

## البحث ٧

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة  
الرس من وجهة نظر مديرات المدارس

### المصادر :

د. ايمان بنت حمود الحربي  
حاصلة على الدكتوراه من قسم السياسات واقتصاديات التعليم  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة



## درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس

د. ايمان بنت حمود الحربي

حاصلة على الدكتوراه من قسم السياسات واقتصاديات التعليم  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### • المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة البحث في (١٢٤) مديرة من مديرات المدارس بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بكل من (الشفافية، والمشاركة، والمحاسبة، والمساءلة، والعدالة) من وجهة نظر مديرات المدارس متحققة بدرجة كبيرة جداً، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: إقرار الخطط والبرامج التي تتضمن تطبيق مبادئ الحوكمة وإدراجها ضمن معايير تقييم المدرسة ، ومنح مديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات لتطبيق مبادئ الحوكمة مع توفير كافة المتطلبات المادية والإدارية والبشرية التي تحقق ذلك.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، مديرات المدارس، مدارس التعليم العام .

### *The degree of practicing governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate from the point of view of school principals*

Dr. Iman Hamoud Al-Harbi

#### Abstract:

The research aimed to identify the degree of practice of governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate from the point of view of school principals. The researcher used the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for obtaining data. The research sample consisted of (124) female school principals in general education schools in Al-Rass Governorate. The research reached a set of results, the most important of which are: The degree of practicing governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate with regard to (transparency, participation, accounting, accountability, and justice) from the point of view of school principals is achieved to a very high degree. Based on the results, the study recommended several recommendations, including: approving plans and programs that include the application of governance principles and including them within the school evaluation criteria, and granting school principals more powers to implement governance principles while providing all the material, administrative and human requirements that achieve this.

**Keywords:** principles of governance, school principals, general education schools.

### • مقدمة :

وتمثل الحوكمة أحد الاتجاهات الإدارية لممارسة عملية صنع القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة بطريقة تُتيح الفرص أمام جميع المستفيدين للمشاركة في اتخاذ القرارات على أساس من مبادئ الشفافية والمساءلة والالتزام (الرايدي، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من حداثة مصطلح الحوكمة وخضوع مبادئها، ومعاييرها للتطوير، إلا أن المؤسسات التربوية بدأت في توظيف الحوكمة واستفادت من تجربة الشركات في تطبيق مبادئها، حيث أصبحت الحوكمة الإدارية نظاماً لتقييم مستوى جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على وضع غاياتها الاستراتيجية، وتحقيق توقعات المستفيدين، والتزام العاملين فيها بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل (مهنا، ٢٠٢٠).

لذا تعد الحوكمة ركيزة أساسية لتحسين نظم التعليم وأحد اتجاهات تحسين المخرجات التعليمية بشكل عام أبو الهيجا (٢٠١٧)، كونها ذات أثر إيجابي وفعال على أداء المؤسسات التعليمية، فقد وجدت دراسة (الكسر، ٢٠١٨) علاقة إيجابية بين تفعيل الحوكمة الإدارية وتحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات، كما أظهرت دراسة سايتي وآخرون (saiti, et al., 2018) وجود علاقة ارتباطية هامة بين حوكمة الجامعات وتحقيق كفاءة وفعالية الأداء، وأكدت دراسة (فلاق ويخديجة، ٢٠٢٠) على تفعيل مبادئ الحوكمة الإدارية لتحقيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

لذلك تُعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي اتجاهاً للتطوير التنظيمي والإصلاح الإداري التي تسعى الدول إلى تطبيقها في مراحل التعليم العام، حيث تسهم في تطوير أداء المدارس، وفي زيادة قدرتها على إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها وتحقيق مضاامين الشفافية والمساءلة (إبراهيم، ٢٠٢٠).

ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وأستراليا وكندا واليابان بتطبيق الحوكمة في مدارسها لتجويد وتطوير الأداء، من خلال تطبيق المرونة، والتقليل من مركزية صنع القرارات، ووضع موائيق أخلاقية ومهنية يلتزم بها العاملون، مع إفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للشراكة المجتمعية وإعطاءها دوراً رقابياً على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها (طبيب، ٢٠١٨).

ويستلزم الإصلاح المدرسي كما تؤكد أخضر (٢٠٢٠) إحداث تغييرات جذرية في النظام التعليمي تتمثل في هياكل تنظيمية مرنة، وقوانين بعيدة عن البيروقراطية، وتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وزيادة فاعلية عمليات التواصل، واتخاذ القرارات داخل المدرسة، بالإضافة إلى دعم المدارس لممارسة وظائفها ومهامها وفق أنظمة لا مركزية تتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي ومبادئ الحوكمة الإدارية.

ومن هنا فإن تطبيق الحوكمة كأى اتجاه إداري حديث يتطلب توافر العديد من المتطلبات والمقومات التي تساعد على تحقيقه وتدعيمه، ومن هذه المتطلبات استخدام التكنولوجيا والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح، وتوظيف التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية كأحد المتطلبات اللازمة لتحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس (القاعود وبخيت، ٢٠١٩).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية عامة، وفي المدارس على وجه الخصوص مازال دون المستوى المأمول، إذ أكدت دراسة (القاعود وبخيت، ٢٠١٩) على أن درجة تطبيق المتطلبات الداخلية والخارجية للحوكمة في المدارس يتم بدرجات متوسطة، فيما أشارت دراسة (بشير، ٢٠١٩) إلى ضعف واقع تطبيق الحوكمة في التعليم العام خاصة فيما يتعلق بمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، أما دراسة (الراعي، ٢٠٢١) فقد أكدت على ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، وكشفت دراسة (البراهيم، ٢٠١٥) إلى أن ضعف اهتمام مؤسسات التعليم بالحوكمة ومتطلبات تطبيقها، ساهم في ظهور العديد من المشكلات والمظاهر السلبية في المدارس، منها مركزية الإدارة، واتباع الهياكل الإدارية الهرمية واتساع نطاق البيروقراطية، وغياب النظام الحقيقي للمساءلة التعليمية، علاوة على تدني مستوى الشفافية وامتناع المؤسسات التعليمية عن إتاحة المعلومات ونشرها أمام الرأي العام، وبالتالي فقدان ثقة الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية.

وتشير المغربي (٢٠١٩) في دراستها التي ترصد من خلالها واقع تطبيق الحوكمة في مدارس البنات بمدينة الرياض إلى أن الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس يتأكد من خلال إسهام الحوكمة في حل المشكلات التربوية والتنظيمية ومعالجة جوانب الخلل الإداري الذي يظهر نتيجة ممارسات مقصودة أو غير مقصودة من قبل الإدارة المدرسية كالتصور في جوانب التواصل بين الإدارة ومنسوبات المدرسة، وكثرة الغياب، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس، وعدم الاهتمام بالمطالب والشكاوى التي تقدم من منسوبات المدرسة، إضافة إلى تعدد إجراءات العمل وتباطؤ الطرق التي يتم فيها تنفيذ القرارات الإدارية.

#### • سؤال البحث :

« ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس؟ »

#### • هدف البحث :

« التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس . »

#### • أهمية البحث:

« يعالج البحث أحد المفاهيم التنظيمية المهمة وهو مفهوم الحوكمة الذي يعد من أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر والذي يهدف إلى تجويد الأداء المؤسسي من خلال مبادئ ومعايير حاكمة وملزمة لجميع أفراد وإدارة المؤسسة تساهم في تحسين الأداء وتطويره. »

• مصطلحات البحث:

• الحوكمة:

يشير الغامدي (٢٠٢٠) إلى أن مفهوم الحوكمة يعبر عن: الممارسة القائمة على الشفافية والوضوح والمصداقية والتمكين، والتي تسهم في عملية صنع القرار في أي نظام قائم، عن طريق حفظ الحقوق ومعرفة الواجبات تجاه كل مسؤول في هذا النظام بشكل قانوني.

