



الحكومة التربوية ودورها في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية في المدارس الثانوية في... د/ محمد عباس

**Humanities and Educational
Sciences Journal**

ISSN: 2617-5908 (print)



**مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية**

ISSN: 2709-0302 (online)

الحكومة التربوية ودورها في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية في المدارس الثانوية في بغداد(*)

م م / محمد نبيل عباس

قسم العلوم التربوية والنفسية / الإدارة التربوية
كلية التربية للبنات، جامعة بغداد العراق - العراق

Muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq

تاريخ قبوله للنشر 29/3/2026

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 1/3/2026

(*) موقع المجلة:

العدد (54)، شهر مايو 2026م

732

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

الحوكمة التربوية ودورها في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية في المدارس الثانوية في بغداد

م م / محمد نبيل عباس

قسم العلوم التربوية والنفسية / الإدارة التربوية
كلية التربية للبنات، جامعة بغداد العراق - العراق

الملخص

هدف هذا البحث إلى اختبار أثر تطبيق برنامج الحوكمة التربوية في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية في عينة من المدارس الثانوية بمدينة بغداد، بالاعتماد على تصميم شبه تجريبي يقوم على القياس القبلي والبعدي مع مجموعتي البحث وتكونت العينة من أربع مدارس (مدرستان تجريبيتان ومدرستان ضابطتان)، تم قياس مستوى الحوكمة التربوية من خلال استبانة معيارية، في حين تم قياس كفاءة الإدارة التعليمية عبر مؤشرات كمية شملت: زمن إنجاز المعاملة ورضا المستفيدين، أظهرت النتائج ارتفاع متوسط الحوكمة الكلية في المجموعة التجريبية من (3.06) قبل التدخل إلى (3.74) بعده، مقابل تغير محدود في المجموعة الضابطة من (3.08) إلى (3.15)، كما انخفض زمن إنجاز المعاملات في المجموعة التجريبية من (5.6) إلى (3.8) يوم، وارتفع رضا المستفيدين من (3.1) إلى (4.0)، بينما كانت التغيرات في المجموعة الضابطة طفيفة، وأثبت تحليل الارتباط وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية ($r = 0.84$)، بما يؤكد أن الحوكمة التربوية تمثل مدخلاً تنظيمياً فاعلاً لتحسين الأداء الإداري في المدارس عبر تعزيز الشفافية والمساءلة وتوحيد الإجراءات ورفع جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التربوية، الإدارة التعليمية، كفاءة الإدارة، الشفافية، المساءلة، رضا المستفيدين، بغداد.

Educational governance and its role in improving the efficiency of educational management

Dr. Mohammed Nabil

Abbas University of Baghdad

College of Education for Women, Iraq

Abstract

This paper also analyzed the effects of the application of an educational governance program on the performance of educational management in a sample of secondary schools in Baghdad by the use of a quasi-experimental pretest–posttest study design with a control group. Four schools (two experimental and two control) were used in the sample. The measurement of educational governance was conducted through a structured questionnaire, while management efficiency was measured through quantitative performance indicators, including processing time in administrative transactions and stakeholder satisfaction.

The findings indicated that the overall governance mean of the experimental group increased from (3.06) (pre-intervention) to (3.74) (post-intervention), compared to a slight increase in the control group from (3.08) to (3.15). Furthermore, the processing time in the experimental group decreased to (3.8) days, compared to (5.6) days, while stakeholder satisfaction improved to (4.0). In contrast, the change in the control group was minimal.

Correlation analysis revealed a strong positive relationship between educational governance and management efficiency ($r = 0.84$). These results confirm that educational governance represents an effective organizational practice in enhancing school administrative performance by improving transparency, accountability, standardization, and the overall quality of services provided to stakeholders

Keywords

Educational governance, Educational management, Administrative efficiency, Transparency, Accountability, Stakeholder satisfaction, Baghdad.

مقدمة البحث:

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن تحولات متسارعة فرضتها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مثل تعاضم مطالب الجودة، وضغط الموارد، وتسارع التحول الرقمي، واتساع دائرة مساءلة المؤسسات العامة أمام المجتمع، وقد انعكست هذه التحولات على الإدارة التعليمية بوصفها المحرك التنظيمي الذي ينسق العمل المدرسي، ويضبط الإجراءات، ويضمن انسيابية الخدمات الإدارية الداعمة للعملية التعليمية، إلا أن الواقع التطبيقي في كثير من البيئات التعليمية يكشف عن تحديات متزايدة تتمثل في تعقيد الإجراءات، وتعدد مسارات المعاملات، وتداخل الصلاحيات بين المستويات الإدارية، وضعف وضوح المسؤوليات، وبطء إنجاز الأعمال الروتينية، فضلاً عن تزايد توقعات المستفيدين من طلبة وأولياء أمور وملاكات تعليمية وإدارية، مما يتطلب استجابة أسرع وقرارات أكثر رشادة وشفافية⁽¹⁾.

وتشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أن تطوير الإدارة التعليمية لم يعد مقتصرًا على تحسين الأداء التنفيذي أو رفع كفاية العاملين فحسب، بل أصبح مرتبطًا بإعادة بناء الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقة بين السلطة والمسؤولية واتخاذ القرار والرقابة والمتابعة داخل المؤسسة التعليمية، ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة المدرسية المعاصرة تتجه نحو نماذج أكثر انفتاحًا وتنظيمًا، تستند إلى قواعد واضحة في الإفصاح، وتحديد المسؤوليات، وإشراك أصحاب المصلحة، بدلًا من الاقتصار على النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية والقرارات الفردية⁽²⁾.

كما تؤكد بعض الدراسات العربية أن المؤسسات التعليمية التي تعتمد مبادئ الحوكمة تكون أكثر قدرة على تحقيق الانضباط الإداري والاستقرار المؤسسي، لأنها تنقل العمل المدرسي من الطابع الشخصي أو الاجتهادي إلى الطابع المؤسسي القائم على قواعد ومعايير وإجراءات واضحة، وهذا التحول يساهم في تقليل الهدر الإداري، ويحد من تضارب الصلاحيات، ويرفع من مستوى الالتزام الوظيفي، ويجعل عملية المتابعة والتقييم أكثر موضوعية وقابلة للقياس، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء الإداري والتربوي معًا⁽³⁾.

وفي السياق نفسه، لم تعد الحوكمة في المؤسسات التربوية مفهومًا نظريًا مستوردًا من مجال الإدارة العامة أو حوكمة الشركات فحسب، بل أصبحت مدخلًا إصلاحيًا له خصوصيته داخل التعليم، نظرًا لارتباطه المباشر بجودة الخدمة التعليمية وعدالة الإجراءات وفعالية القرارات المدرسية، فكلما اتضحت قواعد العمل، وتحددت

(1) صلاح، ماهر طاهر محمد. (2024). قياس وتقييم الأداء الإداري للمدارس والمؤسسات التعليمية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (89)، ص115-134.

(2) بشير، محمد حسن. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(6)، ص45-68.

(3) العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(1)، ص77-102.

المسؤوليات، وتوسعت دائرة المشاركة، وارتفعت مستويات الشفافية والمساءلة، ازدادت قدرة الإدارة التعليمية على الاستجابة للمشكلات اليومية ومعالجة الاختناقات الإجرائية وتحسين علاقتها بالمستفيدين⁽¹⁾.

وتزداد أهمية هذا الاتجاه في البيئات التعليمية العربية التي ما تزال تعاني، بدرجات متفاوتة، من مشكلات البيروقراطية الإدارية، وضعف التكامل بين الوظائف المدرسية، وتفاوت مستويات الانضباط المؤسسي، الأمر الذي يجعل الحوكمة التربوية مدخلاً مناسباً للإصلاح الإداري المدرسي، فالحوكمة، حين تُترجم إلى آليات عملية داخل المدرسة، لا تقتصر آثارها على تنظيم العمل الداخلي، بل تمتد إلى تحسين الثقة المؤسسية، ورفع جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز فاعلية القرارات الإدارية، بما ينسجم مع متطلبات التطوير التربوي الحديث (أخضر، 2020).

وفي ظل هذه التحديات برز مفهوم الحوكمة التربوية بوصفه إطاراً تنظيمياً ومعيارياً يهدف إلى ضبط العمل المؤسسي وتحسين فعاليته من خلال مبادئ أساسية تشمل: الشفافية في إتاحة المعلومات وتوضيح الإجراءات، والمساءلة عبر تحديد المسؤوليات وربط الأداء بالتقييم، والمشاركة في صنع القرار بما يرفع جودة القرارات وقبولها المؤسسي، والنزاهة والعدالة لضمان تكافؤ الفرص وتقليل الممارسات غير المنضبطة، والفاعلية والكفاءة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وعليه، فإن الحوكمة لا تُعد مجرد توجه نظري، بل منظومة تشغيلية يمكن ترجمتها إلى أدوات وإجراءات قابلة للقياس داخل المدرسة، بما ينعكس على كفاءة الإدارة التعليمية بوصفها مخرجاً مباشراً لمستوى التنظيم والانضباط الإداري⁽²⁾.

ورغم الأهمية النظرية والتطبيقية لمفهوم الحوكمة، فقد أظهرت الأدبيات الحديثة والتقارير الدولية أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال ضبط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة، وهو ما أكدت عليه تقارير ومؤتمرات تربوية دولية وإقليمية ركزت على إصلاح الإدارة التعليمية وربط الأداء بالمؤشرات الكمية كما بينت دراسات عربية تطبيقية في مجال التعليم أن إدماج الحوكمة في الإدارة المدرسية يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الإداري ورفع كفاءة اتخاذ القرار وتقليل التعقيد الإجرائي⁽³⁾.

