



أثر تطبيق الحوكمة على أداء موظفي الإدارة المدرسية

The impact of implementing governance on the performance of school administration employees

شيباني فطيمة الزهرة

مديرة التربية لولاية وهران، الجزائر

Faiza.chibani@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/06/30

تاريخ القبول: 2026/05/18

تاريخ الاستلام: 2025/11/18

الملخص:

انطلقت الدراسة من تحليل معمق للنظام التشريعي الجزائري في مجال التربية، ممثلاً بشكل رئيسي في المرسوم التنفيذي رقم 54/25 والمرسوم التنفيذي رقم 165/19، ومقارنة الأطر القانونية في مع المعايير الدولية للحوكمة التربوية. ومفاهيم الأداء الوظيفي .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج بالغة الأهمية. حيث أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة التربوية، ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية. وقامت بتتبع كيفية ترجمة هذه المبادئ إلى ممارسات فعلية من خلال الأدوات الإدارية المعتمدة رسمياً. كما حرصت على قياس مدى توافق هذه الممارسات مع المعايير الدولية في مجال الشفافية الإدارية، والمشاركة في صنع القرار، ومساءلة المسؤولين.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة التربوية، لا يتطلب بالضرورة إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة القائمة، بل يمكن تحقيق نتائج كبيرة من خلال التفاعل الإبداعي مع الأطر التشريعية الحالية، وتطوير آليات العمل المعمول بها، مع الاستفادة من الخبرات الدولية في هذا المجال. من خلال المزاوجة بين الأصالة في الاستناد إلى التشريعات الوطنية، والانفتاح على المعايير الدولية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الأداء الوظيفي؛ الشفافية؛ المشاركة؛ مساءلة.

Abstract:

This study was based on an in-depth analysis of the Algerian legislative framework in the field of education, represented primarily by Executive Decrees No. 25/54 and Executive Decree No. 19/165. The study also compared these legal frameworks with international standards of educational governance and concepts of job performance.

The field study yielded highly significant findings. Statistical analysis revealed a very strong correlation between the degree of implementation of educational governance principles and the level of job performance among primary school principals. The study also traced how these principles are translated into actual

practices through officially adopted administrative instruments. Furthermore, it assessed the extent to which these practices comply with international standards relating to administrative transparency, participation in decision-making, and accountability.

The study concluded that the successful implementation of educational governance does not necessarily require radical changes to existing systems. Rather, substantial improvements can be achieved through the effective use of current legislative frameworks, the development of existing administrative mechanisms, and drawing on international experience in this field. This approach allows for a balance to be struck between adherence to national legislation and openness to international standards.

Keywords: governance; job performance; transparency; participation; accountability.

مقدمة

شهدت النظم الإدارية العالمية تحولاً جذرياً نحو الجودة والتميز، مدفوعاً بالتطور التكنولوجي وتسارع وتيرة العولمة، مما جعل الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة. وقد أكدت تقارير المنظمات الدولية أن تبني مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القيادة المدرسية (OECD, 2021; World Bank, 2022).

وفي السياق التربوي، أظهرت عدة دراسات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين أداء مديري المدارس، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين مناخ العمل داخل المؤسسات التعليمية (Bush & Glover, 2014; Hooge, burns & Wilkoszewski, 2019). كما بينت مراجعة منهجية حديثة للأدبيات أن الحوكمة المدرسية أصبحت مدخلاً رئيسياً لفهم جودة القيادة المدرسية وتحسين نتائج التعليم، مع تنوع كبير في آليات التطبيق بين الأنظمة التعليمية المختلفة (Wilkoszewski & Sundby, 2023).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، تُظهر الأدبيات أن معظم الدراسات ركّزت إما على دور الإدارة العليا في رسم سياسات الحوكمة، أو على المديرين باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيقها داخل المدارس، في حين ظل دور الفاعلين الوسيطين، ولا سيما مفتشي الإدارة، محدود التناول البحثي أو شبه غائب (Hooge,2019; Wilkoszewski & Sundby, 2023) وتبرز هذه الفجوة العلمية بشكل أوضح في الدراسات العربية والجزائرية، التي ركّزت غالبًا على الإطار التشريعي أو الممارسات الإدارية العامة، دون تحليل معمّق لدور مفتش إدارة المدارس الابتدائية في ترجمة مبادئ الحوكمة إلى ممارسات فعلية تؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي للمديرين.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة المعرفية من خلال بحث دور مفتش إدارة المدارس الابتدائية كفاعل وسيط في تفعيل مبادئ الحوكمة التربوية، وتحليل أثر هذا الدور على تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وربط الحوكمة بالممارسة الإدارية الميدانية داخل المؤسسة التربوية.

1. إشكالية الدراسة:

رغم إدراج مبادئ الحوكمة ضمن الخطاب الإداري التربوي المعاصر، ورغم وجود أطر تنظيمية يُفترض أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، لا تزال الممارسة الإدارية في المدارس الابتدائية تُظهر تفاوتًا ملحوظًا في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، حتى في ظل وحدة النصوص والتنظيمات.

وتكشف مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات تناولت الحوكمة على مستوى السياسات العامة أو من زاوية دور المدير، في حين لم تُختبر ميدانيًا العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مفتش إدارة المدارس الابتدائية، بوصفه الفاعل الإشرافي الأقرب إلى الممارسة اليومية، وبين الأداء الوظيفي

للموظف الإداري. وي طرح هذا الغياب تساؤلاً علمياً حول ما إذا كانت الحوكمة، في بعدها التطبيقي عبر المفتش، تمثل فعلاً آلية تفسيرية للتباين في الأداء، أم تظل إطاراً تنظيمياً محدود الأثر.

وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي:

- إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مفتش إدارة المدارس الابتدائية في تفسير التفاوت القائم في مستوى الأداء الوظيفي للموظف الإداري؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الحوكمة من قبل مفتش الإدارة والأداء المهني للموظف الإداري في المدارس الابتدائية؟
أسئلة البحث الفرعية:

- ما أبرز مبادئ الحوكمة القابلة للتطبيق في المقاطعات الإدارية للمدارس الابتدائية؟

- كيف يمكن قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بهذه المدارس؟

- ما العوامل التي تعزز أو تعيق تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين المقاطعات التي تُطبّق الحوكمة وتلك التي لا تُطبّقها

2. فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة:

تطبيق مفتش الإدارة لمبادئ الحوكمة في مقاطعته له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة.

2.2 الفرضيات الفرعية: تتجسد الحوكمة في مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها داخل مقاطعات التفتيش الإدارية، ويختلف أداء الموظفين تبعاً لمدى الالتزام بهذه المبادئ. كما يرتبط تطبيق الحوكمة بارتفاع رضا العاملين عن بيئة العمل

وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الوظيفي

3. أهمية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مفتش إدارة المدارس الابتدائية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العملية التعليمية وجودة الخدمات المقدمة للمتعلمين. وتكمن أهميتها في جانبين أساسيين: نظري وتطبيقي.

