كلية التربية
المجلة التربوية
***

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾

# واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض

إعداد

أ/ عالية هاشم عبدالله المغربي

ماجستير إدارة وتخطيط تربوي – كلية العلوم الاجتماعية

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة

العربية السعودية

المجلة التربوية. العدد الثامن والستون . ديسمبر ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

**تهدف الدراسةُ إلى التعرُّفِ على واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات، والكشفِ عن المعوِّقات التي تواجه تطبيقَ الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات، وتقديمِ مقترَحات تُسهم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات.**

**واتَّبعت الدراسة المنهج الوصفيَّ، وتكوَّن مجتمَع الدراسة من جميع معلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في المدارس الأهليَّة في مدينة الرياض، البالغِ عددُهنَّ (٥٣١٤) معلِّمةً، وتألَّفت عيِّنة الدراسة من معلِّمات المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، البالغِ عددُهنَّ (٣٨٨) معلِّمةً، وطبِّقت عليهن أداةُ الدراسة (الاستبانة) التي احتوت على (٣٧) عبارة موزَّعة على ثلاثة محاور.**

**وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:**

- **أن واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة للبنات متحقق بدرجة متوسِّطة على؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٧).**
- **أن المعوِّقات التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، متحققة بدرجة متوسطة ، وبمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٢١).**
- **أن المقترَحات التي تُسهم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، متحققة بدرجة متوسطة ،وبمتوسِّط حسابيٍّ ( ٣,٣٢).**

**وعلى ضوء تلك النتائج قدمت الدارسة عددًا من التوصيات من أهمها:**

- **توضيح مفهوم الحَوْكَمة ومبادئها،وسُبل تَطبِيقَها للعاملات في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.**
- **وضعُ خطة تنفيذية محكمة لتطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.**

**الكلمات المفتاحية : الحَوْكَمة ، الشفافية، ، المساءلة، العدل.**

## *Abstract*

**The Study Title: The Reality Of Applying Governance In The Private Primary Schools For Girls In Riyadh City**

**Study Venue: Imam Mohammad Bin Saud University**

**Researcher's Name: Alya Hashem Abdullah AlMaghrebi**

**Aim of the study: The study aims to identify the reality of applying governance, disclosure of the obstacles that face applying governance, and make proposals that contribute to enhance applying governance in the private primary schools for girls in Riyadh from female teachers point of view.**

**Methodology of the study: the descriptive approach has been used.**

**Study population and tool: the study population consists of all female teachers of primary private schools for girls in Riyadh, who are 5314 female teachers. 388 of them are the study's sample. To achieve the study's goals, a questionnaire has been planned to gather the required information, which includes 37 phrases distributed over three elements.**

**The results showed that:**

**the members of the study somewhat agreed with the reality of applying governance in private primary schools the mean of calculation was 3.37**

**the study somewhat agreed with the obstacles that face applying governance in private primary schools where the mean of calculation was 3.21**

**the study somewhat agreed with the proposals that enhance applying governance in private primary schools where the mean of calculation was 3.32**

**recommendations:**

**- Clarify the governance concept, principle and applying methods for the staff on the private primary school.**

**- Implemet the plan for applying governance in private primery school.**


**Key words:**

**governance, transparancy, acountability, justice**

## ١ -المقدِّمة:

الإدارة علمٌ له أصولُه، وقواعدُه، ونظريَّاتُه، وهي تتعامل مع الإنسان والمجتمَع، وقد عُرِفت منذ القِدَم، إلَّا أنها لم تُعرَف كعلمٍ إلا متأخِّرًا، ويَشيع استخدامُها وممارستها في شتَّى ميادين الحياة وتنظيمات المجتمَع، وتَبرُز الحاجة فيها إلى الخبرة والإبداع، وهذا يجعل لها ارتباطًا بجُلِّ – إن لم يكن بكلِّ – هذه الميادينِ، ومنها التعليم.

والإدارة التعليميَّة، هي جزءٌ من الإدارة العامَّة، تتَّفق معها في الخطوط العريضة، وفي عناصرها المشترَكة، وقد طرأ على مفاهيمِها وأساليبِها الكثيرُ من التغييرات؛ نتيجةَ الثورة المعرفيَّة والتِّقنية؛ ممَّا أدَّى إلى تبنِّيها بعضَ المداخل الحديثة، التي يأتي في مقدِّمتها الحَوْكَمةُ في المؤسَّسات والمنظَّمات التعليميَّة.

والحَوْكَمةُ من المداخل الإداريَّة الحديثة، تَهدُف في مجمَلها إلى وجود نظام يحكم العلاقاتِ بين الأطراف الأساسيَّة التي تؤثِّر في الأداء، كما تشمل مقوِّماتِ تقويَة المنظَّمة على المدى البعيد، وتحديد المسؤوليَّة؛ لأنها تصبُّ في استخدام الشفافيَّة، والعدالة، والمساواة، وتطبيق القوانين، والمساءلة؛ لتطوير وبناء المجتمَعات، وإحداثِ تغييرات إيجابيَّة في الدولة التي أسَّست هذه المنظَّماتِ التعليميَّةَ؛ (عبد الحكيم، ٢٠١١ م، ص٣١٨).

كما أن الحَوْكَمةَ تتضمَّن مجموعةً من القوانين والنُّظُم والقرارات، التي تَهدُف إلى تحقيق الجودة والتميُّز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليبِ المنافِسة والفعَّالة؛ لتحقيق خُطَطِ وأهداف المنظَّمة التعليميَّة؛ فقد ذكرت دراسةُ عطوة والسيد (٢٠١٢م) أن تطبيق الحَوْكَمة على المنظَّمات التعليميَّة يؤدِّي إلى رفع مستوى الأداء، ومن ثَمَّ تحقيق جودتها(ص٤٩٨). كما أكَّدت دراسةُ الغامدي (٢٠١٤م) على أهمِّيَّة وجود سياسة واضحة لإجراءات العمل، ونظامٍ عادل لمكافحة الفساد، من خلال تطبيق مبادئ الحَوْكَمة(ص٢٥).

وقد زاد الاهتمامُ بالحَوْكَمة نظرًا لما تُعانيه المنظَّماتُ التعليميَّة بوجه عامٍّ، من تدنٍّ في مستوى الأداء داخلَها، وعدمِ ملاءمة المعايير الأكاديميَّة الموضوعة للواقع الحاليِّ لهذه المنظَّمات؛ نتيجةَ التوسُّع الهائل فيها، وتزايُد التوجُّه نحوَ المحاسبيَّة العامَّة للمنظَّمات التعليميَّة، في ظلِّ مجتمَع المعرفة وتداعياتِه؛ (المليجي، ٢٠١١م، ص١٥٧).

والحَوْكَمةُ في التعليم تَهدُف إلى نجاح المنظَّمة التعليميَّة في تحقيق أهدافها بفعاليَّة عالية، وبالمحصلة النهائيَّة تحقيق الرفاهيَّة الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة للفرد والمجتمَع. كذلك تطبيقُها يُسهم في حل المشكلات التربويَّة، والتنظيميَّة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة، من خلال معالجة أَوْجُه القصور والخلل الإداريِّ؛ بسبب ممارسات مقصودة أو غير مقصودة من قِبَلِ الإدارة المدرسيَّة، كالخَلَل في العلاقة بين الإدارة والموظَّفات، وأساليبِ وطرقِ تنظيم العمل، وكثرةِ الغياب، والمركزيَّةِ الشديدة في اتِّخاذ القرارات، وعدمِ الاهتمام بالمطالب والشكاوى التي تُقدَّم من قِبَل الموظَّفات، وتعدُّدِ الإجراءات، وطولِ المسالك التي تمرُّ فيها القرارات الإداريَّة. ومن هنا تظهر الحاجةُ إلى تطبيق مبادئ الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.

## ٢ - مشكلة الدراسة:

انطلاقًا من كَوْنِ التعليم الأهليِّ رَافدًا رئيسًا للتعليم الحكوميِّ، فقد سعت وزارة التعليم جاهدةً لمساندته

ودعمه، وذلك بتبنِّي جملةٍ من المشاريع والبرامج، فعملت على سَنِّ الأنظمة والقوانين، وإعدادِ الأُطر التي تُسهِم في نجاحه وتطوُّره، وتقديم كافَّةِ التسهيلات من الدعم الفنيِّ والإداريِّ والماليِّ.

ومع ذلك، يواجه التعليم الأهليُّ العديد من المشكلات التي تعوق تطوُّر المدارس الأهليَّة؛ حيث أشارت بعض الدراسات كدراسة الشمراني (٢٠٠٨م) إلى وجود بعض المشكلات الإداريَّة في المدارس الأهليَّة، منها: التساهلُ، والتسيُّب، وعدمُ الانضباط، وعدمُ الموضوعيَّة في وضع الدرجات، وتدخُّلُ أولياء الأمور في شؤون المدرسة، وعدمُ مراعاة المُلَّاك للمعلِّمين، وقِلَّةُ الاهتمام بمبدأ التوجيه للطالبات(ص٣). كما أشارت دراسة الصلاحي (٢٠٠٩م) إلى وجود مشكلات في الأبنية المدرسيَّة وكفايتها، وفي مجال الرعاية الصحيَّة، وفي العلاقات بين البيت والمدرسة(ص٥١). كما بيَّنت دراسة المالكي (٢٠١٢م) أن كثيرًا من قائدات المدارس في التعليم الأهليِّ يواجهن العديد من المعوِّقات المادِّيَّة والفنيَّة والإداريّـة، التي تَحُـول دونَ القيام بمسؤولياتهنَّ على الوجه الأكمل (ص٦).

