

تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية

بالتطبيق على عينة من المدارس العراقية

The development of the capabilities of humans resources for the application of governance in the educational process indicators

أ.م. حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي - العراق

hussainsmart431@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019 / 03/ 05

أ.د. سعدون حمود الربيعاوي

جامعة بغداد - العراق

sadoon_1971n@yahoo.com

د. بواشري أمينة¹

جامعة الجزائر 03 - الجزائر

مخبر العولمة و السياسات الاقتصادية

master2012alg@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2018/10/06

Abstract :

Targeted this research to identify the importance of developing the capabilities of teachers in the application of governance indicators to improve the educational process, as it constitutes a teacher supplier fundamental to supply the community qualified human resources capable of implementing the tasks and activities necessary for the advancement of society, and governance pose an administrative trends of contemporary adopted by States to control all activities the operations carried out by its departments transparency required and objectivity, hence emerged the research problem by referring to the existence of a distinct lack of attention to the development of the skills of teachers and the reflection of this in the application of governance indicators for the advancement of the educational process, and the style of the case study on the practical side adopted to search as it has been collecting data from some Iraqi schools , Statistical software was used (SPSS) in data entry and analyzed, and has most of the research on the importance of developing the skills of teachers to score higher contribution in the application of governance indicators results confirmed, and it recommended that researchers need to hear the experiences of developed countries in this area and take advantage of them to improve the educational process.

Key words: Humans resources. Governance.the educational process indicators.Schools;

مقدمة

تشكل قدرات الموارد البشرية اليوم أهم أنواع القدرات التي تمتلكها المدارس المعاصرة ، ويأتي ذلك من خلال الخصائص النادرة التي تتمتع بها وصعوبة محاكاتها أو استبدالها بمعلمين آخرين ، إضافة إلى صعوبة إيجاد المنافسين لبدائل عنها ، الأمر الذي دفع بقوة إلى تعزيز احتكاكها من قبل المدرسة . كما ازداد الاهتمام بموضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة كنتيجة طبيعية للتقدمات العديدة التي شهدتها العالم فضلا عن تحول البيئة التي تعمل فيها المدارس من بيئة مستقرة إلى بيئة دينامية ، الأمر الذي تطلب منها إيجاد طرق جديدة لتحقيق العديد من المزايا التنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لضمان بقاءها واستمرارها في العمل . ويأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية ودور قدرات الموارد البشرية في تطبيق مؤشرات الحوكمة للمدارس من خلال إجراء دراسة ميدانية في عينة من المدارس العراقية . ويتم هذه البحث في أربعة مباحث : المبحث الأول تناول في الجزء الأول منه المنهجية العلمية للبحث ، في حين تناول الجزء الثاني بعض الجهود الفكرية السابقة ومجالات الاستفادة منها . في حين خصص المبحث الثاني للجانب النظري ،

1 - المؤلف المرسل: بواشري أمينة، مايل: master2012alg@yahoo.com

والمبحث الثالث تناول الجانب الميداني حيث تم تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة على متغيرات للبحث واختبار فرضياته ، اما المبحث الرابع والأخير فقد تناول أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين واهم التوصيات التي من شأنها تعزيز بناء القدرات في المدارس .

المحور الأول : المنهجية ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث

1. المشكلة

على الرغم من التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الكبير لهذه التكنولوجيا في أمتة العديد من العمليات والوظائف داخل المدارس والمساعدة في تحسين كفاءة وفاعلية أدائها ، فإن من الوظائف المهمة في المدارس هي الحوكمة من أجل السيطرة على المواقف المختلفة التي تتم داخلها سواء بين العاملين أو المتعاملين معها من أصحاب المصالح ؛ ومن هنا تظهر مشكلة هذا البحث والمتمثلة في عدم الاستفادة من قدرات الموارد البشرية في تطبيق مؤشرات الحوكمة وانعكاس ذلك على ادائها . و مما تقدم تبرز مشكلة البحث طرح الأسئلة الآتية :

أ - كيف يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الحوكمة في المدارس المبحوثة؟

ب - ما مدى اهتمام الإدارة في المدارس المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات وإدراكها مدى تأثير هذه التكنولوجيا على الحوكمة ونجاح المدارس ككل ؟

ت - ما مدى استعداد المدراء في المدارس المبحوثة الى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ وظائفهم المختلفة ؟

2. أهمية البحث

— إبراز الدور المهم للموارد البشرية و حوكمة المدارس في نجاح المدارس لتنفيذ وظائفها في الوقت الحاضر .

— محاولة التعرف على الواقع العلمي لتأثير قدرات الموارد البشرية على تطبيق مؤشرات الحوكمة في المدارس المبحوثة.

— مدى تأثير قدرات الموارد البشرية على تطبيق الحوكمة في المدارس و على نجاح هذه المدارس في تحقيق أهدافها والاستمرار في العمل وبشكل خاص بعد التحديات والمشاكل التي ظهرت بسبب العولمة والتطور الهائل في هذا المجال الأمر الذي يتطلب أسلوباً جديداً في الإدارة والأداء على حد سواء.

3. هدف البحث

أ - محاولة اغناء الجانب النظري ببعض المواضيع الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث وخاصة الأجنبية منها.

ب - دراسة طبيعة قدرات الموارد البشرية في المدارس المبحوثة .