1.3 الأهمية العلمية (النظرية): تكمن أهمية الدراسة في إبراز أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية، فضلاً عن مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والأداء الوظيفي، في ظل الحاجة المتزايدة إلى مزيد من الدراسات في هذا المجال.

2.3 الأهمية العملية (التطبيقية): تتمثل أهمية الدراسة في ما تقدمه من نتائج وتوصيات تساعد صناع القرار في المؤسسات التعليمية على تحسين الأداء الوظيفي عبر تطبيق مبادئ الحوكمة في المقاطعات الإدارية.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور تطبيق الحوكمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أهم المجالات التي تقيس درجة تطبيق الحوكمة.
- الكشف عن دور تطبيق الحوكمة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.
- الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية.
- الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي للمديرين.

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية لتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

هذه الأهداف تساعد على فهم العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي، وتقديم رؤية قيمة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

5. المصطلحات:

1.5 الحوكمة: (Governance)

الحوكمة تشير إلى مجموعة العمليات والسياسات والقوانين التي تُدار من خلالها المؤسسة أو الدولة. تشمل الحوكمة توزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، وضمان الشفافية والمساءلة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تُستخدم الحوكمة في مجالات مختلفة مثل حوكمة الشركات، والحوكمة العامة، وحوكمة المؤسسات غير الربحية.

2.5 الحوكمة التربوية (Educational Governance):

الحوكمة التربوية هي تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم. تشمل إدارة المؤسسات التعليمية، وتحديد السياسات التعليمية، وضمان جودة التعليم، وتحقيق الأهداف التربوية. تُركز الحوكمة التربوية على تحسين الأداء التعليمي، وضمان العدالة في توزيع الموارد، وتعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية (مثل الطلاب، والمعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور).

3.5 الأداء الوظيفي (Job Performance):

الأداء الوظيفي يشير إلى مدى قيام الموظف بمهامه ومسؤولياته الوظيفية بشكل فعال وفقاً للمعايير المحددة. يتضمن الأداء الوظيفي عدة جوانب مثل الجودة، والكفاءة، والإنتاجية، والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة. يُقاس الأداء الوظيفي عادةً من خلال تقييمات دورية تُجرى من قبل المشرفين أو المديرين.

أولا- الخلفية النظرية

قبل عرض نتائج الدراسة الميدانية، من الضروري تناول الخلفية النظرية المتعلقة بتطبيق الحوكمة من قبل مفتش الإدارة وأثرها على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

1. الحوكمة التربوية:

هي نظام حديث لإدارة المؤسسات التعليمية يقوم على تنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية (اليونسكو، 2021). وتقوم على ستة عناصر رئيسية: الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الكفاءة والفعالية، وسيادة القانون.

2. الأداء الوظيفي:

يُعرّف بأنه مدى تحقيق الفرد لأهدافه وفق معايير كمية ونوعية وزمنية محددة (أرمسترونغ، 2019). وتتمثل مكوناته في: جودة العمل، الإنتاجية، المعرفة والمهارات، العمل الجماعي، الالتزام، والتواصل.

3. دور مفتش الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي:

استنادا على المادة 256 من المرسوم التنفيذي رقم 54/25 المؤرخ في 21 جانفي 2025، والتي تحدد مهام مفتش الإدارة، فإن المهام المنوطة به هي كما يلي: "تنص المادة المذكورة سلفا، على أن مفتش الإدارة يكلف بمهام التأطير والمراقبة والتقييم والمراقبة في المؤسسات التعليمية، ويسهر على مدى مطابقة التسيير الإداري والمالي والتنظيمي مع الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، كما يساهم في ترقية الأداء وتحسين جودة الخدمة العمومية".

وبناءً على ذلك، فإن مهام مفتش الإدارة تتحدد في:

- التأطير: تقديم الدعم والتوجيه للمسيرين الإداريين في المؤسسات التربوية (مديري المدارس، النواب، المقتصدين ... إلخ) لضمان أداء مهني منسجم مع القوانين والتنظيمات.

- المرافقة: متابعة ميدانية مستمرة للإداريين ومرافقتهم في تنفيذ المهام اليومية وحل الإشكالات التنظيمية والإدارية.
- التقييم: القيام بعمليات تقييم موضوعية لأداء الإداريين، وذلك بالاستناد إلى معايير مضبوطة وفق النصوص القانونية، ومن ضمنها استمارات التقييم الرسمية.
- المراقبة: التأكد من مدى التزام المؤسسات التربوية بالإجراءات القانونية والتنظيمية في التسيير الإداري، المالي، والبيداغوجي (فيما يتعلق بجوانب تنظيم العمل الإداري).
- الحرص على المطابقة القانونية: السهر على أن كل الأعمال الإدارية والمالية والتنظيمية في المؤسسة مطابقة لما هو منصوص عليه في القوانين والمراسيم التنظيمية.
- الإسهام في ترقية الأداء: من خلال تقديم الملاحظات، التوصيات، والتقارير التي تهدف إلى تحسين فعالية وجودة العمل الإداري.
- تحسين الخدمة العمومية: العمل على ضمان أن الخدمات المقدمة داخل المؤسسات التعليمية ذات جودة وتستجيب لتطلعات المنتفعين بها (الأساتذة، التلاميذ، الأولياء ...).

4. نظام تقييم الأداء:

- 1.4 معايير تقييم الأداء المهني للموظف الإداري وفقًا للنصوص التنظيمية يُستند في تقييم الأداء المهني للموظف الإداري إلى جملة من المعايير المستمدة من النصوص القانونية والتنظيمية، لاسيما:
- المادة 99 من القرار الوزاري المشترك رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006.
 - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019.
 - المادة 45 من المرسوم التنفيذي رقم 54/25 المؤرخ في 21 جانفي 2025.
- وتتمثل المعايير كما يلي:

- الانضباط واحترام القوانين والتنظيمات: يتمثل في احترام مواقيت العمل، النظام الداخلي، والتقييد بالتعليمات.
- السند: المادة 99 من القرار 03/06، والمادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25
- الفعالية والكفاءة في أداء المهام: يقاس بمدى إتقان تنفيذ المهام الموكلة، والقدرة على تحقيق النتائج المنتظرة.
- السند: المادة 99 من القرار 03/06، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25
- السلوك المهني والأخلاقي: يشمل احترام التسلسل الإداري، حسن التعامل، وروح المسؤولية.
- السند: المادة 99 من القرار 03/06، والمادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25
- المردودية والفعالية: أي حجم ونوعية الأعمال المنجزة خلال فترة التقييم.
- السند: المادة 99 من القرار 03/06، والمادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25
- القدرة على المبادرة والابتكار: أي اقتراح حلول جديدة، أو تحسين الأداء بوسائل ذاتية.
- السند: المادة 99 من القرار 03/06، والمادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25
- الاستقلالية في الأداء: القدرة على إنجاز المهام دون رقابة مباشرة أو تدخل مستمر.
- السند: المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19
- القدرة على التنظيم والتخطيط: حسن إدارة الوقت، الوسائل، والبرمجة المسبقة للمهام.

