

# معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس

الدكتور علي عداد

دكتوراه في أصول التربية

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس، وكذلك الكشف عن الفروق بين درجات متوسطات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيري البحث (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)، تكونت عينة البحث من (61) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي:

1- جاءت معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس، بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (3,63)، ونسبة مئوية بلغت (72,6%)

2- ترتيب معوقات تطبيق الحوكمة جاء وفق الآتي: المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3,72) ونسبة مئوية بلغت (74,4%)، يليها المعوقات المالية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي

وقدره (3,64) ونسبة مئوية بلغت (72,8%)، ثم بالمرتبة الثالثة المعوقات البشرية بمتوسط حسابي وقدره (3,54) ونسبة مئوية بلغت (70,8%).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرين أصحاب المؤهل العلمي الأعلى (دبلوم فأعلى).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرين أصحاب سنوات الخبرة الأقدم.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة - معوقات الحوكمة - مدارس التعليم الثانوي العام -  
مدراء مديري مدارس التعليم الثانوي العام

# **Obstacles To Implementing Governance In General Secondary Education Schools In The City Of Damascus From The Point Of View Of School Principals**

**Prepared by: Dr.: Ali Adad**

**PhD in Fundamentals of Education**

The research aimed to uncover the obstacles to the application of governance in general secondary education schools in the city of Damascus from the point of view of school principals, as well as to reveal the differences between the average scores of the research sample members on the questionnaire on the obstacles to the application of governance due to the two research variables (academic qualification - years of experience). A sample was formed. The research included (61) male and female principals of general secondary education schools in the city of Damascus, The descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool for collecting data. The most important findings of the research are the following:

1-Obstacles to implementing governance in general secondary education schools in the city of Damascus, from the point of view of school principals, came to a large degree with an arithmetic average of (3.63), and a percentage of (72.6%).

2- The ranking of obstacles to implementing governance was as follows: Administrative obstacles ranked first with an arithmetic average of (3.72) and a percentage of (74.4%),

followed by financial obstacles in second place with an arithmetic average of (3.64) and a percentage of (72.8%) then in third place are human obstacles with a mean of (3.54) and a percentage of (70.8%).

3-There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the research sample members to the questionnaire of obstacles to implementing governance due to the academic qualification variable, in favor of managers with the highest academic qualification (diploma and above).

4- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the research sample members to the questionnaire on the obstacles to implementing governance due to the academic qualification variable, in favor of managers with the oldest years of experience.

**Keywords:** Governance - Governance Obstacles - General Secondary Education Schools- Principals of General Secondary Education Schools

## المقدمة

يشهد العصر الحالي الكثير من المتغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة ولمواكبة هذا التقدم أصبح من الضروري التوجه نحو الاهتمام بالمؤسسات التربوية والتعليمية لما لها من مكانة خاصة في المجتمع كونها تهتم بالعنصر البشري وتعمل على تنميته تنمية متواصلة واستثمار قدراته باعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في المجتمع.

وتطوير المدرسة الثانوية شأنه شأن تطوير أية مؤسسة من المؤسسات التربوية والتعليمية الأخرى يركز على إحداث تغييرات جوهرية وتحديث الأساليب المستخدمة لإنجاز المهام لزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ولتحقيق هذا كان لابد من تطبيق أحد مداخل التطوير الإداري الحديث ومن أهمها الحوكمة

وقد استخدم مصطلح 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)، وخلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين شاع استخدامه في المؤسسات التعليمية، ليعبر عن الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المقترحة لها.

فالحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الإدارية جميعها مصطلحات معربة للمصطلح (Governance) وتشمل مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المدرسة بما يضمن المساواة والشفافية والتمكين والمشاركة لكافة أفراد المجتمع المدرسي

وتهتم الحوكمة في المدرسة بتحسين الممارسات الإدارية للنهوض بها وتطويرها من خلال مساعدتها على صياغة استراتيجية سليمة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في صنع القرار وفق مبادئ العدالة والشفافية والمساواة، وضمان تطبيق القوانين والتشريعات على الجميع دون استثناء

وتحديد المسؤوليات والواجبات لجميع العاملين في المدرسة، والحد من الفساد الإداري، و لاستثمار الأمثل للموارد المتاحة فيها مما يحقق إنتاجية أكبر، ويؤدي لارتفاع جودة المخرجات التعليمية.