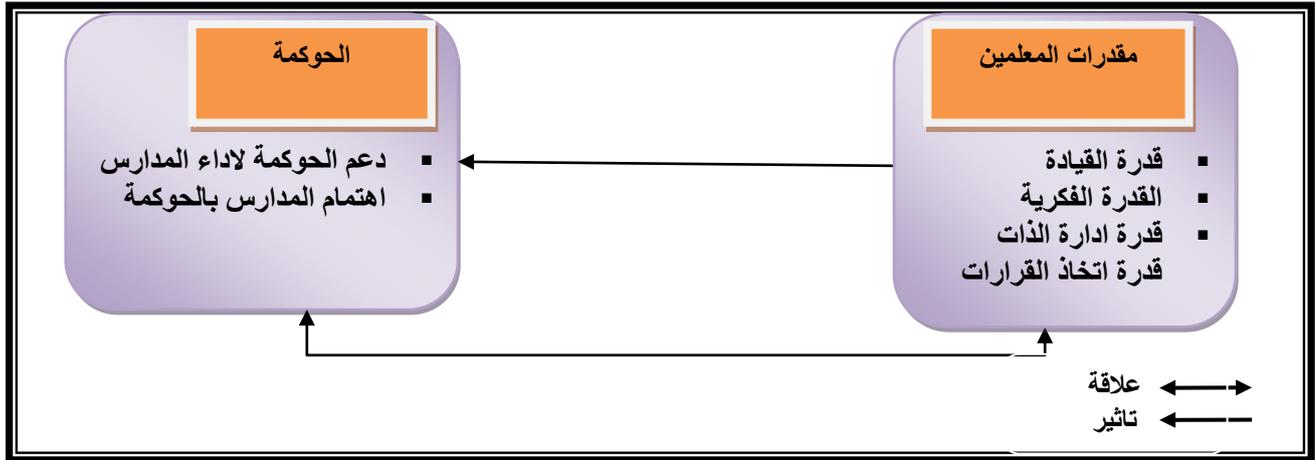
ت - دراسة أهم العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة في المدارس المبحوثة .

ث - دراسة تأثير قدرات الموارد البشرية على تطبيق الحوكمة في المدارس المبحوثة .

4. المخطط الفرضي للبحث

يحاول البحث من خلال المخطط الفرضي توضيح الفكرة الأساسية ، إضافة الى توضيح علاقات الارتباط و علاقات التأثير بين المتغير المستقل " قدرات الموارد البشرية " ، والمتغير التابع "الحوكمة " والنتيجة المتوقعة من ذلك و هي تعزيز المتغير التابع ، وكما يظهر ذلك في الشكل رقم (1) :

الشكل رقم (1) : المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من إعداد الباحثين

5. فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية أساسية تنص على ان الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وتنميتها بشكل جيد ومستوى عالي سيؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية تطبيق مؤشرات الحوكمة في المدارس المبحوثة.

6. أداة جمع بيانات البحث

تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبانة استبيان بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال وقد تم تصميم الاستبانة باستخدام مدرج ليكرت الخماسي .

7. مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع التعليمي كمجتمع للبحث ، اذ يعد هذا القطاع المصدر الأساسي لتزويد المجتمع بكافة الموارد البشرية ذات المقدرات والمهارات والمعارف النادرة والذي تساعد على التفوق والتميز ومواكبة التقدمات التي يشهدها العالم ، وتم اختيار عينة من المدارس في محافظة بغداد وهي (متوسطة الغربية للبنين متوسط الرشيد للبنين ،مدرسة المهدي الابتدائية المختلطة ، الإعدادية المركزية للبنين) وقد تم اختيار هذه المدارس لكونها من المدارس العريقة والنموذجية في العراق ، واختير (131) فرداً من الأفراد العاملين في المدارس كعينة للبحث وبطريقة العينة العشوائية البسيطة .

بلغت نسبة الإناث في عينة البحث 57% وهي أكبر من نسبة الذكور البالغة 43% ، وفيما يخص المؤهل العلمي فان حملة الشهادات الجامعية في المدارس المبحوثة بلغت (83%) وهي أعلى نسبة . أما حملة شهادة الإعدادية فما دون ذلك فقد بلغت نسبتهم 17% ، و إن 55% من أفراد عينة البحث هم غير متزوجين أما 45% فهم متزوجون . و معظم أفراد عينة البحث لديهم خدمة أكثر من خمس سنوات إذ أن 29% من أفراد العينة لديهم خدمة أكثر من 11 سنة وان 44% من أفراد عينة لديهم سنوات خدمة تراوحت بين (6-10) سنوات و فقط 27% لديهم خدمة اقل من خمس سنوات ، وهذا بدوره يعكس الخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها ، ومن ثم زيادة قناعتهم عند الإجابة على فقرات الاستبانة لمساعدة الباحثين في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث.

8. أدوات التحليل

تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وتم ايجاد جدول التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث الفرعية وتم اختبار فرضية البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط بين متوسطات محوري البحث .

ثانيا : دراسات سابقة

1. دراسة (Whitman , 1996)

استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الحوكمة : هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم حوكمة المدارس وماهية طبيعة العناصر التنظيمية التي تؤثر عليها وقد قدمت الدراسة مجموعة من الفرضيات من أبرزها هي : هل توجد اختلافات جوهرية لدور تكنولوجيا المعلومات في حوكمة المدارس ؟ وهل يختلف هذا الدور في مستويات فاعلية تكنولوجيا المعلومات في المدرسة المختلفة . وقد تم اختبار هذه الفرضيات في عدد من المدارس الإنتاجية والخدمية حيث قامت بدراسة الاختلافات بين دوار تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على حوكمة المدارس ؛ اما ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود اختلافات في المستويات التكنولوجية، ومن ابرز توصياتها ضرورة التخطيط الاستراتيجي لحوكمة المدارس بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات .

2. دراسة (Roger Clarke, 2005)

الطريق لتطور الحوكمة باستخدام نظم المعلومات : هدفت هذه الدراسة إلى بحث اثر نظم المعلومات على حوكمة المدارس ظل البيئة التنافسية التي يشهدها العالم ، وقد أظهرت الدراسة أن هناك العديد من المبادئ والهياكل التي كان المقصود منها المساعدة في فهم كيفية استخدام نظم المعلومات لتعزيز الحوكمة في المدارس إضافة إلى سعي تلك المدارس لكسب المزايا التنافسية بشكل تتفوق فيه على المدارس التي تتنافس معها في الصناعة نفسها وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان استخدام نظم المعلومات أصبح عامل أساسي في المدارس المعاصرة وفي كافة مجالات العمل فيها ومنها الحوكمة وبشكل خاص في مجال العمليات التشغيلية التي تتخذ من تلك النظم اطارا لعملها الكثير من اجل تقدم قوة دفع باتجاه تعزيز الميزة التنافسية.

3. دراسة (Hafeez&Essmail ,2007)

تقييم المقدرات الجوهرية للمدرسة واقترانها بالمقدرات الفردية باستخدام عملية التدرج التحليلية:

تقدم هذه الدراسة أطارا متكاملًا لتحديد العلاقات بين المقدرات الجوهرية التنظيمية واقترانها بالمقدرات الجوهرية للمعلمين ، واختيرت شركة (CCA) للبناء في الشرق الأوسط ميدانا للدراسة ، وقد اعتمدت على أسلوب المقابلات في جمع البيانات مع المدرء العاملين في الشركة ، بالاعتماد على إحدى المقاييس الجاهزة ، إذ انقسم المقياس الى قسمين ، الأول يركز على المقدرات الجوهرية التنظيمية ، والثاني يركز على المقدرات الجوهرية البشرية . ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هو أن بناء المقدرات التنظيمية يتأثر بشكل كبير بمقدرات الموارد البشرية العاملة لدى المدرسة ، وعليه أوصت الدراسة بضرورة استخدام المدرسة للمقدرات الجوهرية للمعلمين في تنفيذ وظائفها الحاسمة نظرا لأثرها الكبير في تطوير المقدرات الجوهرية التنظيمية .

4. دراسة (Bani-Hani & Al-Hawary , 2009)

تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية : التحدي الاستراتيجي : ركزت هذه الدراسة على فحص تأثير المقدرات الجوهرية (التنظيمية والبشرية) على الميزة التنافسية في منظمات التأمين الأردنية وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة ، واختيرت (18) منظمة تأمين كعينة للدراسة تم اختيار (16) موظف من هذه المدارس بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج الدراسة هي علاقة الارتباط لسبيرمان ومعامل الانحدار المتعدد وقد أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين المقدرات الجوهرية البشرية والتنظيمية والميزة التنافسية للمنظمة .

5. دراسة (الموسوي : 2010)

أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد خصائص المعلومات المصرفية (الوقت،المحتوى،الشكل) بوصفها المخرجات النهائية

لتكنولوجيا المعلومات المصرفية ، وتم التعبير عن حوكمة المصارف بمعايير (الوضوح، الكفاءة، الشفافية) وأجريت الدراسة في القطاع المصرفي العراقي، حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من سبعة مصارف منها (3) حكومية و(4) أهلية كما بلغ عدد أفراد العينة (67) مديراً يمثلون القيادات الإدارية الوسطى، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها في انه هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات المصرفية و حوكمة المصارف بشكل منفرد ومجتمع وبصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق الرقابة السلوكية في المصارف عينة الدراسة. بشكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها البحث في دراسته الحالية ، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية و التزويد برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات الدراسة الحالية بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحثين بأهمية البحث.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً: قدرات الموارد البشرية : سنحاول في هذه الفقرة التعرف على مفهوم قدرات الموارد البشرية وبعض الموضوعات المتعلقة بها و كما يلي :

1 مفهوم قدرات الموارد البشرية

تساعد الاهتمام بقدرات الموارد البشرية في المدارس على اختلاف أنواعها ، وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها ، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغييرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة ، إذ تعد قدرات الموارد البشرية إحدى الأساسيات لكامل الإنسان شخصياً واجتماعياً، وقد أكد (Pralhad&Hamel,1990) أن مقدرات الموارد البشرية هي احد الموارد المتوفرة لدى المدرسة ، والتي تساعدها على امتلاك عنقيد من المزايا الفريدة لبناء الميزة التنافسية ، كما أنها تؤدي إلى الأداء الفعال والتفوق في الوظيفة (Chan & Canada,2005) ، وذكر (Wernerfelt , 1984) إن المدارس تنظر إلى القدرات الجوهرية بأنها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعارف والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة ، والصعبة التقليد من قبل المنافسين (Srivastava , 2005) ، و أنها مجموعة معايير ترتبط بالفرد لانبجاس الوظيفة المطلوبة منه . و يمكن أن تستخدم قدرات الموارد البشرية في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية وفي أنشطتها المختلفة بضمنها : " الاختيار ، والتطوير ، وإدارة الوظائف ، والتخطيط التعاقبي ، وإدارة الأداء .. وغيرها" ، ويؤكد (Post,1997) أن القدرات الجوهرية للمعلمين تبرز عندما يتم تأدية النشاطات والمهام بشكل مميز من قبل الأفراد والجماعات (Hafeez&Essmail,2007) ، كما تتعلق بالقدرة والرغبة لأداء المهمة ، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي ، ويرى فريق أحر من الباحثين بان القدرات الجوهرية البشرية تتمثل في "القدرات الشاملة ، والمهارات السلوكية ، والمهارات التقنية " ويمكن تعريف قدرات الموارد البشرية كتعريف إجرائي لإغراض البحث الحالي بأنها : مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المدرسة دون غيرها من المدارس الأخرى ، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة، لإمكانية اعتمادها كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية ، وكذلك تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمجتمع.