وعلى صعيد المدرسة عرف الزطمة ولكحل (٢٠٢٠) الحوكمة بأنها: مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من القوانين، والأنظمة، والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساءلة، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التمكين والتحويل، الكفاءة والفاعلية، التنافسية، والعدل والمساواة، البساطة والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق أهداف ورسالة المدرسة.

ويُقصد بالحوكمة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: إدارة شؤون المدرسة على أساس من المعايير التي تضمن تحقيق مفاهيم المشاركة، والمسؤولية، والتنافسية، والعدالة، والشفافية وفاعلية الاتصال مع منسوبي المدرسة بما يسهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المدرسي.

• مدارس التعليم العام:

تتبنى الدراسة الحالية إجرائياً تعريف مدارس التعليم العام الوارد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام حيث عرفها الدليل بأنها: "جميع مدارس مراحل التعليم العام (حكومي، أهلي) وتحفيظ القرآن ومدارس الطفولة المبكرة ومدارس التعليم المستمر" (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ٢٠٢١، ص ٥).

• الإطار النظري للبحث :

• الحوكمة Governance:

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبياً إلا أن جذورها تعود وتمتد إلى مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، وينحدر مصطلح الحوكمة (Governance) من القطاع الاقتصادي، فقد بدأ الحديث عنه منذ أواخر تسعينات القرن الماضي، حيث اهتموا بمبادئ الحوكمة في إدارة المال والأعمال بعد توالي الأزمات المالية والاقتصادية، مما دفع المجتمع الدولي إلى التفكير في إرساء قواعد ونظم تضمن الشفافية والعدالة والمساءلة والحماية من الفساد واستغلال السلطة. (مروح، ٢٠١٧).

وعُرفت الحوكمة بأنها: "ممارسة قائمة على الشفافية والوضوح والمصداقية والتمكين تسهم في عملية صنع القرار في أي نظام قائم عن طريق حفظ الحقوق ومعرفة الواجبات تجاه كل مسؤول في هذا النظام بشكل قانوني" (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٥).

بينما اعتبرها الدهشان (٢٠٢٠) اتجاه يتم من خلاله إدارة المؤسسات وتنظيمها والتحكم في أعمالها، من خلال وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية في إطار من المشاركة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة.

وفي المجال التربوي عرفت الحوكمة بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري والتعليمي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف العملية التربوية (مروح، ٢٠١٧).

وبالتالي يتضح عدم وجود تعريف قاطع للحوكمة، فالبعض ينظر إلى مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية، وآخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، لكن تتفق المفاهيم على أن الحوكمة تعد عملية اصلاح تساعد في توحيد جهود المؤسسة مما يساعد في تطوير ادائها (الصيدلاني والسيسي، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تحديد مفهوم الحوكمة من الممكن اعتبارها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة التي تساهم في تحسين إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

فالحوكمة في جوهرها هي وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظيم العلاقة في النظام وتحديد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، إذ تقوم على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون، بصفتها نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجه وتدبير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة (حتاملة وسلامة، ٢٠١٧).

وأجمل الهزايمة والحدادي (٢٠٢٠) الأهداف التي تسعى اليها الحوكمة بشكل عام في تعزيز مبدأ الشفافية وذلك بإتاحة المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة، وإتاحة الفرصة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير أنظمة رقابية لمساءلة ومحاسبة المتصرفين في أداء واجبهم، وكذلك المساواة بين جميع الموظفين والمواطنين والنظر إليهم بعين واحدة بعيدا عن الحزبية أو الطبقية بهدف تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف.

ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة وضرورة تطبيقها في المنظمات من خلال دورها الفعال في محاربة الفساد، ومعالجة الأزمات، وتفادي بعض الممارسات المخالفة للقانون، حيث إن قواعد الحوكمة ومبادئها تحد من ذلك كله، وهي في الوقت

نفسه تحقق الحماية الكاملة لأصحاب المصلحة، عن طريق إرساء هذه القواعد بما يضمن ارتفاع الثقة في هذه المؤسسات (المغربي، ٢٠١٩).

• أنماط الحوكمة:

أشارت (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٣) إلى أن أنماط الحوكمة تقسم من وجهة نظر علماء الإدارة إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

« أنماط الحوكمة من حيث الفاعلية في الأداء: فنلاحظ أن اهتمامات الحوكمة الإدارية فيها تكون موجهة لكل من طبيعة العمل (الإنتاج) وطبيعة العاملين (المروّوسين) وهي لا تخرج عن أربعة أنماط نمط حوكمة تركز على اهتمامها بالعمل وهي حوكمة متفانية، ونمط حوكمة تهتم بالعلاقات مع الناس وهي حوكمة مرتبطة، ونمط حوكمة تهتم بالعمل والعلاقات مع الناس وهي حوكمة متكاملة، ونمط آخر حوكمة لا تهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس وهي حوكمة منفصلة.

« أنماط الحوكمة من حيث مركز اتخاذ القرارات وهي لا تخرج عن ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يستخدم أساليب الفرض والتخويف وهي حوكمة تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخوّل للقائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي أهمية لتنمية العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ونمط الحوكمة التساهلية التي بموجبها تُعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، وأخيرا إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل النمط الديمقراطي الذي يعتمد على احترام شخصية الفرد وعلى الاستشارة والتعاون وهي من أهم أنماط الحوكمة؛ وذلك لفاعليتها.

« أنماط الحوكمة من حيث مركز اتخاذ القرارات وهي لا تخرج عن ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي المتسلط الذي يستخدم أساليب الفرض والتخويف وهي حوكمة تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخوّل للقائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي أهمية لتنمية العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ونمط الحوكمة التساهلية التي بموجبها تُعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، وأخيرا إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل النمط الديمقراطي الذي يعتمد على احترام شخصية الفرد وعلى الاستشارة والتعاون وهي من أهم أنماط الحوكمة؛ وذلك لفاعليتها وأثرها في تحقيق جودة العمل والمخرجات.

« الحوكمة التربوية الرشيدة تتعامل الإدارة التربوية مع أفراد متبايني الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاقتصادية، ما يتوجب على المدير أن يكون ماهرا رشيدا قادرا على التعامل معهم بمرونة لاستيعاب تطلعاتهم والاستجابة لمطالباتهم المهنية والنفسية والمعرفية والقائد التربوي لا يمكن أن



يعمل بمفرده وبمعزل عن الآخرين، مما يتطلب منه أن يمتلك مهارة عالية وقوة في التأثير على الآخرين واستمالتهم وكسب ثقتهم عن طريق الإقناع والاقتناع، كما أنه بحاجة لأن يتفهم قدرات وحاجيات واستعدادات كل فرد ممن يعملون معه ويتقبل مشاعرهم، ومتى ما حصل القائد على رضا تابعيه واستمالتهم وحظي بقبولهم النفسي له، فإنه سيتمكن من إحداث التطوير والتجديد والتغيير والإبداع في المؤسسة التربوية، إذ أن الحوكمة الرشيدة هي القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى أهداف هذه المؤسسة بصورة متناسقة مع أهدافهم الشخصية.