من هنا تظهر الحاجة إلى نظام جديد يُسهم في حلِّ كثير من مشكلات المدارس الأهليَّة؛ فقد أوصت دراسة ليلى الزهراني (١٤٣٦هـ)بتحسين ظروف العمل، وبيئته الماديَّة، وتنمية قُدُرات ومهارات شاغلي الوظائف التعليميَّة(ص١٤). كما أشارت دراسة مقيرحي

(٢٠١٦م) إلى أن تطبيق الحَوْكَمة في المؤسَّسات التعليميَّة يحقِّق رفع الكفاءة، والأداء الأفضل للإنتاج، وذلك في وضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغشِّ، والتصرُّفات غيرِ المقبولة، من خلال تحقيق الشفافيَّة والعدالة، ومنحِ الحقِّ في مساءلة الإدارات في المؤسَّسات والجهات المعنيَّة(ص٥٠) كما أكَّدت دراسة البليهي (١٤٣٦هـ) أن تطبيق الحَوْكَمة يساعد في تحقيق التوازن؛ لحماية حقوق كافَّةِ الأطراف المرتبطة بالمؤسَّسة التعليميَّة، وضمانِ شفافيَّة المعلومات، وتوفيرِ بيئة جاذبة للطالبات والمعلِّمات، وجميعِ العاملات في المؤسَّسة، وتخصيصٍ أمثلَ للموارد الماديَّة والبشريَّة، وتخفيضِ تكلفة رأس المال( ص٤٨).

بالإضافة إلى ما ذُكر في مؤتمر نزاهة الدوليِّ الثاني الذي نظَّمته الهيئة الوطنيَّة لمكافحة الفساد، المنعقِد في الرياض في عام ٢٠١٧م بعنوان (الحَوْكَمة، والشفافيَّة، والمساءلة) الذي أكَّد على أهمِّيَّة تطبيق الحَوْكَمة لمحاربة الفساد الماليِّ والإداريِّ في القطاع العامِّ والخاصِّ، بالإضافة إلى مراجعة الأنظمة بشكل دوريٍّ لتكون مواكِبةً للعصر، وأكثرَ فاعليَّةً في مكافحة الفساد، كما أن الحاجة أيضًا تتطلَّب تأهيلَ القيادات الشابَّة في المؤسَّسات والمنظَّمات التربويَّة؛ لتكون على قدرٍ عالٍ من الكفاءة والمسؤوليَّة، وأكثرَ قدرةً على تعزيز النزاهة، والشفافيَّة، والمساءلة، وبالنظر إلى واقع الميدان التربويِّ، وقِلَّةِ الدراسات التي بحثت في الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة – على حدِّ علم الباحثة – وما لمسته الباحثة من خبرتها التي تجاوزت الثماني السنوات في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة بمدينة الرياض، فإن ما تواجهه الإدارة المدرسيَّة من مشكلات إداريَّة، وفنيَّة، وماليَّة، يَعُوق سَيْرَ العمل فيها على الوجه المطلوب، ولما يُمكِن أن يقدِّمه تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة، كانت هناك حاجةٌ إلى الوقوف على هذا الواقع، وتشخيصه، وهو واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.

### ٣ -أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما واقعُ تطبيقِ الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات؟

٢- ما المعوِّقاتُ التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات؟

٣-ما المقترَحاتُ التي تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات؟

## ٤ -أهداف الدراسة:

١- التعرُّفُ على واقعِ تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات.

٢- الكشفُ عن المعوِّقات التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات.

٣-تقديمُ مقترَحاتٍ تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات.

## ٥ - أهمِّيَّة الدراسة:

يُمكِن تحديدُ أهمِّيَّة الدراسة من خلال ما يلي:

**أولاً: الأهمِّيَّةُ العلميَّة النظريَّة، وتتمثَّل في:**

١- إلقاء الضوء على موضوع الحَوْكَمة، وتوضيح درجة تطبيقها على المدارس الأهليَّة كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين أداء المدارس الأهليَّة.

٢- كون الدراسة تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية المهمة ؛وهي الحَوْكَمة ودورها في تقدم المدارس الأهلية حيث تعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، فهو مصدر مهم لبقاء المنظمات واستمراريتها.

٣- إثراء موضوع الحَوْكَمة في التعليم العامّ (حوكمة المدارس)؛ حيث إن العديد من الدراسات السابقة تناولت الحَوْكَمةَ في الجامعات، وقطاعات الأعمال، والشركات.

**ثانيًا: الأهمِّيَّةُ العمليَّة التطبيقيَّة، وتتمثَّل في:**

١- يؤمَّل أن تقدِّم نتائجُ الدراسة صورةً واضحة لتطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للمسؤولين في وزارة التعليم.

٢-الكشفِ عن جوانب القصور والخلل في تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة في مدينة الرياض، ثم العملِ على إبراز نقاط القوَّةِ، ومعالجة نقاط الضعف.

٣-يؤمَّل أن تُسهِم في تشجيع الباحثين لدراسة الحَوْكَمة في مجالات تربويَّة أخرى، وتطبيقها في مجال الإشراف التربويِّ - إدارة التعليم - مراكز الإشراف.

٤-مساعدة متَّخذي القرار في وضع قواعدَ لتطبيق الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة في مدينة الرياض.

## ٦ - حدودالدراسة:

الحدود الموضوعيَّة: اقتصرتِ الحدودُ الموضوعيَّة على دراسة واقعِ تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر معلِّمات هذه المدارس، والمعوِّقاتِ التي تواجِههنَّ، والمقترَحاتِ التي تساعد في تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض.

الحدود المكانيَّة: أُجريت هذه الدراسةُ على جميع المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض.

الحدود الزمانيَّة: طبِّقت هذه الدراسة في الفصل الدراسيِّ الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ.

## ٧ -مصطلحات الدراسة:

### الحَوْكَمة:

لفظٌ حديثٌ في اللغة العربية ، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٣ م ترجمةً للكلمة الإنكليزية (GOVERNANCE) والتي من معانيها (حَكَمَ).(مرزوق،٢٠١٢م،ص٦١).

ويقصدبها النِّظامَ؛ أي: وجود نُظمٍ تَحكُم العلاقاتِ بين الأطراف الأساسيَّة التي تؤثِّر في الأداء، كما تشمل مقوِّماتِ تقويَة المؤسَّسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول والمسؤوليَّة؛ (هند السديري، ١٤٣٦هـ، ص٨).

### الحَوْكَمة إجرائيًّا:

تعني قدرةَ المدارس على تحقيق أهدافها، بمستوًى عالٍ من الجودة، وتحسينِ أدائها باتِّباع خُطَطٍ فاعِلة، وأساليبَ مناسِبةٍ، من خلال الإدارة الرشيدة.

### المدارس الأهليَّة: -

عرَّفت لائحةُ تنظيم المدارس الأهليَّة في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ١٣٩٥/٨/١٣هـ المدارسَ الأهليَّة بأنها: "كلُّ منشأة غير حكوميَّة، تقوم بأيِّ نوع من أنواع

التعليم العامِّ أو الخاصِّ من قَبْلِ مرحلة التعليم الجامعيِّ"؛ (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ – ١٤٣٨هـ).

**المرحلة الابتدائيَّة:**

اسم مؤنَّث منسوب إلى ابْتِداء أي بداية أمر أو شيء. وتعني التَّعْلِيمُ الابْتِدَائِيُّ أي التَّعْلِيمُ الأَوَّلِيُّ ابتدائيّة:

فِي الْمَرْحَلَةِ الأولَى مِنَ التَّعْلِيم. (عمر،٢٠٠٨م،ص١٦٧).

وتعرَّف المرحلة الابتدائيَّة بأنها: "القاعدةُ التي يَرتكِز عليها إعدادُ الناشئين للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامَّة تَشمَل أبناءَ الأمَّةِ جميعًا، وتزوِّدهم بالأساسيَّات، من العقيدة الصحيحة، والاتِّجاهاتِ السليمة، والخبراتِ، والمعلومات، والمهارات"؛ (وثيقة سياسة التعليم، ١٣٩٠هـ ،ص٩).

## الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

**١ -مفهوم الحَوْكَمة:**

- الحَوْكَمةُ كمفهوم يتضمَّن العديدَ من الجوانب: (ميخائيل، ٢٠٠٥م، ص٨٢).
- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيَّات أخلاقيَّة، وثقافيَّة، وخبراتٍ، ثم الحصول عليها من تجارِبَ سابقةٍ.
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور، بوضع ضوابطَ وقيودٍ تتحكَّم بالسلوك.
- التحاكم: طَلَبُ العدالة عند انحراف السُّلطة وتلاعُبها.
- فالحَوْكَمةُ الرشيدة عبارةٌ عن حُكْمٍ يُقصَد فيه ممارسةُ السُّلطة السياسيَّة والاقتصاديَّة والإداريَّة؛ لتسيير شؤون الدولة، وتَشمَل جميعَ المؤسَّسات الحكوميَّة، والقطاع الخاصَّ، ومؤسَّساتِ المجتمَع المدنيِّ، وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة؛ (مركز الحياة، ٢٠٠٧م، ص١٦).

وقد استخدَمت بعضُ الكتابات الإداريَّة مصطلح "الحَوْكَمة"؛ للإشارة إلى القواعد والإجراءات الإداريَّة، وكذلك للممارسات التنظيميَّة والإداريَّة، ولإدارة القوى العاملة، وفيما يلي عددٌ من التعريفات لمصطلح "الحَوْكَمة" في المنظور الإداريِّ، وهي:

-الحَوْكَمة هي مجموعةُ الممارسات التنظيميَّة والإداريَّة التي تَضبِط العلاقةَ بين أصحاب المصالح المختلِفة، وتحمي حقوقَ الأطراف ذوي العلاقة، من الممارسات الخاطئة للمديرين؛ (أبو بكر، ٢٠٠٥م، ص٧).

-الحَوْكَمة تتعلَّق بالقيادة من المنظَّمة، يَتِمُّ إدارتُها وتسييرُ أعمالها بالشكل الفعَّال والسليم؛ (مركز المشروعات الدوليَّة الخاصَّة (CIPE )، ٢٠٠٧م، ص١١).

-ويُمكِن تعريفُها بأنها: "نشاطٌ مُهِمٌّ من أنشطة القوى العاملة، يَستهدِف التأكُّدَ من مدى كَوْنِ الفردِ العامل في المنظَّمة يؤدِّي عَمَله بشكل فعَّال؛ (حافظ، ٢٠١١م، ص٦).