2 -أهمية قدرات الموارد البشرية

يمكن توضيح أهمية قدرات الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد (Scotland , 2006) :

أ-المجال : استخدامها في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المدرسة .

ب-الكفاءة : قدرة الأفراد وفرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة.

ح-المؤشرات : أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن ان تستخدم لتحديد مدى انجاز الكفاءة.

ان قدرات الموارد البشرية تساعد على : " تجنب الحساسية الثقافية ، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية ، والقدرة اللغوية ، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكيف ، والمرونة ، والتحفيز الذاتي ، وموازنة الحياة والعمل" ، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه ، والتدريب و التعليم المستمر للعاملين لدى المدرسة ، كما حدد مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المدرسة عليها : " تنمية الالتزام التنظيمي ، وإدارة الأعمال ، والخطر المالي ، وإدارة السياسة والمعايير ، وتخفيض أهداف الرقابة وتوصيل التدريب للعاملين ، وزيادة تكرار تقييم الرقابة ، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التغيير لمنع التغيير الغير المخول به ، وتوسيع مجال التقييم التقني " ، (Cqss,2009) .

3 -أنواع قدرات الموارد البشرية

يمكن تحديد عدد من قدرات الموارد البشرية التي تتمتع بها المدرسة وتستخدمها في أداء العديد من المهام والواجبات المتعلقة بها و بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها بالاتي (Yu at el , 2009) (Robbins , 2003) (مخلوقي و برباري ، 2003) :

أ - القدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات : اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرصة ، وهناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها : "تخفيض التكاليف، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج .. وغيرها " ، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعا هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة ، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشاكل والفرص ، و مقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال.

ب -القدرة الجوهرية للقيادة : تتسم القيادة بصفتين هما: " ممارسة التأثير على الآخرين ، و مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها" ، وتستطيع المدرسة من خلال مقدرة القيادة تامين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف ، واهم ما تتضمنه القيادة هي المهبة الاجتماعية التي يتمتع الفرد في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل الآخرين ، كما أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها ان تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة ، وتعرف القيادة بأنها : " إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما" ، وان أقتناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة ، وأخيرا حدد أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المدرسة وكالاتي "قيادة الآخرين ، والاتصال ، وخلق المناخ التنظيمي الايجابي ، وتطوير الآخرين ، والحصول على النتائج " .

ج - القدرات الجوهرية لإدارة الذات : وتتضمن التكامل الأخلاقي ، وتوجيه الذات ، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة ، وتطوير الوعي ، أي أدراك الفرد لذاته كموجود طبيعياً و اجتماعياً وروحياً ، فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل ايجابي مع التغييرات بيئة العمل ، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور.

د - القدرات الجوهرية الفكرية : تشير إلى القدرة العقلية للفرد على التفكير ، واكتساب المعلومات ، و تخزينها ، واسترجاعها ، واستخدامها ، و هي تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحو التفكير التحليلي الخلاق الذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات ، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة أو الأجهزة الإدارية المختلفة ، وتعد أيضا من عناصر القوى لدى معظم المدارس، ومن أهم عملياتها هي توفير وخلق البيئة والثقافة المناسبة و اللازمة لتدوير وتطبيق المعرفة الخاصة بالمدرسة .

هـ - القدرات الجوهرية الابداعية : يمكن اعتبار الإبداع الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق نتائج جديدة وأصيلة ذات قيمة من قبل الفرد ، و تتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء لتقديم أفكار جديدة ، والإبداع عند (Cortese , 2001) هو " "

إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المدرسة ومخرجاتها"، أما (McElroy,2000) فيعرفه بأنه :
" الطريقة التي تصاغ بها المعرفة من قبل الأفراد وتنال رضا المجتمعات وتنفذها المدارس"

ثانيا : حوكمة المدارس : خصصت هذه الفقرة للتعرف على مفهوم الحوكمة واهم مؤشراتها وبعض الفقرات ذات العلاقة بما وكما يأتي :

1 - مفهوم الحوكمة واهميتها : تستخدم حوكمة المدارس للإشارة إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المدارس من ناحية وأصحاب المصالح والأشخاص المرتبطة بالمدارس من ناحية أخرى بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم الربحية وتحقيق الرقابة الفعالة . إن حوكمة المدارس تعني بالدرجة الأولى كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون وكذلك التأكيد على الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من دراسة احتمالات الاستثمار بسهولة (سليمان,2008). كما تم تعريف الحوكمة ضمن مجموعتين، الأولى تتعلق بمجموعة الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي والفعلي للمدارس معبراً عنه بمجموعة من المؤشرات مثل: الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالإطار المؤسسي للحوكمة وتضم مجموعة القواعد واللوائح التي تعمل في إطارها المدارس ، بالإضافة الى القواعد المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية وأسواق العمل (Claessens ,2002) ، ويمكن تحديد أهمية حوكمة المدارس بالاتي (Dheenai&Thamer ,2008):

أ - تساعد الحوكمة الإدارة العليا على التأكد من تطبيق العاملين لديها على القواعد و الإجراءات المحددة لهم .

