنه: " رفع كفاءة المدير من خلال امتلاكه لصلاحيات العمل والحرية المنضبطة في التعامل مع ظروفه وقضاياها والثقة التي تعزز الإحساس بالمسؤولية والتأهيل والإعداد المسبق للعمل الذاتي".

٨- مبدأ المشاركة المجتمعية:

تؤكد (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٩٥) أن المشاركة تعمل على تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة للمشاركة في عمليات الحوكمة بأن يكون في مجالس المؤسسات التعليمية ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من: المعلم، المتعلم، أولياء الأمور، القيادات التربوية، أصحاب المصالح، والمجتمع المحلي.

مقومات حوكمة المؤسسات التعليمية:

يرى المومني (٢٠١٩) أن مقومات الحوكمة ترتكز على محورين أساسيين، وهما على النحو التالي:

- الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد: حيث تضمن الحوكمة المحافظة على المال العام، والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها، كما تحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارات التنفيذية للتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية وإتاحتها لأولياء الأمور في الوقت المناسب.
- ضمان حقوق أصحاب المصالح: حيث يتطلع أصحاب المصالح للتعامل مع الإدارات ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينهم.
- ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي الداعمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة.

مبررات الاهتمام بحوكمة المدارس:

- تحقيق التميز والتنافسية: حيث ترأى الآثار الإيجابية المترتبة على تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية تكون كالتالي: (النجار، ٢٠٢١، ص ٦٣)
- تعزيز قيم الإنتماء وحب الوطن والحفاظ على مقدراته.
 - كسب ثقة أفراد المجتمع وتقويته وزيادة المصداقية في الدولة وفي نظامها.
 - زيادة معدل الإنتاج ومعدل الاستثمارات والدخل القومي.
 - الاستقرار السياسي وتحقيق الأمن الاجتماعي.
 - استقرار المجتمع وتقدمه في كافة المجالات.
 - انحسار الفساد في كافة قطاعات المجتمع.
 - تفعيل قيم النزاهة والامانة.

متطلبات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الأساسي:

يشير طراري (٢٠٢٢) إلى ضرورة:

- العمل على الاستمرارية والمحافظة على مستوى الشفافية الإدارية العالي ودافعية الإنجاز.
- التحفيز المستمر للمعلمين والعمل على إيجاد سبل لتفعيل المكافآت المادية للمعلمين لما لها من أثر كبير على دافعية الإنجاز.
- إتاحة الفرص أمام المعلمين للمشاركة الفاعلة في صنع القرارات من خلال التوجه إلى الإدارات اللامركزية.
- ضرورة توفير السبل المتاحة لشحذ همم المعلمين على وجه التحديد والعمل على رفع مستوى الولاء.
- تدريب مديري المدارس على الأنماط الإدارية الحديثة التي لها دور كبير في تطبيق الشفافية الإدارية التي بدورها تعمل على رفع مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين.
- العمل الجاد على تبني وزارة التربية والتعليم فكرة المدرسة الذاتية مع توضيح خطوط السلطة فيها.

معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

ترى النجار (٢٠٢١) أن المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوكمة في المدارس

تتمثل في:

- قلة وعي القيادات المسؤولة والمعلمين والطلاب بمخاطر الفساد ودوره في عدم تحقيق التنمية المجتمعية.
- ضعف الدعم المادي المخصص لمقاومة الفساد.
- غياب الموضوعات ضمن المناهج الدراسية التي تتعلق بالفساد وآثاره السلبية على الفرد والمجتمع.
- ضعف الخدمات التوعوية والتثقيفية حول مخاطر الفساد داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.

- ضعف كفاءة الموارد البشرية والمتخصصة في رقابة الفساد.
- ضعف الأنظمة الرقابية وعدم كفايتها.
- غياب التوجه الإستراتيجي ورفض التغيير وعدم مرونة الإدارة.
- غياب دور المراكز والهيئات الرقابية.

الإطار الميداني:

استخدمت الباحثة في هذا البحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في إجراء التحليلات واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، التكرار والوزن النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار "كا^٢".