بالرغم من أهمية الحوكمة كأسلوب إداري وما يحققه من فوائد جمة للمدرسة الثانوية، إلا أن تطبيق الحوكمة في المدرسة يصاحبه العديد من القيود والمعوقات والتي تؤدي إلى فشل عملية التطبيق، وتتنوع تلك المعوقات بتنوع مصادرها فمنها ما يعود إلى الجوانب الإدارية مثل إتباع الأساليب الإدارية التقليدية، ومنها ما يعود إلى الجوانب البشرية مثل غياب الصورة الواضحة لمفهوم الحوكمة ومبادئها لدى العاملين مما قد يسبب مقاومة العاملين لعملية تطبيق الحوكمة، ومنها ما هو مادي مثل القصور في نظام المكافآت والتعويضات.

## 1- مشكلة البحث

تعد الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة وإرساء قيم الديمقراطية والشفافية والعدالة، وتحقيق التنافس للوصول إلى التميز في الأداء وانطلاقاً من أهمية تطبيق الحوكمة وما يحققه من فوائد متعددة قامت وزارة التربية السورية مؤخراً بإصدار تعديل في نظامها الداخلي الذي أكد على ضرورة توطين مبادئ الحوكمة وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة وتطوير إجراءات المساءلة، بالرغم من الجهود التي بذلتها وتبذلها وزارة التربية إلا أن هناك قصوراً في تطبيق الحوكمة، فقد بينت نتائج بعض الدراسات المحلية مثل دراسة (الدرويش، 2023) ودراسة (عداد، والخلف، 2021) أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية العامة جاء بدرجة

متوسطة، فتطبيق الحوكمة ليس بالعملية السهلة إذ أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق تبني المدرسة الثانوية للحوكمة فقد أوضحت دراسة (الزائدي، 2018) أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة جمود الهيكل التنظيمي، إضافةً إلى وجود معوقات مادية، كما بينت دراسة (حرب، 2011) أن من العوامل التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسة التعليمية قلة أو انعدام الدورات التدريبية للعاملين والمتعلقة بالتعريف بأهمية الحوكمة ومبادئها ، وأوضحت دراسة (الخطيب، 2018) أن أهم العوامل التي تحد من تطبيق الحوكمة هي البيروقراطية الإدارية، والمركزية في صنع القرارات، وبينت دراسة (حسن، 2015) إن محاولات تطوير المدرسة لم تحقق المتوقع منها بسبب غياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة

كما فقد بينت دراسة استطلاعية قام بها الباحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2023-2024) على عينة مؤلفة من (10) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وجهت إليهم الأسئلة التالية: هل تطبق مبادئ الحوكمة في إدارة المدرسة؟ ماهي معوقات تطبيق الحوكمة؟ ماهي مقترحاتك للحد من هذه المعوقات؟ وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية وجود ضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة نتيجة المركزية في إدارة المدرسة الثانوية، إذ بين (90%) من أفراد العينة أن مهامهم تنحصر في مراقبة سير العمل في المدرسة والحفاظ على الانضباط وإبلاغ العاملين في المدرسة بالقوانين والبلاغات الوزارية، كما بين (50%) من أفراد العينة عدم وجود

الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الحوكمة ومبادئها من أهم معوقات التي تحول دون تطبيقها في المدرسة، بينما بين (50%) منهم أن قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من أهم معوقات تطبيق الحوكمة، وبين (70%) ضرورة تفويض بعض الصلاحيات لإدارة المدرسة

يتضح مما سبق أن هناك فجوة بين الرؤية المأمولة لتطبيق الحوكمة في المدرسة وواقع التطبيق، نتيجة وجود مشكلات ومعوقات تحد من تطبيقها على أرض الواقع لذا لابد قبل البدء بتطبيق الحوكمة التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، لأن تطبيقها في المدرسة يحتاج إلى تشخيص دقيق لواقع المدرسة، لمعرفة التحديات والصعوبات، ووضع رؤية مستقبلية بناءً على ذلك .

لذا جاء هذا البحث لتحديد أهم معوقات الحوكمة، لأن محاولة تحديد هذه المعوقات قد يساعد على تجنبها أو العمل على التقليل من آثارها السلبية وبذلك تتبلور مشكلة البحث في تحديد معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس.

## 2- أسئلة البحث: يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

2-1- مامعوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس؟



**3- أهمية البحث: وتتجلى في النقاط التالية:**

3-1- أهمية الحوكمة للمدرسة لما لها من دور فعال في تطوير أداء مدارس التعليم الثانوي العام من خلال تحسين أداء المدرسة وتشجيع العلاقات التي تتمتع بالشفافية والنزاهة والمساواة والقضاء على الفساد والوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل وقت وتكلفة

3-2- قد تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين والقائمين على إدارة التعليم الثانوي حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة وذلك لاتخاذ القرارات وتهيئة الظروف وتوفير الموارد التي يمكن لها أن تسهم في علاج هذه المعوقات

3-3- قد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات حول معوقات أخرى للحوكمة لم يتم دراستها في هذا البحث.