ب - إن المدارس التي تطبق الحوكمة بشكل جيد تتمتع بميزة تنافسية أكثر من تلك المدارس التي لا تطبق الحوكمة

ج - تعد الحوكمة الجيدة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية والمالية للمدارس.

د - تعدد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم أداء العاملين و العمليات التشغيلية للمدارس بشكل جيد وفعال.

2- مبادئ الحوكمة

شارك كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مع منظمته التعاون الاقتصادي والتنمية في دراسة آلية حوكمة المدارس ومدى فعاليتها في الأسواق المتقدمة والناشئة و انتهت هذه الدراسة إلى صياغة ما يسمى "مبادئ حوكمة المدارس" وتشمل على (سليمان,2006) :

-المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين .

-المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين .

-المبادئ الخاصة بدور ذوي الشأن والمصالحة في حوكمة المدارس .

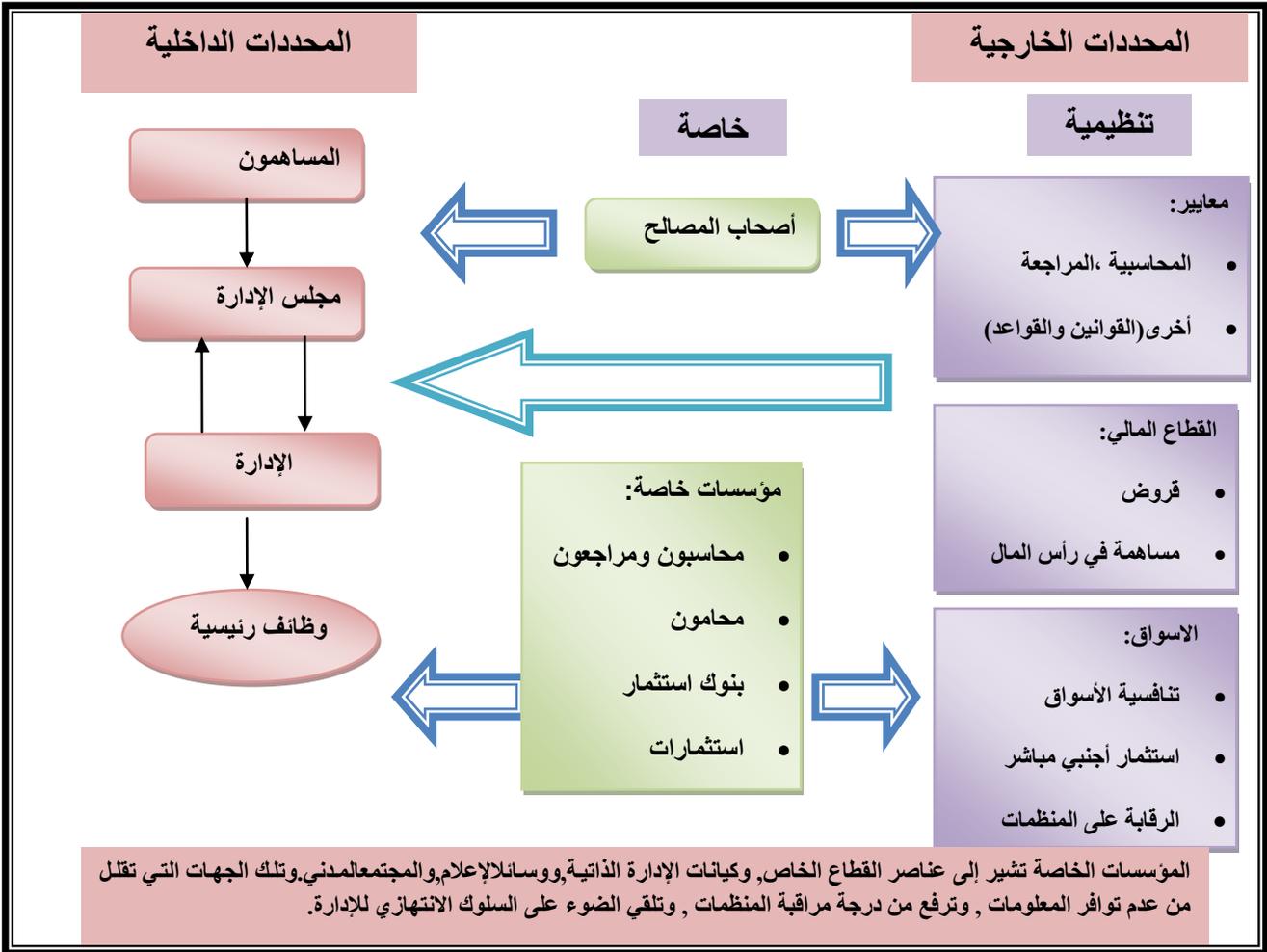
-المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية .

-المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة.

3- محددات الحوكمة

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن التطبيق الجيد لحوكمة المدارس من عدمه يعتمد على عدد من المحددات وابرز هذه المحددات يوضحها الشكل (2) وكما يأتي:

شكل رقم (2) محددات حوكمة المدارس



Source :Cohen, Jeffrey (2004) The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality , Journal of Accounting Literature , p38.