السند: المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19

- العمل الجماعي والتنسيق: التعاون مع الزملاء، والعمل ضمن فريق بروح إيجابية.

السند: المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165/19، والمادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25.

- الاستعداد للتكوين المستمر وتطوير الكفاءات: الحكم على مدى اهتمام الموظف بالتكوين الذاتي والمهني.

السند: المادة 45 من المرسوم التنفيذي 54/25

2.4 أدوات مقترحة لتقييم الموظف الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة والنصوص القانونية

في إطار تعزيز فعالية الأداء الإداري وضمان امتثاله لمبادئ الحوكمة الرشيدة، يمكن ان تعتمد الإدارة العمومية الجزائرية على مجموعة من الآليات القانونية والتنظيمية لتقييم أداء الموظف الإداري، نوجزها على النحو الآتي:

1.2.4 بطاقة التقييم السنوية

- المرجع القانوني: المرسوم التنفيذي رقم 165/19.

- المضمون: تتضمن هذه البطاقة مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيّم كفاءة الموظف، مدى انضباطه، مردوديته، وسلوكه المهني.

• مبادئ الحوكمة:

- الشفافية: من خلال تحديد معايير تقييم واضحة ومعلنة مسبقاً.

- العدالة: تطبيق نفس النموذج على جميع الموظفين دون تمييز.

2.2.4 التقارير الدورية للمفتش الإداري

- المرجع القانوني: المادة 45 من المرسوم التنفيذي رقم 54/25.

- المضمون: تشمل تقارير تقييمية دورية حول أداء الموظف، مدى التزامه بالتنظيمات، ونقاط القوة والضعف في سلوكه المهني.

• مبادئ الحوكمة:

- المساءلة: من خلال المتابعة المستمرة والمرافقة الميدانية.
- الكفاءة: عبر تقديم توصيات هادفة لتحسين الأداء أو اقتراح برامج تكوين مناسبة.

3.2.4 سجل الإنجازات الفردي

- المرجع القانوني: مستلهم من أحكام المرسوم التنفيذي 165/19.
- المضمون: هو سجل يُمكن الموظف من توثيق المهام المنجزة، المبادرات الشخصية، الأنشطة التكوينية، والملاحظات ذات الصلة.

• مبادئ الحوكمة:

- المشاركة: تمكين الموظف من التعبير عن جهوده وإنجازاته.
- الشفافية: عرض موضوعي للمساهمات الفردية.

4.2.4 مقابلة التقييم الفردية

- المرجع القانوني: غير منصوص عليها صراحة ولكن يمكن ربطها بالمادة 7 من المرسوم التنفيذي 165/19، إلا أنها قد تُعد من آليات المتابعة الإدارية المعتمدة.
- المضمون: لقاء دوري بين الرئيس المباشر والموظف لمناقشة الأداء والتوقعات المستقبلية.

• مبادئ الحوكمة:

- المساءلة والشفافية: التقييم يتم بحضور المعني ومشاركته.
- التحفيز: فتح المجال أمام الموظف لتقديم اقتراحاته وملاحظاته.

5.2.4 اقتراح لجنة تقييم متعددة الأطراف (عند الاقتضاء)

- المرجع القانوني: تُستمد مشروعيتها من الضمانات الواردة في المرسوم التنفيذي 165/19.

- المضمون: تتشكل من المدير، والمفتش، وممثل عن الموظفين، بهدف تعزيز الموضوعية والحد من التقييم الأحادي.

• مبادئ الحوكمة:

- المشاركة: إشراك مختلف الفاعلين في عملية التقييم.
- العدالة: تحقيق توازن في التقييم وضمان الحيادية.
- قصور التشريعات والقوانين: الداعمة للحوكمة في بعض المنظومات التعليمية، مما يجعل التطبيق غير ملزم أو غير واضح. (تقارير اليونسكو حول الحوكمة التعليمية وتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD)

ثانيا- الدراسة الميدانية

تمهيد: أُجريت الدراسة الميدانية في خمس ولايات هي وهران، المنية، تيبازة، تيسمسيلت وبجاية خلال شهري فيفري ومارس، على عينة مكونة من خمسين مفتش إدارة من مختلف المناطق. رغم صعوبات جمع البيانات الناتجة عن تباعد المواقع واختلاف ظروف العمل، تمكّن الباحثون من إنجاز الدراسة بفضل التعاون الكبير من المفتشين. استخدم الاستبيان كأداة رئيسية، مع مراعاة الصدق والثبات في النتائج.

1. منهج البحث

اعتمد البحث على المنهجية الكمية لجمع البيانات وتحليلها منهجياً بهدف دراسة أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية. استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع تطبيق الحوكمة كما هو في الميدان دون تدخل تجريبي، والمنهج التحليلي الاستنتاجي لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية.

1.1 أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على "استبيانات" كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفتشي إدارة المدارس الابتدائية. تم تصميم الاستبيانات لقياس مدى تطبيق الحوكمة وآثارها على الأداء الوظيفي، مع ضمان شمولية الأسئلة ووضوحها.

2.1 تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج "SPSS"، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: مثل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف خصائص العينة وتوزيع البيانات.
- الإحصاء الاستنتاجي: مثل اختبارات الارتباط والفرضيات لفهم العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات.

3.1 العينة ومجال البحث:

تم اختيار عينة قصدية من مفتشي الإدارة في ولايات وهران، المنية، تيبازة، تيسمسيلت وبجاية، مما يعكس تنوعاً جغرافياً وإدارياً يساهم في تعميم النتائج.

4.1 المعوقات التي تواجه مفتش الإدارة عند تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية

- مقاومة التغيير: من قبل بعض مديري المدارس والموظفين الذين يعتادون على النمط الإداري التقليدي ويرفضون تبني آليات الحوكمة الحديثة.
- ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة: لدى بعض العاملين في الميدان التربوي، مما يجعل تطبيقها صعباً دون تأهيل كافٍ.
- نقص الموارد المادية والبشرية: حيث تفتقد بعض المدارس البنية التحتية والتقنيات اللازمة لتعزيز الشفافية والمتابعة (مثل أنظمة إلكترونية لإدارة البيانات).

- التسييس أو المحسوبية: في بعض المؤسسات التعليمية، مما يعيق تطبيق مبادئ العدالة والمساءلة.
- عدم وضوح الصلاحيات: بين الإدارات المدرسية والجهات المشرفة، مما يؤدي إلى تعارض القرارات أو التباطؤ في التنفيذ.
- الكثافة المدرسية والأعباء الإدارية: التي تشغل المدرء عن التركيز على تحسين الجوانب الإدارية وفق معايير الحوكمة.