-وقدَّمت منظَّمة التعاون الاقتصاديِّ والتنمية (OECD) أوَّلَ تعريف لحوكمة الشركات عامَ ١٩٩٩م بأنها: "ذلك النِّظامُ الذي يوضِّح كيفيَّة إدارة منشآت الأعمال الماليَّة، والرقابةِ عليها؛ OCED ،1999،(P:3 ).

ومن خلال ما سبق، تَستنتِج الباحثةُ أن الحَوْكَمة الرشيدة هي: الممارساتُ الديمقراطيَّة في إدارة شؤون المنظَّمات والمؤسَّسات، وأمَّا ما يختصُّ بإدارة المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة (موضوع الدراسة)، فإن الحَوْكَمة تَشمَل الجوانبَ التالية:

١-المشاركةُ في عمليات صُنع القرارات من قِبَل جميع المعنيِّين، وإتاحةُ الفرصة لهم في إبداء آرائهم.

٢-المساءلةُ في حالة إخفاقات، وتَشمَل جميعَ المسؤولين والقيادات، والموظَّفات، والعاملين والعاملات.

٣-حفظُ الحقوق واحترامُها لجميع القيادات والموظَّفات، والعاملين والعاملات، والطالبات والمجتمَع المحلِّيِّ.

**٢ -نشأة الحَوْكَمة:**

شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي البداياتِ الحقيقيَّةَ للحديث عن الحَوْكَمة، وذلك بعد تفجُّر الكثير من القضايا التي طَفَت على السَّطْحِ، وظهر فيها التجاوزاتُ الإداريَّة والماليَّة في بعض المؤسَّسات والمنظَّمات، وقد كشفت تلك الأزماتُ والانهيارات عن أنماط الفساد الماليِّ والإداريِّ؛ ممَّا جعل الحديث عن الحَوْكَمة يحظى بأهمِّيَّة خاصَّة، والمتتبِّعُ لجذور هذا الموضوع يَجِدُها تعود إلى فضيحة (Watergate ) في الولايات المتَّحدة؛ إذ استطاعت الهيئات القانونيَّة أن تكشف أنها تعود إلى فشل الرقابة الماليَّة، وعدمِ الإفصاح والشفافيَّة في

التقارير الماليَّة؛ ممَّا ساعد في صياغة قانون (مكافحة الفساد) عام ١٩٧٧م؛ (طالب والمشهداني، ٢٠١١م، ص٢٧).

وتأكَّدت الحاجة إلى الحَوْكَمة منذ عام ١٩٩٧م، عقب الانهيارات الاقتصاديَّة، والأزمات الماليَّة، وإفلاس العديد من المؤسَّسات، التي شهدها عدد من دول جنوب شرق آسيا، وروسيا، وأمريكا اللاتينيَّة، ثم الفضائح الماليَّة في كبريات المؤسَّسات الأمريكيَّة في نهاية عام ٢٠٠١م، حيث أزمةُ شركة إنرون (Enron )، وشركة وورلد كوم ( World co للاتصالات عامَ ٢٠٠٢م، ثم ما شهده الاقتصاد الأمريكيُّ من انهيارات ماليَّة ومحاسبيَّة خلال عام ٢٠٠٠م؛ (عطوة وعلي، ٢٠١٢م، ص٤٧٠).وفي مجال حرص المؤسَّسات على تناول مفهوم الحَوْكَمة وقواعدها بالتحليل والدراسة، فقد ذكر التلاحمة (٢٠١٢م) بعضَ الأمثلة على هذه المؤسَّسات دوليًّا وعربيًّا، فعلى المستوى الدوليِّ هناك منظَّمةُ التعاون الاقتصاديِّ والتنمية (OECD) التي أصدرت مبادئ حَوْكَمة الشركات وتطبيقاتها عام ١٩٩٩م، ولجنة (بازل) التي أصدرت مبادئ حَوْكَمة البنوك عام ١٩٩٩م.

أما على الصعيد العربيِّ، فقد اهتمَّت الدولُ العربيَّة بحَوْكَمة الشركات، وقامت بإصدار لوائحَ تناولت مبادئَ حَوْكَمة الشركات، ومن هذه الدولِ مصرُ؛ إذ أصدرت الهيئة العامَّةُ للاستثمار والمناطق الحرَّة فيها خلالَ عام ٢٠٠٥م، مجموعةً من مبادئِ الحَوْكَمة، تتَّفق مع تلك التي أصدرتها منظَّمة التعاون الاقتصاديِّ والتنمية.

وتأسيسًا على ما سبق، تَبرُز أهمِّيَّة الحَوْكَمة ودورها الفعَّال في محاربة الفساد، ومعالجة الأزمات، وتفادي بعض الممارسات المخالفة للقانون، حيث إن قواعدَ الحَوْكَمة ومبادئها تَحُدُّ من ذلك كلِّه، وفي الوقت نفسِه تحقِّق الحماية الكاملة لأصحاب المصلحة، عن طريق إرساء هذه القواعد بما يَضمَن ارتفاع الثقة في هذه المؤسَّسات.

**٣ -أهداف الحَوْكَمة:**

إن الأهداف المتوخَّاةَ من تطبيق الحَوْكَمة، لا يمكِن إسنادُها إلى جهة واحدة؛ بل العديد من الأطراف تتوخَّى أهدافًا وفوائدَ جرَّاء تعزيز تطبيقات الحَوْكَمة في المنظَّمات والمؤسَّسات التعليميَّة، ومن الأهداف التي اتفق عليها كل من كافي (٢٠١٣م،ص٢٢)، ودرويش (٢٠٠٧م،ص٢٣)، وجبير (٢٠٠٨م،ص٣١)،مايلي:

١-زيادةُ الثقة، وتعزيزُ الحوار بين جميع الأطراف ذات الصلة، والاندماج بالعمل، وتحسين الأداء.

٢- إيجاد مُناخٍ ملائم مليء بالثقة والتعامل الأخلاقيِّ.

٣- رفع مستوى أداء العاملين من الهيئة الإداريَّة، والأكاديميَّة، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

٤-تحقيقُ الشفافيَّة، والعدالة، ومنح الحقِّ في مساءلة إدارة المنظَّمات للجهات المَعنيَّة.

٥-تطويرُ العلاقات الجيِّدة مع العاملين، والتعرُّفُ على المشكلات والصعوبات التي تواجههم.

٦-توفيرُ بيئة صحيَّة للعمل تعزِّز فيها احترامَ التعليمات والقوانين.

٧- حسن استخدام الموارد المتاحة.

٨-تحقيقُ المسؤوليَّة الاجتماعيَّة للمنظَّمات والمؤسَّسات التعليميَّة، بتطوير السياسات والإجراءات التي يمكِن من خلالها العملُ على خدمة المجتمَع.

٩-دفعُ القيادات إلى تطوير مهاراتهم الفكريَّة، والإداريَّة؛ للوصول إلى تقييم سليمٍ وموضوعيِّ الأداء.

**٤ - مبادئ الحَوْكَمة:**

تتمثَّل مبادئ الحَوْكَمة فيما يلي:

**١ -الشفافيَّة:**

يُشير مفهوم الشفافيَّة إلى حريَّة الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني المفهومُ - من زاوية أخرى - العلنيَّةَ في مناقشة الموضوعات، وحريَّةَ تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العامِّ، الأمر الذي يعني أن الشفافيَّة تقوم على التدفُّق الحرِّ للمعلومات، وعلى أن تنفتح المؤسَّسات والعمليات المجتمَعيَّة مباشَرةً للمهتمِّين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهُّمها ومراقبتها.

وتتحقَّق الشفافيَّة عندما تترسَّخ حريَّة التعبير التي تتمكَّن من خلال الإعلام الحرِّ؛ إذ إن حريَّة الإعلام ليست شرطًا ضروريًّا للشفافيَّة فحسبُ؛ ولكنها ضروريَّة كذلك لمباشرة المساءلة؛ بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهمِّيَّتها لممارسة حقِّ المشاركة في صنع القرار،(مرزوق،٢٠١٢م،ص٦٩)

**٢ -المساءلة:**

**يُشِير مفهومُ المساءلة إلى وجود طرقٍ وأساليبَ مقنَّنةٍ ومؤسَّسيَّة، تمكِّن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرُّفاته في إدارة الشؤون العامَّة، مع إمكانيَّة إقالته إذا تجاوز السُّلطة، أو أخلَّ بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونةً بحكم القانون، ومتحقِّقةً بوجود قضاء مستقلٍّ ومحايِدٍ ومنصِف؛ فهي تستهدف تمكين المواطنين، وذوي العلاقة من الأفراد والمنظَّمات غيرِ الحكوميَّة من مراقبة ومساءلة الموظَّفين والمسؤولين، من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدِّيَ ذلك إلى تعطيل العمل.**

**وعلى هذا؛ فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كلِّ من يرتكب خطأ، أو يتعدَّى على حقوق الغير، بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتنسحب على جميع الموظَّفين، كبيرِهم وصغيرِهم، دون تمييز.**

**ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط؛ بل ترتكز أيضًا على وجود حوافزَ لتشجيع المسؤولين على أداء مهامِّهم بإخلاص وفعاليَّة وأمانة؛ فالمساءلةُ تُعَدُّ مسؤوليَّةً متراكمة، فأيُّ شخص يُعَدُّ مسؤولًا عن الوفاء بواجب معيَّن، يُسأل بالضرورة عن كيفيَّة وفائه بمسؤوليَّاته ،(هندالسديري،١٤٣٦هـ،ص ص٣٦-٣٧).**

**٣ -المشاركة الفعَّالة:**

**تَهدُف المشاركةُ إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والعاملين، وإبداع أشكال غيرِ هرميَّة لممارسة السلطة، لا تقوم على مبدأِ الإنابة والمشاركة الشكليَّة؛ بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم علاقة على أسس محدِّدة؛ منها:**