**4- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:**

4-1- تحديد معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس.

**5- متغيرات البحث: وتشمل على:**

المتغيرات المستقلة: وتشمل متغير المؤهل العلمي وله فئتان (معهد أو إجازة/ دبلوم فأعلى)، متغير سنوات الخبرة الإدارية: وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

**المتغيرات التابعة:** وتشمل إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة.

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

6-1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6-3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

#### **7-حدود البحث: وتشمل**

7-1-الحدود البشرية: تمثلت بمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

7-2-الحدود المكانية: تمثلت بمدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

7-3-الحدود الزمانية: طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي(2023-2024)

7-4-الحدود العلمية: وتشمل معوقات تطبيق الحوكمة وهي معوقات (الإدارية، البشرية، المالية)

## 8- المصطلحات والتعريفات الإجرائية

**الحوكمة (Governance) اصطلاحاً:** هي أسلوب إداري يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (أبو النصر، 2015، 46).

**الحوكمة (Governance) إجرائياً:** هي أسلوب إداري يشير إلى مجموعة الأنظمة والمبادئ والإجراءات المتبعة في إدارة المدرسة الثانوية، من خلال تطبيق المشاركة والمساءلة والمساواة والشفافية في اتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المدرسة .

**معوقات تطبيق الحوكمة (Governance Obstacles):** " هي الصعوبات التي تقف حاجزاً بما يحول من قدرة المؤسسة على تطبي الحوكمة" (السيد، وطه، ومحمد، 2024، 45).

**معوقات تطبيق الحوكمة (Governance Obstacles) إجرائياً:** وتتمثل في المعوقات الإدارية والبشرية والمالية التي تؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة في المدرسة الثانوية، وتقاس بالدرجة التي تعكسها تقديرات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض

## 9- الدراسات السابقة

دراسة (القرواني، 2016) بعنوان: مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية

ومعوقاتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك الكشف عن معوقات الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة (101) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة متوسطة.

2- بلغت معوقات الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات درجة كبيرة وتمثلت هذه المعوقات في (المعوقات التنظيمية، والبشرية، والمادية)

دراسة (الحميدي، 2017) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتها بجامعة الطائف من

وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (التخصص، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (300) عضواً وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي:

1- بلغ واقع تطبيق الحوكمة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية درجة متوسطة.

2- بلغت معوقات تطبيق الحوكمة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية درجة كبيرة، وقد تمثلت هذه المعوقات في معوقات (تنظيمية، مالية، اجتماعية).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة تعزى للمتغيرات (التخصص، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

دراسة (إبراهيم، 2019) بعنوان: معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المدرسين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (700) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام

بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة كبيرة وجاءت المعوقات التنظيمية بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، تليها المعوقات البشرية بدرجة كبيرة أيضاً وأخيراً المعوقات المالية بدرجة كبيرة.

دراسة النجرس (2022) بعنوان: واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ

### الحوكمة ومعوقاتها ومتطلبات تطويرها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها في سورية من وجهة نظر العاملين فيها، والوقوف على معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر مديري الدوائر في وزارة التربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (500) من العاملين في وزارة التربية ومديرياتها، و(20) من مديري الدوائر في وزارة التربية، و(24) من الخبراء المختصين من كليات التربية في جامعة دمشق وطرطوس والبعث والفرات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت بالآتي:

1- واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التربية ومديرياتها في سورية من وجهة نظر

العاملين الإداريين فيها جاء بدرجة متوسطة.

2- معوقات تطبيق الحوكمة في وزارة التربية من وجهة أفراد عينة الدراسة هي

(معوقات إدارية، معوقات بشرية، معوقات مادية وفنية)

3- كانت المعوقات الإدارية تتمثل في (المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، نقص التنسيق بين وزارة التربية ومديرياتها، خوف الإدارة من فقدان السلطة، كثرة الإجراءات الروتينية وتعقيدها)، بينما تمثلت المعوقات البشرية في (كثرة تنقلات العاملين وتحديد مراكز العمل بين المحافظات، ضعف الاهتمام بالعمل كفريق، نقص الدورات التدريبية، سوء توزيع الموارد البشرية داخل وزارة التربية)، وكانت المعوقات المادية والفنية (انخفاض مستوى الرواتب بشكل كبير للعاملين، قصور الاستثمار الأمثل لميزانية المشاريع، ضعف وجود قاعدة بيانات للعاملين، ضعف الدور الإعلامي في توضيح أهمية الحوكمة)

دراسة (دويات، 2023) بعنوان: واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (282) معلماً ومعلمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- بلغ واقع الحوكمة الإدارية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة.