وفي السياق التربوي، أشارت نتائج عدد من البحوث الميدانية إلى أن المدارس التي تطبق مبادئ الحوكمة - خصوصاً الشفافية والمساءلة وتوحيد الإجراءات - تحقق مستويات أعلى من الانضباط الإداري وسرعة إنجاز المعاملات ورضا المستفيدين مقارنة بالمدارس التي تعمل وفق النمط التقليدي وكما ناقشت مؤتمرات تربوية عربية

(1) قطيط، عدنان محمد. (2018). حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية. مجلة الإدارة التربوية، 5(20)، ص133-162.

(2) أخضر، أروى علي عبد الله. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، 5(1)، ص201-228.

(3) أبو صعلوك، خميس محمد محيسن. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، 39(2/3)، ص255-284.

حديثه قضايا حوكمة الإدارة التعليمية بوصفها مدخلاً لإصلاح الأداء المؤسسي، مؤكدةً أن تحسين كفاءة الإدارة المدرسية يرتبط بوجود أنظمة واضحة للمساءلة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

ومع ذلك، يُلاحظ أن معظم هذه الدراسات اتجهت نحو المعالجة الوصفية أو التحليل الارتباطي، دون التوسع في استخدام التصاميم التجريبية التي تقيس أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية بصورة مباشرة على مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية، ولا سيما في البيئة العراقية التي ما تزال بحاجة إلى دراسات ميدانية كمية تستند إلى بيانات واقعية قابلة للتحليل ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية ميدانية تعتمد القياس الكمي، وتوظف التصميم شبه التجريبي القائم على القياس القبلي والبعدي مع مجموعة ضابطة، بهدف تحديد مقدار التحسن الذي يمكن أن يحدثه تطبيق إجراءات حوكمية واضحة في مؤشرات الأداء الإداري المدرسي، وبما يسهم في تزويد صناعات القرار التربوي بنتائج علمية يمكن الاستناد إليها في التعميم والتطوير داخل المدارس الثانوية في العراق⁽¹⁾.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في غياب قياس تجريبي مباشر يوضح أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية على كفاءة الإدارة التعليمية داخل المدارس الثانوية في بغداد، إلى جانب محدودية البيانات الكمية التي تربط بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الفاعلية) وبين مؤشرات الأداء الإداري المدرسي (مثل زمن إنجاز المعاملات، عدد الأخطاء الإجرائية، جودة القرار، رضا المستفيدين، مستوى الالتزام بالإجراءات)، ويتربط على هذا الغياب صعوبة بناء سياسات تطويرية مبنية على الأدلة، وتحدّ من القدرة على تبني تدخلات إدارية واضحة قابلة للتقويم والقياس داخل المدرسة.

وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو الآتي:

- ما أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية داخل المدارس الثانوية في بغداد؟
ويتفرع عنه أسئلة فرعية مثل:

- 1- ما أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية في المدارس المبحوثة داخل المدارس الثانوية في بغداد؟
- 2- ما مقدار التغير في مؤشرات الكفاءة الإدارية بعد تطبيق برنامج حوكمة تربوي في المدارس التابعة للمجموعة التجريبية؟
- 3- ما أثر التداخل على مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية من خلال المقارنة بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية؟
- 4- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية؟

(1) مصطفى، إيمان رياض. (2023). مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 19(4)، ص 312-338.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- قياس أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية داخل المدارس الثانوية في بغداد.
- 2- معرفة مقدار التغير في مؤشرات الكفاءة الإدارية بعد تطبيق برنامج حوكمة تربوية عملي في المدارس التابعة للمجموعة التجريبية.
- 3- معرفة طبيعة العلاقة الإحصائية بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي هي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القياس القبلي والبعدي لمؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية لدى المجموعة التجريبية لصالح القياس البعدي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي لمؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية لصالح المجموعة التجريبية.
- 3- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة التربوية (الدرجة الكلية و/ أو أبعادها) وكفاءة الإدارة التعليمية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يتناول موضوع الحوكمة التربوية بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة التعليمية، إذ يسهم في إثراء الأدبيات العربية التي تربط بين الحوكمة وكفاءة الإدارة داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما في البيئة المدرسية، كما يقدم البحث إطاراً مفاهيمياً يوضح أبعاد الحوكمة التربوية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) وعلاقتها بمؤشرات الكفاءة الإدارية، بما يعزز الفهم العلمي لطبيعة هذه العلاقة، ويُعد هذا البحث إضافة علمية لكونه يوظف التصميم شبه التجريبي في دراسة موضوع غالباً ما عُولج في الدراسات السابقة بصورة وصفية أو ارتباطية.

الأهمية التطبيقية:

تمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم نموذج عملي لتطبيق برنامج الحوكمة التربوية داخل المدارس الثانوية، وقياس أثره على مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية مثل زمن إنجاز المعاملات ورضا المستفيدين، كما يزيد البحث صناع القرار التربوي في مديريات التربية وإدارات المدارس بنتائج كمية قابلة للاعتماد، يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبني سياسات تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة

وتوحيد الإجراءات، كذلك يسهم البحث في تقديم أدوات قياس يمكن توظيفها في تقويم الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر تطبيق برنامج الحوكمة التربوية في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية داخل المدارس الثانوية، من خلال التركيز على أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) ومؤشرات الكفاءة الإدارية (زمن إنجاز المعاملات، رضا المستفيدين).

الحدود البشرية: يقتصر البحث على العاملين في المدارس الثانوية عينة البحث، ويشمل ذلك المديرين والمعاونين والإداريين والمعلمين الذين لديهم مهام إدارية داخل المدرسة.

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في عدد من المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية بغداد/ الرصافة.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ البحث خلال العام الدراسي (2024-2025)، وبمدة تطبيق ميداني بلغت (8) أسابيع، شملت القياس القبلي، وتنفيذ برنامج الحوكمة، ثم القياس البعدي.

مصطلحات البحث:

الحوكمة التربوية:

تُعرّف الحوكمة التربوية إجرائيًا بأنها مجموعة من المبادئ والإجراءات التنظيمية التي تعتمدها الإدارة المدرسية، والتي تقوم على الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، بهدف تنظيم العمل الإداري وتحسين جودة الأداء داخل المدرسة.

الإدارة التعليمية:

تُعرّف الإدارة التعليمية بأنها مجموعة العمليات التنظيمية والإجرائية التي تهدف إلى إدارة العمل المدرسي من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

كفاءة الإدارة التعليمية:

تُعرّف كفاءة الإدارة التعليمية إجرائيًا بأنها قدرة الإدارة المدرسية على إنجاز الأعمال والمهام الإدارية بسرعة ودقة وبأقل جهد ممكن، وتحقيق رضا المستفيدين، والالتزام بالإجراءات التنظيمية المعتمدة.

برنامج الحوكمة التربوية:

يُقصد به مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتطبيقية التي تم تصميمها وتطبيقها داخل المدارس التابعة للمجموعة التجريبية، بهدف تعزيز مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) وتحسين مؤشرات الأداء الإداري خلال مدة محددة.

رضا المستفيدين:

يُعرّف بأنه مستوى رضا الطلبة وأولياء الأمور والعاملين في المدرسة عن جودة الخدمات الإدارية المقدمة، ويتم قياسه من خلال استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

زمن إنجاز المعاملة:

هو متوسط الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات الإدارية داخل المدرسة، ويُقاس بعدد الأيام اللازمة لإنجاز المعاملة من بدايتها حتى اكتمالها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة العوضي (2020): هدفت دراسة العوضي إلى الكشف عن درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات في محافظة خانيونس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مكونة من (33) فقرة على عينة عشوائية بلغت (325) مفردة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمجالات الحوكمة جاءت متوسطة بوزن نسبي (66.6%)، وجاء مجال المشاركة أولاً، ثم الشفافية، ثم الفعالية والكفاءة، بينما ظهر التميز المؤسسي في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة تبعاً للجنس أو المؤهل العلمي، مع وجود فروق لصالح ذوي الخدمة الأطول، وتفيد هذه الدراسة في تأكيد أن الحوكمة ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي، لكنها بقيت في الإطار الوصفي العام للمؤسسات التعليمية دون اختبار تدخل ميداني مباشر داخل المدرسة⁽¹⁾.

2- دراسة الخوالدة (2020): سعت دراسة الخوالدة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحوكمة الرشيدة، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة للقياس، وطبقت على عينة بلغت (158) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.28 من 5)، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات المرتبطة بواقع التطبيق، وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها انتقلت من الإطار العام للمؤسسات إلى الإدارة المدرسية مباشرة، وأكدت أن مستوى تطبيق الحوكمة في المدارس ما يزال بحاجة إلى تطوير، إلا أنها ظلت دراسة وصفية تشخيصية ولم تتناول أثر برنامج تطبيقي على كفاءة الإدارة التعليمية⁽²⁾.

3- دراسة مصطفى (2023): هدفت دراسة مصطفى إلى التعرف على مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي،

(1) العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، ص 207-244.

(2) الخوالدة، فايز سليمان. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحوكمة الرشيدة: دراسة ميدانية على

مديري المدارس في محافظة المفرق، الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(29)، ص 1-11.

وطبقت استبانة من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة، والعدل والمساواة، والشفافية، والمساءلة، على عينة طبقية عشوائية بلغت (262) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة للعام الدراسي (2022-2023)، وأظهرت النتائج أن توظيف مبادئ الحوكمة جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة جميعها، مع عدم وجود فروق دالة تعزى لبعض المتغيرات، ووجود فروق لصالح الإناث ومدارس الإناث في بعض الجوانب، وتفيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد الحوكمة المدرسية الأكثر تداولاً في القياس العربي، لكنها لم تربط الحوكمة بمؤشرات تشغيلية مباشرة مثل زمن إنجاز المعاملة أو رضا المستفيدين⁽¹⁾.

4-دراسة أبو صعيلوك (2023): هدفت دراسة أبو صعيلوك إلى التعرف على مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت أداتين للقياس، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (329) معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022)، وأظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة الإدارية جاء مرتفعاً/ غالباً، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفعاً، ووجدت الدراسة علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي⁽²⁾.