- **النِّدِّيَّةُ القائمة على الثقة والاحترام المتبادَل بين الأطراف، التي تستوجب دولةَ قانون، ومؤسَّساتٍ راسخةً، ومجتمَعًا مدنيًّا ناضجًا.**
- **استقلاليَّةُ الأطراف بعضِها عن بعض، وتوافرُ القناعة الكاملة بأن المشاركة حقٌّ كلِّ الأطراف، وليست منحةً أو هِبَةً من الدولة.**
- **امتلاكُ كلِّ طرف لاستراتيجية تنمويَّةٍ محدَّدة ومستقرَّة، تتضمَّن أهدافًا مرحليَّة، وأخرى بعيدةَ المدى.**
- **وجودُ أرضٍ مشترَكة، ومناطقِ تماسٍّ بين الأطراف، وقبولُهم عن قناعةٍ لفكرةِ المشاركة والتفاعل، والتكامل والصراع السِّلميِّ.**

- إرساءُ مُناخ ديمقراطيٍّ حقيقيٍّ بين المستفيدين وإدارات المنظَّمات والمؤسَّسات.
- سيادةُ علاقة المشاركة في كافَّةِ المستويات، بدايةً من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج، واتِّخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ،(مرزوق،٢٠١٢م،ص ص٧٢-٧٣)

**٤ - التمكين:**

يَهدُف التمكينُ إلى تعزيز قُدُرات الأفراد أو الجماعات لطرح خياراتٍ معيَّنة، وتحويلِها إلى إجراءات أو سياسات، تَهدُف في النهاية إلى رفع الكفاءة، والنزاهة التنظيميَّة لمؤسَّسة أو تنظيمٍ ما، وهو ما يُمكِن تحقيقُه من خلال إزالة العقبات التي تعوق عمليَّةَ التمكين، سواء أكانت قانونيَّةً أم تشريعيَّةً أم اجتماعيَّة (تتعلَّق بالعادات والتقاليد والأعراف المتَّبعة)، أم غيرَها من السلوكيات النمطيَّة، مع تبنِّي سياساتٍ وإجراءاتٍ وتشريعاتٍ، وإقامةِ هياكلَ تساعد في القضاء على مظاهرِ الإقصاء والتهميش،( المنظَّمة العربيَّة للتنمية الإداريَّة ،٢٠١٥م، ص١٥١ ).

**٥ -العدل:**

يُشير مفهومُ العدل إلى وضع الأمور في مواضعها الصحيحة، وإعطاءِ كلِّ ذي حقٍّ حقَّه بالقسط والمساواة، استنادًا إلى إثباتاتٍ وبراهينَ توضِّح صاحبَ الحقِّ؛ فالعدل أحدُ المبادئ المُهمَّة التي اشتملت عليها مبادئُ الحَوْكَمة، والتي تَهدُف إلى تحقيق الرضا والطمأنينة للفرد والجماعة، وهو من المفاهيم الإداريَّة المُهمَّة والضروريَّة، التي ينبغي للعاملين في العمل الإداريِّ تفهُّمُها، وإدراكُ معانيها وأهمِّيَّتِها في نجاح العمل التربويِّ، (أبو النصر، ٢٠١٥م، ص٤٧).

والعدل في المؤسَّسات التربويَّة يقوم على إحلال اليُسر بدل العُسر، وتحقيقِ كرامة الإنسان، والحيلولةِ دون الظُّلم والجور، وتحقيقِ الرضا الوظيفيِّ، ويضمن الحيادَ والموضوعيَّة، وعَدَمَ المحاباة أو الانتقامِ، ومُرتكَزُه مراعاةُ العدالة في توزيع المهامِّ والمسؤوليات والأجور والحوافز؛ (الزهراني، ١٤٣١هـ ، ص٧٢).

**٥ -مراحل تطبيق الحَوْكَمة:**

تَمُرُّ الحَوْكَمةُ بعدَّةِ مراحلَ لتطبيقها؛ كما اتفق عليها كل من ضحاوي والمليجي (٢٠١١م،ص٦٦)، وجودة (٢٠٠٨م،ص١٢٠):

**(أ) مرحلة التعريف بالحَوْكَمة:**

تُعَدُّ من أهمِّ مراحلِ الحَوْكَمة، ويَتِمُّ فيها توضيحُ طبيعة الحَوْكَمة، ومعالمِها، وجوانبِ الحَوْكَمة، وتحديدُ الأبعاد والمفاهيمِ الخاصَّةِ بها؛ للتَّفرقة بين الحَوْكَمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحَوْكَمة كأساس لتعاملات المؤسَّسة، ويجب على الأفراد العاملين أن يعرفوا كلَّ الجوانب، في انطلاقها وتدافُعها، بالشكل الذي يساعد الأفرادَ العاملين على الإحاطة بها، وتقليل مقاومة ومعارضة الأفراد لها، ومن ثمَّ تزداد درجة تقبُّلهم للحوكمة بمقدار ازدياد معلوماتهم عنها، وعن مزاياها.

**(ب) مرحلة البِنْيَة الأساسيَّة للحوكمة:**

حيث تحتاج الحَوْكَمة في المنظَّمة إلى بِنيَة أساسيَّة قويَّة قادرةٍ على استيعاب حركتها، وقادرةٍ على التفاعل مع متغيِّراتها ومستجدَّاتها، وهي بِنْيَة مركَّبة وممتدَّةٌ، سواء بحكم العلاقات القويَّة التي تربط بين أطراف الحَوْكَمة، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظرِ الوصولُ إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة، وتُعَدُّ هذه البِنيةُ أمرًا ضروريًّا لتأسيس الحَوْكَمة، وتحقيقِ التفاهم والتعايش الفعَّال بين الأطراف المختلِفة لها.

**(ج) المرحلة الثالثة: عمل برنامجٍ قياسيٍّ للحوكمة في المنظَّمة، وتوقيته:**

حيث تحتاج الحَوْكَمة إلى برنامج زمنيٍّ، محدَّد الأعمال، ومحدَّد المهامِّ، ومحدَّد الواجبات؛ حتى يمكِنَ متابعةُ مدى التقدُّم في تنفيذ الحَوْكَمة، وفي الوقت ذاتِه تحديدُ نوع العقبات والمعوِّقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة، ومن ثمَّ معالجة كلٍّ منها، وبما يؤدِّي إلى حسن تنفيذ الحَوْكَمة.

**(د) مرحلة تنفيذ وتطبيق الحَوْكَمة في المنظَّمة التعليميَّة:**

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختباراتُ الحقيقيَّة، وقياسُ مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحَوْكَمة، فالحَوْكَمة في المنظَّمة التعليميَّة، كما أن فيها حرِّيَّاتٍ تُمارَس، ففيها أيضًا قيودٌ حاكمة، وضوابطُ متحكِّمة، وخاصَّةً فيما يتعلَّق بالمحتوى القيميِّ والأخلاقيِّ في الحَوْكَمة، حيث يتطلَّب التنفيذُ ما يلي:

- تحليل أكبرِ قدرٍ من استقلاليَّة السلطة في المؤسَّسة، والمحاسبيَّة، والشفافيَّة.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنيَّة والأخلاقيَّة لمجتمَع المؤسَّسة.
- تفعيل نظام الثواب والعقاب.

**( هـ ) مرحلة متابعة وتطوير الحَوْكَمة :**

وتُعَدُّ من أهمِّ المراحل؛ حيث يَتمُّ فيها محاولةُ ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، حيث تُعَدُّ الرقابةُ والمتابعةُ الوسيلةَ والأداة الرئيسةَ التي تستخدمها جميعُ المنظَّمات التعليميَّة؛ بهدف حسن تنفيذ الحَوْكَمة المؤسَّسيَّة، وهي رقابةٌ ذاتُ طبيعة وقائيَّة وتكامليَّة

وتتطلَّب تلك المرحلةُ تعيينَ مراقبٍ تكون مهنتُه متابعةَ ومراقبة تنفيذ الحَوْكَمة في المنظَّمة، وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

**٦ -معوِّقات الحَوْكَمة في المؤسسات التربوية :**

تواجه الحوكمة في المؤسسات التربوية العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها،وقد اتفق بعض الباحثين على عدد من المعوقات من أهمها ماتفق عليها كل من الضحاوي والمليجي،(٢٠١١م،ص٦٨)، وهند الدوسري (١٤٣٥هـ،ص٢٢)، عددًا من المعوِّقات التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة، والتي يمكِنُ إيجازُها في النقاط التالية:

**• الثقافة السائدة في المجتمَع :**

امن الثقافات السلبيَّة السائدة في المجتمَع: ثقافةُ أن الكبيرَ أكثرُ درايةً ومعرفةً من الصغير، وهذه الثقافةُ لا تشجِّع على قبول التغيير، وتَقتُل روح الإبداع والابتكار، وحَوْكَمةُ النُّظم التعليميَّة تقتضي نشرَ ثقافة التعبير والإبداع والابتكار، بتشجيع الطلاب على إبداء آرائهم، حتى لو كان هذا الرأيُ مشاركةَ الطلاب في القرارات والقواعد التي تخصُّهم.

**• المُناخ السياسيُّ العامُّ:**

يؤثِّر المُناخ السياسيُّ على القدرة على إحداث التغيير، فالمُناخ السياسيُّ يؤثِّر على حوكمة النُّظم التعليميَّة، إما بالإيجاب، وذلك في حالة مناصرةِ التغيير ومساندتِه، والعملِ بديمقراطيَّة وشفافيَّة، أو بالسَّلْبِ، وذلك في مقاومتِه، والبُعْدِ عن اللامركزيَّة.

**• التشريعات التعليميَّة :**

إن التشريعاتِ المنظِّمةَ للمؤسَّسات التعليميَّة عامَّةً، ونُظمِ الإدارة بتلك المؤسَّسات على وجه الخصوص – قد تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة؛ لوجود التشريعات التي تعمل على مقاومة

التغيير، وتثبيتِ البيروقراطيَّة، والروتين؛ مما يعمل في الأخير على إعاقة الحَوْكَمة في النظام التعليميِّ.

- **طريقة إدارة المنظَّمات والمؤسَّسات التعليميَّة:**

تَكمُن المشكلة الرئيسةُ في كيفيَّة إدارة المنظَّمات والمؤسَّسات التعليميَّة، فإذا كان نظامُ الإدارة السائدُ هو النظام التَّسلُّطيَّ، فهذا بالطبع ضدُّ الحَوْكَمة في النظام التعليميِّ، حيث يَنظُر هذا النَّمَطُ إلى مفهوم الحَوْكَمة، وكأنه تدخُّلٌ في سياستها الإداريَّة؛ ممَّا يؤثِّر سَلْبًا على مستوى الإفصاح والشفافيَّة، أمَّا إذا اتَّسم نظامُ الإدارة بالديمقراطيَّة والشفافيَّة، والتعاون والمشاركة، فهذا بالطبع سيَدعَم الحَوْكَمة.