2. مجالات البحث

يتناول البحث تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة التربوية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) على الأداء الوظيفي (الجودة، الإنتاجية، الالتزام) لمديري المدارس الابتدائية من قبل مفتشي الإدارة. أجريت الدراسة في خمس ولايات جزائرية: وهران، المنية، تيبازة، تيسمسيلت، وبجاية، وشملت مفتشي ومديري المدارس الابتدائية خلال الفترة من فبراير 2025 إلى مارس 2025.

أعتمد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي باستخدام برنامج SPSS وتحليل بيانات استبيانات مبنية على القوانين الجزائرية (المرسوم التنفيذي 54/25). استند الإطار النظري إلى تعريفات اليونسكو للحوكمة ونظريات الأداء الوظيفي (أرمسترونغ، 2019)، بينما ركز الجانب التطبيقي على توصيات لتحسين الأداء ونماذج لربط التقييم بالمكافآت (المرسوم التنفيذي 165/19).

3. أداة البحث

1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج IBM SPSS Statistics 26. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين، حيث حُدد طول الفئة بـ 0.80 وفق التدرج: أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً.

الدرجة	العبرة	المتوسط المرجح
منخفضة جدا	أبدا	من 1 إلى 1.80
منخفضة	نادرا	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	أحيانا	من 2.61 إلى 3.40
مرتفعة	غالبا	من 3.41 إلى 4.20
مرتفعة جدا	دائما	من 4.21 إلى 5.00

- اعتمدت الدراسة على عدة أساليب إحصائية باستخدام برنامج SPSS، أبرزها:
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة البحث.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاهات الإجابات.
 - معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرات الحوكمة والأداء الوظيفي.

4. الدراسات الإحصائية:

1.4 ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء. (جودة، 2008، ص 298)

عدد العبارات	الثبات	الصدق
24	0.98	0.98

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة ($\alpha = 0.98$) وهي درجة جيدة جدا كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) وبالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، وبلغ معامل الصدق (0.98) وهذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

2.4 المحور الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

النوع الاجتماعي	تكرار	%
ذكر	37	74
أنثى	13	26
المجموع	50	100

كشفت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة عالية بلغت (74%)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (26%).

سنوات الخدمة	تكرار	%
أقل من 10 سنوات	14	28
من 10 إلى 20 سنة	27	54
أكثر من 20 سنة	09	18
المجموع	50	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة في مهنة التعليم لمدة تتراوح ما بين 10 و20 سنة بنسبة عالية بلغت (54%)، يليها الأفراد الذين لا تتعدى سنوات خدمتهم الـ 10 سنوات بنسبة بلغت (28%)، وفي الأخير الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية لأكثر من 20 سنة بنسبة (18%).

المؤهل العلمي	تكرار	%
ثانوي	15	30
جامعي	32	64
دراسات عليا	03	06
المجموع	50	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى علمي جامعي بنسبة عالية بلغت (64%)، يليها الأفراد من يمتلكون مؤهل علمي ثانوي بنسبة (30%)، وفي الأخير أفراد العينة الذين لديهم مؤهل علمي يتمثل في الدراسات العليا بنسبة ضئيلة (06%).

موقع المقاطعة	تكرار	%
حضري	33	66
شبه حضري	17	34
المجموع	50	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب موقع المقاطعة فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون بمقاطعات حضرية بنسبة عالية بلغت (66%)، يليها المفتشين من يعملون على مستوى مقاطعات ذات النمط الشبه الحضري بنسبة (34%).

3.4. المحور الثاني: واقع ممارسة مبادئ الحوكمة:

الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المتوسط العام لبعد الشفافية	4.40	0.79	دائما
المتوسط العام لبعد المشاركة	3.45	0.64	غالبا
المتوسط العام لبعد المساءلة	3.83	0.57	غالبا
المتوسط العام لبعد مكافحة الفساد وسيادة القانون	3.64	0.92	غالبا
المتوسط العام لبعد العدالة	4.43	0.88	دائما
المتوسط العام لبعد الكفاءة والفعالية	3.85	0.58	غالبا

1. بعد الشفافية

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الشفافية في المقاطعات الإدارية (متوسط 4.40)، حيث يتم الإعلان بانتظام عن الأهداف والإنجازات والقصور في الأداء. تتسق هذه النتائج مع ما تؤكد عليه نظرية الحوكمة الرشيدة، التي تعتبر الإفصاح عن المعلومات عنصراً أساسياً لتعزيز الثقة التنظيمية وتحسين جودة الأداء الإداري (Burns, Köster & Fuster, 2016). كما تدعمها دراسة (Mekolle, 2025) في الكاميرون، والتي بينت أن الإفصاح المنتظم عن النتائج يرفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي.

الإضافة العلمية لهذه الدراسة تكمن في إبراز دور مفتش إدارة المدارس الابتدائية كفاعل إشرافي مباشر يحوّل النصوص القانونية إلى ممارسات شفافة

قابلة للقياس، وهو بعد لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت على المديرين أو الإدارة العليا.

2. بعد العدالة:

سجل بعد العدالة متوسطاً مرتفعاً جداً (4.43)، ويعكس احترام الأولوية وعدم المحاباة في اختيار الكفاءات وتنظيم زيارات المؤسسات. هذه النتائج تتفق مع الدراسات التي أكدت أن تطبيق مبادئ العدالة في الإدارة التعليمية يعزز الرضا الوظيفي ويقلل السلوكيات المحاباة (Behn, 2003; Ahmed, Ali & Taha, 2023).

الدراسة الحالية تضيف بعداً ميدانياً جديداً من خلال إبراز دور مفتش الإدارة في ضمان العدالة على أرض الواقع، مما يمثل إضافة نوعية للأدبيات السابقة.

3. بعد المشاركة:

أظهرت النتائج مشاركة مرتفعة بين الموظفين والمفتشين (3.45)، يتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات (Cotton et al 1988). التي أكدت أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويزيد من فعالية الإدارة.

الإضافة العلمية تكمن في قياس تأثير مشاركة الموظفين عند مفتشي الإدارة، ما يوضح أن المشاركة ليست مجرد شعار تنظيمي، بل أداة إشرافية لها أثر مباشر على الأداء.

4. بعد المساءلة:

بلغ بعد المساءلة متوسطاً مرتفعاً (3.83)، حيث يمارس المفتشون أسلوب المساءلة الشفوية قبل الإجراءات الرسمية. تتوافق هذه النتيجة مع الدراسات التي تؤكد أن المساءلة التصحيحية تدعم تحسين الأداء وتقلل السلوكيات غير القانونية (Kaufmann et al., 2011).