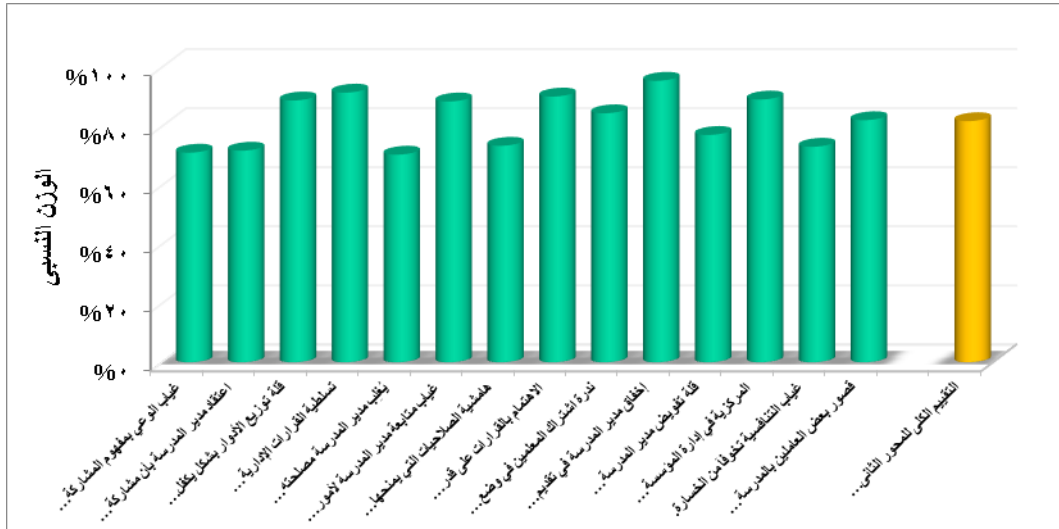
وتتكون الاستبانة من محور يتمثل في: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط
جدول (١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا^٢" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

م	العبرة	الاستجابات = ٢٠١			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تكرار	قيمة (كا)
		موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق					
١	غياب الوعي بمفهوم المشاركة لدى مديري المدارس.	٦٧	٩٤	٤٠	٢.١٣	٠.٧٢	%٧١.٠٠	إلى حد ما	٢١.٧٦***
٢	اعتقاد مدير المدرسة بأن مشاركة الوكلاء في بعض المهام الموكلة لهم تؤدي إلى فقدان منصبه.	٧٣	٨٥	٤٣	٢.١٥	٠.٧٥	%٧١.٦٧	إلى حد ما	١٣.٩٧***
٣	قلة توزيع الأدوار بشكل يكفل المساواة بين فرق العمل المدرسية.	١٥٤	٢٥	٢٢	٢.٦٦	٠.٦٧	%٨٨.٦٧	موافق	١٦٩.٥٢***
٤	تسلطية القرارات الإدارية الصادرة من مدير المدرسة.	١٦١	٢٨	١٢	٢.٧٤	٠.٥٦	%٩١.٣٣	موافق	١٩٩.٧٣***
٥	تغلب مدير المدرسة مصلحته الشخصية في تنفيذ القرارات.	٦٤	٩٥	٤٢	٢.١١	٠.٧٢	%٧٠.٣٣	إلى حد ما	٢١.١٦***
٦	غياب متابعة مدير المدرسة لأمر جهازه الإداري.	١٥٢	٢٧	٢٢	٢.٦٥	٠.٦٧	%٨٨.٣٣	موافق	١٦١.٩٤***
٧	هامشية الصلاحيات التي يمنحها مدير المدرسة لوكلاء المدرسة.	٧٧	٨٨	٣٦	٢.٢٠	٠.٧٢	%٧٣.٣٣	إلى حد ما	٢٢.٤٢***