الإطار النظري:

الحوكمة التربوية:

مفهوم الحوكمة التربوية وأهميتها:

يُعدّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتقلت من نطاق حوكمة الشركات والمؤسسات العامة إلى المجال التربوي، بوصفها إطاراً يضبط كيف تُدار المؤسسة وكيف تُتخذ القرارات وكيف تُنوّع المسؤوليات وكيف تُراقب النتائج، وقد ركّزت الأدبيات العربية الحديثة على أن الحوكمة ليست إجراءً واحداً، بل منظومة قواعد وآليات تُنظّم العلاقة بين الفاعلين داخل المؤسسة (الإدارة، المعلمون، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، الجهات الإشرافية)، بما يضمن وضوح الصلاحيات، وإتاحة المعلومات، وتفعيل المساءلة، وتعزيز المشاركة، وتحقيق كفاءة الأداء⁽³⁾.

- (1) مصطفى، إيمان رياض. (2023). مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 19(4)، ص 411-431.
- (2) أبو صعيلوك، خميس محمد محيسن. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 39(3)، ص 28-48.
- (3) الشباطات، محمد علي. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، ص 159.

وفي السياق التربوي، تُعرّف الحوكمة التربوية بأنها: مجموعة المبادئ والإجراءات التنظيمية التي تُعنى بإدارة المدرسة/الإدارة التعليمية على نحو رشيد، من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والفاعلية، بما يرفع جودة القرار ويقلل الهدر ويعزز الثقة المؤسسية، يُلاحظ أن هذا التعريف يتقاطع مع التعريفات التي تجعل الحوكمة عملية اتخاذ القرار وتنفيذه أو عدم تنفيذه داخل المؤسسة، لكنها في التعليم تكتسب بعداً خاصاً لأنها ترتبط مباشرة بجودة الخدمة التعليمية وبناء رأس المال البشري⁽¹⁾.

وتبرز أهمية الحوكمة التربوية من كونها مدخلاً لإصلاح مشكلات الإدارة المدرسية التقليدية التي تتجسد غالباً في: البيروقراطية، بطء إنجاز المعاملات، ضعف التنسيق، تداخل الاختصاصات، غموض المعايير، وتذبذب جودة الأداء الإداري، وفي هذا الإطار، تشير دراسات عربية في التعليم العام إلى أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة (خصوصاً الشفافية والمشاركة والمساءلة) ينعكس على ضعف الأداء الإداري، ويحدّ من القدرة على التطوير المؤسسي واتخاذ القرار القائم على بيانات⁽²⁾.

كما تُسهّم الحوكمة في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية عبر ثلاث حلقات مترابطة:

1- حلقة الضبط التنظيمي: وضوح الأدوار واللوائح والإجراءات، وتحديد من يقرر ماذا، وتقليل الازدواجية والتعارض⁽³⁾.

2- حلقة الجودة والرقابة: ربط القرارات والمؤشرات بالنتائج، ووجود معايير متابعة وتقييم، وتحويل المساءلة من طابع شخصي إلى طابع مؤسسي قائم على مؤشرات أداء⁽⁴⁾.

3- حلقة الثقة والشرعية: عندما تُتاح المعلومات وتتسع المشاركة وتُحمى النزاهة، تزداد ثقة العاملين والمستفيدين بالمؤسسة، ويتحسن الالتزام التنظيمي والجاهزية للتغيير⁽⁵⁾.

ومن زاوية الإصلاح التربوي، تعد الحوكمة شرطاً لتحديث المدرسة بوصفها مؤسسة اجتماعية؛ إذ تُظهر دراسات عربية أن الإصلاح المدرسي يصبح أكثر واقعية عندما تُدمج مبادئ الحوكمة في التدريب القيادي،

(1) أخضر، أروى علي عبد الله. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، 5(1)، ص 44-84.

(2) بشير، محمد حسن. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(6)، ص 27-45.

(3) قطيط، عدنان محمد. (2018). حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية. مجلة الإدارة التربوية، س(5)، ع(20)، ديسمبر (2018)، ص 54.

(4) العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، ص 222-230.

(5) مصطفى، إيمان رياض. (2023). مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 19(4)، ص 411-420.

وتحديث الأنظمة، ومنح صلاحيات واضحة، وبناء قنوات مشاركة فعّالة، بما ينعكس على جودة المخرجات، وفي السياق نفسه، تؤكد الأدبيات المقارنة أن حوكمة التعليم قبل الجامعي تُعد مدخلاً لتطوير الإدارة التعليمية وتوجيه السياسات، وتقليل فجوات الأداء، لأنها تُعيد ترتيب العلاقة بين المركزية واللامركزية، وبين السلطة والمسؤولية. ومع التحول الرقمي، برز بعد إضافي للحوكمة يتمثل في حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية؛ أي وضع إطار يضمن سلامة البيانات، وضبط الصلاحيات الرقمية، وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وتحديد المسؤوليات والرقابة على الأداء التقني والإداري، وهذا البعد ليس بديلاً عن الحوكمة التربوية، بل امتداداً لها حين تتحول الإجراءات والقرارات إلى منصات رقمية تحتاج إلى قواعد واضحة للمساءلة والشفافية وحماية البيانات⁽¹⁾. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الحوكمة التربوية تمثل منطقيًا إداريًا يُحوّل الإدارة التعليمية من الاعتماد على الاجتهادات الفردية إلى نظام مؤسسي قائم على قواعد ومؤشرات وحقوق وواجبات، وهو ما يجعلها مناسبة مباشرة كإطار نظري لدراسة أثرها في كفاءة الإدارة التعليمية داخل المدارس (مثل: سرعة إنجاز المعاملات، دقة السجلات، انتظام التقارير، جودة القرار، رضا المستفيدين)⁽²⁾.

أبعاد الحوكمة التربوية:

تتفق الدراسات العربية المعاصرة على أن الحوكمة التربوية تُقاس وثُقّم عبر مجموعة أبعاد/ مبادئ، تتكرر في معظم النماذج التطبيقية، وأبرزها: الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الفاعلية والكفاءة.

1- الشفافية: الشفافية في الإدارة التعليمية تعني إتاحة المعلومات ذات الصلة بالعمل المدرسي (الأنظمة، الخطط، المعايير، النتائج، إجراءات الخدمة، قنوات الشكاوى) بما يمكن العاملين والمستفيدين من الفهم والمتابعة، وهي لا تقتصر على نشر المعلومات، بل تشمل وضوح الإجراءات، وتوحيد النماذج، وتفسير القرارات، وتوثيقها، وقد بيّنت دراسات ميدانية عربية أن مستوى الشفافية يرتبط بتحسين الثقة بالمؤسسة وتقليل الالتباس في توزيع الأعمال، وهو ما ينعكس على الانضباط الإداري وتقليل الأخطاء⁽³⁾ كما تُظهر دراسات مدرسية حديثة أن الشفافية أحد المداخل العملية لتطبيق الحوكمة داخل المدرسة عبر قواعد الإفصاح وتيسير الوصول للمعلومات الإدارية⁽⁴⁾.

(1) أخضر، أروى علي عبد الله. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، 5(1)، ص 44-84.

(2) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2022). حوكمة الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

(3) الخوالدة، فايز سليمان. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق المعايير الحاكمة الرشيدة: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق-الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(29)، ص 64.

(4) مصطفى، إيمان رياض. (2023). مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 19(4)، ص 411.

2-المساءلة: تُعد المساءلة جوهر الحوكمة؛ لأنها تُحوّل الإدارة من سلطة إلى مسؤولية قابلة للقياس، فالمساءلة التربوية تعني وجود معايير واضحة للأداء، وآليات متابعة وتقويم، وربط النتائج بالخطط، ومعالجة القصور وفق إجراءات عادلة، وتشير أدبيات الحوكمة في التعليم إلى أن غياب المساءلة يفتح المجال للهدر الإداري والضعف المهني، بينما وجودها بصيغة مؤسسية يرفع كفاءة القرار ويُحسّن تنفيذ البرامج، كما تؤكد دراسات تطبيقية في مدارس عربية أن المساءلة عندما تُدار بأدوات (استبانات، مؤشرات، تقارير دورية) تصبح رافعة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المدرسة⁽¹⁾.

3-المشاركة: المشاركة تعني إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار أو إبداء الرأي فيه: (المعلمون، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي)، عبر مجالس مدرسية، لجان، اجتماعات، أو قنوات رقمية، وتُبرز الأدبيات المقارنة في حوكمة التعليم قبل الجامعي أن المشاركة تقلّل فجوة القرار بين الإدارة والتنفيذ، وتزيد قبول القرارات، وتدعم تبني التغيير، كما تتوسع بعض الدراسات في مفهوم المشاركة لتشمل حوكمة مدرسية تنمّي مواطنة الطلبة عبر إدماجهم في آليات التشاور والمسؤولية داخل المدرسة⁽²⁾.

4-النزاهة: النزاهة هي الضمانة الأخلاقية للحوكمة، وتظهر في مقاومة تضارب المصالح، ومنع المحاباة، وتطبيق اللوائح بعدالة، وحماية المال العام والوقت الوظيفي، وتوضح دراسات عربية أن النزاهة ليست شعاراً، بل ترتبط بإجراءات: شفافية التعاقدات، ضبط الصلاحيات، توثيق القرارات، ونظام شكاوى فعال، وهي أدوات تقلل فرص الفساد الإداري وتدعم ثقة المجتمع بالمؤسسة، وفي الدراسات المدرسية، تُدرج النزاهة عادةً مع الشفافية بوصفهما بعدين متداخلين يؤثران مباشرة في جودة الإدارة المدرسية.