الإضافة العلمية هنا تظهر في دور مفتش الإدارة في المسألة الإيجابية التي تعزز جودة العمل دون خلق بيئة خوف أو ضغط.

5. بعد الكفاءة والفعالية:

سجل بعد الكفاءة والفعالية متوسطاً مرتفعاً (3.85)، حيث يحرص المفتشون على تامين جودة العمل وجذب الكفاءات والمحافظة عليها. هذه النتائج تدعم الدراسات التي ربطت بين كفاءة الإدارة وجودة الأداء المدرسي (Leithwood & Jantzi, 2006).

الإضافة العلمية تكمن في الأثر المباشر لمفتش الإدارة على تطوير الكفاءات، وليس فقط على تقييم النتائج.

4.4 المحور الثالث: قياس الأداء الوظيفي:

الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المتوسط العام لبعد الجودة في العمل	4.30	0.60	دائما
المتوسط العام لبعد الإنتاجية	2.99	0.71	أحيانا
المتوسط العام لبعد المعرفة والمهارات	3.71	0.82	غالباً
المتوسط العام لبعد العمل الجماعي	2.54	0.69	نادراً
المتوسط العام لبعد الالتزام والمواظبة	4.05	0.73	غالباً
المتوسط العام لبعد التواصل	3.61	0.67	غالباً

أظهرت النتائج مستويات مرتفعة جداً في جودة العمل والالتزام والمهارات، ومتوسطة في الإنتاجية والعمل الجماعي. يعكس هذا الحاجة إلى تعزيز العمل الجماعي وتحفيز التواصل الفعال داخل المدارس.

تدعم نتائج معامل الارتباط القوي ($r = 0.93$, $\text{Sig} = 0.00$) الطرح النظري بأن الحوكمة، عندما تُفعّل عبر إشراف مفتش الإدارة، تمثل متغيراً تفسيرياً قوياً للأداء الوظيفي، وليس مجرد إطار تنظيمي نظري.

الاستنتاج العام:

تشير الدراسة إلى أن الحوكمة التربوية تمثل آلية استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال ترسيخ قيم الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة،

والكفاءة. الإضافة العلمية الأساسية للدراسة تكمن في نقل تحليل الحوكمة من مستوى النظري أو الإدارة العليا إلى مستوى الممارسة الميدانية لمفتش الإدارة، مما يوفر دليلاً عملياً على تأثير الإشراف الفعال على جودة الأداء الإداري في المدارس الابتدائية).

5. عرض البيانات / الاستنتاجات:

النتائج العامة للدراسة:

تنسجم النتائج المتوصل إليها مع الإطار النظري للحوكمة التربوية الذي ينطلق من اعتبار الشفافية، المساواة، المشاركة، العدالة والكفاءة آليات تنظيمية قادرة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال ضبط السلوك المهني، وتعزيز المسؤولية، وبناء الثقة داخل المؤسسة التعليمية. فقد أكدت نظرية الحوكمة المؤسسية أن وضوح القواعد وتوزيع المسؤوليات يقلص السلوكيات غير المهنية ويرفع مستوى الالتزام والجودة، وهو ما يفسر الارتفاع الملحوظ في مؤشرات جودة العمل والانضباط المهني والمعرفة والمهارات لدى موظفي الإدارة المدرسية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة تناولت الحوكمة في القطاع التربوي، والتي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي والرضا المهني، خاصة عندما تُفَعَّل مبادئ الشفافية والعدالة في التقييم واتخاذ القرار. فقد بينت دراسات عربية وأجنبية أن إعلان الأهداف، وضوح الإجراءات، والمساواة في المعاملة تشكل عوامل حاسمة في رفع الثقة التنظيمية، وهو ما أكدته نتائج هذه الدراسة من خلال الأثر الإيجابي المرتفع للشفافية والعدالة على الأداء الوظيفي.

كما تنسجم النتائج المتعلقة بالمساواة مع الطرح النظري الذي يميز بين المساواة العقابية والمساواة التصحيحية، حيث أظهرت الدراسة أن اعتماد أساليب مساواة قائمة على الحوار والتوجيه يساهم في تحسين الأداء بدل إضعاف

الدافعية، وهو ما أكدته دراسات حديثة أشارت إلى أن المسألة الإيجابية تمثل أداة تطوير مهني وليست مجرد وسيلة للضبط الإداري.

وفيما يتعلق بمبدأ المشاركة، فإن النتائج التي أبرزت دوره في تعزيز الانخراط والالتزام المهني تتوافق مع نظرية المشاركة في اتخاذ القرار، التي ترى أن إشراك الموظفين في التخطيط وصياغة البرامج يزيد من إحساسهم بالانتماء والمسؤولية، رغم تسجيل انخفاض نسبي في العمل الجماعي، وهو ما أشار إليه عدد من الباحثين باعتباره من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية ذات الطابع الهرمي.

أما على مستوى الأداء الوظيفي، فإن التباين بين الارتفاع الكبير في جودة العمل والمعرفة المهنية، والمستوى المتوسط للإنتاجية والعمل الجماعي، ينسجم مع الأدبيات التي تؤكد أن الأداء الفردي غالباً ما يكون أقوى من الأداء الجماعي في غياب ثقافة تنظيمية داعمة للعمل التشاركي، مما يبرز أهمية تعزيز القيادة التشاركية داخل المقاطعات الإدارية.

وتكتسي النتائج المتعلقة بدور مفتش إدارة المدارس الابتدائية أهمية خاصة، إذ تؤكد ما غاب عن كثير من الدراسات السابقة التي ركزت على المدير أو الإدارة العليا، في حين أظهرت هذه الدراسة أن المفتش يمثل فاعلاً محورياً في تفعيل الحوكمة ميدانياً من خلال التوجيه، المرافقة، المتابعة، وتقييم الأداء وفق الأطر القانونية المنظمة، ولاسيما المرسومين التنفيذيين 54/25 و 165/19. ويبرز ذلك البعد التطبيقي للحوكمة، لا بوصفها نصوصاً تنظيمية فحسب، بل ممارسة إشرافية تؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي.

وتدعم النتائج الإحصائية القوية، لاسيما معامل الارتباط المرتفع بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي، الطرح النظري القائل بأن الحوكمة تشكل آلية تفسيرية فعالة لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وليس مجرد توجه إداري عام. كما تؤكد العلاقات القوية بين أبعاد الحوكمة والأداء

الوظيفي أن نجاح الإدارة المدرسية لا يتحقق عبر عنصر واحد، بل من خلال التكامل بين الشفافية، المساءلة، والمشاركة.

وعليه، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة علمية في الأدبيات التربوية من خلال نقل تحليل الحوكمة من المستوى النظري أو القيادي العام إلى مستوى الإشراف الإداري الميداني، مبرزاً الدور الفعلي لمفتش الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يمنح نتائجها قيمة علمية وتطبيقية في آن واحد.