وترى الباحثة أنه مهما تعددت أنماط الحوكمة وتباينت مبادئها، تبقى متكاملة ومتداخلة ولا يمكن فصل إحداها عن الآخر، كونها تسعى إلى تحقيق هدف محدد، حيث أن القائد الجيد يجب أن يعي تماما أهمية هذا التكامل ويسعى إلى وجوده لضمان نجاح المؤسسة التي يقودها.

#### • مبادئ ومراحل تطبيق الحوكمة:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تؤسس لها وتدعمها والتي حددها (دياب وأبو الحسن، ٢٠١٨) فيما يلي:

◀ الشفافية الإدارية: ويقصد بها وضوح المؤسسة في الإعلان عن سياستها وخطتها، ونشر المعلومات بشأنها، بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف المعنيين بها، وتبرز أهمية الشفافية الإدارية في مساهمتها في القضاء على الفساد المالي والإداري.

◀ المساءلة الإدارية: للمساءلة الإدارية أهمية كبيرة في النظام التربوي على وجه الخصوص؛ كونه من أكثر الأنظمة تأثيراً في المجتمع، فنجاح هذا النظام أو إخفاقه يترتب عليه بالضرورة النجاح أو الإخفاق لجميع مؤسسات المجتمع وأنظمتها الأخرى.

◀ المشاركة الإدارية: حيث كانت المؤسسات التعليمية تدار بطرق فردية، ولكن تغير هذا الوضع في السنوات الأخيرة بسبب تزايد حجم المؤسسات الحديثة وتضخم مسؤولياتها، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد عن الإلمام بكل شيء في كل وقت، وأصبح المدير لا يستطيع أن يتخذ قراراته منفرداً أو بمعزل عن بقية العاملين بمؤسسته حيث تكمن أهمية المشاركة في إدارة المؤسسات في أنها تساهم في توفير الوقت والجهد والاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة، إضافة إلى تفعيل العلاقات بين البيئة المؤسسية والمجتمع الخارجي.

◀ مبدأ التمكين الوظيفي: وحدده (القحطاني، ٢٠١٩) في توافر استراتيجيات تنظيمية؛ تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، بالإضافة توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة، فالتمكين

يشير إلى توزيع الأعمال الإدارية والأكاديمية على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وفق الهيكل التنظيمي وبالطريقة الصحيحة.

في الوقت الذي يرى فيه العدوان (٢٠١٧) بأن المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة تتمثل فيما يلي:

• المشاركة: وتعني إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع، والشفافية وتركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون البيانات والمعلومات دائماً في متناول المعنيين بها، والمساءلة أي أن متخذي القرارات في القطاع العام مسئولين أمام الجمهور، وأمام من يهمهم الأمر، وتعزيز سلطة القانون ويقصد بسيادة القانون أي اعتباره مرجع للجميع، وضمان سيادته أيضاً.

وأخيراً يتضح أن مبادئ الحوكمة ليست منفصلة عن بعضها، فكل مبدأ منها يكمل المبادئ الأخرى، فالشفافية مثلاً لا يمكن أن تكون هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة من الوسائل المساعدة في محاسبة إدارة المؤسسات ومساءلتها، كما أنها تساعد جميع الأطراف التي لها مصالح مرتبطة بهذه المؤسسة على فهم ما يدور بها ومن ثم القدرة على التمكن من المشاركة في إدارتها، كما أن عمليات المساءلة والمحاسبة أيضاً يجب أن تتسم بالشفافية، وبمشاركة جهات عديدة فيها (الغامدي، ٢٠٢٠).

وتمر المؤسسات بعدة مراحل لتطبيق الحوكمة، على النحو التالي:

◀◀ مرحلة التعريف بالحوكمة وتمثل أول وأهم مراحل الحوكمة، إذ يجري التفريق بين الحوكمة كثقافة، والحوكمة كأسلوب إداري يجري الالتزام به، ويتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها، ويجب أن يكون لدى جميع الأفراد وعي كامل بالحوكمة وأهم جوانبها بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين على تقبلها.

◀◀ مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها ومن ثم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة المحيطة بها، وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، أو بحكم تشكيل المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق.

◀◀ مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة إن الحوكمة تحتاج إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة المؤسسية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقديمها.

◀◀ مرحلة التنفيذ والتطبيق لقياس مدى استعداد ورغبة الأفراد المستفيدة في تطبيق الحوكمة، إذ تنفذ عدد من الممارسات كالمساءلة والمشاركة والشفافية والتمكين، ويتم دراستها وتحليلها لتحديد موطن الضعف في التنفيذ، وتطبيق المعايير المهنية في مجتمع المؤسسة.

◀ مرحلة المتابعة والتطوير، ويتم فيها الضمان وتوكيد حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق لآليات تنفيذ العمليات الإدارية وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، لمراقبة وتنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها (الغامدي، ٢٠٢٠).

#### • الحوكمة في المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠:

لقد كان للحوكمة حظ وافر من رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث اشتملت الرؤية على العديد من مبادئ وأسس الحوكمة، وارتكاز معظم برامجها وخططها على الشفافية والإفصاح في حال الفشل والنجاح، والمصارعة في المحاسبة والمساءلة عن أي فساد وانحرافات في العمل، كما أنها تأمل ضمن أهدافها تحسين ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر مدركات الفساد من الترتيب (٥٧) إلى (٤٠)، إضافة إلى وضع برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي كأحد البرامج التنفيذية الذي سيكون لها أثر في تحقيق هذه الرؤية، والذي بدوره يسعى إلى إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية، وإلغاء الازدواجية في الأدوار والاختصاصات للتمكن من تحديد مسؤولية كل جهة وكل إدارة، وبشكل يحقق الرقابة المساءلة التامة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

وفي إطار هذه الجهود جاء تأسيس المركز السعودي للحوكمة، الذي يعد أول مركز استشاري متخصص في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام والتميز المؤسسي. حيث يهتم المركز بأن تكون جميع خدماته المقدمة للعملاء مميزة وذات قيمة معرفية مضافة للقطاعين العام والخاص، والقطاع الثالث (غير الربحي)، وفق أعلى المعايير وبما يتوافق مع اللوائح والأنظمة ويتناسب مع احتياجات العميل ونشاطه، ومن أبرز خدمات المركز في مجال خدمات الحوكمة والالتزام والمخاطر بناء الأطر والمنهجيات وتطوير النماذج التشغيلية وفقاً لأفضل الممارسات الرائدة إضافة إلى خدمات التميز المؤسسي والتي تتمثل في دعم المنظمات لتطوير النظام الشامل للنضج المؤسسي والممارسات التطبيقية وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، فضلاً عن خدمات التدريب والتنمية المعرفية والتي تشمل إقامة ملتقيات وبرامج تدريبية مطوّرة ومحدثة يقدمها نخبة من الاستشاريين الممارسين المؤهلين (المركز السعودي للحوكمة، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما سبق تُسهم خطط وبرامج الحوكمة التي أقرتها الدولة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها، بإتباع خطط وأساليب إدارية مناسبة ورشيده، مما ينعكس على أداء المدارس في جميع أوجه نشاطاتها وأدوارها، فالممارسات الفعلية للحوكمة ترفع من كفاءة المدرسة من خلال أمور عديدة كالرقابة والمسائلة المحاسبية، وتنظيم العلاقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز الشفافية والإفصاح والمكاشفة، ويكون لذلك أثره الواضح في دعم وتحقيق أهداف ورسالة المدارس، ورفع قدراتها التنافسية.