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المحور تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير وتفسير نتائجها ، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث :

أولا : تشخيص مستوى أهمية قدرات الموارد البشرية وأبعادها في المدارس المبحوثة

تم قياس متغير قدرات الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد هي : " قدرة القيادة ، والقدرة الفكرية ، وقدرة ادارة الذات ، وقدرة اتخاذ القرارات " ، وفيما يأتي تشخيص لأهمية واقع هذه الأبعاد في المدارس المبحوثة :

جدول رقم(1) مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات متغير قدرات الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.77	4.39	%89	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على خلق علاقات العمل بالشكل الذي يساعد على بناء فرق العمل الايجابية بين الموظفين.
0.80	4.41	%89.1	تتحم الموارد البشرية في المدارس بالمواقف الايجابية والمهارة اللازمة لقيادة وتوجيه الموظفين الآخرين .
0.73	4.47	%89.1	يتم الالتزام بكافة سياسات المدارس والإجراءات والتعليمات الخاصة بها.
0.80	4.33	%82.8	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تقييم أداء وسلوك الموظفين الآخرين وتزويدهم بتعليقات ايجابية لضمان التحسين الايجابي .
1.04	4.25		تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين الآخرين لضمان قيامهم ببذل أقصى الجهد في العمل .
1.23	3.88		تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تقدير الأداء النموذجي للموظفين الآخرين .
0.49	4.29		النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي : بُعد قدرة القيادة
1.3	3.63	%59.4	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة وبناء الفكر الاستراتيجي المتنامي للأعضاء الآخرين .
1.15	4	%79.7	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة وببساطة لمواجهة المشاكل والتغيرات المتعددة .
1.19	4.05	%76.6	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين في حل المشاكل المتعلقة بوظائفهم .
1.26	3.84	%73.2	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على إدارة الوقت الخاص بوظائفهم ، والجهد ، والعوامل الأخرى المتعلقة بها .
1.40	3.69	%68.7	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على فهم تأثير العوامل الاقتصادية والحكومية والاجتماعية والثقافية على أداء المدارس.
0.78	3.84	%71.52	النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي : بُعد القدرة الفكرية
قدرة ادارة الذات			
1.25	4	%76.6	تتمكن الموارد البشرية في المدارس من تحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتي بشكل جيد .
1.29	3.67	%65.7	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على جعل المواقف التي تحصل في العمل فرص لتطوير وتوسيع الخبرة والاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين.
1.27	3.61	%64	تتمكن الموارد البشرية في المدارس من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد أشرفا مباشراً علي .
1.34	3.81	%68.8	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم .
1.25	3.38	%56.3	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل .

1.13	3.45	%59.4	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على الإصغاء لملاحظات الآخرين وتفهمها والابتعاد عن الانكفاء على الذات.
0.78	3.65	%65.13	النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي بُعد قدرة إدارة الذات
1.23	3.42	%60.9	تتمكن الموارد البشرية في المدارس من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة وأهم أسبابها وأبعادها وأثارها الآنية والمستقبلية .
1.14	3.56	%69.2	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على جمع وتفسير كافة المعلومات الأساسية والجوهرية المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل .
1.04	3.67	%65.5	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات .
1.28	3.55	%64	تمتلك الموارد البشرية في المدارس القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ بأرائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها .
1.18	3.42	%53.2	تتمكن الموارد البشرية في المدارس من التوفيق بين محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة إليها ودقة البديل من بين البدائل المقترحة .
0.74	3.53	%62.56	النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي بُعد قدرة اتخاذ القرارات
0.55	3.83	%67.2	النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير القدرات الجوهرية للمورد البشري

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

1. قدرة القيادة : لتحديد الأهمية الإجمالية لبعد قدرة القيادة بوصفها مكون أساسي لقدرات الموارد البشرية ، تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به و البالغة (6) فقرات ، وكما موضح في الجدول (1) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (70.57%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتشير هذه النسب إلى دلالة واضحة هي أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا على امتلاك الموارد البشرية داخل المدارس المبحوثة القدرة القيادية سواء كان ذلك من خلال توجيه الآخرين او مواجهة المواقف المختلفة بشكل ذاتي فضلاً عن الالتزام بكافة سياسات و إجراءات المدارس بشكل من الممكن أن ينعكس في مواجهة كافة التحديات التي تعيق عمل المدارس وبالتالي ضمان نجاحها وتفوقها في المستقبل ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بُعد قدرة القيادة التي بلغت (4.29) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.49) .

2. القدرة الفكرية : تم قياس هذا القدرة بوصفها مكوناً أساسياً للقدرات الجوهرية للمعلمين من خلال (5) فقرات وكما موضح في الجدول (2) ، إذ بلغت قيمة النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات هذا البعد (71.52%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد مع النسبة المئوية للاتفاق إذ بلغت قيمته (3.84) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.78) ، وهذه النتائج تؤكد بان معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا على امتلاك معظم الموارد البشرية داخل المدارس المبحوثة القدرات الفكرية اللازمة للتعامل مع المعلومات والبيانات المختلفة بالشكل الذي يساعد على تبسيطها وتوزيعها للاستفادة منها في حل المشاكل التي من الممكن ان تواجه المدارس في عملياتها المختلفة ، فضلاً عن قدرتهم على التحكم بعامل الوقت والذي يعد إحدى المميزات التي من الممكن ان تتمتع بها المدارس .

3. قدرة ادارة الذات : جرى قياس هذا البعد من خلال (6) فقرات وكما موضح في الجدول (2) ، قد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (65.13%) وهي اقل من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق بقليل ، من خلال هذه النتيجة يمكن القول ان الموارد البشرية المتاحة لدى المدارس المبحوثة تمتلك القدرة على إدارة الذات بالشكل الذي ينعكس على طبيعة السلوك الذي يتخذه الفرد

في المواقف المختلفة اتجاه الأفراد الآخرين العاملين معه ، كما يمكن أن يساعد ذلك على تقليل الصراعات التي تحدث في العمل والتي من الممكن ان تعيق نشاطات المدارس المختلفة ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد قدرة إدارة الذات متسقة مع النسبة المثوية للاتفاق حوله إذ بلغت قيمته (3.65) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.78) .