6. مناقشة الفرضيات

1. الفرضية العامة:

تطبيق مفتش الإدارة لمبادئ الحوكمة في مقاطعته له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة في ولايات وهران، المنيعه، تيبازة، تيسمسيلت وبجاية.

العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي بلغ 0.92، مما يدل على وجود علاقة قوية وطردية. هذا يتوافق مع نتائج دراسة (Mekolle2025) في الكاميرون التي أظهرت أن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة يسهم بشكل كبير في رفع الالتزام والانضباط الوظيفي بين الموظفين الإداريين. كما تدعمها نتائج دراسة (AI- Lamki2002) في سلطنة عمان التي رصدت أثر إيجابي واضح لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الإداري في المدارس الابتدائية.

الأداء الوظيفي	معامل الارتباط
الشفافية	0.93
المساءلة	0.89
المشاركة	0.93
متوسط	0.92

الإضافة العلمية:

الدراسة الحالية توسع هذا الفهم عبر التركيز على دور مفتش الإدارة كحلقة وسيطة بين السياسات العليا والمديرين، وهو جانب لم تغطه الدراسات السابقة.

1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة. أظهرت نتائج الدراسة معامل ارتباط إيجابي قوي بين الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي وبين أبعاد الحوكمة: الشفافية، المساءلة، المشاركة. الدراسات السابقة:

(2006) Leithwood & Jantzi بينوا أن المشاركة في صنع القرار تعزز الالتزام والرضا الوظيفي ودراسة (2025) Mekolle التي أكدت أن المساءلة والشفافية ترتبطان إيجابيًا بتحسين الأداء الإداري.

الإضافة العلمية:

تركيز هذه الدراسة على المفتش كمفعل مباشر للحوكمة في المدارس الابتدائية يوضح كيفية ترجمة المبادئ النظرية إلى ممارسات ملموسة ترفع جودة الأداء.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية:

تختلف مستويات الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة باختلاف درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المقاطعات الإدارية. أظهرت الدراسة تفاوتًا بين أبعاد الأداء الوظيفي، من العمل الجماعي (المتوسط = 2.54) إلى الجودة في العمل (المتوسط = 4.30).

الدراسات السابقة:

Al-Lamki (2021) لاحظ أن اختلاف تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تفاوت في نتائج الأداء الإداري بين المدارس.

الإضافة العلمية:

توفر الدراسة الحالية بيانات كمية دقيقة تربط كل بُعد من أبعاد الحوكمة بمستوى أداء محدد، مع إبراز الفروق بين المقاطعات.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين تطبيق الحوكمة وزيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. النتائج أظهرت معامل ارتباط بين الحوكمة والجودة في العمل.

الدراسات السابقة:

Bryson et al. (2014) بينوا أن تطبيق الحوكمة يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من السلوكيات غير القانونية في المؤسسات التعليمية.

الإضافة العلمية:

الدراسة الحالية تحدد أن مفتش الإدارة يصبح عاملاً محفزاً للرضا الوظيفي من خلال تطبيق أدوات الحوكمة مباشرة على بيئة العمل المدرسية.

4.1. الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة بين تطبيق الحوكمة وزيادة فعالية التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. معامل الارتباط بين الحوكمة وبعد التواصل بلغ 0.82.

الدراسات السابقة:

Leithwood & Jantzi (2006) وأكدوا أن التواصل الفعال يدعم الالتزام والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية.

الإضافة العلمية:

تُظهر الدراسة الحالية أن المفتش يساهم مباشرة في تحسين آليات التواصل، مما يعكس تأثيرًا عمليًا على الأداء الوظيفي وليس مجرد تأثير نظري.

5.1. الخلاصة العامة لمناقشة الفرضيات:

تؤكد نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة من قبل مفتش الإدارة في المدارس الابتدائية ليس فقط مرتبطًا إيجابيًا بالأداء الوظيفي، بل هو أيضًا آلية لتعزيز الرضا الوظيفي، تحسين التواصل، وضمان العدالة والشفافية. هذه النتائج توسع الدراسات السابقة من خلال التركيز على الدور المباشر للمفتش في تحويل المبادئ النظرية للحوكمة إلى ممارسات عملية ملموسة في المدارس.

6.1. العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

تطبيق الحوكمة ←	العناصر ←	تأثير العناصر على الأداء الوظيفي ←	النتيجة المسجلة على الموظف
تطبيق الحوكمة يعزز الهيكل الإداري للمقاطعة، مما يؤدي إلى توزيع واضح للمسؤوليات واتخاذ قرارات أكثر فعالية.	تحسين الإدارة والتنظيم	الإدارة الجيدة تعزز بيئة عمل منظمة، مما يزيد من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.	الموظفون في بيئة إدارية جيدة يكونون أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة وأكثر قدرة على تحقيقها.
الحوكمة تعزز الشفافية في اتخاذ القرارات والإجراءات، مما يزيد من ثقة الموظفين.	زيادة الشفافية	الشفافية تقلل من الشكوك وتزيد من الرضا الوظيفي، مما ينعكس على الأداء.	الموظفون الذين يعملون في بيئة شفافة يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية.
الحوكمة تعزز آليات المساءلة، مما يضمن أن كل فرد يتحمل مسؤولية أفعاله وقراراته.	تعزيز المساءلة	المساءلة تعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، مما يحسن أدائهم.	الموظفون الذين يشعرون بالمساءلة يكونون أكثر حرصًا على تحقيق الأهداف المطلوبة.
الحوكمة تعزز العمل الجماعي من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وتعزيز التعاون بين الموظفين.	تعزيز العمل الجماعي	العمل الجماعي يعزز الإنتاجية ويحسن جودة العمل.	الموظفون الذين يعملون في فرق فعالة يكونون أكثر إبداعًا وإنتاجية.
الحوكمة تعزز بيئة عمل إيجابية من خلال توفير الموارد والدعم اللازم للموظفين.	تحسين بيئة العمل	بيئة العمل الجيدة تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من معدل دوران الموظفين.	الموظفون في بيئة عمل جيدة يكونون أكثر التزامًا وأعلى أداءً.
تطبيق الحوكمة يضمن أن الجهود تقدر بشكل عادل وأن الموظفين يتعاملون بشكل منصف ومتساوي.	العدالة	عندما تسود العدالة يزداد الرضا الوظيفي للموظف ويزداد شعورهم بالانتماء.	شعور الموظف بأن جهوده تقدر بشكل عادل يجعله أكثر استعدادًا لبذل مجهود إضافي لتحقيق أهداف الوظيفة.
تعني الحوكمة بالتركيز على إدارة الموارد بكفاءة وطرق علمية حديثة وبحيث توفر الجهد، المال والوقت.	الكفاءة والفعالية	عندما تكون العمليات والإجراءات كفوة يوفر ذلك وقت الموظفين ويسمح لهم بالتركيز على المهام ذات القيمة العالية.	العمليات الكفوة تمكن الموظفين من إنجاز المهام بشكل أسرع وبجودة أعلى مما يعزز إنتاجيتهم بشكل عام.
تركز الحوكمة على حفظ الحقوق والواجبات وكذا الحرص على حسن استعمال الموارد المالية والمادية.	مكافحة الفساد وسيادة القانون	عندما تتوفر بيئة نزيهة للعمل فإن الموظف يركز في عمله بشكل أكثر فعالية ويحرص أكثر على حسن استغلال الموارد المقدمة له.	التقليل من النزاعات بسبب ضبط الحقوق والواجبات والخوف من العقوبات.