2- بلغت معوقات الحوكمة الإدارية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر أفراد عينة البحث درجة متوسطة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول معوقات الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول معوقات الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المعلمين أصحاب المؤهل ماجستير فأعلى.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول معوقات الحوكمة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات.

#### الدراسات الأجنبية

دراسة موليلي (Mulili,2014) بعنوان: ممارسات الحوكمة ومعوقاتها في الجامعات

العامة الكينية

### **Governance practices and their obstacles in Kenyan public universities**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات الحوكمة ومعوقاتها في الجامعات العامة الكينية، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال دراسة وثائق (15) جامعة



كينية، وإجراء مجموعة من المقابلات مع رؤسائها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة الرشيدة لا زال متدنياً بسبب وجود العديد من المعوقات والتي تتمثل في المعوقات المادية والفنية والإدارية، كما بينت النتائج أن عدم وجود الخطط الاستراتيجية يعيق تطبيق الحوكمة في الجامعات الكينية.

دراسة مونيونتشو (Monyoncho,2015) بعنوان: معوقات ممارسة الحوكمة في جامعة نيروبي

### Obstacles to practicing governance at the University of Nairobi

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة الحوكمة في جامعة نيروبي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (312) موظفاً في جامعة نيروبي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات لممارسة الحوكمة بدرجة مرتفعة، وتتمثل هذه المعوقات في وجود قيادة ضعيفة، قرارات بيروقراطية، الهيكل التنظيمي غير مناسب لتطبيق الحوكمة ومبادئها.

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

**المنهج:** تشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (القرواني،2016)، ودراسة (الحميدي،2017)، ودراسة

(النجرس،2022) بينما اختلف مع دراسة موليلي (Mulili,2014) التي استخدمت منهج دراسة الحالة، **العينة**: كما اختلف مع الدراسات السابقة في العينة مثل دراسة (النجرس،2022) حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية ومديرياتها، ودراسة (دويات،2023) حيث تكونت عينة الدراسة من المعلمين، ودراسة مونيونتشو (Monyoncho,2015) حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين في الجامعة، **الأداة**: وتشابه مع بعض الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (دويات،2023) ودراسة (إبراهيم،2019)، ودراسة (الحميدي،2017)، بينما اختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة مونيونتشو (Monyoncho,2015)، ودراسة (النجرس،2022) حيث استخدمت المقابلة كأداة للدراسة

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

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: يتناول هذا البحث تحديد معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام، بينما الدراسات السابقة تناولت دراسة الحوكمة ومعوقاتها من جوانب متعددة ولمراحل تعليمية مختلفة مثل دراسة مونيونتشو (Monyoncho,2015) التي تناولت معوقات ممارسة الحوكمة في التعليم الجامعي، ودراسة (النجرس،2022) التي تناولت واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ الحوكمة ومعوقات ومتطلبات تطويرها

## 10-الإطار النظري

### 10-1- مفهوم الحوكمة

بدأ ظهور الحوكمة منذ عام (1989) في منشورات البنك الدولي وتقاريره بوصفها وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية" (ناصر الدين، 2019، 91)، فالحوكمة هي الحالة المثلى التي تسخر فيها الخطط الاستراتيجية لترجمة إرادة المجتمع المحلي إلى سياسات عامة، ووضع الأسس والقواعد الكفيلة بخدمة جميع أفراد المجتمع بكفاءة وفاعلية، والحوكمة في مجال التعليم لا تقتصر على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، ولكن تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بوساطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها" (The Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization, 2020, (103

وتعرفها (القطشان، 2020، 7) بأنها: "الممارسات الإدارية التي يتبناها مدير المدرسة والمتعلقة بشفافية الإجراءات ووضوحها للحد من الفساد الإداري ومشاركة جميع المعلمين في صنع القرار والمساءلة في حالة حدوث إخفاقات والمسؤولية الجماعية في تحديد المسؤوليات بين المدير والعاملين في المدرسة"

وعرفها (عداد، والخلف، 2021، 9) بأنها " 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 "

وتعرف أيضاً بأنها: " مفهوم إداري حديث يهدف إلى ضبط المدرسة وإدارتها من خلال تطبيق العدالة والمساءلة والشفافية والقضاء على الفساد للوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة" (الدرويش، 2023، 118 )

يتضح مما سبق أن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المدرسة وأهدافها

**10-2-أهداف الحوكمة:** إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية أمراً مهماً لما لها من أهداف وقد ذكرها ميهتا (Mehta,2014,5-6) وفق التالي:

10-2-1- تعزيز الفاعلية وزيادة الكفاءة وذلك من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل تعزز المشاركة لكافة العاملين في المؤسسة