وأضافت العريني (١٤٣٥هـ)في دراستها بعضَ المعوِّقات في تطبيق الحَوْكَمة في المؤسَّسات التربويَّة، وهي:

- **غياب الرؤية:**

وتَعني أن عَدَمَ وجودِ رؤيَةٍ واضحةٍ لجميع العاملين والمستفيدين من المؤسَّسات الجامعيَّة، أو خُطَّةٍ استراتيجيَّةٍ مُحكَمة – يؤدِّي إلى عَدَمِ توحُّدِ الجهود، واختلافِ التوجُّهات والتطلُّعات؛ ممَّا يعوق تطبيقَ الحَوْكَمة.

- **الجَوْدةُ والاعتماد المؤسَّسيُّ:**

رغم انتشار ثقافة الجودة، والاعتماد المؤسَّسيِّ في المؤسَّسات التربويَّة، وانعقادِ العديد من المؤتمرات، وعقدِ ورش العمل حول التقييم الذاتيِّ، وجودةِ الأداء، ومستوى المخرَجات – فإن التقييم الموضوعيَّ للسياسات المتَّبعة في المنظَّمات والمؤسَّسات غائبٌ.

إن الحَوْكَمةَ في النظام التعليميِّ كتلةٌ متكامِلة، تَخلُق التوازنَ داخلَ العمل الذي يسبِّب فُقدانُه خللاً في المؤسَّسة والمنظَّمة التعليميَّة؛ إذ يشارك في الحَوْكَمة العديدُ من الأعضاء؛ مثل: مجلس الأمَّهات، والإداريَّات، والمعلِّمات، والطالبات، وأولياء أمورهن، وأعضاء المجتمَع) (ص ٣٠).

**٧ -حَوْكَمة في المؤسَّسات التربويَّة:**

إن التعليمَ في المدارس الأهليَّة لا يَقِلُّ في دَعمِه للمسيرة التربويَّة عن التعليم في المدارس الحكوميَّة؛ لأنه يساند ويَدعَم ويسدُّ عددًا من الاحتياجات التربويَّة في المجتمَع، التي لا يستطيع التعليم العامُّ القيامَ بها.

وقد حددت وزارة التعليم (١٤٢٠هـ،ص١٤)في التعميم رقم ٢٤/٥/١٠٣٠١بتاريخ١٤٢٠/٥/٢٧هـ القواعد التنظيمية للتعليم العام في المدارس (الحكومية والأهلية) بعدد من المواد تحدد مسؤوليات صلاحيات قائد المدرسة انطلاقاً من كون قائد المدرسة المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميـــع شـؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والتعليمية، وهو القدرة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً.

ويدخل في مسؤولياته على سيبل المثال لاحصر لها مايلي: الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها، والتعرف على خصائص طلابه ، وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة، وتهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب، وإكسابه الخصال الحميدة والإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والإطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم والإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاتهم التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة لهم، ومتابعة التحاقهم بما يحتاجونه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقوم آثارها على أدائهم، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص، والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة، وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة، وإطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهة الاختصاص، ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها، والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض. وتفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها، وغير ذلك من المهام الإدارية والفنية المتعلقة بقائد المدرسة،المالكي،٢٠١٢م،ص٣٥).

وفي ضوء ذلك فإنه لابد من قائد المدرسة أن يمتلك القدرة على المبادأة والإبداع لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة التعليمية( الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، الأساليب ،أنماط السلوك السائدة)،وتوظيف المناخ التنظيمي الملائم للتغيير ، ووضوح استراتيجيات فاعلة ، وبرامج متابعة للارتقاء بالإدارة، وصولا إلى الأهداف المتوخاة من التغيير، وكذلك الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها كي تكون قادرة على استيعاب التغيير المتلاحقة والتعامل معها بجدية،(العزاز،١٤٣٣هـ،ص٢٠)

لذلك ترى الباحثة أنه من الممكِن تطبيقَ الحَوْكَمة كمدخل إداري حديث في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة، التي تسعى إلى تحقيق الشفافيَّة والعدالة، ومنحِ حقِّ مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعدَ وأسسٍ تؤكِّد أهمِّيَّةَ الالتزام بأحكام القانون والنظام، وضرورتَه، وضمانَ الرقابة على الأداء الماليِّ، من خلال تصميمِ هياكلَ إداريَّةٍ مُحكَمة وتنفيذِها، يكون من شأنِها أن تؤدِّيَ إلى محاسبة الإدارة، وتحديدِ كيفيَّة اتِّخاذ القرارات، وتوزيع السلطات، ومنعِ الفساد والمحسوبيَّة، ومن ثمَّ تخفيض التعارض في المصالح، والحدُّ من استغلال السلطة من قِبَلِ بعضهم في غير المصلحة العامَّة.

كما ذكر حمدان (٢٠١٥)إلى أن الحَوْكَمةُ يُمكِن أن تمثِّل إشراكَ جميع الأطراف في المنظَّمة، في عمليَّة اتِّخاذ القرار.أي لايكون القرار مقتصِرًا على مجموعة معيَّنة في المدرسة الواحدة، كما تتوفَّر المعلومات لجميع الأطراف بشفافيَّة ووضوح، وتحديد مسؤوليَّة وحقوق وواجبات جميعِ المسؤولين عن إدارة المدرسة؛ وذلك لتجنُّب حدوث حالات الفساد الإداريِّ، كما تَهدُف هذه العواملُ إلى التأكُّد من أن المنظَّمة تُدار بطريقة سليمة، وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة، كما أن أحد الأهداف التي تسعى إليها الحَوْكَمة هو ضمانُ أن جهود الإدارة تنصبُّ على الحفاظ على المصالح العليا للمجتمَع والدولة والعاملين، والوصولِ إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل (ص١٢).

ويرى موسى (٢٠١١م )أن تطبيق نظام الحَوْكَمة بما تمثِّله من قوانينَ وتعليماتٍ وأسس – يمثِّل في حقيقته اتِّجاهًا إصلاحيًّا يوفِّر أساسًا ثابتًا، وثقةً كاملة للمتعاملين مع المدرسة، كذلك فإن الإصلاحاتِ المنشودةَ في المدرسة يجب بالنهاية أن تحقِّق المعاملةَ المتكافئة لجميع الموظَّفين والعاملين، والعدالةَ والمساواة، وتقديمَ الخِدمات لهم بكفاءة وفاعليَّة، وهذه أهمُّ مبادئ الحَوْكَمة (ص٣١).

**الدراسات السابقة:** تم استعراض الدراسات السابقة ذاتِ الصلة بالدراسة الحاليَّة، و ترتيبُها في كلِّ قسمٍ زمنيًّا من الأقدمِ إلى الأحدث.

**أ )الدراساتُ المحلِّيَّة:**

١- هَدَفت دراسة خديجة الزهراني إلى التعرُّف على واقع تطبيق الحَوْكَمة الرشيدة في الجامعات الأهليَّة السعوديَّة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفةِ درجات الرضا الوظيفيِّ، والولاء التنظيميِّ، لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهليَّة.وقد اتَّبعت الدراسةُ

المنهج الوصفيَّ الارتباطيَّ، واستخدَمتِ الاستبانةَ كأداة للدراسة التي طبِّقت على عيِّنة الدراسة، التي تكوَّنت من (٣٠٠) عضوٍ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات الأهليَّة السعوديَّة.وكان من أهمِّ نتائج الدراسة: أن الجامعاتِ الأهليَّةَ السعوديَّة تمارِس الحَوْكَمة الرشيدة بدرجة كبيرةٍ من الرضا الوظيفيِّ والولاء التنظيميِّ.

وعضوةً.ولتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ استخدمت الباحثة أداةَ الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثَّلت أبرزُ النتائج فيما يلي: أن واقع تطبيق الحَوْكَمة في إدارات الجامعات السعوديَّة متحقِّقٌ بدرجة متوسِّطة، وأن أهمِّيَّةَ تطبيق الحَوْكَمة في إدارة الجامعات السعوديَّة متحقِّقة بدرجة كبيرة، وأن المعوِّقاتِ التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في إدارة الجامعات السعوديَّة متحقِّقةٌ بدرجة متوسِّطة.

**ب )الدراسات العربيَّة:**

١-هَدَفت دراسة عطوة، وعلي (٢٠١٢م) إلى التعرُّف على نشأة الحَوْكَمة، وأهمِّيَّتِها، وأهدافِها، ومميِّزات الحَوْكَمة الجيِّدة، والتعرُّف على مفهوم الحَوْكَمة، ومكوِّناتها، ومحدِّداتِها، ونظامِ حوكمة المؤسَّسات، كما هَدَفت إلى التعرُّف على النظام التعليميِّ، وعناصرِه، ومكوِّناته، وتسليطِ الضوء على إسهامات تطبيقات الحَوْكَمة في رفع كفاءة المؤسَّسات التعليميَّة، وتحقيقِ جودتها، ومحاولةِ التوصُّل إلى تصوُّر مقترَح؛ من أجل رفع كفاءة مؤسَّساته، وتحسينِ جودتها.وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفيَّ، والاستبانةَ أداةً للدراسة.وكان من أبرز نتائج الدراسة للتصوُّر المقترَح لإسقاط الحَوْكَمة على النظام التعليميِّ؛ من أجل رفع كفاءة مؤسَّساته، وتحقيق جودتها: وضوحُ أهداف واستراتيجيات المؤسَّسة التعليميَّة، واستقلاليَّةُ إدارة المؤسَّسة التعليميَّة، ومشاركةُ المعلِّمين والمتعلِّمين، والشفافيَّةُ في الإدارة، وتوفير آليَّات المساءلة، وتقييمُ الأداء، وتعاونُ المؤسَّسات التعليميَّة فيما بينَها، ومع البيئة المحيطة.