• الدراسات السابقة:

تناول الباحثون مفهوم الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم من جوانب عدة وفي بيئات مختلفة وسيتم عرض الدراسات التي عالجت مفهوم الحوكمة وفقاً لجوانب الالتقاء فيما بينها مع مراعاة البعد الزمني من الأقدم للأحدث:

تناولت بعض الدراسات مبادئ الحوكمة ومدى الالتزام بمعاييرها في مؤسسات التعليم، ومن ذلك دراسة (الزطمة ولكحل، ٢٠٢٠) التي تناولت درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، والكشف عن بعض المتغيرات التي قد تحد من تفعيل مبادئ الحوكمة، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٦٧) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكشفت الدراسة عن أن متوسط عام تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا جاء مرتفعاً، وحصول مبدأ الإدامة على الترتيب الأول يليه في الترتيب الثاني مبدأ رشادة صنع القرار، ثم مبدأ التمكين في الترتيب الثالث، في حين جاءت مبادئ الشفافية والمساءلة كأقل مبادئ الحوكمة تطبيقاً في مدارس الأونروا، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمدارس، وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية بصورة أكبر.

وكذلك تعرفت دراسة (أمين، ٢٠٢٢) على واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة، وعلى الأسس النظرية لأبعاد الحوكمة والأسس النظرية لإدارة المدرسية، واستخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة محكمة، وذلك على عينة مكونة من (٢٤٢٢) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة المنيا، وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسة عينة الدراسة لواقع تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أبعاد الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى محدودية إتاحة إدارة المدرسة الفرصة أمام العاملين للقيام بأدوار قيادية وقد يرجع ذلك لرغبة بعض المديرين في احتكار السلطة والخوف من تفويض الصلاحيات، ومحدودية الإجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين الفعالة في إدارة شئون المدرسة، وعدم أخذ رأيهم عند توزيع المهام وأوصى البحث ببعض المقترحات ومنها: ضرورة المام القيادات المدرسية بأبعاد مدخل الحوكمة، وضع معايير أساسية لاختيار مديري المدارس، وتوافر الموضوعية من جانب مدير المدرسة في إثابة المتميزين ومحاسبة المقصرين، ومن ثم تحقيق شفافية أكثر في تقييم المعلمين وعملية التقييم.

فيما بحثت دراسات أخرى عن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية ومن ذلك دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي جاءت بهدف التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومعوقات تطبيقها، والمقترحات التي تسهم في تطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر القادة والمعلمين مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٢) قائداً وقائدة ومعلمين ومعلمة في المدارس الأهلية بمدينة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

معتمدةً على استبانة مكونة من محورين الأول: محور واقع تطبيق معايير الحوكمة، والثاني: محور معوقات تطبيق معايير الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن: تطبيق معايير بإدارات مدارس التعليم الأهلي في مدينة تبوك جاء بدرجة كبيرة، أما معوقات تطبيق معايير الحوكمة فقد جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بتقديم الدعم لكل المبادرات والبرامج والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني في وزارة التعليم، والتدريب الفعال لقائدي المدارس من جانب وزارة التعليم، وضرورة منحهم مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم، وأن تعمل وزارة التعليم على تحديد آليات واضحة لتطبيق مبدأ المساءلة، إضافة إلى نشر ثقافة الحوكمة في وزارة التعليم، وعقد ورش عمل وأدلة لشرح رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني للقيادات المدرسية.

وقريباً من تلك الدراسة قدمت المغربي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٣١٤) معلمة، وبلغت العينة (٣٨٨) معلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت استبانة موزعة على ثلاثة محاور هي: واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية للبنات، والمعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة، والمقترحات التي تساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المحاور الثلاثة جميعها متحققة بدرجة متوسطة، وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بأن: يتم توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها، وسبل تطبيقها للعاملات في المدارس الابتدائية الأهلية، ووضع خطة تنفيذية محكمة لتطبيق الحوكمة.

واستكمالاً للبحث في معوقات الحوكمة تعرفت دراسة (الزايدي، ٢٠١٩) عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقاتها في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وطبقت الدراسة على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة بأسلوب الحصر الشامل، وبلغت عينة الدراسة (١٧٢) مشرف تربوي، واستخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على استبانة تضمنت محورين هما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في أبعادها الأربعة (الشفافية، والتمكين، والعدالة، والمساءلة)، ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في أبعادها الثلاثة (التنظيمية، والبشرية، والمادية)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاء بدرجة كبيرة، أما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم فقد جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير ميزانية تشغيلية من قبل وزارة التعليم لمكاتب التعليم تعزز من استقلاليتها، وأن تقوم وزارة التعليم بتحديث الهياكل التنظيمية في إدارات ومكاتب التعليم التابعة لها بما يتماشى رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تعتمد على حوكمة الأداء، وأن تقوم إدارات

مكاتب التعليم بزيادة مستوى الشفافية في تقويم أداء المشرفين التربويين، وتفعيل ممارسات المساءلة والمحاسبية وتوضيح آليات تطبيقها والمعايير الحاكمة لها .

كذلك تعددت الدراسات التي حاولت رصد واقع الحوكمة من خلال دراسة تأثيره على جوانب أخرى داخل المؤسسات التعليمية كدراسة كادر ( Kadir & Nimota, 2019 التي جاءت بغرض الكشف عن العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة كالإدارة الرشيدة للموارد والمساءلة واتخاذ القرارات التشاركية، وكفاءة إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث استخدمت استبانة من محورين: الحوكمة الرشيدة وإدارة الموارد إضافة إلى محور التعليم الثانوي لجمع المعلومات الدراسة، ومن ثم جرى اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (١٧٥) مديرا و (٣٦٤) معلما في المدارس الثانوية العامة العليا في ولاية كوارا بنيجيريا ، وكشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين إدارة الموارد، والمساءلة، واتخاذ القرارات التشاركية ، وفاعلية إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، وبناءً عليه أوصت الدراسة بأن يتم تعزيز الحوكمة المدرسية ودعم مبادئ الإدارة الفعالة للموارد، والمساءلة، وكذلك تعزيز مشاركة أولياء الأمور في عمليات صنع القرار وذلك بغرض تحقيق الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في نيجيريا .

في حين هدفت دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والكيفي، من خلال تطوير استبانة وُزعت على عينة تكونت من (١٢٠) مديرا ومديرة، كما استخدمت المقابلة من خلال رصد استجابات (١٣) مديرا من مدرّاء المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة استجابة أفراد العينة الدراسة على مجالي مبادئ الحوكمة و المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إيجابية بين درجة تطبيق الحوكمة الإدارية و المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس، أيضا كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة، من أهمها عدم وجود حرية للعمل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم الالتزام بتطبيق الأنظمة، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بجملة من التوصيات منها: تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، ودعم وتشجيع العمل الجماعي، والعمل على تجاوز المعوقات التي تواجه الحوكمة وخاصة فيما يتعلق بمبادئ الشفافية والنزاهة،

وبغرض الاستفادة من ممارسات الحوكمة بشكل عام والكشف عن دورها في تحقيق الإصلاح المدرسي قدمت أخضر (٢٠٢٠) دراسة استهدفت الكشف عن أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو إدارات التعليم بالملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات التعليم

في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٣٨هـ والبالغ عددهم (٤٦) مديراً، و لجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانة تضمنت أبعاد للحكومة يمكن من خلالها تحقيق الإصلاح المدرسي، وخلصت الدراسة إلى أن: أفراد العينة موافقون على أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة وفقاً للترتيب التالي: بعد مكافحة الفساد، ثم بعد العدالة ثم بعد الفعالية ثم بعد المساءلة ثم بعد الكفاءة ثم بعد المشاركة ثم بعد سيادة القانون وأخيراً بعد الشفافية، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بتطبيق الحوكمة كأولوية من أولويات الإصلاح التربوي، وبضرورة تدريب مديري إدارات التعليم وقيادات المدارس على مفاهيم الحوكمة، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات العملية لتطبيقها، وتحديث الأنظمة والتشريعات بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة في المدارس.