10-2-2- تحقيق العدالة والمساواة للعاملين في المدرسة للحصول على أداء مرتفع وتحقيق الشفافية والوضوح لتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفعالة داخل المدرسة وخارجها

## 10-2-3-زيادة الإحساس بالمسؤولية في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة صحيحة

كما بين ليني (Lenny,2016,65) أن الحوكمة تهدف " إلى تقوية تفاعل ومشاركة أصحاب العاملين في المؤسسة مع تحسين الصلة والمساءلة والشفافية والتماسك والكفاءة والفعالية لسياسات التعليم"

يتضح مما سبق أن تطبيق الحوكمة في المدرسة الثانوية يساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعزز من قدرتها على اتخاذ القرار باستخدام أفضل الوسائل والممارسات من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين مما يحقق المساواة بينهم.

## 10-3-معوقات تطبيق الحوكمة في المدرسة الثانوية:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الحوكمة في المدرسة الثانوية، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على تطبيقها، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

10-3-1-المعوقات الإدارية: " وتتمثل في عدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين، إضافةً إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارة المدرسية وغياب آليات المساءلة الإدارية للعاملين، ووجود التشريعات التي تعمل على مقاومة

التغيير في المدرسة" (القرواني، 2016، 132)

يتضح مما سبق أن المعوقات الإدارية لتطبيق الحوكمة تتمثل في مركزية الإدارة وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وتعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة، واتباع الأساليب التقليدية في إنجاز المهام الإدارية.

**10-3-2-المعوقات البشرية:** " وتتمثل في نقص الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس وخوفهم من تحمل المسؤولية، إضافةً إلى تدني مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة وإجراءات تطبيقها لدى المعلمين، وعدم رغبة العاملين في المدرسة بالانخراط في برامج التنمية المهنية" (Mohajeran,2010,160-163)

يتضح مما سبق أن المعوقات البشرية لتطبيق الحوكمة تتمثل في نقص الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتطبيق الحوكمة، أو قد تكون نتيجة مقاومة العاملين في المدرسة لتطبيق الحوكمة

**10-3-3-المعوقات المالية:** وتتمثل في "عد تخصيص حوافز مادية ومعنوية للعاملين في المدرسة، إضافةً إلى قلة الميزانية اللازمة لعملية التطوير المهني للمعلمين والمديرين" (Sheppard,2011,139)

يتضح مما سبق أن المعوقات المالية لتطبيق الحوكمة تتمثل في نقص الموارد المالية والإمكانات اللازمة لتطبيق الحوكمة نتيجة قصور التمويل بسبب عدم وجود مصادر مالية متجددة واعتماد المدرسة على التمويل المخصص من قبل وزارة التربية.

**11- منهج البحث:** اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لتحديد معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري هذه المدارس إذ تم إعداد استبانة معوقات تطبيق الحوكمة 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 وُفُسرت في ضوء الأدب النظري السابق.

**12- مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً ومديرة حسب إحصائيات مديرية التخطيط والإحصاء للعام الدراسي (2023-2024)، وهو العام الذي طُبّق فيه البحث، ونتيجة لصغر حجم المجتمع الأصلي قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم تطبيق الأداة مع كامل المجتمع الأصلي باستثناء عينة الدراسة السيكمترية البالغة عددها (15) مديراً ومديرة ، وبذلك تكون قد بلغت عينة البحث ( 61 ) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق والجدول التالي يوضح خصائص مجتمع البحث وعينته.

الجدول (1) عدد عينة البحث

النسبة من العينة	عدد العينة	المتغير	
%46	28	معهد أجازة	المؤهل العلمي
%54	33	دبلوم فأعلى	
%57	35	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة الإدارية
%43	26	10 سنوات فأكثر	

**13-أداة البحث:** لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة معوقات تطبيق الحوكمة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مثل دراسة(القرواني،2016)، ودراسة(النجرس،2022)، ودراسة (دويات،2023) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من(26) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ودراسة الخصائص السيكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة مبادئ الحوكمة تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (15) مديراً ومديرة وهي من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

**13-1-صدق استبانة معوقات تطبيق الحوكمة:** للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

**صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية ف جامعة دمشق وجامعة الفرات وجامعة حماة، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وحذف العبارات المكررة وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (25) عبارة.