5- الفاعلية والكفاءة: الفاعلية تعني تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية، أما الكفاءة فتعني تحقيقها بأقل موارد ممكنة وبجودة أعلى، ومن منظور الحوكمة، تتحقق الفاعلية والكفاءة عندما تُبنى القرارات على بيانات، وتُدار الموارد وفق أولويات واضحة، وتُحدد مؤشرات قياس، وتُختزل الإجراءات غير الضرورية، وقد ربطت دراسات ميدانية عربية بين تطبيق مجالات الحوكمة (بما فيها الفاعلية والكفاءة) وبين تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما تُظهر أدبيات الإدارة التعليمية أن الحوكمة الفاعلة تُحسن جودة القرار وسرعة الإنجاز ودقة المتابعة داخل المدرسة⁽³⁾.

(1) أبو صعلوك، خميس محمد محيسن. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، 39(2/3)، 28-48 (آذار 2023).

(2) مصطفى، عماد نجم عبد الحكيم. (2021). تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في الحوكمة المدرسية كمدخل لتعزيز التربية من أجل المواطنة في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، ع(29)، 337-460.

(3) السلیمان، جواهر بنت فهد؛ النوح، عبد العزيز بن سالم. (2025). واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences، (119)، ص 442.

وبناءً على ذلك، فإن تحويل هذه الأبعاد إلى مؤشرات قابلة للقياس (كما في الاستبانة) يمكن الباحث من الانتقال من الوصف النظري إلى القياس التجريبي: أي قياس الشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والفاعلية قبل/بعد التدخل، وربطها بمؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية.

منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج شبه التجريبي التحليلي لملاءمته لطبيعة الهدف المتمثل في قياس أثر تدخل محدد (برنامج الحوكمة) على متغير تابع قابل للقياس (كفاءة الإدارة التعليمية)، وقد تم اختيار تصميم القياس القبلي-البعدي مع مجموعة ضابطة (Pretest-Posttest with Control Group) بهدف ضبط أثر العوامل الخارجية قدر الإمكان وتمكين المقارنة الموضوعية.

1- تصميم البحث:

- **المجموعات:** مجموعة تجريبية تُطبق فيها حزمة إجراءات الحوكمة، ومجموعة ضابطة تستمر بالإجراءات الاعتيادية.

- القياسات:

قياس قبلي لمستوى الحوكمة ومؤشرات الكفاءة في المجموعتين.

تطبيق التدخل في المجموعة التجريبية فقط.

قياس بعدي في المجموعتين لقياس حجم التغير.

2- مدة التطبيق:

 تم تحديد مدة التطبيق بثمانية أسابيع، توزع عادةً على:

- أسبوع (1): القياس القبلي وتجهيز فرق العمل والوثائق.

- أسبوع (2-7): تنفيذ برنامج الحوكمة (إجراءات شفافية/ مساءلة/ مشاركة/ ... إلخ).

- أسبوع (8): القياس البعدي وتجميع البيانات ومراجعتها.

3- أدوات القياس:

 اعتمد البحث ثلاث أدوات تكاملية لضمان قياس شامل:

أ- **استبانة الحوكمة التربوية (Likert) خماسي:** تقيس أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الفاعلية) من خلال بنود معيارية، وتنتج درجة لكل بعد ودرجة كلية.

ب- **بطاقة مؤشرات أداء إدارية:** تتضمن مؤشرات كمية من واقع العمل المدرسي مثل: متوسط زمن إنجاز المعاملات، عدد الأخطاء/ التأخيرات الإجرائية، جودة القرار وفق مقياس تقديري (Rubric)، نسبة الالتزام بال نماذج الموعدة، ورضا المستفيدين.

كفاءة الإدارة التعليمية ومؤشرات قياسها:

مفهوم الكفاءة الإدارية:

تُعد كفاءة الإدارة التعليمية من المفاهيم المركزية في دراسات الإدارة التربوية الحديثة، لأنها تمثل المحصلة التشغيلية لمدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحويل الموارد المتاحة (الوقت، الكادر، التمويل، الأنظمة، المعلومات) إلى نتائج تحقق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، ويُقصد بالكفاءة الإدارية - في معناها العام - قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأفضل استثمار للموارد، مع الحفاظ على جودة الخدمة واستمراريتها، وتكتسب الكفاءة في السياق التعليمي أهمية مضاعفة؛ لأن الإدارة لا تعمل بمعزل عن العملية التعليمية، بل تُهيئ شروط نجاحها عبر تنظيم العمل المدرسي، وضبط الإجراءات، وإدارة الموارد البشرية، وتيسير اتخاذ القرار، وتقديم خدمات إدارية داعمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور⁽¹⁾.

ومن منظور أكثر دقة، فإن الكفاءة الإدارية في المؤسسة التعليمية لا تعني السرعة أو تقليل النفقات وحدهما، بل هي توازن بين: (أ) إنجاز العمل في الوقت المناسب، (ب) دقة التنفيذ وانخفاض الأخطاء، (ج) جودة القرارات الإدارية وفعاليتها، (د) رضا المستفيدين، (هـ) الالتزام باللوائح والإجراءات الموحدة التي تضمن العدالة والاستقرار المؤسسي، وهذا التوازن يتقاطع مع أدبيات قياس وتقييم الأداء الإداري في المدارس التي تؤكد ضرورة الانتقال من الحكم الانطباعي على كفاءة الإدارة إلى قياسها من خلال مؤشرات كمية ونوعية قابلة للرصد الدوري⁽²⁾.

وترتبط فكرة الكفاءة الإدارية بعمليات الإدارة التقليدية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) ولكنها تُقاس عملياً بمدى قدرة الإدارة على: تنظيم سير المعاملات، وضبط تدفق المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتقديم الخدمة الإدارية دون تعقيد أو ازدواجية، وتؤكد الدراسات التطبيقية في الإدارة المدرسية أن رفع كفاءة الإدارة لا يتحقق فقط عبر زيادة الموارد، بل عبر تحسين نظم العمل (Workflow) وتبسيط الإجراءات، وبناء قواعد بيانات، وتوفير آليات متابعة وتقويم، وهو ما يجعل التحول الرقمي ونظم المعلومات الإدارية من العوامل الداعمة للكفاءة عند توظيفها بصورة رشيدة⁽³⁾.

ويلاحظ أيضاً أن الكفاءة الإدارية تتأثر بخصائص البيئة التنظيمية داخل المدرسة؛ فكلما زادت وضوح الأدوار، وتوفرت أدوات المتابعة، وتعمقت المساءلة، ارتفعت كفاءة الأداء وانخفضت الأخطاء والتأخير، ويظهر ذلك في دراسات عربية تناولت تمكين القيادات المدرسية، أو التفويض الإداري، أو الإدارة الرقمية، إذ غالباً ما تُبرز

(1) دليل إستراتيجيات تحليل قطاع التعليم، المركز الإقليمي للتخطيط التربوي (يونسكو)، (2021).

(2) صلاح، ماهر طاهر محمد. (2024). قياس وتقييم الأداء الإداري للمدارس والمؤسسات التعليمية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences.

(3) الخروصي، (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس. (منشور في منصة EKB).

هذه الدراسات أن تحسين الأداء الإداري يرتبط بتحسين أساليب العمل وتوزيع الصلاحيات وفق قواعد واضحة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الالتزام بالإجراءات⁽¹⁾.

ومن زاوية تحليل القطاع التعليمي في الأدبيات المؤسسية، تُقاس الكفاءة في التعليم على مستويات متعددة، منها ما يتعلق بالكفاءة الداخلية (استخدام الموارد داخل النظام لتحقيق نتائج قريبة)، ومنها ما يتعلق بالكفاءة الخارجية (صلة المخرجات بحاجات المجتمع)، إلا أن ما يعنينا في هذا البحث هو الكفاءة الإدارية التشغيلية داخل المدرسة، بوصفها مدخلاً مباشراً لتحسين جودة الإدارة التعليمية، وتقليل الهدر، وتعزيز الثقة المؤسسية، وقد أكدت أدلة تحليل قطاع التعليم أهمية الاعتماد على بيانات كمية وكيفية لتقييم الأداء، وربط المؤشرات بصنع القرار والسياسات التطويرية⁽²⁾.

إن بناء مفهوم الكفاءة الإدارية في المدرسة يقتضي التمييز بين:

- 1- الكفاءة الإجرائية: تنظيم المعاملات وتدفقها، وضبط السجلات، وتقليل الزمن والأخطاء.
 - 2- الكفاءة القرارية: جودة القرار الإداري وقدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف وتقليل الآثار الجانبية.
 - 3- الكفاءة الخدمية: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية/ الأكاديمية المساندة.
 - 4- الكفاءة الانضباطية: الالتزام بالإجراءات الموحدة واللوائح بما يضمن العدالة والاتساق.
- وهذا التحديد يساعد على تحويل المفهوم من مستوى نظري إلى مؤشرات قابلة للرصد قبل/ بعد التدخل، بما يتفق مع طبيعة البحث شبه التجريبي.

مؤشرات قياس كفاءة الإدارة التعليمية

إن قياس كفاءة الإدارة التعليمية يتطلب اختيار مؤشرات تمثل جوانب الأداء الجوهرية داخل المدرسة، وأن تكون قابلة للقياس والمتابعة والتحليل الإحصائي، وفي هذا البحث تُعتمد مجموعة مؤشرات عملية متداولة في تقييم الأداء الإداري، ويمكن دعمها بأدلة مؤسسية وبيدراسات عربية حديثة تتناول قياس الأداء ومؤشرات الجودة والفعالية.

زمن إنجاز المعاملة:

يُعد زمن إنجاز المعاملة مؤشراً مباشراً على كفاءة سير الإجراءات، لأنه يعكس مدى سلاسة مسار العمل ووضوح الصلاحيات وسرعة التواصل داخل المدرسة، فكلما انخفض زمن إنجاز المعاملات الأساسية (كتب رسمية، مخاطبات، جداول، إجازات، محاضر، طلبات أولياء الأمور)، دل ذلك على تنظيم أفضل وتوزيع واضح للأدوار،

(1) الزبون، داهود سالم خليف. (2022). أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية... في تحسين الأداء الإداري.