م	العبارة	الاستجابات = ٢٠١			الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة
		موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق							
٨	الاهتمام بالقرارات على قدر المساءلة الموضوع عليها.	١٥٥	٣٢	١٤	٢.٧٠	٠.٥٩	%٩٠.٠٠	موافق	٣	١٧٥.٧٩	***
٩	ندرة اشتراك المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة.	١٢١	٦٦	١٤	٢.٥٣	٠.٦٢	%٨٤.٣٣	موافق	٧	٨٥.٤٦	***
١٠	إخفاق مدير المدرسة في تقديم التعذية الراجعة لإنجازات العاملين بالمدرسة.	١٧٩	١٥	٧	٢.٨٦	٠.٤٤	%٩٥.٣٣	موافق	١	٢٨١.٣١	***
١١	قلة تفويض مدير المدرسة للوكلاء في الإدارة.	٩٦	٧٢	٣٣	٢.٣١	٠.٧٤	%٧٧.٠٠	إلى حد ما	٩	٣٠.١٨	***
١٢	المركزية في إدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة).	١٤٦	٤٣	١٢	٢.٦٧	٠.٥٩	%٨٩.٠٠	موافق	٤	١٤٦.٩٠	***
١٣	غياب التنافسية تخوفاً من الخسارة.	٧٣	٩٤	٣٤	٢.١٩	٠.٧١	%٧٣.٠٠	إلى حد ما	١١	٢٧.٦٧	***
١٤	قصور بعض العاملين بالمدرسة عن أداء بعض المهام الموكلة لهم بالمدرسة.	١٣٧	٢٠	٤٤	٢.٤٦	٠.٨٣	%٨٢.٠٠	موافق	٨	١١٤.٠٠	***
التقييم الكلي للمحور الثاني (المعوقات)					٢.٤٥	٠.٧٢	%٨١.٦٧	تتحقق بدرجة كبيرة			

*** دال احصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)

والشكل البياني (٥) يوضح عبارات المحور الثاني والتقييم الكلى وفقاً للوزن النسبى لكل منها:



شكل (٥): يوضح عبارات المحور الثاني والتقييم الكلى وفقاً للوزن النسبى لكل منها.

يتبين من الجدول (١٦) والشكل (٥) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائية، وجاءت الاستجابات فى مستوى ما بين (موافق ، إلى حد ما).

وترى الباحثة أن تراوحت قيم المتوسط الحسابى لعبارات هذا المحور ما بين (٢.١١ - ٢.٨٦) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٠.٣٣% - ٩٥.٣٣) فقد جاءت العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على "إخفاق مدير المدرسة في تقديم التغذية الراجعة لإنجازات العاملين بالمدرسة." فى المرتبة الأولى بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٢.٨٦) والوزن النسبى (٩٥.٣٣%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "تسلطية القرارات الإدارية الصادرة من مدير المدرسة." فى المرتبة الثانية عشر بين

العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٧٤) والوزن النسبي (٩١.٣٣%) وبدرجة "موافق"، جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على "الاهتمام بالقرارات على قدر المساءلة الموضوعة عليها." في المرتبة الثالثة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٧٠) والوزن النسبي (٩٠.٠٠%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على "المركزية في إدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة)." في المرتبة الرابعة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٦٧) والوزن النسبي (٨٩.٠٠%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على "قلة توزيع الأدوار بشكل يكفل المساواة بين فرق العمل المدرسية." في المرتبة الخامسة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٦٦) والوزن النسبي (٨٨.٦٧%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على "غياب متابعة مدير المدرسة لأمر جهازه الإداري." في المرتبة السادسة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٦٥) والوزن النسبي (٨٨.٣٣%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على "ندرة اشتراك المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة." في المرتبة السابعة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٥٣) والوزن النسبي (٨٤.٣٣%) وبدرجة "موافق"، وجاءت العبارة رقم (٤٤) والتي تنص على "قصور بعض العاملين بالمدرسة عن أداء بعض المهام الموكلة لهم بالمدرسة." في المرتبة الثامنة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢٠٤٦) والوزن النسبي (٨٢.٠٠%) وبدرجة "موافق" ويتفق ذلك مع دراسة الشمري (٢٠٢٣)، دراسة الرشيد (٢٠٢١) حيث اتباع سياسة المركزية في المدرسة واتباع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة وعليه فإن من دواعي الفساد الإداري تعيين القيادات الإدارية بدلاً من انتخابها وتوجد مشكلات تحول دون تحقق الشفافية الإدارية وأهمها التعقيد في

الإجراءات وروتينيتها ووجود مشكلة في تحديد أولوية الأهداف والذي ترتب عليه عدم فناعة الإدارة بأهمية التمكين وانخفاض الروح المعنوية وعدم توافر المعلومات الكافية لأداء العمل.