**ج - الدراسات الأجنبيَّة:**

١- هَدَفت دراسة ميلز (Miles،2010) إلى التعرُّف على مَيْلِ الطالب نحوَ الحَوْكَمة، وتأثيرها على نوايا المشروعات، والبحث في الأبعاد المؤثِّرة في الحَوْكَمة، التي تضمَّنت ستَّةَ أبعادٍ، هي: الانتخابُ، والمحاسبيَّة، والقواعد القانونيَّة، والجودة، والاستقرار السياسيُّ، والرقابة على الفساد.وقداستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأُجريت هذه الدراسةُ على (٥٥٠) طالبًا تَمَّ اختيارُهم من الخرِّيجين من برامجِ الإدارة وغيرِها من الجامعات الباكستانيَّة، وتَمَّ بناءُ استبانة

تضمَّنت (٣٥) عنصرًا.وقد أشارت نتائجُ الدراسة إلى العلاقة القويَّة بين الحَوْكَمة، وبعضِ الأبعادِ التي تَمَّ تحديدُها، وإلى التأثير السلبيِّ لفساد الحَوْكَمة على الأنشطة الاقتصاديَّة، كما أكَّدت أن الفسادَ يثبِّط الهِمَّةَ، والمنافسةَ، والتجديدَ، والكفاءة، والإنتاجيَّة، ومعدَّل النُّمُوِّ، بالإضافة إلى ذلك أشارت الدراسة إلى التأثير السلبيِّ لفقدان الانتخاب والمحاسبيَّة.

٢- هَدَفت دراسة رابوفسكي (Rabovsky،2012) إلى التعرُّف على أثر الحَوْكَمة على بعض المؤسَّسات التعليميَّة بالولايات المتَّحدة، وكذلك أثر الحَوْكَمة على إعادة هيكلة الحوافز الماليَّة، والسلوك الإداريِّ، وسياسات التمويل بالمؤسَّسات التعليميَّة بالولايات المتَّحدة.وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليليَّ، وتَمَّ تطبيق الدراسة على (١٦) مؤسَّسةً تعليميَّة بولايات (أوهايو، فرجينيا، بنسلفانيا، تكساس، واشنطن، تنسي).

وقد توصَّلت الدراسة إلى أن الحَوْكَمة تؤثِّر على السلوك الإداريِّ، وإعادة هيكلة الحوافز الماليَّة، وسياسات التمويل بالمؤسَّسات التعليميَّة، وأن الحَوْكَمة ساعدت في تحليل أداء المدارس بالولايات المتَّحدة؛ ممَّا أدَّى إلى الكفاءة والفاعليَّة التعليميَّة لهذه المدارس.

٣- هَدَفت دراسة كيدر (Kidder،2013 ) إلى التعرُّف على أثر التدريب على الحَوْكَمة لأعضاء مجلس إدارة المدارس المستقلَّة في ولاية كاليفورنيا؛ حيث إنها تساعدهم على تعلُّم أدوارهم ومسؤولياتهم بفعاليَّة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطيَ، وتَمَّ تطبيق الدراسة على (١٥٥) من أعضاء مجلس إدارة المدارس المستقلَّة في ولاية كاليفورنيا.وكان من أبرز النتائج: أن التدريب على الحَوْكَمة جاء بدرجة منخفضة؛ حيث إن ساعاتِ التدريب لأعضاء مجلس إدارة المدارس المستقلَّة بلغت (٤٥) دقيقةً فقط في السنة، وتَمَّ تحديدُ الاحتياجات التدريبيَّة للتطوير المهنيِّ لجميع أعضاء مجلس إدارة المدارس المستقلَّة بدقَّة، من خلال إطلاق أوَّلِ مشروع خاصٍّ للتدريب المهنيِّ، مصمَّمٍ خصِّيصى لاحتياجات الهيئة الإداريَّة في المدارس المستقلَّة في ولاية كاليفورنيا.

٢-٢-٤التعليق على الدراسات السابقة:

**أوجه الشَّبَهِ والاختلاف بين الدراسة الحاليَّة والدراسات السابقة:**

**في ضوء الاستعراضِ السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحَوْكَمة، يتَّضح أن ثَمَّةَ أَوْجهَ تشابُهٍ واختلاف بين الدراسة الحاليَّة والدراسات السابقة، يمكِن تحديدُها على النحو التالي:**

**- تتشابه الدراسة الحاليَّة جزئيًّا في بعض أهدافها،وذلك في مجال التعرُّف على واقع الحَوْكَمة وممارستها؛ مثل: دراسة الزهراني (١٤٣١هـ)، ودراسة عطوة، وعلي (٢٠١٢م).**

**-وتتشابه الدراسة الحاليَّة مع معظم الدراسات السابقة في أداة البحث؛ حيث استخدَمتِ الاستبانةَ أداةً لجمع المعلومات، عدا دراسة رابوفسكي (Rabovsky،2012 )، ودراسة كيدر (Kidder،2013 )**

**-وتتشابه الدراسَّة الحاليَّة مع بعض الدراسَّات السابقة في منهجيَّة الدِّراسة؛ حيث اتَّبعت المنهج الوصفيَّ؛ مثل:) دراسة ميلز (Miles،2010).**

**- اختلفت الدّراسة الحاليَّة عن الدّراسات السَّابقة الحدود الزمانيَّة والمكانيَّة.**

**-اختلفت الدّراسة الحاليَّة عن الدّراسات السَّابقة بأنها استعرضت واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيقها، وكذلك المقترحات التي تسهم في تعزيزها.**

**-اختلفت مجتمعات الدراسة فمنها ما تم تطبيقه في المملكة كدراسة خديجة الزهراني (١٤٣١هـ) ومنها ماطبق في بلدان عربية مثل:مصركدراسةعطوة، وعلي (٢٠١٢م)، والبعض الأخر طبق في بلدان أجنبية كدراسة ميلز (Miles،2010)، ودراسة رابوفسكي (Rabovsky،2012 )،ودراسةكيدر (Kidder،**

**2013 ).**

**-تميزت الدّراسة الحاليّـة؛ بأنها من الدِّراسات القليلة التي تناولت الواقع الفعلي لتطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة، وعلى حدِّ علم الباحثة فإن الدّراسة تعتبر من أوائل الدّراسات المطبَّقة للحَوْكَمة المدرسيَّة، في التعليم الأهليِّ في المملكة العربية السعودية.**

**جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- **بعد الاطِّلاع على الدراسات السابقة، تَمَّ الاستفادةُ منها على النحو التالي:**
- **بَلْوَرة مشكلة الدراسة، وإثارةُ عدد من التساؤلات التي أثارت مشكلة الدراسة الحاليَّة، إضافةً إلى دَعْمِ أهمِّيَّتها.**
- **بناءُ الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة.**
- **بناءُ الأداة.**
- **تقديم مقترَحات لدراسة مستقبليَّة لم يتمَّ بحثُها.**

**بالإضافة إلى أن جميع الدراسات السابقة أكدت أن تطبيق الحَوْكَمة في المُؤسسات التعليمية ساهم في تحسين وتطوير الأداء، وتجنب أي صِراعات داخلها ممايعوق جودة الأداء، وكذلك تحسين المُمارسات التربَوية والرقَابة على الأداء، وتوفير الإرشادَات للمؤسسَة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضَل بالمعايير والممارسات القياسية.**

## منهجيَّة الدراسة وإجراءاتها

**أ -منهج الدراسة:**

**تم استخدام أسلوب المنهج الوصفيَّ لتعرُّفِ على واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات. وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وعرضها.**

**ب -مجتمَع الدراسة:**

**تكون مجتمَع الدراسة من جميع معلِّمات المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، البالغِ عددُهنَّ (٥٣١٤) معلِّمةً خلال الفصل الثاني من العام الدراسيِّ ١٤٣٧هـ/١٤٣٨هـ؛ حسَبَ آخرِ إحصائيَّة رسميَّة أصدرتها وزارة التعليم (إدارة تِقْنيَة المعلومات،١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ).**

**ج - عيِّنة الدراسة: فتكوَّنت من عيِّنة عشوائيَّة من معلِّمات المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، البالغِ عددُهن (٣٨٨) معلِّمةً؛ حسَبَ جداول مورغان.**

**د - خصائص أفراد الدراسة:**

**توضح الجداول التالية وصف عيِّنة الدراسة وتوزيعاتها على النحو الآتي:**

جدول (٣-١)

توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة (٪) |
|---|---|---|
| بكالوريوس | ٣٠٩ | ٧٩,٦ |
| دراسات عليا | ٧٩ | ٢٠,٤ |
| المجموع | ٣٨٨ | ١٠٠ |

- **المؤهِّلُ العلميُّ:**

يتَّضح من الجدول (١): أن ٧٩,٦٪ من أفراد العيِّنة مؤهِّلُهن العلميُّ بكالوريوس، وأن ٢٠,٤٪ منهن مؤهِّلُهن العلميُّ دراسات عليا؛ ولعل ذلك يُعزى إلى قلَّة تمكُّن عددٍ كبير من المعلِّمات من مواصلة الدراسة؛ لظروف أسريَّة، أو لظروف تتعلَّق بالعمل، أو ظروف صحيَّة ونحوها.

جدول (٣-٢)

| الخبرة | التكرار | النسبة (٪) |
|---|---|---|
| أقل من ٥ سنوات | ١٢٥ | ٣٢,٢ |
| من ٥ ــ ١٠ سنوات | ١٨٢ | ٤٦,٩ |
| أكثر من ١٠ سنوات | ٨١ | ٢٠,٩ |
| المجموع | ٣٨٨ | ١٠٠ |

- **الخبرة في التدريس:**

يتَّضح من الجدول (٢): أن ٤٦,٩٪ من أفراد العيِّنة خبرتُهن في التدريس من (٥ ــ ١٠ سنوات)، وأن ٣٢,٢٪ منهن خبرتُهن في التدريس (أقل من ٥ سنوات)، وأن ٢٠,٩٪ منهن خبرتُهن في التدريس (أكثر من ١٠ سنوات) ؛ ولعل ذلك يُعزى إلى وجود الخبرة، وأن معظم أفراد الدراسة معلِّماتٌ لهن خبرةٌ في مجال التدريس.