**الجدول (2) العبارات التي تم حذفها وتعديلها في استبانة معوقات تطبيق الحوكمة في ضوء آراء السادة المحكمين**

العبارات بعد التعديل	العبارات قبل التعديل
ضعف اهتمام العاملين بالعمل كفريق	غياب تنظيم العاملين ضمن فريق عمل لعدم اهتمامهم بذلك
ضعف الانسجام والتوافق بين العاملين في المدرسة	غياب العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة
عدم وجود آليات لمتابعة عملية تطبيق الحوكمة في المدرسة	ضعف متابعة تطبيق الحوكمة نتيجة عدم وجود آليات متابعة
<b>العبارات المحذوفة</b>	
اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة العاملين	

**صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة معوقات تطبيق

الحوكمة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة

الكلية له كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول (3) معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات استبانة معوقات تطبيق**

**الحوكمة مع الدرجة الكلية له**

المجالات	الارتباط	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	0,754**	0,01
المعوقات البشرية	0,722**	0,01
المعوقات المالية	0,786**	0,01

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة

معوقات تطبيق الحوكمة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0,01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

### 13-2- ثبات استبانة معوقات تطبيق الحوكمة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد

على الطرائق التالية:

طريقة التجزئة النصفية: 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 (4) يوضح ذلك

طريقة الثبات بالإعادة: : تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة، من خلال إعادة

تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول،

وتم استخراج معاملات الثبات عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول

والثاني والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

#### الجدول (4) معاملات ثبات بالإعادة والتجزئة النصفية لاستبانة معوقات تطبيق الحوكمة

معامل الثبات بالإعادة	معامل جتمان للتجزئة النصفية	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	معوقات تطبيق الحوكمة
0,732	0,789	0,632	0,521	المعوقات الإدارية
0,749	0,823	0,734	0,420	المعوقات البشرية
0,798	0,795	0,611	0,325	المعوقات المالية
0,763	0,782	0,701	0,456	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات جتمان للتجزئة النصفية لمجالات استبانة

معوقات تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0,782-0,823)، كما

تراوحت معاملات ثبات بالإعادة لمجالات استبانة معوقات تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية

لاستبانة بين (0,732-0,798)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات جيدة، ويتضح مما سبق أن استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحاً للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

**13-3- الصورة النهائية لاستبانة معوقات تطبيق الحوكمة:** تكوّنت استبانة معوقات تطبيق الحوكمة في صيغتها النهائية من (25) عبارة وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعطى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

**14- الأساليب الإحصائية** تم استخدام برنامج (Spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب إذ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار (T) للعينات المستقلة.

**15- 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) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (4/5=0,80)، 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 (5) المعيار المعتمد في البحث**

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

**16- نتائج البحث ومناقشتها**

**16-1- السؤال الأول: ما معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي في مدينة**

**دمشق من وجهة نظر مديري المدارس؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة، لتحديد هذه المعوقات في مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة حماة من وجهة نظر مديري هذه المدارس ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

**الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجالات استبانة**

**معوقات تطبيق الحوكمة**

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة المعوق
المعوقات الإدارية	3,72	0,452	74,4%	1	كبيرة
المعوقات البشرية	3,54	0,436	70,8%	3	كبيرة
المعوقات المالية	3,64	0,502	72,8%	2	كبيرة
الاستبانة ككل	3,63	0,487	72,6%		كبيرة

يُلاحظ من الجدول السابق أن معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,63)، ونسبة مئوية (72,6%)، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (القرواني، 2016)، ودراسة (الحميدي، 2017)، ودراسة (ابراهيم، 2019)، ودراسة (مونيونتشو Monyoncho، 2015) إذ بينت نتائج هذه الدراسات أن معوقات تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة، كما أوضحت دراسة موليلي (Mulili، 2014) أن تطبيق الحوكمة لا زال متدنياً بسبب وجود العديد من المعوقات والتي تتمثل في المعوقات المادية والفنية والإدارية بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (دويات، 2023) إذ بينت أن معوقات تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك إلى موافقة أفراد عينة البحث على هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح إذ تشكل هذه المعوقات تحديات حقيقية لتطوير أداء مدارس التعليم الثانوي العام فهناك ضعف في تطبيق الحوكمة نتيجة المركزية في إدارة التعليم في سورية مما يؤدي إلى صعوبة العمل ضمن النظام المركزي الذي يمكن أن يعيق كثيراً ما تدعو إليه الحوكمة من تشجيع العاملين على المشاركة في إدارة المدرسة وتقاسم المسؤوليات والشفافية في صنع القرارات والشفافية، وقد يكون نتيجة حادثة هذا

الأسلوب الإداري وعدم تمكن العاملين بالتدريب على هذا النوع من الأساليب الإدارية نتيجة قلة الدورات التدريبية في هذا المجال

أما ترتيب مجالات استبانة معوقات تطبيق الحوكمة جاء وفق التالي:

حصل المجال (المعوقات الإدارية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,72) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة بحيث تنحصر مهامه في مراقبة سير العمل في المدرسة والحفاظ على الانضباط وإبلاغ العاملين في المدرسة بالقوانين والبلاغات الوزارية والعمل على تطبيقها، فیتقيد مديري المدارس بحرفية القوانين والتعليمات الصادرة من مديرية التربية أو وزارة التربية، لذلك قد لا يقومون بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو بشرحها مما يشكل عائق أمام تطبيق الحوكمة في المدرسة، أو قد يكون نتيجة نقص الكفايات الإدارية لديهم لتطبيق الحوكمة، وهذا ما أكدته دراسة (النجرس، 2022) إذ جاء فيها أن المعوقات الإدارية لتطبيق الحوكمة تتمثل في (المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، نقص التنسيق بين وزارة التربية ومديرياتها، خوف الإدارة من فقدان السلطة، كثرة الإجراءات الروتينية وتعقيدها)، كما بينت دراسة مونيونتشو (Monyoncho,2015) أن أهم معوقات الحوكمة هي وجود قيادة ضعيفة، وقرارات بيروقراطية، والهيكل التنظيمي غير مناسب لتطبيق الحوكمة ومبادئها .

كما جاء المجال (المعوقات المالية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,64) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المدرسة تحتاج إلى مخصصات مالية كبيرة لتطبيق الحوكمة وذلك من (دورات تدريبية، تجهيزات، تأهيل المعلمين، الاستعانة بمختصين، توفير أدلة حول كيفية تطبيق الحوكمة.....إلخ) وهذا بدوره يتعارض مع شح الموارد المالية المتوفرة في المدرسة، فميزانية المدرسة لا تغطي متطلبات تطبيق الحوكمة وذلك في ظل محدودة الموارد المالية، كما أنه لا يوجد مورد مالي آخر للمدرسة سوى الموارد المخصصة من وزارة التربية والتي تعتمد عليها كلياً، كما أوضحت دراسة (النجرس، 2022) أن المعوقات المادية لتطبيق الحوكمة تتمثل في (انخفاض مستوى الرواتب بشكل كبير للعاملين، قصور الاستثمار الأمثل لميزانية المشاريع)

وجاء المجال (المعوقات البشرية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,54)، وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى تمسك العاملين بالنمط التقليدي للإدارية وعدم الرغبة في تطبيق أساليب إدارية حديثة لاعتقادهم بأن هذا قد يؤدي إلى زيادة المهام والمسؤوليات عليهم لذلك يميلون إلى الاستقرار في عملهم، إضافةً إلى قد يكون بسبب نقص الخبرة الكافية حول كيفية تطبيق الحوكمة، وأوضحت دراسة (النجرس، 2022) أن المعوقات البشرية لتطبيق الحوكمة تتمثل في (كثرة تنقلات العاملين وتحديد مراكز العمل بين المحافظات، ضعف الاهتمام بالعمل كفريق، نقص الدورات التدريبية، سوء توزيع الموارد البشرية داخل وزارة التربية)

### 16-3- نتائج فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد أو إجازة-دبلوم فأعلى) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (7) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
معهد أو إجازة	3,30	0,421	0,302	59	0,00	دالة
	3,96	0,436				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0,08) وهي أصغر من (0,05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي



وذلك لصالح المديرين أصحاب المؤهل العلمي دبلوم فأعلى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دويات، 2023) التي بينت وجود فروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس حملة المؤهل العلمي الأعلى (دبلوم فأعلى) نتيجة دراستهم واطلاعهم على بحوث سابقة، وما تلقوه من معارف ومعلومات في أثناء الإعداد في برامج الدبلوم فطبيعة المقررات الدراسية في هذه المرحلة تتضمن التعريف بأهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ومراحل تطبيقها ومعوقات ذلك اكتسبوا مهارة وقدرة على تحديد معوقات تطبيق الحوكمة.

**الفرضية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

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

جدول (8) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
دالة	0,00	59	0,452	0,521	3,45	أقل من 10 سنوات
				0,569	3,81	10 سنوات فأكثر

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0,00) وهي أصغر من (0,05)

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية وذلك

لصالح المديرين أصحاب سنوات الخبرة الأقدم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دويات، 2023) التي بينت وجود فروق لصالح سنوات

الخبرة الأقدم، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحميدي، 2017) التي بينت عدم

وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس أصحاب سنوات الخبرة الأقدم ونتيجة للأقدم