HNJJournal ص102-108.

(2) المركز الإقليمي للتخطيط التربوي - اليونسكو. (2021). دليل استراتيجيات تحليل قطاع التعليم. المركز الإقليمي للتخطيط التربوي اليونسكو: الشارقة.

كما أن هذا المؤشر يرتبط عمليًا بتبسيط الإجراءات وتوحيد النماذج وتحسين إدارة الوقت الإداري، وهو ما تؤكد عليه دراسات قياس وتقييم الأداء الإداري في المدارس عند بناء بطاقات مؤشرات للأداء . ويستفاد كذلك من الأدلة الحكومية التي تبني مؤشرات أداء للإدارات التعليمية وتضع معادلات وطرق قياس، بما يجعل الزمن مؤشرًا قابلاً للتوحيد والمقارنة⁽¹⁾.

عدد الأخطاء الإجرائية:

يمثل عدد الأخطاء الإجرائية (مثل أخطاء في النماذج، نقص الوثائق، ازدواجية الإدخال، تأخير بسبب إعادة الإجراء، تعارض توقيعات، فقدان بيانات) مؤشرًا حساسًا على جودة الضبط الإداري، فالأخطاء لا تعكس فقط ضعف مهارات العاملين، بل قد تكشف خللاً في النظام الإجرائي ذاته: غياب نماذج موحدة، ضعف أرشفة، أو عدم وضوح مسؤوليات، وتؤكد الدراسات التطبيقية حول نظم المعلومات الإدارية والإدارة الرقمية أن إدخال الأنظمة الإلكترونية - عندما يكون مصحوبًا بتدريب وضبط صلاحيات - يقلل الأخطاء ويحد من التكرار ويحسن الاتساق، كما تُظهر دراسات الإدارة الرقمية في البيئة التعليمية أن تقليل الأعمال الورقية وتحسين الأرشفة والاتصال الشبكي ينعكس على خفض الهدر والأخطاء الإجرائية⁽²⁾.

رضا المستفيدين:

يُعد رضا المستفيدين من المؤشرات التي تربط الإدارة التعليمية بجودة الخدمة، إذ يقيس مدى رضا الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين عن سرعة الخدمة الإدارية، ووضوح المعلومات، والتعامل، وحل المشكلات، ورغم أن مفهوم رضا المستفيد شائع في التعليم العالي، إلا أنه صالح للقياس في المدرسة أيضًا باعتبار المدرسة تقدم خدمات إدارية وأكاديمية مساندة، وتُظهر دراسة عربية محكمة في *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج (2020) أن قياس الرضا يتطلب تحديد مجالات الخدمة (إدارية/ أكاديمية) وبناء أداة واضحة، وأن الرضا يتأثر بعوامل مادية ومعنوية وتتحسن قيمته مع التحسين المستمر⁽³⁾.

ويعتبر القياس المدرسي، فإن رضا المستفيدين في المدرسة يمكن رصده عبر استبانة قصيرة، أو عبر مؤشرات الشكاوى والاستجابة، أو عبر تقييم دوري للخدمة، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في قياس الأداء داخل المؤسسات التعليمية .

- (1) المسودة النهائية لدليل مؤشرات قياس أداء إدارات التعليم (وثيقة مؤسسية لبناء مؤشرات الأداء ومعادلات القياس). (2019).
- (2) الريمع، محمد عبدالرحمن فهد. (2023). الإدارة بالاستثناء... إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ص87.
- (3) شرف، علي محمد إسماعيل. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة لمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(3) ص64.

جودة القرار الإداري:

يشير مؤشر جودة القرار إلى مدى رشادة القرار الإداري وقدرته على معالجة المشكلة وتحقيق الهدف ضمن القيود المتاحة (الوقت، الأنظمة، الموارد)، مع اتساقه مع اللوائح وقابليته للتنفيذ، ووضوح أسبابه وآثاره، وقد ركزت دراسات عربية حديثة على تحليل عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية وقياسها وفق أبعاد مثل: تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل، متابعة التنفيذ، وهو ما يسمح ببناء روبرك/ سلم تقدير لتقييم جودة القرار داخل المدرسة.

كما أن الأدبيات المعاصرة في اتخاذ القرار تربط جودة القرار بتوفر المعلومات والإجراءات الداعمة، وباستخدام الأدوات الرقمية والنظم الخبيرة أحياناً في الإدارات التعليمية، مما يعزز موضوعية القرار ويحد من التقديرات الشخصية غير المنضبطة⁽¹⁾.

الالتزام بالإجراءات الموحدة:

يُعد الالتزام بالإجراءات الموحدة مؤشراً حاكماً للكفاءة الإدارية، لأنه يعكس مدى انضباط العمل الإداري واستقراره، فوجود إجراءات موحدة يعني: نماذج ثابتة، مسارات عمل واضحة، مسؤوليات محددة، توقيتات معلنة، أرشفة منتظمة، وآلية مراجعة، ويظهر أثر هذا المؤشر عندما تُقاس نسبة الالتزام (مثلاً: كم معاملة أُجرت وفق النموذج الصحيح؟ كم معاملة اتبعت المسار المحدد دون استثناءات؟)، وتؤكد أدلة مؤشرات الأداء للإدارات التعليمية أن وجود بطاقات مؤشرات وتعريفات ومعادلات قياس يساعد المؤسسات على تحويل الالتزام إلى قيمة رقمية قابلة للمتابعة.

كما ترتبط درجة الالتزام بمستوى التنظيم الإداري وثقافة العمل، وتظهر في دراسات تتناول الإدارة بالاستثناء أو ممارسات الرقابة الإدارية، إذ ينعكس الانضباط الإجرائي على خفض الأخطاء وتسريع الإنجاز⁽²⁾.

تكامل المؤشرات وبناء بطاقة قياس للكفاءة:

إن القيمة المنهجية في هذه المؤشرات أنها تغطي أبعاداً متكاملة:

- الزمن يقيس السرعة/ الانسيابية.
- الأخطاء تقيس جودة الضبط.
- الرضا يقيس جودة الخدمة.

(1) العتيبي، بدرية محمد منير. (2024). دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لمواجهة رؤية 2030 بمدينة مكة المكرمة.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ص 64.

(2) أبو عياش، مها نواف. (2025). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين

من وجهة نظر مديري المدارس.

إجراءات البحث:

البحث التجريبي التحليلي على مدارس بغداد

منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي المسح المدرسي ثم استخدمت المنهج الشبه التجريبي لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين ذوي الصلة بالإجراءات الإدارية في المدارس الثانوية المشمولة بالبحث، من مديريين ومعاونين وإداريين ومعلمين ممن يضطلعون بمهام إدارية، في المدارس الأربع التي تم اختيارها لإجراء التطبيق الميداني في بغداد/الرصافة، وهي: ثانوية الحريري للمتميزات، وثانوية القاهرة للمتميزات، وثانوية الأمل للمتميزات، وثانوية القيروان للمتميزين، وقد بلغ العدد الكلي لأفراد مجتمع البحث (100) فرداً، وفق السجلات الإدارية الرسمية للمدارس محل البحث.

عينة البحث:

- **بيان البحث:** وتم اختيار عينة البحث من مدارس ثانوية في بغداد/الرصافة بطريقة قصدية (Purposive Sampling) مع مراعاة التقارب النسبي بين المدارس من حيث الطبيعة التعليمية (مدارس ثانوية) والبيئة الحضرية، بما يسمح بإجراء مقارنة أكثر اتزاناً بين المجموعتين.

وحدة التحليل وحجم العينة: خصائص عينة البحث: تمثلت وحدة التحليل في هذا البحث بالأفراد العاملين داخل المدارس (مدير/ معاون/ مسؤول شعبة/ إداريون ومعلمون ذوو مهام إدارية)، وليس بالمدرسة كوحدة قياس منفردة، وقد وزعت الاستبانة على (25) مشاركاً من كل مدرسة بواقع أربع مدارس، ليصبح إجمالي حجم العينة (100) مشاركاً، مع مراعاة تمثيل الوظائف الإدارية الرئيسة داخل كل مدرسة وتم اختيار المشاركين داخل كل مدرسة بطريقة قصدية لضمان تمثيل الوظائف الإدارية الرئيسة المرتبطة بإجراءات المعاملات والخدمة الإدارية.

من هنا يجب رفعها فوق أداة البحث مع الجدول وشرح الجدول وقد تكونت العينة من أربع مدارس تم توزيعها إلى مجموعتين كما يأتي:

جدول (1)

توزيع عينة البحث وفق المجموعة والمنطقة

المجموعة	المنطقة	المدرسة
تجريبية	الأعظمية	ثانوية الحريري للمتميزات
تجريبية	القاهرة	ثانوية القاهرة للمتميزات
ضابطة	شارع فلسطين	ثانوية الأمل للمتميزات
ضابطة	حي أور	ثانوية القيروان للمتميزين

وبناءً على هذا التوزيع، خضعت مدارس المجموعة التجريبية لتطبيق برنامج الحكومة التربوية خلال مدة البحث المحددة والبالغة (8) أسابيع، في حين استمرت مدارس المجموعة الضابطة بالعمل وفق الإجراءات الاعتيادية دون

تطبيق التدخل، وذلك لضمان إمكانية قياس الفروق الناتجة عن البرنامج بصورة أكثر دقة، كما تشمل البحث المشاركين من القيادات المدرسية والكوادر الإدارية والتعليمية ذات الصلة بالإجراءات الإدارية (مثل المدير/ المعاون/ اللجان الإدارية)، بما ينسجم مع طبيعة المتغيرات المقاسة في البحث (الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية).
أداة البحث (استبانة الحوكمة التربوية): اعتمد البحث استبانة معيارية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة التربوية في المدارس، بعد تكييفها لغرض البحث وملاءمته لبيئة المدارس الثانوية محلّ التطبيق، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية: الشفافية بعدد (7) فقرات، المساءلة بعدد (7) فقرات، المشاركة بعدد (7) فقرات، والعدالة/ الإنصاف بعدد (7) فقرات، وقد استخدمت الاستبانة مقياس "ليكرت" الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، بحيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من تطبيق الحوكمة التربوية.