كما جاءت دراسة (الصيدلاني والسيسي، ٢٠٢١) بهدف بناء رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة من خلال الكشف عن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ومعرفة متطلبات تطوير الأداء في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائئات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، واتبعت الدراسة المنهج المختلط، باستخدام أدوات الاستبانة والمقابلة، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٠١) قائدة ومعلمة، بينما طبقت المقابلات على عينة قصدية من خبراء مختصين في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي، وتبين هذه النتيجة وجود فجوة كبيرة بين الأداء ومبادئ الحوكمة. كما كشفت الدراسة عن حاجة المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لمتطلبات تطوير الأداء في ضوء مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، وتبين أن المتطلب الثقفي جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط، كما كشفت المقابلات نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وانتهت الدراسة ببناء رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة، وكانت أبرز توصيات الدراسة: ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية تابعة للأوقاف رؤية إستراتيجية تعمل على علاج مشاكلها وحل قضاياها الجوهرية.

وبغرض الاستفادة من التجارب الدولية للحوكمة جاءت دراسة (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حاجة المدارس في سلطنة عمان إلى هيئة محددة تتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية في المدارس، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء

مجتمع محلي، ويتم تدريب هذه الهيئة على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار مُحددة، وقيام هذه الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها .

وركزت بعض الدراسات المتعلقة بالحوكمة على المقومات والمتطلبات التي يمكن من خلالها دعم واقع الحوكمة وتعزيزه ومنها دراسة (القاعود و بخيت، ٢٠١٩) التي حاولت التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) مديرة من مديرات المدارس بمحافظة ينبع للعام الدراسي ١٤٤٠ - ١٤٣٩ هـ، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية للحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جدا، وأن درجة تطبيق تلك المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية للبنات بمدينة ينبع فيما يتعلق بقرارات تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، وتحديد اختصاص كل منهما؛ ليتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة، والتأكيد على ضرورة العمل التكاملي لتطوير أداء المدارس في ضوء مدخل الحوكمة الرشيدة من خلال توسيع قاعدة مشاركة المدارس في اتخاذ القرارات.

#### • منهجية البحث وإجراءاته :

##### • منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي والذي يُعرف بأنه "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية" (دويري، ٢٠٠٠)، وذلك من خلال الوقوف على واقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس.

##### • مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع مديرات المدارس بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس، والبالغ عددهن (١٣٥) مديرة مدرسة، بحسب إفادة قسم التخطيط والتطوير بإدارة تعليم الرس خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤ هـ (قسم التخطيط والتطوير، إدارة التعليم بمحافظة الرس، ١٤٤٤/٨/٢٨ هـ).

##### • عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (١٢٤) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس وهو ما يمثل نسبة ٩١.٨٥% من مجتمع الدراسة المستهدف، وقد تم



استخدام أسلوب المعاينة البسيطة كونها أسلوب احتمالي عشوائي يضمن فرصاً متكافئة ومتساوية في الظهور لجميع متغيرات مفردات مجتمع الدراسة. (العساف، ٢٠١٣).

• أدوات الدراسة:

• الاستبانة:

تم بناء الاستبانة التي تكونت من محورين، يتعلق الأول منهما بواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، ويتعلق الثاني بدور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

• صدق وثبات الاستبانة:

• أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

• الصدق الظاهري (صدق الحكمين): Face Validity

للتحقق من الصدق الظاهري (صدق الحكمين) تم عرض الاستبانة على عدد تكون من (١٦) من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، بغرض مراجعة الاستبانة وإبداء الرأي فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد والمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، ومن ثم أجريت التعديلات المقترحة من قبل الحكمين لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

• الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: Items Internal Consistency

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (١): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس							
الشفافية		المشاركة		المحاسبية والمساءلة		العدالة	
١	٠.٥١٥	١	٠.٧٣٨	١	٠.٨٨٥	١	٠.٨٠٠
٢	٠.٦٦٠	٢	٠.٧٧٤	٢	٠.٨٩٧	٢	٠.٨١١
٣	٠.٦٩٢	٣	٠.٧٧٣	٣	٠.٨٩٥	٣	٠.٨٢٢
٤	٠.٧٨١	٤	٠.٨١٢	٤	٠.٨٨٩	٤	٠.٧٣٢
٥	٠.٧٣٨	٥	٠.٨٦٦	٥	٠.٨٧٤	٥	٠.٨٧٨
٦	٠.٤٨٣	٦	٠.٨٣٥	٦	٠.٨٧٨	٦	٠.٩٣٩
				٧	٠.٨٩٩		

♦♦ دالت صند مستوى دلالت ٠.٠١ ♦♦

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة في كل محور من محورها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

• ثانياً: الثبات:

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (٣٠) مديرة مدرسة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢): معاملات ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

م	المحور	البعد	معامل الثبات
١	درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس	الشفافية	٠.٧٩
		المشاركة	٠.٩٠
		المحاسبة والمساءلة	٠.٩٥
		العدالة	٠.٨٧
		ثبات الاستبانة ككل	٠.٩٦

يتضح من الجدول (٢) أن لمحاور الاستبانة معاملات ثبات مقبولة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات ٠.٩٦، ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

وتتم الاستجابة لعبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بأن يتم الاختيار بين خمسة اختيارات للاستجابة تعبر عن درجة الموافقة وتتمثل في (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) والاستجابات تقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب:

جدول (٣): محكات الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد أو المحور	أقل من ١.٨	من ١.٨ لأقل	من ٢.٦ لأقل	من ٢.٦ لأقل	من ٣.٤ لأقل	من ٤.٢ فأكثر
درجة التحقق	ضعيف جداً	ضعيف	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	كبيرة جداً

• نتائج البحث:

ينص سؤال البحث على "ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة المتعلقة بواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات.

وتنقسم الإجابة عن هذا السؤال إلى قسمين: إجمالي الأبعاد لمحور درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، والمعالجات التفصيلية لكل بعد

جدول (٤): درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس

م	درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	الشفافية	٤.٤١٣	٠.٦٦٤	كبيرة جدا	٣
٢	المشاركة	٤.٣٢٤	٠.٧٢٧	كبيرة جدا	٤
٣	المحاسبة والمساءلة	٤.٤٧١	٠.٦٨٥	كبيرة جدا	٢
٤	العدالة	٤.٥٠٥	٠.٦٥٢	كبيرة جدا	١
	الدرجة الكلية	٤.٤٢٨	٠.٦٨٢	كبيرة جدا	

يتضح من الجدول (٤) أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس متحققة بدرجة كبيرة جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة ٤.٤٢٨، وجاءت جميع الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة كبيرة جدا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية تمتلك قدر وافرا من المعرفة والمهارات الإدارية التي تؤهلها لتطبيق الحوكمة في المدارس بأبعادها المختلفة، ولعل ذلك يعود إلى الاهتمام الذي تشهده المنظومة التعليمية في وقتنا الحالي على المستوى المحلي، حيث أصبح الارتقاء بالتعليم وتطوير الكوادر العاملة وتوظيف أفضل الممارسات الإدارية للوصول إلى النجاح في تحقيق أهدافه أحد أهم الأولويات التي يتم العمل عليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) التي أسفرت نتائجها عن مستوى عال من توافر مقومات ومبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، بينما تختلف مع نتائج دراسة (القاعود وبخيت، ٢٠١٩) التي أشارت إلى درجة متوسطة من تطبيق متطلبات الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، وكذلك دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي دلت على أن مستوى تأثير أبعاد الحوكمة على تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا كان بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (٤) أن بعد العدالة تقدم إلى الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٤.٥٠٥، ويرجع ذلك إلى أن التطور الذي تشهده المنظومة التعليمية أدى إلى تعزيز بعد العدالة في مختلف الممارسات الإدارية، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير العملية التعليمية والأداء المدرسي بما يتوافق مع الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وتتفق هذه النتيجة دراسة (الزطمة ولكحل، ٢٠٢٠) وكذلك (دراسة أخضر، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق بعد العدالة في إدارات التعليم من وجهة نظر مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة (الزايدي، ٢٠١٩) التي بينت مجيء بعد العدالة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة.