جدول (٣-٣)

توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص

| التخصص | التكرار | النسبة (٪) |
|---|---|---|
| علمي | ٩٧ | ٢٥ |
| أدبي | ٢٢٢ | ٥٧,٢ |
| آخر | ٦٩ | ١٧,٨ |
| المجموع | ٣٨٨ | ١٠٠ |

**التخصص**

**يتَّضح من الجدول (٣): أن ٥٧,٢٪ من أفراد العيِّنة تخصُّصهن أدبيٌّ، وأن ٢٥٪ منهن تخصصهن علميٌّ، وأن ١٧,٨٪ منهن لهن تخصُّص آخر. ؛ ولعل ذلك يعزى إلى أن معظم أفراد الدراسة تخصصاتهن أدبيَّة.**

**هـ -أداة الدراسة:**

**تم استخدام أداةَ الاستبانةَ لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، باعتبارها أنسبَ أدوات البحث العلميِّ التي تتَّفق مع معطيات الدراسة، وتحقيقِ أهدافها؛ للحصول على معلوماتٍ وحقائقَ مرتبِطةٍ بواقع معيَّن، كما أنها "الوسيلةُ التي تجمع بها المعلوماتِ اللازمةَ لإجابة أسئلة البحث"، (العساف، ٢٠١٢م، ص١٠٢).**

**- تكوَّنت الاستبانة في صورتها النهائيَّة من جزأينِ، هما:**

**أ - الجزء الأول: البيانات الأوَّليَّة:**

**يتعلَّق هذا الجزء بمتغيِّرات الدراسة، وهي ذاتُ أهمِّيَّة للتعرُّف على خصائصِ أفراد العيِّنة، والوقوفِ على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يَتِمُّ تحديدُ متغيِّرات الدراسة، وهي كما يلي: (المؤهِّل العلميُّ، الخبرة، التخصُّص في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض).**

**ب -الجزء الثاني: أسئلة مغلقة:**

**قامت الباحثة بإعداد المحاورِ بالشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدِّد الاستجاباتِ المحتملة لكلِّ سؤال، وقد استخدَمت الباحثة طريقةَ ليكرت ذاتَ التدرُّج الخماسيِّ (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حدٍّ ما، غير موافق، غير موافق بشدَّة)، بحيث تَمَّ منحُ الإجابة على (عالية = ٥)، والإجابة على (عالية = ٤)، بينما تمَّ منح الإجابة على (متوسطة = ٣)، والإجابة على (منخفضة = ٢)، والإجابة على (منخفضة جداً = ١)، وتتطلَّب الإجابةُ عليها وضعَ علامة (✓) أمام كل فِقرة، وتحت الدرجة المختارة.**

**ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسيِّ؛ تمَّ حسابُ المدى بطرح الحدِّ الأعلى من الحدِّ الأدنى: (٥-١= ٤)، ثم قسمة الناتج على أكبرِ قيمةٍ في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تمَّ إضافةُ هذه القيمة الناتجة إلى أقلِّ قيمةٍ في المقياس (١)؛ وذلك لتحديد الحدِّ الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طولُ الفئاتِ كما هو موضَّح في الجدول التالي:**

**جدول (٣-٤)**
**توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث**

**وقد تكوَّن الجزء الثاني من الاستبانة من ثلاثةِ محاورَ، هي:**

**١ -المحورالأوَّل:**

| الوصف | مدى المتوسطات |
|---|---|
| عالية جداً | ٥ – ٤,٢١ |
| عالية | ٤,٢٠ – ٣,٤١ |
| متوسطة | ٣,٤٠ – ٢,٦١ |
| منخفضة | ٢,٦٠ – ١,٨١ |
| منخفضة جداً | ١,٨٠ – ١ |

**واقعُ تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات، ويشتمل على (١٧) عبارةً.**

**٢ -المحورالثاني:**

**معوِّقات تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات، ويشتمل على (١٠) عبارات.**

**٣ -المحورالثالث:**

**مقترَحات تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات، ويشتمل على (١٠) عبارات.**

**و-صِدق أداة الدراسة (Validity):**

**صِدق الاستبانة يعني التأكُّد من أنها سوف تَقيس ما أُعِدَّت لقياسه؛ (العساف، ٢٠١٢م، ص٣٣٣)، كما يُقصَد بالصِّدق: "شمول الاستبانة لكلِّ العناصر التي يجب أن تَدخُل في التحليل من ناحية، ووضوح فِقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومةً لكل من يَستخدِمها"، (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ص١٠٧). وقد قامت الباحثة بالتأكُّد من صِدق أداة الدراسة من خلال:**

**أ/ الصِّدق الظاهريُّ (الخارجيُّ) للأداة (Face validity):**

**للتعرُّف على مدى صِدق أداة الدراسة في قياس ما وُضِعت لقياسه؛ قامت الباحثة بعَرْضِها على مجموعة من (المحكِّمين) من أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عددُهم (١٥)**

**محكِّماً، (ملحق رقم٢)؛ وذلك لتحكيم الاستبانة في صورتها الأوَّليَّة؛ (ملحق رقم١)؛ لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانةُ من فِقرات، من حيث صحَّةُ الصياغة، والوضوحُ، وأهمِّيَّةُ كل فِقرة، ومدى انتماء كلِّ فِقرة للمحور، وترتيبُها حسَبَ الأَوْلويَّة.**

**وبعد الاطِّلاع على ملاحظات ومقترَحات الأساتذة والأستاذات، المحكِّمين والمحكِّمات، والأخذِ بها، قامت الباحثة بالتعديل والحذف والإضافة؛ حتى تمَّ بناءُ الأداة في صورتها النهائيَّة؛ (ملحق رقم ٣).**

**ب/ صِدق الاتِّساق الداخليِّ:**

**بعد التأكُّد من الصِّدق الظاهريِّ لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًّا، وبعد الحصول على بيانات المجتمع ، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط لبيرسون Correlatio (Pearson)؛ لمعرفة الصِّدق الداخليِّ للاستبانة، حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكليَّة للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائيَّة للعلوم الاجتماعيَّة (spss) في إدخال البيانات ومعالجتها، كما يتَّضح ذلك في الجداول التالية.**

**جدول (٣-٥)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مجالات محور (واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض ) بالدرجة الكلية لكل مجال.**

| مجال الشفافية | | مجال العدل | | مجال المساءلة | |
|---|---|---|---|---|---|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | ٠,٦٨٨** | ١ | ٠,٧٥٧** | ١ | ٠,٧٧٣** |
| ٢ | ٠,٧٥٣** | ٢ | ٠,٨٤٤** | ٢ | ٠,٨١٨** |
| ٣ | ٠,٧٩٤** | ٣ | ٠,٨٤٨** | ٣ | ٠,٨٢١** |
| ٤ | ٠,٧٨٦** | ٤ | ٠,٦٢٢** | ٤ | ٠,٨٤٥** |
| ٥ | ٠,٧٨٨** | ٥ | ٠,٧٨٨** | ٥ | ٠,٨٠٥** |
| ٦ | ٠,٧٤٧** | | | ٦ | ٠,٧٨٧** |

**جدول (٣-٦)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور**

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| ١ | **٠,٧٤١ | ٦ | **٠,٧٣٠ |
| ٢ | **٠,٧٥٥ | ٧ | **٠,٧٤٨ |
| ٣ | **٠,٧٤٢ | ٨ | **٠,٧٤٣ |
| ٤ | **٠,٧٥٩ | ٩ | **٠,٧٦٥ |
| ٥ | **٠,٧٤٣ | ١٠ | **٠,٧٢٠ |

**جدول (٣-٧)**
**معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مجالات محور (المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور**

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| ١ | **٠,٧٩٢ | ٦ | **٠,٨٢٠ |
| ٢ | **٠,٧٨٤ | ٧ | **٠,٨٠٦ |
| ٣ | **٠,٧٣٠ | ٨ | **٠,٧٥٣ |
| ٤ | **٠,٨١٣ | ٩ | **٠,٧٨٢ |
| ٥ | **٠,٧٩٧ | ١٠ | **٠,٧٦٠ |

**(**) دالَّةٌ عند مستوى ٠,٠١**

**يتَّضح من الجدول رقم (٣-٥)، ورقم (٣-٦)، ورقم (٣-٧): أن جميع العبارات دالَّةٌ عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدلُّ على ارتفاع معامِلات الاتِّساق الداخليِّ، ما يُشير إلى مؤشِّرات صِدق مرتفِعةٍ وكافية.**

**٦ - ثبات أداة الدراسة:**

**لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ تمَّ استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدولُ رقم (٣-٨) يوضِّح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.**

جدول رقم (٣-٨)
قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

| المحور | معامل الثبات |
|---|---|
| الشفافية | ٠,٨٥٤ |
| العدل | ٠,٨٣٣ |
| المساءلة | ٠,٨٩٤ |
| واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض | ٠,٩٣٥ |
| المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض | ٠,٩١١ |
| المقترحات التي تسهم في تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض | ٠,٩٣٠ |
| كامل الاستبانة | ٠,٩٦٢ |

ويتَّضح من الجدول رقم (٣-٨) أن قيم معاملات الثبات مرتفعةٌ؛ ممَّا يدلُّ على أن الاستبيان يتمتَّع بدرجة عالية من الثبات.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وَفْقَ المعالجات الإحصائيَّة المناسِبة، ومن ثمَّ تفسير هذه النتائج وَفْقَ ما يَتِمُّ التوصُّلُ إليه، وربطها بالإطار المفاهيمي والدراسات السابقة.

### ٤ -١ الإجابة عن السؤال الأوَّل:

١-ما واقعُ الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلِّمات؟

للإجابة عن السؤال؛ تمَّ حسابُ التَّكرارات، والنسب المئويَّة، والمتوسِّطات الحسابيَّة، والانحراف المعياريِّ؛ للتعرُّف على واقع الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة، من وجهة نظر المعلِّمات في كلِّ مجال من المجالات، ثم عرضُ واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة في جميع المجالات بشكل عامٍّ، وفيما يلي عرضٌ لكلِّ مجال بشكل مستقلٍّ.