4. قدرة اتخاذ القرارات : قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات وكما موضح في الجدول (24) ، وقد بلغت النسبة المثوية للاتفاق حول فقرات هذا البعد (62.56%) ، وقد أكدت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد قدرة اتخاذ القرارات هذه النتائج إذ بلغت قيمتها (3.53) ، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.74) وهي تشير بدلالة واضحة تأكيد أفراد عينة البحث على امتلاك الموارد البشرية العاملة داخل المدارس المبحوثة القدرة على اتخاذ القرارات ضمن حدود الصلاحيات الموكلة إليهم وفي المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل .

وبالرجوع إلى الجدول (1) لتحديد إجمالي الأهمية لمتغير قدرات الموارد البشرية ، نجد ان النسبة المثوية للاتفاق بلغت (67.2%) ، وهي أعلى بقليل من النسبة المثوية للاتفاق المعيارية البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا المتغير (3.83) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.55) .

ثانيا : مستوى إجابات العينة المبحوثة على متغير حوكمة المدارس

يوضح الجدول (2) مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن الفقرات المتعلقة بحوكمة المدارس وكما يأتي :

جدول رقم (2) : مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات حوكمة المدارس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات
1.44	3.08	الحوكمة تساعد على تزويد العاملين بالحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ؟	دعم الحوكمة لأداء المدارس
1.26	3.22	الحوكمة تؤدي الى زيادة الثقة بالادارة من قبل العاملين في المدارس من خلال اتباع الشفافية ؟	
1.47	2.8	الحوكمة تؤدي الى زيادة الثقة بالادارة من قبل المستثمرين؟	
1.37	3.78	تؤثر الحوكمة على فاعلية نظام الرقابة في المدارس؟	
1.43	3.28	تؤثر الحوكمة على العوائد المالية التي تحصل عليها المدارس من الاستثمار ؟	
1.4	3.92	تقوم المدارس بتوفير كادر ذو خبرة واختصاص في مجال حوكمة المدارس ؟	اهتمام المدارس بالحوكمة
1.05	3.52	تقوم المدارس بتوفير برامج التنمية والتطوير المستمر للأفراد المسؤولين عن وضع قواعد الحوكمة في المدارس ؟	
1.22	3.08	يتم تعيين او ترقية الاشخاص المسؤولين عن الحوكمة وفق شروط عالمية ؟	
1.26	3.28	تقوم المدارس بسن القواعد والتعليمات لرفع كفاءة وفاعلية الحوكمة ؟	
1.28	3.68	تستفيد المدارس من التطورات الحديثة في مجال حوكمة المدارس ؟	

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الإحصائي

1. دعم الحوكمة لأداء المدارس : يبين الجدول (2) بان أعلى وسط حسابي لهذا المتغير كان عند الفقرة (14) اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.78) وبانحراف معياري (1.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي اما اقل وسط حسابي فكان عند الفقرة (13) اذ كانت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.8) وبانحراف معياري تراوح بين (1.47) وهي اقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) ، تؤكد هذه النتائج على أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا بان الحوكمة تلعب دور كبير ومؤثر في الوقت نفسه في دعم وتقديم المساعدة المطلوبة للمدارس من اجل مساعدتها على تنفيذ وظائفها المختلفة و بأفضل شكل ممكن .

2. اهتمام المدارس بالحوكمة : يبين الجدول (2) بان أعلى وسط حسابي لهذا المتغير كان عند الفقرة (16) اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.92) وبانحراف معياري (1.4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي أما اقل وسط حسابي فكان عند الفقرة (18) إذ كانت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.08) وبانحراف معياري تراوح بين (1.22) وهي اقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) ، تؤكد هذه النتائج على أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا بان المدارس المبحوثة تهتم بتوفير كافة المستلزمات المطلوبة من اجل تحسين فاعلية وكفاءة الحوكمة فيها وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن

ثالثا : تحليل علاقة الارتباط بين قدرات الموارد البشرية وحوكمة المدارس

يظهر الجدول (3) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين قدرات الموارد البشرية وبين حوكمة المدارس :-

جدول رقم (3) : قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين قدرات الموارد البشرية وحوكمة المدارس

الاجمالي	اهتمام المدارس بالحوكمة	دعم الحوكمة لأداء المدارس	حوكمة المدارس قدرات الموارد البشرية
**0.584	*0.376	**0.793	قدرات الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الاحصائي

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان علاقات الارتباط بين متغيرات البحث كانت علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية في نفس الوقت حيث تشير نتائج الارتباط بين متغير قدرات الموارد البشرية لأداء المدارس و متغير دعم الحوكمة لأداء المدارس بأنها علاقة موجبة وذات دلالة معنوية وبدرجة ارتباط (0.793**) اما العلاقة مع متغير اهتمام المدارس بالحوكمة فكانت أيضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية اذ بلغت قيمتها (0.376*) ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجمالي متغير قدرات الموارد البشرية ومؤشرات الحوكمة بلغت قيمة (0.584**) ، وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للبحث وتعطي مبرر لعدم رفضها في الوقت نفسه والتي تنص على : (ان الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وتنميتها بشكل جيد ومستوى عالي سيؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية تطبيق مؤشرات الحوكمة في المدارس المبحوثة).