الوظيفي هم على اطلاع على ما يجري في المدرسة من تعديل على الأساليب الإدارية

لتطوير العملية الإدارية في المدرسة فقد مارسوا خلال سنوات عملهم أساليب إدارية

متنوعة ولاحظوا المشكلات والصعوبات التي تعيق هذه الأساليب واكتسبوا منها الخبرة،

لذلك كانوا أقدر على تحديد معوقات تطبيق الحوكمة

يتضح مما سبق أهم النتائج التي توصل إليها البحث كانت وفق التالي :

1- جاءت معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري المدارس، بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (3,63)، ونسبة مئوية بلغت (72,6%)

2- ترتيب معوقات تطبيق الحوكمة جاء وفق الآتي: المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3,72) ونسبة مئوية بلغت (74,4%)، يليها المعوقات المالية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3,64) ونسبة مئوية بلغت (72,8%)، ثم بالمرتبة الثالثة المعوقات البشرية بمتوسط حسابي وقدره (3,54) ونسبة مئوية بلغت (70,8%).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرين أصحاب المؤهل العلمي الأعلى (دبلوم فأعلى).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرين أصحاب سنوات الخبرة الأقدم

**17-المقترحات: في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها تم اقتراح الآتي:**

17-1-زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة الثانوية بما يتناسب مع مسؤولياتهم وواجباتهم وتطبيق الصلاحيات على أرض الواقع لتحقيق مبادئ الحوكمة.

17-2-إجراء دورات تدريبية لجميع العاملين في المدرسة حول مهارات تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل بروح الفريق والاستعانة بالمختصين في هذا المجال

17-3-تزويد مدارس التعليم الثانوي بميزانية مناسبة وكفيلة بالإيفاء بكافة احتياجات ومتطلبات تطويرها.

17-4-تقديم مكافآت تشجيعية وحوافز للمدارس التي تحقق التميز في أداءها

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، هدوء . (2019) معوقات تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. المجلد 3.
- أبو النصر، مدحت.(2015). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- حبوش، محمد.(2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. *رسالة ماجستير*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- حرب، نعيمه. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في الجامعات الفلسطينية. *رسالة ماجستير*. كلية إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- حسن، ماهر .(2015). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي . *مجلة كلية التربية بأسبوط*. المجلد 31. العدد(4). ص-ص:262-330.
- الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية ببنها*. العدد (110). ص-ص: 155-212.
- الخطيب، أحمد. (2018). تقدير تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. المجلد 38. العدد(2).
- الدرويش، انعام. (2023). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. *مجلة جامعة حماة*. المجلد 7. العدد(1). ص-ص: 113-131.
- دويات، سجي. (2023). واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس. *رسالة ماجستير*. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل

- الزاندي، أحمد. (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقاتهما في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. العدد(12).
- السيد، حمادة، وطه، أحمد، ومحمد، منتصر. (2024). معوقات تطبيق الحوكمة. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. العدد(202). ص-ص:40-64.
- عداد، علي، والخلف، غسان. (2021). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي في محافظة حماة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم النفسية والتربوية*. المجلد 39. العدد(3). ص-ص: 157-175.
- القرواني، خالد. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية ومعوقاتهما من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. المجلد14. العدد(4). ص-ص:122-169.
- القطشان، أميمة. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهـم. *رسالة ماجستير*. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة.
- ناصر الدين، يعقوب. (2019). الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة. *منشورات جامعة الشرق الأوسط*. عمان.
- النجرس، صالح. (2022). واقع الإدارة التربوية في سورية في ضوء مبادئ الحوكمة ومعوقاتهما ومتطلبات تطويرها. *أطروحة دكتوراه*. كلية التربية. جامعة دمشق.

- Lenny, Tom .(2016). **Report on the Governance of Vocational Education and Training in the South and East Region The Mediterranean**, European Training Foundation.
- Mehta, A. (2014). The challenge of policy: formulation improving customer and service delivery in the 21st century by E. Governance. ***International Journal of Scientific& Research Publication***, 4. (1).p: 1-7.
- Mohajeran, Behanz(2010). An- Investigation of the Relationship between Governance Decision Making and Effectiveness: A Case Study of Four High Schools. ***Unpublished Doctorate Thesis***. University of Wollongong.NSW, Australia.
- Monyoncho, M., R. (2015). Obstacles to practicing governance at the University of Nairobi, DBA Africa Management Review, Vol. 5, No. 1, March.
- Mulili , B. (2014). Governance practices and their obstacles in Kenyan public universities . ***Journal of Applied Research in Higher Education***, 6(2), 342-357.

- Sheppard, A.P.I. (2011). An Analysis of the Nature of the Governance of International School and the Potential for Securing Appropriate Governance. ***Unpublished Doctorate Thesis***. University of Bath, UK.
- The Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization (2020). ***The united dictionary of educational strategies terms***. Bureau of Coordination of Arabization, Rabat.