بينما جاء بعد المحاسبة والمساءلة في الترتيب الثاني بمتوسط ٤.٤٧١، وهو متحقق بدرجة كبيرة جدا، ويرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التعليم بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تتضمن تعزيز جوانب المساءلة والمحاسبية والحد

من الممارسات الخاطئة في العمل والالتزام بالمعايير الدقيقة للأداء في كافة مؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى اهتمامها بتحسين مستوى استفادة هذه المؤسسات من كافة الموارد المتاحة وتوظيفها بصورة فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة والقضاء على الفساد بكل صوره، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المغربي، ٢٠١٩) التي أظهرت ممارسة بعد العدالة بدرجة مرتفعة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، ودراسة (الزطمة ولكحل، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى درجة مرتفعة لممارسة بعد المساواة من قبل الإدارة المدرسية في مدارس الأونروا بمحافظة غزة، بينما تختلف مع دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي أظهرت أن تطبيق مبدأ المساواة من قبل إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك جاء بدرجة متوسطة.

في حين احتل بعد الشفافية الترتيب الثالث بمتوسط ٤.٤١٣ مما يدل على أنه متحقق بدرجة كبيرة جداً، وربما يعزى تحقق مبدأ الشفافية بدرجة عالية إلى أن الإدارة المدرسية تحرص على إطلاع جميع منسوبات المدرسة على الأنظمة والتعليمات والقرارات التي يتم العمل بها لتحقيق الأهداف المرصودة للعملية التعليمية، كما تعبر هذه النتيجة عن الوعي الكافي لدى إدارة المدارس بمفهوم الشفافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي دلت على ممارسة عالية من قبل إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لبعدها الشفافية، ودراسة (الزاويدي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيما يتعلق ببعدها الشفافية جاء بدرجة مرتفعة.

وتأخر إلى الترتيب الرابع بعد المشاركة وهو متحقق بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٢٤، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك الإدارة المدرسية لأهمية مبدأ المشاركة في تطوير العملية التعليمية، ووعيها بضرورة منح المعلمات والإداريات وأولياء الأمور الفرصة لعرض الأفكار وتقديم المقترحات بما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتنفيذ برامجها وأنشطتها بكفاءة عالية حيث تعبر المشاركة الجماعية عن مزيد من الخبرات والتجارب التي يمكن أن تساهم في إثراء الواقع الإداري والتعليمي وتحسين أداء المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزاويدي، ٢٠١٩) التي بينت أن بعد التمكين والذي يكافئ بعد المشاركة في هذه الدراسة كان متحقق بدرجة كبيرة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك دراسة (الزطمة ولكحل، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن واقع ممارسة بعد المشاركة من قبل الإدارة المدرسية في مدارس الأونروا بمحافظة غزة جاء بدرجة مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي دلت على مستوى ضعيف لممارسة بعد المشاركة من قبل إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك.

وفيما يلي تفصيل النتائج الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد:

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبدأ الشفافية في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	توضح الإدارة المدرسية مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها	٤.٢٦٦	٠.٦١٣	كبيرة جداً	٦
٢	تعلن المدرس عن أهدافها وبرامجها المستقبلية بصفة دورية	٤.٣٨٧	٠.٧٧٣	كبيرة جداً	٤
٣	تطبق إدارة المدرس سياسات الباب المفتوح مع جميع المستفيدين	٤.٣٩٥	٠.٥٩٦	كبيرة جداً	٣
٤	يتم الكشف عن آليات منح الحوافز والمكافآت لجميع منسوبات المدرس	٤.٣٧١	٠.٧٨١	كبيرة جداً	٥
٥	تتسم اللوائح والأدلة المنظمة للعمل بالوضوح لجميع منسوبات المدرس	٤.٤٤٤	٠.٧٠٢	كبيرة جداً	٢
٦	تطلع المعلمات والإداريات على نتائج تقييم الأداء	٤.٦١٣	٠.٥٢١	كبيرة جداً	١
	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالشفافية	٤.٤١٣	٠.٦٦٤	كبيرة جداً	

يتبين من الجدول (٥) أن عبارات درجة ممارسة مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس جاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤.٢٦٦ و ٤.٦١٣، حيث حصلت العبارة "تطلع المعلمات والإداريات على نتائج تقييم الأداء" على الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦١٣، مما يدل على أنها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تحرص على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عمليات التصحيح والتحسين من خلال توفير المعلومات وتقديم التغذية الراجعة لمنسوبات المدرسة حول نتائج أدائهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن إطلاع العاملين على القرارات الإدارية المرتبطة بنتائج أدائهم من قبل الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة عالية، وكذلك دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أكدت على بعد الشفافية وأن إطلاع المعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا على نتائج تقييم الأداء يشعرهم بأنهم شركاء في تطوير العملية التعليمية، بينما تختلف مع نتائج دراسة (القاعود وبخيت، ٢٠١٩) التي بينت أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع تلتزم بدرجة متوسطة بعد الشفافية والنزاهة في عمليات تقييم العاملين والإفصاح عن المعايير التي يتم من خلالها مكافئة العاملين وترقيتهم.

واحتلت العبارة "توضح الإدارة المدرسية مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها" الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٦٦، مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة جداً، وقد يُعزى ذلك إلى كون الإدارة المدرسية تسعى إلى تعزيز دور منسوبات المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية من خلال اطلاعهن على المبررات

التي يتم اتخاذ هذه القرارات في ضوءها، الأمر الذي يزيد من مستويات الثقة لديهن ومن ثم الالتزام بتطبيق هذه القرارات وتبنيها بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصيدلاني والسيسي، ٢٠٢١) التي بينت أن الإدارة المدرسية تشجع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن إدارات المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا توضح للعاملين القرارات الخاصة بالأهداف والأنشطة المدرسية.