رابعا: تحليل اثر قدرات الموارد البشرية في حوكمة المدارس

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل اثر قدرات الموارد البشرية في حوكمة المدارس باستعمال نموذج الانحدار البسيط وكما موضح

في الجدول أدناه :-

جدول رقم (4) : نتائج تأثير قدرات الموارد البشرية في حوكمة المدارس باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	قيمة T	مستوى المعنوية	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
استفادة المدارس من تكنولوجيا المعلومات	6.478	0.000	0.697	0.632	2.943	0.092

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن هناك تأثير معنوي لقدرات الموارد البشرية في حوكمة المدارس وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (2.943) بمستوى معنوية (0.092) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية ، أما معامل (T) فقد بلغت (6.478) بمستوى معنوية (0.000) . وتشير قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت (0.697) وهذه النتائج تبين بان اي تغير في

متغير دعم قدرات الموارد البشرية لأداء المدارس ومقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في حوكمة المدارس بمقدار (0.463) وكل هذه النتائج تؤكد الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث الحالي والتي تنص على (ان الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وتنميتها بشكل جيد ومستوى عالي سيؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية تطبيق مؤشرات الحوكمة في المدارس المبحوثة).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات و آفاق البحث

أولاً : الاستنتاجات

1. ان قدرات الموارد البشرية تؤثر وبشكل كبير على حوكمة المدارس وبالتالي على نجاح المدارس وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها و تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة وفاعلية.
2. ان ممارسة قدرات الموارد البشرية في المدارس المبحوثة لا تواكب التطورات الكبيرة الذي يشهدها العالم وخاصة بالدول المتقدمة.
3. تتباين مستويات استخدام قدرات الموارد البشرية داخل المدارس وحسب المستوى التنظيمي و أهمية الوظيفة على مستوى المدارس ككل .
4. تساعد حوكمة المدارس على زيادة قدرة الإدارة في السيطرة على أداء الأفراد العاملين فيها .
5. تؤثر الحوكمة على أنماط السلوك للأفراد داخل المدرسة .
6. تساعد قدرات الموارد البشرية على تحديد احتياجات المدرسة من برامج التدريب وتطوير القوى العاملة.
7. تسهل قدرات الموارد البشرية عمليات تبادل المعلومات والاتصال داخل المدرسة و بين كافة العاملين فيها.
8. هناك العديد من العوامل تؤثر على فاعلية استخدام قدرات الموارد البشرية في دعم عمليات الحوكمة داخل المدارس.

ثانياً :التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بقدرات الموارد البشرية و أدواتها وذلك لما لها من تأثير كبير على نجاح المدارس وعلى عمليات الحوكمة فيها.
2. توسيع مجالات قدرات الموارد البشرية لتشمل كافة الأنشطة التي تتعامل معها المدرسة.
3. تشجيع العاملين على اشتراكهم في برامج التدريب والتطوير لرفع مستوى أدائهم وخاصة فيما يتعلق بقدرات الموارد البشرية .
4. ضرورة قيام المدارس باستقطاب العاملين الذي يتمتعون بخلفية علمية قوية وخبرة في مجال قدرات الموارد البشرية وحوكمة المدارس وذلك من اجل تحسين أداء المدارس ككل .
5. اعتماد مبدأ المشاركة قدرات الموارد البشرية بين الإدارة والعاملين .
6. توفير شبكات اتصالات حديثة داخل المدرسة وذلك لتسهيل عملية نقل المعلومات و المعرفة بين كافة أعضاء المدرسة.
7. الاهتمام بعمليات معالجة وتحليل البيانات وذلك لضمان الحصول على المعلومات الجيدة يمكن ان تعتمد عليها في صنع القرارات المهمة والمتعلقة بالحوكمة.
8. توفير كافة المستلزمات التي تساعد على رفع مستوى قدرات الموارد البشرية الداعمة للحوكمة في المدارس .

ثالثاً : آفاق البحث

القيام بنفس الدراسة الحالية بأخذ عينة من المدارس الجزائرية

المراجع:

1. الموسوي ، إيناس ناصر عكله (2010) ، أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية) ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق .
2. سليمان ، محمد مصطفى (2006) ، " حوكمة المدارس ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة " الدار الجامعية ، مصر .
3. مخلوق، عبد السلام و برباوي، كمال (2003) ، " دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة " ، الجزائر .

4. Robbins , Stephen .p (2003) Organizational Behavior , 10 edition , Pearson Education International.
5. Bani-Hani ,Jehad S. &AlHawary , Faleh, Abdelgader (2009) The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge , International Bulletin of Business Administration Journals ,pp93-105.
6. Hafeez, Khalid &Essmail , Essmail Ali (2007) Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process , Journal Management Research News Vol. 30 No. 8, pp. 530-547.
7. Srivastava ,Shirish .C (2005) Managing Core Competence of the Organization ,Journal interfaces Vikalpa ,vol 30.no 4 .pp49-63.
8. Yu , Chien&Yu , Chin-Cheh& Yen , Hui-Yu (2009) The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example , Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06 .
9. Cqss (2009) The Alaskan Core Competencies :Phase II Report on Development Process , A Report of the Credentialing and Quality Standards Subcommittee .
10. Scotland (2006) Core competencies for the care of acutely ill and injured children and young people , NHS , Education for Scotland.
11. Al-Deehani, M& Al-Thamer. T (2008) " Stock Price Variability And The Effect Of Fundamental , Asymmetric Corporate Governance Variables ". Kuniv Magazine.
12. Claessens, Stijn&Fan ,Josesh (2002) Corporate Governance In Asia: A Survey. Finance Group . University Of Amsterdam.
13. Cohen, Jeffrey (2004) " The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality", Journal of Accounting Literature.
14. Micahel E. Whitman, (1996), Information Technology using in Governance Support.
15. Roger , Clarke (2005)The path of development Governance by use of information systems , Journal of Information Technology.