المصدر: (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2015 و فولان، 2004 و هاتي، 2009 و ديمينغ، 1986 و تريكر، 2015 و البنك الدولي، 2003 و إنجرسول، 2001 و دارلينغ-هاموند، 2017 و اليونيسكو، 2017)

7. التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية:

استنادًا إلى المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المتعلق بتقييم الموظفين والمرسوم التنفيذي رقم 54/25 "القانون الأساسي لقطاع التربية"، يمكن لمفتش الإدارة في المدارس الابتدائية تبني مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء الوظيفي وضمان تطبيق مبادئ الحوكمة:

• تفعيل التقييم الموضوعي والشفاف

- التقييم الدوري: إجراء تقييم نصف سنوي لجميع الموظفين (الإداريين، الأساتذة، العمال) وفق معايير المرسوم التنفيذي 165/19 التي تشمل الجوانب المهنية والسلوكية والإنتاجية.
- استخدام استمارات تقييم واضحة: تتضمن الالتزام بالدوام الرسمي، كفاءة إنجاز المهام (مثل تسيير الأرشيف، متابعة الميزانية، تنظيم الامتحانات)، والتعاون مع الفريق التربوي.
- المتابعة الميدانية: إجراء زيارات تفقدية مفاجئة للأقسام الإدارية وتوثيق الملاحظات في سجلات رسمية مع تقديم تغذية راجعة فورية.

• تعزيز الجوانب المهنية والتدريب

- التكوين المستمر: تنظيم دورات تدريبية حول المرسوم التنفيذي 54/25، واستخدام أدوات الرقمنة (البرامج الإلكترونية، الأرشيف الرقمي)، وتشجيع الموظفين على المشاركة في الندوات التكوينية.
- خطط تحسين فردية: تحديد نقاط ضعف الموظفين بعد التقييم ووضع برامج تصحيحية، مثل التدريب على النظام المعلوماتي "نوميدا".

• تفعيل آليات التحفيز والمساءلة

- التحفيز المعنوي والمادي: منح شهادات تقدير للموظفين المتميزين وفق المادة 10 من المرسوم التنفيذي 54/25، وترشيحهم للترقيات أو المكافآت.

- المساءلة: تطبيق إجراءات الإنذار الكتابي أو العقوبات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 165/19 عند التأخير المتكرر أو الإخلال بالمهام الوظيفية.

• تعزيز التواصل والمشاركة

- حوارات فردية وجماعية: عقد اجتماعات شهرية مع الموظفين لشرح معايير التقييم وآليات التحسين، وفتح باب المقترحات لتحسين بيئة العمل.

- التظلمات والشكاوى: ضمان حق الموظف في التظلم من التقييم خلال 30 يومًا وفق المرسوم التنفيذي 165/19، باستخدام آلية واضحة وموثوقة.

• التوثيق والشفافية

- أرشفة التقييمات: حفظ جميع تقارير الأداء في ملفات فردية لكل موظف (ورقيًا أو إلكترونيًا)، مع إطلاع الموظف على نتائجه وتوقيعه عليها.

- التقارير الدورية: رفع تقارير سنوية لمديرية التربية حول أداء الموظفين واقتراحات التحسين.

• حلول لتجاوز معوقات تطبيق الحوكمة

- التدريب والتوعية: عقد ورش عمل لشرح مفاهيم الحوكمة وأهميتها للمديرين والموظفين، مع تقديم أمثلة عملية من تجارب ناجحة.

- تعزيز الشفافية والمساءلة: اعتماد أنظمة رقمية لإدارة البيانات وتقليل التدخل البشري والتحيز، وإعلان القرارات المهمة عبر لوائح إلكترونية أو اجتماعات دورية.

- توفير الدعم المادي والفني: تخصيص ميزانيات لدعم المدارس في تطوير بنيتها التحتية، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

- تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات: وضع دليل إجرائي واضح يحدد أدوار المديرين والمعلمين والمفتشين، ومنح المدارس ذات الأداء الجيد صلاحيات أوسع مع ضمان المحاسبة عند التقصير.
- تحفيز القيادات الملتزمة: مكافأة المدارس والإداريين الذين يطبقون معايير الحوكمة بنجاح، ونشر قصص النجاح كنماذج يُحتذى بها.
- تعزيز المشاركة المجتمعية: إشراك أولياء الأمور في لجان تقييم الأداء وإنشاء منصات تواصل مفتوحة لجمع آراء المعنيين.
- التطوير التشريعي: العمل على تعديل اللوائح التعليمية لتلزم المدارس بتبني معايير الحوكمة، وإصدار دليل إرشادي من الوزارة لتوضيح خطوات التطبيق العملي.

• النتيجة المتوقعة وخلاصة:

اتباع هذه الحلول، يمكن لمفتش الإدارة تحويل المدارس إلى بيئات عمل أكثر كفاءة وعدلاً وشفافية، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين وجودة التعليم.

يُفترض بمفتش الإدارة أن يوازن بين الرقابة والتأطير التكويني مع الالتزام بالمرسومين 165/19 و 54/25 لضمان عدالة التقييم وتحسين الأداء، كما أن التواصل الفعال والشفافية يعززان بيئة عمل إيجابية ومنضبطة.

خاتمة:

يشكل تطبيق الحوكمة الرشيدة في المقاطعات الإدارية أساساً لبناء إدارة محلية فعالة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

يؤدي تطبيق الحوكمة السليم إلى رفع الكفاءة التشغيلية عبر التخطيط العادل وتوزيع الموارد الرشيد، مع تعزيز المساءلة والشفافية وتقليل الفساد. كما يساهم إشراك المواطنين في صنع القرار في تقوية الانتماء والثقة المجتمعية.