بينما جاءت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "قلة تفويض مدير المدرسة للوكلاء في الإدارة." في المرتبة التاسعة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣١) والوزن النسبي (٧٧.٠٠%) وبدرجة "إلى حدٍ ما"، وجاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "هامشية الصلاحيات التي يمنحها مدير المدرسة لوكلاء المدرسة." في المرتبة العاشرة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٢٠) والوزن النسبي (٧٣.٣٣%) وبدرجة "إلى حدٍ ما"، وجاءت العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على "غياب التنافسية خوفاً من الخسارة." في المرتبة الحادية عشر بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.١٩) والوزن النسبي (٧٣.٠٠%) وبدرجة "إلى حدٍ ما"، وجاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على "اعتقاد مدير المدرسة بأن مشاركة الوكلاء في بعض المهام الموكلة لهم تؤدي إلى فقدان منصبه." في المرتبة الثانية عشر بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.١٥) والوزن النسبي (٧١.٦٧%) وبدرجة "إلى حدٍ ما"، وجاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "غياب الوعي بمفهوم المشاركة لدى مديري المدارس." في المرتبة الثالثة عشر وقبل الأخيرة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.١٣) والوزن النسبي (٧١.٠٠%) وبدرجة "إلى حدٍ ما"، وجاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على "يُغلب مدير المدرسة مصلحته الشخصية في تنفيذ القرارات." في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بين العبارات المعبرة عن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.١١) والوزن النسبي (٧٠.٣٣%) وبدرجة "إلى حدٍ ما" حيث يستوجب القضاء على

الفساد الإداري وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكسب ثقة أفراد المجتمع وتقويته وزيادة المصداقية في النظام التعليمي وتقدم المجتمع في جميع المجالات.

نتائج البحث الميداني:

- تمثلت معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي فيما يلي:
- إخفاق مدير المدرسة في تقديم التغذية الراجعة لإنجازات العاملين بالمدرسة.
- تسلطية القرارات الإدارية الصادرة من مدير المدرسة.
- الاهتمام بالقرارات على قدر المسألة الموضوعية عليها.
- المركزية في إدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة).
- قلة توزيع الأدوار بشكل يكفل المساواة بين فرق العمل المدرسية.
- غياب متابعة مدير المدرسة لأمر جهازه الإداري.
- ندرة اشتراك المعلمين في وضع رؤية ورسالة المدرسة.
- قصور بعض العاملين بالمدرسة عن أداء بعض المهام الموكلة لهم بالمدرسة.
- في ضوء ما أسفرت عنه النتائج النظرية والميدانية للبحث توصلت الباحثة إلى عدد من الآليات المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم الأساسي تتمثل في:
- تضمين مفهوم الحوكمة الرشيدة وجعلها متطلباً إجبارياً لجودة المدارس.
- توفير قيادات واعية بأهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في التعليم.
- وضع قوانين صارمة تدعم تطبيق الحوكمة الرشيدة داخل المدارس وبين أعضاء هيئة التدريس.
- مراعاة الموضوعية عند اختيار مدراء المدارس.
- دمج تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالخطوة التنظيمية بالمدارس.
- توفير موارد مادية وبشرية لدعم مبادرات التعليم والتنمية المستدامة.
- دعم المعلمين مادياً ومعنوياً خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). *الحكومة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ١- ١٨٧.
- إبراهيم، خالد قدرى (٢٠١٤). *خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحكومة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي*. القاهرة: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٥ (٤٧)، ١٥ - ٨١.
- البسام، بسام بن عبد الله (٢٠٢١). *الحكومة في القطاع العام والتنمية الشاملة المستدامة*. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، ٣ - ١٧.
- البليهي، محمد صالح (٢٠١٥). *الحكومة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف والمملكة العربية السعودية نموذج مقترح* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الملك سعود ، الرياض.
- خميسي، المرسي مصطفى حسن (٢٠٢٣). *استراتيجية لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر* (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية جامعة دمياط ، ١ - ٢٥٩.
- الرشيدي ، ابتسام خنفور عبود (٢٠٢١). *متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت*، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة أسوان ، (٣٦)، ٣٤٤ - ٣٦٢.
- الزايدي، أحمد بن محمد (٢٠١٩). *واقع تطبيق مبادئ الحكومة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين*، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، ١١(١)، ١-٤٤.
- الشمري، نوف محمد عايد (٢٠٢٣). *تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستقرار الوظيفي*، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة المنصورة ، ١٢١(٤)، ٢٠٥٥ - ٢٠٨٦.
- الشلفان، عادل بن أحمد (٢٠٢١). *دور الحكومة والشفافية في الحد من الفساد الإداري*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤١ (٢)، ١ - ١٤٢.
- طلابع، محمد الشهيد محمد (٢٠٢٢). *الحكومة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)*، كلية التربية جامعة طنطا ، طنطا، ٤٥ (١)، ٣٥ - ٥٦.