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الحوكمة التربوية:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما أثر تطبيق برنامج حوكمة تربوية داخل المدارس الثانوية في بغداد؟، وللإجابة عنه بعد تنفيذ برنامج الحوكمة التربوية في مدارس المجموعة التجريبية خلال مدة التطبيق، وإجراء القياسين القبلي والبعدي للمجموعتين (التجريبية والضابطة)، تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الحوكمة الكلية بهدف الوقوف على مقدار أثر التغيير الذي طرأ بعد التدخل، ويعرض الجدول الآتي متوسطات الحوكمة الكلية قبل التطبيق وبعده لدى المجموعتين:

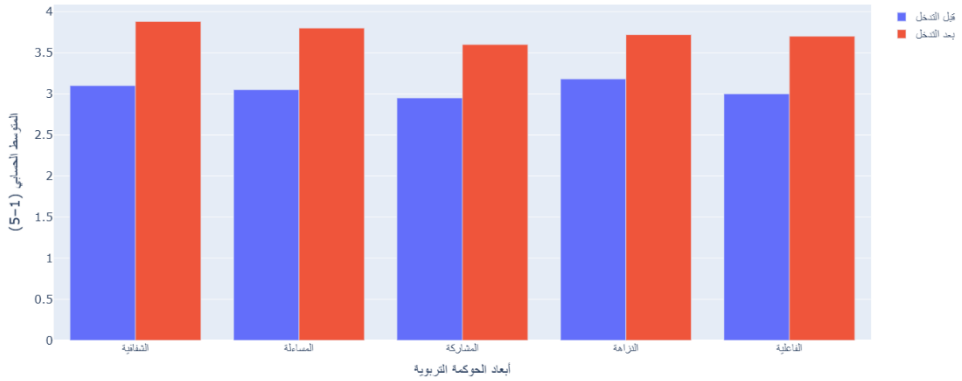
جدول (2)

متوسطات الحوكمة التربوية الكلية (قبلي/ بعدي) للمجموعتين

البعدي	تجريبية قبلي	تجريبية بعدي	ضابطة قبلي	ضابطة بعدي
الحوكمة الكلية	3.06	3.74	3.08	3.15

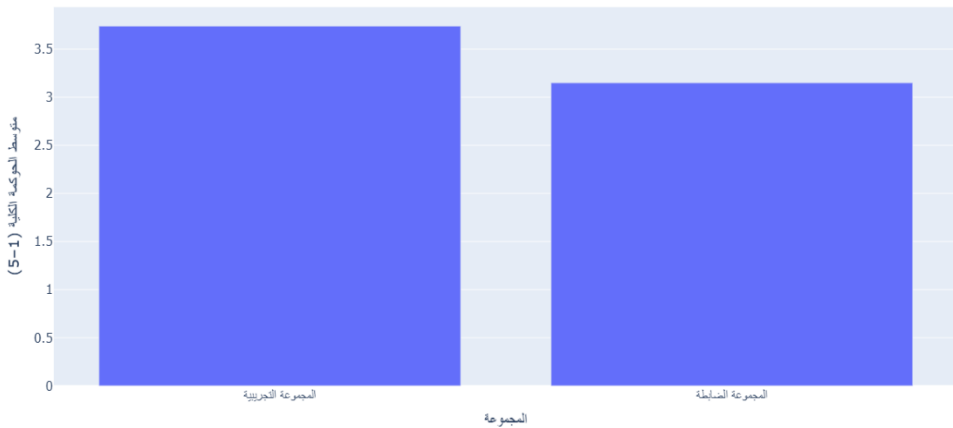
تشير نتائج جدول (2) إلى وجود تحسن واضح في متوسط الحوكمة الكلية لدى المجموعة التجريبية، حيث ارتفع المتوسط من (3.06) في القياس القبلي إلى (3.74) في القياس البعدي، وهو ما يعكس أثر تطبيق برنامج الحوكمة التربوية في تعزيز الممارسات الحوكمية داخل المدارس التجريبية، وفي المقابل، يظهر أن متوسط الحوكمة الكلية لدى المجموعة الضابطة شهد تغيراً محدوداً، إذ ارتفع من (3.08) إلى (3.15) فقط، وهو ارتفاع طفيف يُفسّر بكون هذه المدارس لم تخضع للتدخل وظلت تعمل وفق الإجراءات الاعتيادية.

شكل (1-3): التغير في متوسطات أبعاد الحوكمة التربوية للمجموعة التجريبية قبل وبعد التدخل



شكل (1) مقارنة متوسط الحوكمة التربوية الكلية بين المجموعتين (قبلي / بعدي)

شكل (2-3): مقارنة مستوى الحوكمة الكلية بين المجموعتين بعد التطبيق



شكل (2) مقارنة مستوى الحوكمة الكلية بين المجموعتين بعد التطبيق

نتائج كفاءة الإدارة التعليمية:

عرض نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: معرفة مقدار التغير في مؤشرات الكفاءة الإدارية بعد تطبيق برنامج حوكمة تربوية عملي في المدارس التابعة للمجموعة التجريبية؟، وللإجابة عنه بعد تطبيق برنامج الحوكمة التربوية في مدارس المجموعة التجريبية خلال مدة البحث، وإجراء القياسين القبلي والبعدي للمجموعتين، تم استخراج مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية وفق مؤشرين أساسيين هما: زمن إنجاز المعاملة ورضا المستفيدين، كما يأتي:

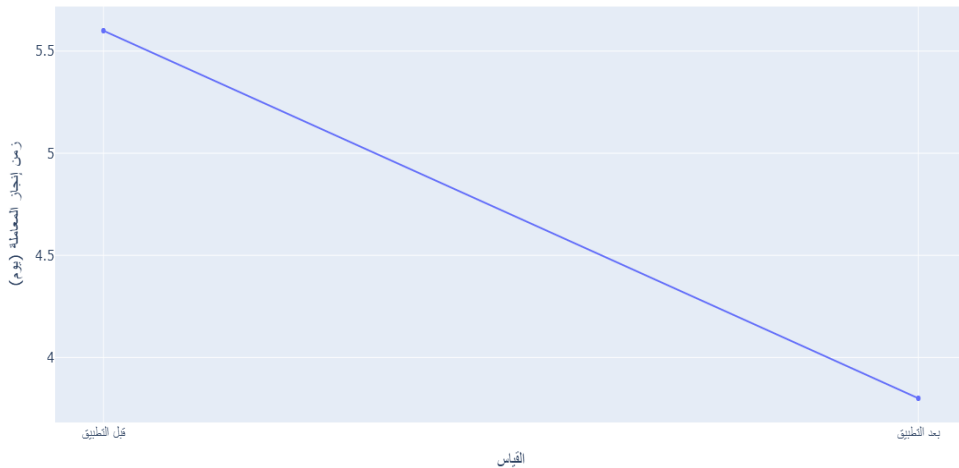
جدول (3)

مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية (قبلي/ بعدي) للمجموعتين

المؤشر	تجريبية قبلي	تجريبية بعدي	ضابطة قبلي	ضابطة بعدي
زمن إنجاز المعاملة (يوم)	5.6	3.8	5.5	5.2
رضا المستفيدين (1-5)	3.1	4	3.2	3.3

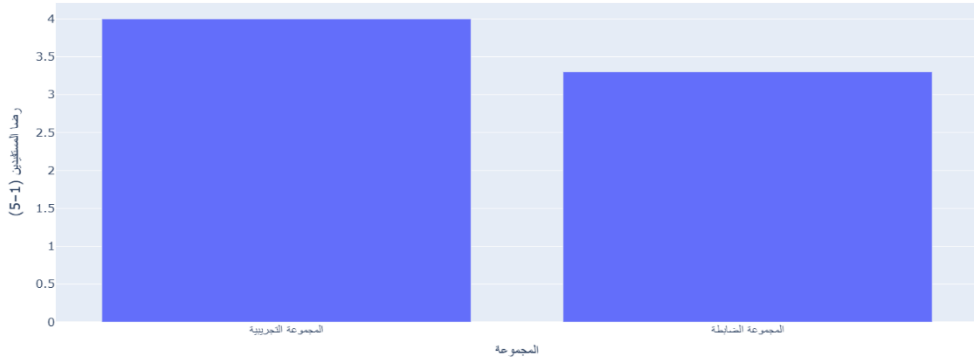
تُظهر نتائج جدول (3) تحسناً واضحاً في مؤشرات الكفاءة لدى المجموعة التجريبية بعد تطبيق الحوكمة؛ إذ انخفض متوسط زمن إنجاز المعاملة من (5.6) إلى (3.8) يوم، وارتفع متوسط رضا المستفيدين من (3.1) إلى (4.0)، وفي المقابل، سجلت المجموعة الضابطة تغيراً محدوداً، حيث انخفض زمن إنجاز المعاملة من (5.5) إلى (5.2) يوم، وارتفع رضا المستفيدين من (3.2) إلى (3.3) فقط، وهو ما يُشير إلى أن التحسن الأكبر يرتبط بتطبيق التدخل الحوكمي في المدارس التجريبية.