ويعتمد نجاح الحوكمة على توازن عناصرها: الإطار القانوني العادل، والهياكل التنظيمية المرنة، والعمليات الإدارية المنضبطة، والثقافة المؤسسية الداعمة، فإهمال أي منها يضعف النظام ويؤثر سلباً على الأداء وجودة الخدمات. لذا، يُعد التطبيق المتكامل لمبادئ الحوكمة ضرورة لضمان التنمية المستدامة وتحويلها إلى آلية حيوية تربط بين تطوير أداء الإدارات المحلية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

قائمة المراجع:

- أرمسترونغ، م. (2019). دليل أرمسترونغ لممارسة إدارة الموارد البشرية. لندن: صفحة كوجان.
- إنجرسول، ر. (2001). دور التنظيم المدرسي في استقرار المعلمين وأدائهم. مجلة علم اجتماع التعليم، 74(3)، 266-283.
- البنك الدولي. (2003). الحوكمة الجيدة من أجل التنمية : إطار تحليلي. واشنطن، الولايات المتحدة.
- البنك الدولي. (2022). تعزيز حوكمة التعليم لتحسين النتائج التعليمية. واشنطن، الولايات المتحدة.
- برايسون، ج.، وآخرون. (2014). الحوكمة العامة وتحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة العامة.
- بوش، ت.، غلوفر، د. (2014). القيادة المدرسية والحوكمة التعليمية. المجلة الدولية للإدارة التربوية.
- تريكر، ب. (2015). مبادئ الحوكمة المؤسسية. أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد.
- دارلينغ-هاموند، ل. (2017). تمكين المعلمين من أجل تعليم أفضل. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass.
- ديمينغ، إ. (1986). الخروج من الأزمة. كامبريدج: MIT Press.
- فولان، م. (2004). قيادة التغيير في التعليم. نيويورك: Jossey-Bass.
- ليثوود، ك.، جانترزي، د. (2006). القيادة المدرسية وتأثيرها على أداء المعلمين والطلاب. مجلة الإدارة التعليمية.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2015). القيادة والسياسات التعليمية في سياق الحوكمة. باريس: OECD Publishing.
- تريسي بيرنز، فلوريان كوستر، ومارتا فوستر (2015). منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). حوكمة التعليم في عالم معقد. متاح على الرابط: <https://doi.org/10.1787/9789264235010-en>
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2021). حوكمة النظم التعليمية: السياسات والإصلاحات. باريس: OECD Publishing.
- هاتي، ج. (2009). التعلم المرئي: توليف لأكثر من 800 تحليل تلوي حول التحصيل الدراسي. لندن: Routledge.
- هوغه، إ.، بيرنز، ت.، ويلكوشيفسكي، ه. (2019). الحوكمة في التعليم: الاتجاهات والتحديات. باريس: OECD.
- ويلكوشيفسكي، ه.، وسوندي، إ. (2023). اتجاهات الحوكمة المدرسية المعاصرة. مجلة السياسات التعليمية.
- اليونسكو. (2017). التعليم من أجل أهداف التنمية المستدامة: أهداف التعلم. باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- اليونسكو. (2021). تقارير الحوكمة التعليمية وتحسين جودة التعليم. باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- القرار الوزاري المشترك رقم 03/06، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتعلق بتقييم الموظفين.
- المرسوم التنفيذي رقم 165/19، المؤرخ في 27 ماي 2019، المتعلق بتقييم الموظفين في قطاع التربية الوطنية.
- المرسوم التنفيذي رقم 54/25، المؤرخ في 21 جانفي 2025، المتضمن القانون الأساسي الخاص بقطاع التربية الوطنية.
- بهن، ر. د. (2003). لماذا نقيس الأداء؟ تتطلب الأغراض المختلفة مقاييس مختلفة. مجلة الإدارة العامة، 63(5)، 586-606.
- كوفمان، د.، كراي، أ.، وماستروتسي، م. (2011). مؤشرات الحوكمة العالمية: المنهجية والقضايا التحليلية.

جودة، محفوظ. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS). ط 1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع

آل-لامكي، س. م. (2002). التعليم العالي في سلطنة عُمان: تحديات الإتاحة والعدالة والخصخصة. مجلة سياسات وإدارة التعليم العالي، 24(1)، 75-86.

Mekolle, P. M. (2025). Good Governance in School Administration and its Impact on Educational Outcome: Insights from Selected Pre-Tertiary Educational Institutions in the Anglophone Regions of Cameroon

Ahmed, A. A. S., Ali, F. E., & Taha, M. M. (2023). Academic governance strategies and their impact on the quality of educational performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(1), 1-6.

Cotton, J. L., Vollrath, D. R., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.

الملاحق:

نماذج أدوات التقييم أداء الموظف الإداري

نماذج 1 : بطاقة التقييم السنوية

المرجع القانوني: المرسوم التنفيذي 165/19

مطابقة الحوكمة:

- الشفافية: تحديد معايير التقييم مسبقاً وتعميمها
- العدالة: اعتماد نفس الاستمارة لجميع الموظفين

استمارة التقييم السنوية:

الاسم واللقب:

الرتبة:

الهيئة:

المنصب:

1. الكفاءة المهنية: 10 /

2. الانضباط والمواظبة: 10 /

3. الإنجازات (المردودية): 10 /

4. السلوك المهني والعلاقات: 10 /

ملاحظات إضافية:

.....

.....

التقييم النهائي: 40 /

اسم وتوقيع الرئيس المباشر:

تاريخ التقييم:

[illegible]

نموذج 3 : سجل الإنجازات الفردي المرجع القانوني: المرسوم التنفيذي 165/19 مطابقة الحوكمة: - المشاركة: تمكن الموظف من عرض إنجازاته - الشفافية: تقديم معطيات موضوعية قابلة للتحقق نموذج سجل الإنجازات: الاسم و اللقب: السنة: 1. المهام المنجزة: 2. المبادرات و المقترحات: 3. التكوينات والمتابعة: 4. ملاحظات شخصية: توقيع الموظف:	نموذج 2 : تقرير دوري من المفتش الإداري المرجع القانوني: المادة 12 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المرسوم التنفيذي 54/25 مطابقة الحوكمة: - المسائلة: من خلال المتابعة الدورية - الشفافية: تقديم توصيات لتحسين الأداء نموذج التقرير: التاريخ: / / اسم المفتش: الوظيفة: تقييم الأداء العام: مدى احترام التنظيم والتطبيقات: نقاط القوة: نقاط الضعف: توصيات: توقيع المفتش:
--	--

استمارة تقييم موظف إداري

المرجع القانوني: المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019

معلومات الموظف:

الاسم واللقب:

الرتبة الوظيفية:

الهيكल التنظيمي:

الفترة المشمولة بالتقييم:

اسم المسؤول المقيم:

أ. احترام الواجبات القانونية الأساسية:

المعيار	التقييم من 1 إلى 5	ملاحظات
الانضباط والسلوكية		
الاحترام المتبادل		
تفويض الصلاحيات		
المحافظة على السر المهني		
احترام السلسل الإداري		

ب. الكفاءة المهنية:

المعيار	التقييم من 1 إلى 5	ملاحظات
يقظن مهامه		
قدرة على التكيف		
فتحكم في الأوقات		
حل المشكلات		
تعاون مع الموظفين		

60

[42]