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبدأ المشاركة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تُشرك إدارة المدرسة المستفيدين في إعداد خطط وسياسات المدرسة	٤.٢٢٦	٠.٧٤٢	كبيرة جدا	٥
٢	تعقد المدرسة اجتماعات دورية مع أولياء الأمور للحوار ولتناقشة مشاكل الطالبات	٤.٤١٩	٠.٧٠٠	كبيرة جدا	٢
٣	يؤخذ برأي الأغلبية في الاجتماعات الدورية لإدارة المدرسة فيما يتعلق ببرامج وخطط المدرسة	٤.٢٨٢	٠.٧١٦	كبيرة جدا	٤
٤	تدعم إدارة المدرسة الأفكار والمقترحات للمعلمات والإداريات الخاصة بتطوير العمل	٤.٤٦٨	٠.٧٠٣	كبيرة جدا	١
٥	تتيح المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بتطوير العمل المدرسي	٤.١٦٩	٠.٧٤٠	كبيرة	٦
٦	تمنح إدارة المدرسة الفرصة للمستفيدين في اقتراح وتصميم الخطط اللاصفية والأنشطة	٤.٣٧٩	٠.٧٦١	كبيرة جدا	٣
	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالمشاركة	٤.٣٢٤	٠.٧٢٧	كبيرة جدا	

كما يتضح من الجدول (٦) أن عبارات درجة ممارسة مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس جاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة جدا ما عدا عبارة واحدة متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤.١٦٩ و ٤.٤٦٨، وقد حصلت العبارة "تدعم إدارة المدرسة الأفكار والمقترحات للمعلمات والإداريات الخاصة بتطوير العمل" على الترتيب الأول وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٦٨، مما يشير إلى أنها متحققة بدرجة كبيرة جدا، وربما يعود ذلك إلى أن المشاركة تزيد من فاعلية العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية بما تمنحه من ثقة ودافعية تعزز انخراط العديد من الأطراف المعنية في الممارسات التي تهدف إلى تطوير العمل والوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) التي أظهرت درجة عالية من المشاركة واتخاذ القرارات من جميع الأطراف في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة، في حين تختلف مع دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أظهرت محدودية إتاحة إدارة المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار ورغبة بعض المديرين في احتكار السلطة والخوف من تفويض الصلاحيات.

كما يتضح من الجدول (٦) أن العبارة "تتيح المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بتطوير العمل المدرسي" تأخرت إلى الترتيب السادس والأخير من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٦٩، مما يدل على أنها متحققة بدرجة كبيرة ولعل ذلك يُعزى إلى أن الإدارة المدرسية تدرك أهمية مشاركة أولياء الأمور في تطوير العمل المدرسي من خلال مقترحاتهم القائمة على التجارب والخبرات الشخصية التي تتعلق بالأبناء وميولهم وتحصيلهم الدراسي مما يساعد الإدارة المدرسية في الوصول إلى القرارات الصحيحة وتطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) التي بينت أن إشراك أولياء الأمور في تقديم المقترحات لتطوير العمل المدرسي في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مشاركة مجالس أولياء الأمور في تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل المدرسي كان من العوامل الهامة الداعمة والمعززة للحكومة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، في حين تختلف مع ما أظهرته دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي أسفرت عن مستوى منخفض لمشاركة أولياء الأمور في تقديم مقترحات تتعلق بتطوير مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، وكذلك دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي بينت أن إتاحة الفرص لأولياء الأمور لتقديم مقترحات ترتبط بتحسين العملية التعليمية في المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا كان بدرجة منخفضة.

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبدأ المحاسبة والمساءلة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	٢
١	كبيرة جداً	٠.٧٢٤	٤.٥٦٥	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة	١
٥	كبيرة جداً	٠.٦٥١	٤.٤١٩	يتم تطبيق آليات المساءلة والعقوبات وفق الأدلة القانونية المنظمة	٢
٧	كبيرة جداً	٠.٦٧٩	٤.٣٦٣	تطبق المدرسة نظاماً داخلياً وأدوات فاعلة لتطبيق مدونة السلوك بالنسبة للطلاب ومنسوبات المدرسة	٣
٣	كبيرة جداً	٠.٦٨١	٤.٥٠٨	تتبنى المدرسة المتابعة الدقيقة لإجراءات العمل والرقابة تجنباً لحدوث الأخطاء	٤
٦	كبيرة	٠.٦٩٧	٤.٤٠٣	تراجع خطط وبرامج المدرسة بانتظام لموقوف على الخلل ومحاسبة المقصرين	٥
٢	كبيرة جداً	٠.٦٩١	٤.٥٤٨	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة للمعلمات والإداريات وفقاً لنتائج تقييم الأداء	٦
٤	كبيرة جداً	٠.٦٦٩	٤.٤٩٢	تتم المساءلة بناء على معلومات موثوقة	٧
	كبيرة جداً	٠.٦٨٥	٤.٤٧١	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالمحاسبة والمساءلة	

ويتبين من الجدول (٧) أن عبارات درجة ممارسة مبدأ المحاسبة والمساءلة كأحد مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تراوحت متوسطات استجابة أفراد العينة بين ٤.٣٦٣ و ٤.٥٦٥، مما يدل على أنها متحققة

بدرجة كبيرة جداً، فقد احتلت العبارة "يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة" الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٦٥. وبالتالي فهي متحققة بدرجة كبيرة جداً، وربما ترجع هذه النتيجة إلى حرص الإدارات المدرسية على تطبيق بعد المساءلة كونه من أهم ابعاد حوكمة المؤسسات التعليمية، حيث تسهم المساءلة في الحد من الانحرافات، وتدعم الالتزام بالمعايير الصحيحة والدقيقة للأداء بالإضافة إلى أنها تزيد من مستوى استفادة المؤسسات من الموارد المتاحة لها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحمدي، ٢٠١٩) التي أكدت على وجود لائحة رقابية واضحة لمساءلة العاملين في المدرسة ومحاسبتهم في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، في حين تختلف مع دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن استخدام مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا للأنظمة والتقارير الدورية الدقيقة في متابعة أداء المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

بينما جاءت العبارة "تطبق المدرسة نظاماً داخلياً وأدوات فاعلة لتطبيق مدونة السلوك بالنسبة للطالبات ومنسوبات المدرسة" في الترتيب السابع والأخير حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٣٦٣، وبالتالي فهي متحققة بدرجة كبيرة جداً، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التطورات التي تشهدها المنظومة التعليمية أسهمت في تحديد أساليب وسياسات واضحة للرقابة على الممارسات الإدارية والتعليمية داخل المدارس، مما أدى إلى إيجاد نظام داخلي واضح وصارم لتقييم الأداء ومتابعة تنفيذ كافة المهام والأنشطة، إضافة إلى الالتزام بمدونة السلوك التي تحكم العلاقات داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢) التي أكدت على اعتماد دستور للمدراس في سلطنة عمان وتطبيق مدونة قواعد السلوك الأخلاقية بمستوى مرتفع، في حين تختلف مع دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن تفعيل مدير المدرسة لقواعد السلوك والتقارير الدورية المنتظمة لمتابعة أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا جاء بدرجة متوسطة.

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبدأ العدالة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تطبق القوانين والضوابط على جميع منسوبات المدرسة دون محاباة أو تمييز	٤.٦٦١	٠.٦١٠	كبيرة جداً	١
٢	يسمح للمعلمة والموظفة بالاطلاع على تقارير الأداء الوظيفي، والنظم والاعتراض عليه إذا اقتضت الضرورة	٤.٥٤٨	٠.٥٧٥	كبيرة جداً	٢
٣	يوجد في المدرسة نظام فعال للشكاوى خاص بالطالبات	٤.٢٧٤	٠.٨٣٠	كبيرة جداً	٥
٤	يتم توزيع المهام بين منسوبات المدرسة بشكل يحقق الموضوعية والعدالة	٤.٥٤٨	٠.٦٢٩	كبيرة جداً	٣
٥	تتاح فرصة التطوير المهني لجميع المعلمات والإداريات بالتساوي	٤.٤٩٢	٠.٦١٨	كبيرة جداً	٤
	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالعدالة	٤.٥٠٥	٠.٦٥٢	كبيرة جداً	



ويتضح من الجدول (٨) أن عبارات درجة ممارسة مبدأ العدالة كأحد مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس جاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤.٢٧٤ و ٤.٦٦١، ويتبين من الجدول أيضاً أن العبارة "تطبق القوانين والضوابط على جميع منسوبات المدرسة دون محاباة أو تمييز" حازت على الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦٦١، مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة المدرسية الحديثة تتبنى تطبيق القيم والمثل الإدارية العليا التي تقوم على الحيادية والموضوعية في تقييم العاملين دون التمييز بينهم على أسس شخصية، رغبة في إيجاد بيئة تنظيمية سليمة ومحضرة تنعكس على أداء العاملين بشكل إيجابي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو صلاح، ٢٠٢١) التي أكدت على توافر الموضوعية من جانب مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة في معاملة المعلمين وتقييم أداءهم، بينما خالفت هذه النتيجة دراسة (مغربي، ٢٠١٩) التي أظهرت أن تطبيق القوانين ومساءلة العاملين في ضوء أداءهن في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أكدت على أن معاملة معلمي ومنسوبي المدرسة في المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا بعدالة وبدون تحيز يُمارس بدرجة متوسطة.