طراري، محمود شحده سليمان (٢٠٢٢). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا برنامج الإدارة التعليمية، ١- ١٧٤.

عبد الجليل، رباب سعد (٢٠٢٣). الحوكمة ودورها في تطوير أداء المدارس الثانوية العامة في مصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها ، ٣ (١٣٥)، ٤٦٨-٤٩٦.

عمر، هناء صلاح عبد الحليم (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، المجلة العلمية، كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط ، (١٨)، ٤٨١-٥٥٧.

الفرا، ماجد (٢٠١٣). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية الإدارية في قطاع غزة، جامعة الزيتونة، عمان، ١-١٠.

المالكي، فهد بن عبد الرحمن والمالكي، رياض بن عبد الله (٢٠٢١). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شئون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة المنصورة، (١١٤)، ٢٢٩-٢٦٧.

متولي، عمر عبد الكريم (٢٠١٨). واقع الاداء الإداري لمديري المدارس بمصر في ضوء معايير القيادة والحوكمة. الفيوم: مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٠)، ٢٩١-٣٢٢.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٧). حوكمة التعليم العالي... المفهوم والمتطلبات، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢ (١٧٢)، ٤٢٣-٤٣٥.

مقرب، سارة (٢٠٢١). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية- دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدلفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي بو نعامة، ٢٤ (١)، ١٠٠٣-١٠٢٥.

المليجي، رضا بن إبراهيم (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ١- ٢٣٥.

المومني، آلاء كمال والإبراهيم، عدنان بدري (٢٠١٩). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (١)، ٥٨٩-٦١٦.

النجار، فاطمة رمضان عوض (٢٠٢١). أولويات الإصلاح التربوي لمواجهة الفساد في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة كفر الشيخ ، ص ١- ٦٩.

الورهي، أفنان بنت سعد وآخرون (٢٠١٩). *واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). *رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠*. القاهرة. وزارة المالية (٢٠٢٠). *الدليل الموحد لإجراءات الرقابة المالية للجهات الإدارية*. (ط. ٢). قطاع الحسابات والمديرية المالية. جمهورية مصر العربية. وزارة تطوير القطاع العام (٢٠١٧). *دليل تقييم وتحسين الممارسات الحكومية في القطاع العام*. (ط. ٢). مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي، المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Chan, H. & Lee, G.K.L. (2008). *“Critical Factors for Improving Social Sustainability of Urban Renewal Projects”* , Social Indicators Research, 1- 85.

ثالثًا: المواقع الإلكترونية:

الجهني، عبد الله بن مسعود (٢٠٢١). *الحوكمة في مؤسسات التعليم العام*. استرجعت في تاريخ (٦ يناير ٢٠٢٤) من: <https://aaljohani10.blogspot.com>.