شكل (3-3): التغير في زمن إنجاز المعاملات قبل وبعد تطبيق الحوكمة (المجموعة التجريبية)



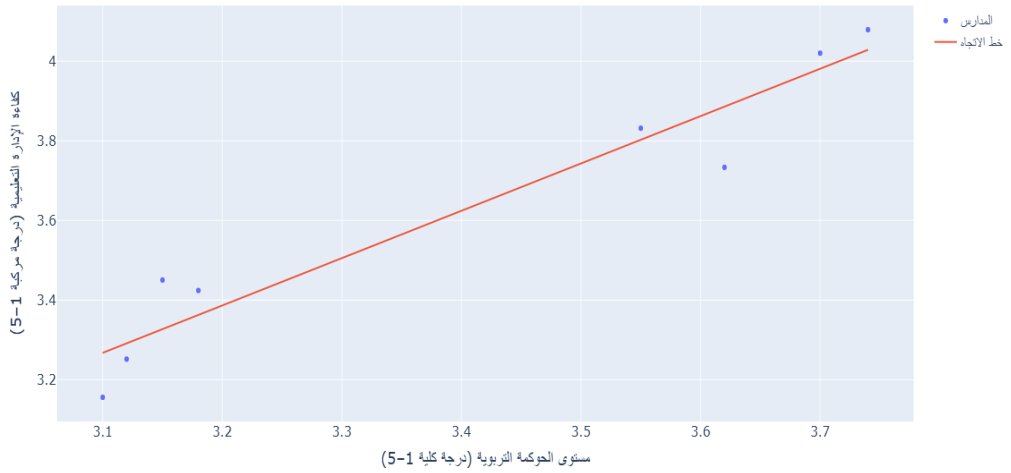
شكل (3) التغير في زمن إنجاز المعاملات قبل وبعد تطبيق الحوكمة (المجموعة التجريبية)

شكل (3-4): مقارنة مستوى رضا المستفيدين بين المجموعتين بعد التطبيق



شكل (4) مقارنة مستوى رضا المستفيدين بين المجموعتين بعد التطبيق

شكل (3-5): العلاقة الارتباطية بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية (مخطط مبعد مع خط اتجاه)



شكل (5) العلاقة الارتباطية بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية

عرض نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما أثر التداخل على مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية من خلال المقارنة بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية؟ وللإجابة عنه تم الآتي:

تحليل العلاقة بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية: وللإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء مقارنة بين نتائج القياس القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية في مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية، والمتمثلة في زمن إنجاز المعاملة ورضا المستفيدين، وذلك بهدف تحديد أثر تطبيق برنامج الحوكمة التربوية.

وقد أظهرت النتائج وجود تحسن واضح في مؤشرات الكفاءة الإدارية لدى المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج؛ إذ انخفض متوسط زمن إنجاز المعاملة من (5.6) يوماً في القياس القبلي إلى (3.8) يوماً في القياس البعدي، وهو ما يعكس تحسناً ملحوظاً في انسيابية الإجراءات وتقليل حلقات التأخير.

كما ارتفع متوسط رضا المستفيدين من (3.1) في القياس القبلي إلى (4.0) في القياس البعدي، مما يشير إلى تحسن جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل المدرسة وزيادة مستوى رضا المستفيدين عنها.

وتدل هذه النتائج على وجود أثر إيجابي واضح للتدخل الحوكمي في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية داخل المدارس التابعة للمجموعة التجريبية، بما يؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة التربوية يساهم في تطوير الأداء الإداري من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية وتنظيم العمل الإداري.

عرض نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية؟؛ لتحليل طبيعة العلاقة بين مستوى الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية، تم اعتماد معامل الارتباط (I) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، كما يأتي:

جدول (4)

معاملات الارتباط بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية

العلاقة	r
الحوكمة التربوية × كفاءة الإدارة التعليمية	0.84

تشير قيمة معامل الارتباط ($r=0.84$) إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الحوكمة التربوية ومستوى كفاءة الإدارة التعليمية، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الحوكمة داخل المدرسة انعكس ذلك على تحسن مؤشرات الكفاءة الإدارية (خصوصاً سرعة إنجاز المعاملات وارتفاع رضا المستفيدين)، وتدعم هذه النتيجة فرضيات البحث وتؤكد أن الحوكمة التربوية تمثل مدخلاً تنظيمياً فاعلاً لتحسين الأداء الإداري داخل المدارس.

نتائج البحث:

أظهرت نتائج البحث - وفق التصميم شبه التجريبي (قياس قبلي/ بعدي مع مجموعة ضابطة) - أن تطبيق برنامج الحوكمة التربوية داخل مدارس المجموعة التجريبية أحدث تحسناً واضحاً وقابلاً للقياس في مستوى الحوكمة من جهة، وفي مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية من جهة أخرى، مقارنةً بمدارس المجموعة الضابطة التي استمرت بإجراءاتها الاعتيادية.

أولاً: نتائج الحوكمة التربوية (المتغير المستقل)

بيّنت نتائج جدول (1) أن متوسط الحوكمة الكلية لدى المجموعة التجريبية ارتفع من (3.06) في القياس القبلي إلى (3.74) في القياس البعدي، مما يعكس انتقال مستوى الممارسة الحوكمية من مستوى متوسط إلى مستوى أعلى بعد تطبيق البرنامج، ويُفسّر هذا التحسن بكون التدخل ركّز على تحويل مبادئ الحوكمة إلى

إجراءات تشغيلية ملموسة داخل المدرسة، مثل توحيد مسارات المعاملات، وتوضيح المسؤوليات، وتعزيز الإفصاح عن الإجراءات، وتفعيل المتابعة، وتتفق هذه النتيجة في اتجاهها العام مع عدد من الدراسات العربية التي أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية والمدارس يرتبط بتحسين مستوى التنظيم والأداء المؤسسي؛ إذ توصلت دراسة العوضي (2020) إلى أن مجالات الحوكمة في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة، مع بروز المشاركة والشفافية ضمن المجالات الأكثر حضوراً، كما أظهرت دراسة الخوالدة (2020) أن درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على أن واقع الحوكمة في البيئة المدرسية العربية قابل للتحسن والتطوير من خلال برامج منظمة، كما بينت دراسة مصطفى (2023) أن توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة جاء بدرجة متوسطة في المدارس الحكومية، في حين أظهرت دراسة أبو صعلوك (2023) أن ارتفاع مستوى الحوكمة الإدارية يرتبط بارتفاع الأداء الوظيفي، بما يدعم التفسير القائل إن التحسن الذي ظهر في نتائج البحث الحالي يعود إلى فاعلية البرنامج المطبق في تعزيز الممارسات الحوكمية داخل المدارس التجريبية .

وفي المقابل، شهدت المجموعة الضابطة تغيراً محدوداً فقط من (3.08) إلى (3.15)، وهو تغير طفيف يمكن تفسيره بالتذبذب الطبيعي أو بعض التحسن العام غير المرتبط بالتدخل، مما يدعم أن التحسن الأكبر في المجموعة التجريبية يُعزى إلى البرنامج المطبق، كما تُظهر الأشكال (1-3) و(2-3)** بصورة بصرية أن الفجوة بين المجموعتين بعد التطبيق أصبحت أكثر وضوحاً، وهو ما يشير إلى أن التدخل لم يرفع متوسط الحوكمة فحسب، بل أسهم أيضاً في ترسيخ استقرار الممارسات الإدارية داخل المدارس التجريبية مقارنة بالضابطة، ومن هذه الزاوية، يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنها لم تكتفِ بوصف مستوى الحوكمة، بل انتقلت إلى اختبار أثر برنامج تطبيقي مباشر باستخدام تصميم شبه تجريبي، وهو ما يمنح نتائجها قيمة تفسيرية وتطبيقية أكبر في البيئة المدرسية العراقية .

ثانياً: نتائج كفاءة الإدارة التعليمية (المتغير التابع)

أظهرت نتائج جدول (2) أن مؤشرات الكفاءة الإدارية تحسنت بشكل لافت في المجموعة التجريبية، ولا سيما في زمن إنجاز المعاملة؛ إذ انخفض المتوسط من (5.6) أيام إلى (3.8) أيام، وهو انخفاض ملموس يعكس تحسناً في انسيابية الإجراءات وتقليل حلقات التأخير، ويُفهم هذا التحسن في ضوء أثر الحوكمة في تبسيط المسارات الإدارية، وتقليل الازدواجية، وتوضيح خطوات المعاملة ومسؤولية كل خطوة، وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه العام الذي أشارت إليه الدراسات السابقة، والذي يربط الحوكمة بتحسين الأداء المؤسسي والإداري؛ فدراسة أبو صعلوك (2023) أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة العوضي (2020) إلى أن ارتفاع تطبيق مجالات الحوكمة يرتبط بتحسين الواقع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، بينما أبرزت دراسة مصطفى (2023) أهمية مجالات المشاركة والشفافية والمساءلة في دعم الأداء المدرسي، وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن الانخفاض الواضح في زمن إنجاز المعاملة في البحث الحالي

يمثل ترجمة تشغيلية مباشرة لما أشارت إليه تلك الدراسات من أثر الحوكمة في رفع كفاءة الأداء، مع تمييز البحث الحالي بقياس هذا الأثر عبر مؤشر كمي مباشر داخل المدرسة .

أما في المجموعة الضابطة، فقد انخفض زمن إنجاز المعاملة بشكل محدود من (5.5) إلى (5.2) يوم فقط، وهو ما يعني أن مدارس الضابطة لم تشهد تحسناً تشغيلياً واضحاً في غياب التدخل، ويعزز ذلك الاستنتاج القائل إن تحسين كفاءة الإدارة التعليمية لا يتحقق تلقائياً، بل يحتاج إلى تدخل منظم قائم على مبادئ الحوكمة، ويمكن دعم هذا التفسير بما انتهت إليه الدراسات العربية الوصفية، مثل دراسي الخوالدة (2020) ومصطفى (2023)، اللتين بينتا أن مستوى تطبيق الحوكمة في المدارس جاء متوسطاً، بما يشير إلى أن المدارس التي لا تعتمد إجراءات حوكمية واضحة تبقى ضمن مستويات أداء تقليدية لا تحقق ففزات نوعية في الكفاءة الإدارية، ومن هنا تبرز قيمة البحث الحالي في أنها لم تكتفِ بإثبات وجود الحوكمة أو قياسها، بل بينت أثرها العملي في تحسين أحد أكثر المؤشرات حساسية في الإدارة المدرسية، وهو سرعة إنجاز المعاملات.