فيما جاءت العبارة "يوجد في المدرسة نظام فعال للشكاوى خاص بالطالبات" الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٧٤، مما يدل على أنها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وربما يعود ذلك إلى أن استخدام إدارة المدارس للنظم الرقمية يعزز من إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير عملية التحصيل والعلاقات الانسانية داخل المدرسة وتقديم الشكاوى والمقترحات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المغربي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن حل المشكلات واحترام حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمدرسة في المدارس الابتدائية للبنات في مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة.

#### • توصيات البحث:

◀ أن تضع وزارة التعليم الخطط والبرامج التي تتضمن تطبيق الحوكمة، وأن تمنح المديرات مزيداً من الصلاحيات لتطبيق مبادئ الحوكمة بما يحقق أهداف المدرسة.

◀ أن تعزز وزارة التعليم ممارسات الحوكمة في المدارس من خلال تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وتضمن تحقيق النزاهة والعدالة مع ضرورة إدراج بنود الحوكمة بها.

◀ أن تُقر وزارة التعليم نظم فعالة تضمن رقابة الوزارة على المدارس فيما يتعلق بالتوجيه الفني والتربوي، للتأكد من تطبيق أساسيات الحوكمة بالشكل

المناسب من خلال المتابعة الدورية، وإعداد نظم التقييم المناسبة للوقوف على نقاط الضعف في تطبيقها، واقتراح سبل العلاج المناسبة لها. **◀ أن تعقد مراكز التدريب وإدارات التعليم ورشات عمل ولقاءات تربوية تشمل جميع أطراف المجتمع المدرسي والتربوي التي من شأنها تفعيل مبادئ الحوكمة ونشر الوعي لدى درجة أهميتها في ضبط العمل المدرسي وتجويده.**

**• المراجع العربية:**

- إبراهيم، حسام الدين السيد والمرزوقي، عبد الله بن سعيد. (٢٠٢٢). الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٦٢ (٦٤-٧٩٤، ٨٤١).
- إبراهيم، هدوء السيد عبد الحي. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصور، ١٠٩ (٥)، ٨٧٩-٩٠٨.
- أبو الهيجا، محمد. (٢٠١٧، مارس ١١-١٣). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات [بحث مقدم]. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، عمان، الأردن.
- أبو صلاح، بشرى نافز. (٢٠٢١). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمنهج التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- أخضر، أروى علي. (٢٠٢٠). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، ١٥ (١)، ٤٩-٨٨.
- إدارة التعليم بمحافظة الرس. (١٤٤٤). قسم التخطيط والتطوير.
- أمين، سارة بهاء كمال. (٢٠٢٢). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٧ (٢)، ٢٤٥-٢٦٤.
- البراهيم، هيا بنت عبد العزيز. (٢٠١٥). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، ٢٢ (٩٦)، ١١-٧٢.
- بشير، محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٦)، ٢٧-٤٥.
- حاتم، عبد السلام محمود وسلامة، كايد محمد. (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر المديرين والإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١ (١)، ٧١-١٠١.
- الدهشان، جمال علي. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعةنا العربية، المبررات، المتطلبات، التحديات. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، ٢ (٢)، ٢٠-٤٤.
- دويري، رجاء وحيد. (٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر المعاصر.
- دياب، عبد الباسط محمد وأبو الحسن، بدرى أحمد. (٢٠١٨). تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة، دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧٩ (١)، ١٩٣-٢٣٠.
- الراعي، أسماء عيسى. (٢٠٢١). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات معرفة. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1403187>
- رؤية ٢٠٣٠. (April. 4, 2019). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠. النسخة رقم ١.١.١ [https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general\\_files/pdf/guide.pdf](https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/pdf/guide.pdf)
- المركز السعودي للحوكمة. (٢٠٢٣). تم الإسترداد من <https://governance.sa/ar/services>

- الزايدى، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*. ١١(١)، ٤٤-٤١.
- الزطمة، محمد بديع، ولكحل، لخضر. (٢٠٢٠). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيله. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. ١٦(٦)، ٣٤-٤٤.
- الصيدلاني، أمل حامد والسيسي، أريج حمزة. (٢٠٢١). رؤية استراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة. *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*. ٥(٢٠)، ٨٢-٣٩.
- طيب، عزيزة عبد الله. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية*. ٢٦(٢)، ٢٢٧-١٨٣.
- العدوان، نضال. (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ١٥(١٦)، ٤٢٢-٤٦٣.
- العساف، حمد صالح. (٢٠١٣). *المدخل الى البحث في العلوم السلوكية* (ط٤). دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي مرزوق. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*. ٢١(٢١)، ٤١-٤١.
- فلاق، محمد، وبخديجة، نبيلة. (٢٠٢٠). تطبيق آليات الحوكمة الجامعية كأداة لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: جامعة حسيبة بن بوعلي أنموذجاً. *مجلة دراسات وأبحاث*. ١٢(٤)، ٣٧٨-٣٩٠.
- القاعود، مجدلين محمود، وبخيت، انتصار فراج. (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ٦(٣)، ٣٢٧-٣٤٠.
- القحطاني، ريم ثابت محمد. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٣(١٥)، ٥١-٧٩.
- القطشان، أميمة عبد العزيز عبد السلام. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهـم [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. <http://scholar.alqaqa.edu.ps/id/eprint/1296>.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*. ٣٩(٣)، ٤١٧-٤٣٠.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. *مجلة العلوم التربوية*. ٣١(٢)، ٣٦٣-٣٨٧.
- مروح، محمود أحمد. (٢٠١٧). واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية والنموذج، الواقع والمأمول. جامعة الشرق الأوسط، ١٣-٥-٢٠١٧.
- المغربي، عالية هاشم عبد الله. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. *المجلة التربوية - جامعة سوهاج*. ٦٨(٦٨)، ١٥٩٣-١٦٤٣.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٣). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEL)، المرصد العربي للتربية، إدارة التربية.
- مهنا، إيمان عادل إبراهيم. (٢٠٢٠). مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات شمعة. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=285927>.

- الهزايمة، أحمد صالح والحدايدي، أوسان طه مثنى. (٢٠٢٠). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٢٦)، ص ١-١٤.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام). <https://www.moe.gov.sa/ layouts/15/Portal/Files/SRM65.pdf> وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٥)، ٥١-٧٩.

#### • المراجع الأجنبية:

- Kadir, J., & Nimota, A. (2019). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. *eJEP: eJournal of Education Policy*.
- Saiti, A., Abbott, I., & Middlewood, D. (2018). University governance: insights from England and Greece. *International Journal of Educational Management*.23(3), 448- 462.