التحقق من فرضيات البحث:

أولاً: التحقق من الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القياس القبلي والبعدي لمؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية لدى المجموعة التجريبية لصالح القياس البعدي، أظهرت نتائج المقارنة بين القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية وجود فروق واضحة في مؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية، حيث انخفض متوسط زمن إنجاز المعاملة من (5.6) إلى (3.8) يوم، وارتفع متوسط رضا المستفيدين من (3.1) إلى (4.0)، وهو ما يشير إلى تحسن ملحوظ في الأداء الإداري بعد تطبيق برنامج الحوكمة التربوية.

وتُظهر الأشكال (3-3) هذا التحول بوضوح، حيث يتبين أن الفروق جاءت لصالح القياس البعدي للمجموعة التجريبية، مما يدل على فاعلية التدخل الحوكمي في تحسين مؤشرات الكفاءة الإدارية داخل المدارس. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت وقُبِلت، إذ أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة لصالح القياس البعدي للمجموعة التجريبية.

ثانياً: مؤشر رضا المستفيدين

ارتفع متوسط رضا المستفيدين لدى المجموعة التجريبية من (3.1) إلى (4.0)، وهو ارتفاع يعكس تحسن تجربة المستفيدين مع الإدارة المدرسية من حيث وضوح الإجراءات وسرعة الخدمة والاستجابة للمراجعات، ويُعد هذا المؤشر دليلاً على تحسن جودة الخدمة الإدارية بوصفه يمثل الأثر الخارجي للأداء الإداري. أما المجموعة الضابطة، فقد شهدت ارتفاعاً طفيفاً من (3.2) إلى (3.3) فقط، وهو تغير محدود لا يقارن بحجم التحسن في المجموعة التجريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة، حيث أوضحت دراسة مصطفى (2023) أن تطبيق مبادئ الحوكمة، خصوصاً الشفافية والمساءلة، يسهم في تحسين رضا المستفيدين داخل المؤسسات التعليمية، كما بينت دراسة أبو صعلوك (2023) وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء الوظيفي، مما ينعكس على جودة

الخدمات المقدمة، كذلك أشارت دراسة العوضي (2020) إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة يرتبط بتحسين الواقع التنظيمي والخدمي داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: **التحقق من الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي لمؤشرات كفاءة الإدارة التعليمية لصالح المجموعة التجريبية.

أظهرت نتائج القياس البعدي وجود فروق واضحة بين المجموعتين، حيث كان متوسط رضا المستفيدين في المجموعة التجريبية (4.0) مقارنة بـ (3.3) في المجموعة الضابطة، كما كان زمن إنجاز المعاملة أقل في المجموعة التجريبية (3.8) يوم مقارنة بـ (5.2) يوم في المجموعة الضابطة.

وتُظهر الأشكال (3-4) أن هذه الفروق جاءت لصالح المجموعة التجريبية، مما يشير إلى أن تطبيق برنامج الحوكمة التربوية أسهم في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية مقارنة بالإجراءات الاعتيادية في المدارس الضابطة.

وعليه، فإن الفرضية الثانية قد تحققت وقُبِلت، حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية في القياس البعدي.

ثالثاً: **نتائج تحليل العلاقة بين الحوكمة والكفاءة:** أظهرت نتائج جدول (3-3) أن معامل الارتباط بين الحوكمة التربوية وكفاءة الإدارة التعليمية بلغ ($r = 0.84$)، وهي قيمة تشير إلى علاقة طردية قوية؛ أي إن ارتفاع مستوى الحوكمة داخل المدرسة يترافق مع ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية، وبمعنى تطبيقي، فإن المدارس التي ترتفع فيها الشفافية والمساءلة وتوحيد الإجراءات تميل إلى إنجاز معاملات أسرع وتحقيق رضا أعلى.

كما يوضح شكل (5) طبيعة هذه العلاقة عبر المخطط المبعثر وخط الاتجاه، حيث يتجه الخط صعوداً، بما يعكس أن الكفاءة تتحسن تدريجياً مع تحسن مستوى الحوكمة.

الخلاصة:

خلص هذا البحث إلى أن الحوكمة التربوية ليست مجرد مفهوم نظري، بل تمثل إطاراً عملياً قابلاً للتطبيق داخل المدرسة، ويمكن قياس أثره على الأداء الإداري بصورة كمية، وقد أثبت التطبيق الميداني على مدارس بغداد أن تحويل مبادئ الحوكمة إلى إجراءات تنفيذية (شفافية، مساءلة، تنظيم، توحيد إجراءات) ينعكس إيجاباً على كفاءة الإدارة التعليمية خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً، وتؤكد الخاتمة أن أي إصلاح إداري مدرسي لا يمكن أن يحقق نتائج مستدامة ما لم يُبنى على منظومة حوكمة واضحة تربط القرار بالمسؤولية وترتبط بمؤشرات قياس ومتابعة.

استنتاجات البحث:

1- تطبيق برنامج الحوكمة التربوية أدى إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى الحوكمة الكلية في المدارس التجريبية مقارنة بالضابطة.

2- تحسن مؤشرات الكفاءة الإدارية في المدارس التجريبية بصورة واضحة، خاصة في تقليل زمن إنجاز المعاملات ورفع رضا المستفيدين.

- 3- وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الحوكمة وكفاءة الإدارة ($r=0.84$) يؤكد أن الحوكمة عامل مؤثر في تحسين الأداء الإداري المدرسي.
- 4- المدارس التي لا تُطبق تدخلاً حوكمياً قد تشهد تغيرات طفيفة، لكنها لا تحقق التحسن التشغيلي نفسه الذي تحققه المدارس التي تُنظم إجراءاتها وفق الحوكمة.
- 5- قياس الأداء عبر مؤشرات كمية يرفع موثوقية الحكم على الكفاءة وبحول التطوير من قرارات عامة إلى تدخلات قابلة للتقويم.

توصيات البحث:

- 1- اعتماد دليل حوكمة مدرسية مبسط داخل مديريات التربية يتضمن إجراءات معيارية واضحة (مسار المعاملات، نماذج موحدة، صلاحيات).
- 2- تفعيل آليات المساءلة المدرسية من خلال مؤشرات أداء شهرية (زمن المعاملة، رضا المستفيدين، انتظام التقارير).
- 3- تدريب القيادات المدرسية والكوادر الإدارية على إدارة الإجراءات وتبسيطها والأرشفة المنظمة، مع التركيز على مهارات المتابعة والتقويم.
- 4- دعم المدارس بأدوات تنظيمية رقمية بسيطة (أرشفة إلكترونية، نماذج موحدة، سجل متابعة)، لضمان استدامة التحسن وتقليل الأخطاء.
- 5- تعزيز الشفافية داخل المدرسة عبر نشر الإجراءات وأوقات الخدمة وقنوات الشكاوى، بما يرفع الوعي ويقلل الضغط على الإدارة.

المقترحات (بحوث مستقبلية):

- 1- إجراء دراسة موسعة على عدد أكبر من مدارس بغداد وبمراحل مختلفة (ابتدائية/ متوسطة/ ثانوية) للتحقق من ثبات النتائج.
- 2- اختبار أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة...) بصورة مستقلة لمعرفة الأكثر تأثيراً في كل مؤشر كفاءة.
- 3- توسيع مؤشرات الكفاءة لتشمل: عدد الأخطاء الإجرائية، كفاءة الموارد، جودة السجلات، وقياس الالتزام بالإجراءات بنسبة مئوية.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب والتقارير

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخلي. (2022). حوكمة الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: الكويت.

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي - اليونسكو. (2021). دليل استراتيجيات تحليل قطاع التعليم. المركز الإقليمي للتخطيط التربوي - اليونسكو: الشارقة.

ثانياً: مقالات الدوريات العلمية

أبو صعولوك، خميس محمد محيسن. (2023). الحكومة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، 39(3/2).

أخضر، أروى علي عبد الله. (2020). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحكومة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. *مجلة العلوم التربوية*، 5(1).
بشير، محمد حسن. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(6).

الزبون، داهود سالم خليف. (2022). أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في تحسين الأداء الإداري. *HNJournal*.

الشباطات، محمد علي. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38(2).

شرف، علي محمد إسماعيل. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية كفاءة الأداء الإداري لقائدات المدارس المتوسطة بمنطقة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 5(3).

صلاح، ماهر طاهر محمد. (2024). قياس وتقييم الأداء الإداري للمدارس والمؤسسات التعليمية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*، (89).

العتيبي، بدرية محمد منير. (2024). دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لمواكبة رؤية 2030 بمدينة مكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.

العوضي، رأفت محمد سعيد. (2020). درجة تقدير العاملين في المؤسسات التعليمية لمجالات الحوكمة وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(1).

قطيطة، عدنان محمد. (2018). حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة الإدارة التربوية*، 5(20).

الحوالدة، فايز سليمان. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الحوكمة الرشيدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(29).

الخروصي، (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس.
الريميح، محمد عبدالرحمن فهد. (2023). الإدارة بالاستثناء: إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*.

السليمان، جواهر بنت فهد، والنوح، عبد العزيز بن سالم. (2025). واقع تطبيق حوكمة إدارة التدريب الإلكتروني لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*، (119).
مصطفى، إيمان رياض. (2023). مدى توظيف الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية في مديرية القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 19(4).
مصطفى، عماد نجم عبد الحكيم. (2021). تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في الحوكمة المدرسية كمدخل لتعزيز التربية من أجل المواطنة في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، (29).

ثالثاً: الوثائق المؤسسية

وزارة التعليم. (2019). المسودة النهائية للدليل ومؤشرات قياس أداء إدارات التعليم.

رابعاً: الرسائل الجامعية

أبو عياش، مها نواف. (2025). العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.