## المجال الأول: الشفافية:

**جدول رقم (٤-١)**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مجال الشفافية.**

| م | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | الالتزام باللوائح المنظمة للعمل. | ك | ١٠٠ | ١٣٨ | ٩٧ | ٣٨ | ١٥ | ٣,٧٠ | ١,٠٧ | ١ |
| | | ٪ | ٢٥,٨ | ٣٥,٦ | ٢٥ | ٩,٨ | ٣,٩ | | | |
| ٢ | الافصاح عن رؤية ورسالة المدرسة لكافة المستفيدين في المدرسة. | ك | ٨١ | ١١٨ | ١١٤ | ٤٣ | ٣٢ | ٣,٤٥ | ١,١٧ | ٢ |
| | | ٪ | ٢٠,٩ | ٣٠,٤ | ٢٩,٤ | ١١,١ | ٨,٢ | | | |
| ٣ | الكشف عن آلية منح المكافآت والحوافز للعاملات. | ك | ٨٣ | ٨٩ | ١١٩ | ٦٢ | ٣٥ | ٣,٣٢ | ١,٢٢ | ٦ |
| | | ٪ | ٢١,٤ | ٢٢,٩ | ٣٠,٧ | ١٦ | ٩ | | | |
| ٤ | وصف واضح لمهام وواجبات كل وظيفة. | ك | ٧٧ | ١٠٠ | ١١٥ | ٧٢ | ٢٤ | ٣,٣٥ | ١,١٧ | ٣ |
| | | ٪ | ١٩,٨ | ٢٥,٨ | ٢٩,٦ | ١٨,٦ | ٦,٢ | | | |
| ٥ | توفير قاعدة بيانات عن كافة العاملات بها. | ك | ٧٦ | ١٠١ | ١٢٢ | ٥٩ | ٣٠ | ٣,٣٥ | ١,١٨ | ٤ |
| | | ٪ | ١٩,٦ | ٢٦ | ٣١,٤ | ١٥,٢ | ٧,٧ | | | |
| ٦ | تحديث الموقع الإلكتروني للمدرسة بصفة مستمرة. | ك | ٧٤ | ١٠٨ | ١٠٥ | ٧١ | ٣٠ | ٣,٣٢ | ١,١٩ | ٥ |
| | | ٪ | ١٩,١ | ٢٧,٨ | ٢٧,١ | ١٨,٣ | ٧,٧ | | | |
| المتوسط الحسابي العام = ٣,٤١ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٨٩١ | | | | | | | | | | |

**يتَّضح من الجدول (٤-١): أن عباراتِ الشفافيَّة عند تطبيق واقع الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر أفراد الدراسة - حصلت على متوسِّط حسابيٍّ عامٍّ (٣,٤١)، وانحراف معياريٍّ (٠,٨٩١)، وهو متوسِّطٌ يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسيِّ (من٣,٤١-٤,٢٠)، الذي يُشير إلى تقدير(عالية)؛ ممَّا يدلُّ على أن تطبيق مبدأِ الشفافيَّة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة عالي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى**

أن إدارة المدارس الأهلية تسعى لتحقيق ثقافة الوضوح والإفصاح بها؛ بحيث يمكِنُ توصيلُ المعلومات للمستفيدين بدقَّةٍ، وفي وقت مناسِبٍ، وبالقدر الكافي.

وتتَّفق هذه النتيجةُ مع دراسة خديجة الزهراني (١٤٣١هـ) التي توصَّلت إلى أن تطبيق الشفافيَّة كان بدرجة كبيرة،.وقد جاءت عبارتان بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطين حسابيين يقعا في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسيِّ (من٣,٤١-٤,٢٠)، ويُشيران إلى تقدير(عالية) وَفْقًا للترتيب التالي:

١-جاءت العبارة رقم (١)، وهي (تؤكِّد على أهمِّيَّة الالتزام باللوائح والقوانين المنظِّمة للعمل) في المرتبة الأولى بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٧٠)، وانحراف معياريٍّ (١,٠٧)، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى وَعْيِ الإدارة المدرسيَّة بأهمِّيَّة الالتزام باللوائح والقوانين؛ حيث يسهِّل ذلك تطبيقَ القواعد والمبادئ المحدَّدة، وكذلك إمكانيَّة تطبيق آليَّات الحَوْكَمة المرادِ تطبيقُها؛ من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

٢-جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (الإفصاح عن رؤية ورسالة المدرسة لكافَّة المستفيدين في المدرسة) في المرتبة الثانية، بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٤٥)، وانحراف معياريٍّ (١,١٧)، وترى الباحثة أنه قد يعود لحرص إدارة المدرسة على ذلك؛ لما له من دور إيجابيٍّ في تهيئة البيئة الملائمة للعمل، وزيادة ثقة المستفيدين.

وقد جاءت أربع عبارات بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسيِّ ( ٢,٦١ – ٣,٤٠) والتي تُشير إلى تقدير(متوسطة) وَفْقًا للترتيب التالي:

١- جاءت العبارتان رقم (٥-٤) متساويتينِ في المتوسِّط الحسابيِّ (٣,٣٥)، وكان ترتيب العبارة رقم (٥) في المرتبة الرابعة، وهي (توفير قاعدة بيانات عن كافَّةِ العاملات بها)، بانحراف معياريٍّ (١,١٨)، وترى الباحثة أن توافر معلومات وبيانات عن كافَّة العاملات بالمدرسة؛ يسهل عمليَّة التعرُّف على إمكانياتهن ومؤهِّلاتهن واستثمارها، وتحديد احتياجات إدارة المدرسة من التخصُّصات والوظائف، ومن ثَمَّ تطبيق الحَوْكَمة.

والعبارة رقم (٤)، وهي (وصف واضح لمهامِّ وواجبات كلِّ وظيفة)، في المرتبة الثالثة، بانحراف معياريٍّ (١,١٧)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن وجود الوصفِ الدقيق للوظائف

**التعليميَّة والإداريَّة، يسهم في فَهم العاملات في المدرسة بالصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بهن، والشعور بالمسؤولية ،وانجاز العمل بكل دقة وأسرع وقت.**

**٢- جاءت العبارتان رقم (٦-٣) متساويتينِ في المتوسِّط الحسابيِّ، وحصلتا على (٣,٣٢)، وكان ترتيب العبارة رقم (٦) في المرتبة الخامسة، وهي (تحديث الموقع الإلكترونيِّ للمدرسة بصفة مستمرَّة)، بانحراف معياريٍّ (١,١٩)، والعبارة رقم (٣)، وهي (الكشف عن آليَّة منح المكافآت والحوافز للعاملات) في المرتبة السادسة، بانحراف معياريٍّ (١,٢٢).**

**وترى الباحثة أن نتيجة العبارة رقم (٦) تعكس اهتمام بعض المدارس الأهليَّة بالتِّقْنِيَة الحديثة لتحقيق الشفافيَّة والوضوح، من خلال تحديث المعلومات بشكل مستمرٍّ على موقعها الإلكترونيِّ.**

**وأما نتيجة العبارة رقم (٣) فترى الباحثة أن وضوح الأنظمة واللوائح من خلال إعلان آلية للمكافآتِ والحوافزَ من قبل إدارات المدارس الأهليَّة؛ سوف ينعكس إيجابًا على نظام تطبيق الحَوْكَمة في المدارس، ويَزيد من ثقة جميع العاملات في المدرسة بأنهن يعامَلن معاملةً عادلة، وهو ما يتَّفق مع ما ورد في الإطار المفاهيمي ص(١٠): أن تطبيق نظام الحَوْكَمة بما تمثِّله من قوانينَ وتعليماتٍ وأسسٍ يمثِّل في حقيقته اتِّجاهًا إصلاحيًّا يوفِّر أساسًا ثابتًا، وثقة كاملة للمتعاملين مع المدرسة. كذلك فإن الإصلاحاتِ المنشودةَ في المدرسة يجب بالنهاية أن تحقِّق المعاملةَ المتكافئة لجميع الموظَّفين والعاملين، والعدالة والمساواة، وتقديم الخِدمات لهم بكفاءة وفاعليَّة، وهذه هي أهمُّ مبادئ الحَوْكَمة.**

## المجال الثاني: العدل:

**جدول رقم (٤-٢)**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مجال العدل.**

| م | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | تحقيق العدالة بين جميع العاملات في المدرسة. | ك | ١٢١ | ١١١ | ٨٧ | ٤٥ | ٢٤ | ٣,٦٧ | ١,٢٠ | ١ |
| | | ٪ | ٣١,٢ | ٢٨,٦ | ٢٢,٤ | ١١,٦ | ٦,٢ | | | |
| ٢ | احترام حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمدرسة. | ك | ٨١ | ١١٠ | ٩٧ | ٧١ | ٢٦ | ٣,٤٠ | ١,٢٠ | ٤ |
| | | ٪ | ٢١,٦ | ٢٨,٤ | ٢٥ | ١٨,٣ | ٦,٧ | | | |
| ٣ | توزيع الصلاحيات بين العاملات في المدرسة. | ك | ٨١ | ٨٦ | ١٢٠ | ٦٤ | ٣٧ | ٣,٢٨ | ١,٢٣ | ٥ |
| | | ٪ | ٢٠,٩ | ٢٢,٢ | ٣٠,٩ | ١٦,٥ | ٩,٥ | | | |
| ٤ | تقييم أداء العاملات بعدالة وموضوعية. | ك | ١١٥ | ٨٥ | ١١٢ | ٧٦ | ٠ | ٣,٦٢ | ١,١٠ | ٢ |
| | | ٪ | ٢٩,٦ | ٢١,٩ | ٢٨,٩ | ١٩,٦ | ٠ | | | |
| ٥ | توفر معايير واضحة لجميع العاملات للحصول على المكافآت والحوافز. | ك | ٩٥ | ٩٥ | ٩٩ | ٧٧ | ٢٢ | ٣,٤٢ | ١,٢١ | ٣ |
| | | ٪ | ٢٤,٥ | ٢٤,٥ | ٢٥,٥ | ١٩,٨ | ٥,٧ | | | |
| المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٧ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٩٢٣ | | | | | | | | | | |

**يتَّضح من الجدول رقم (٤-٢): أن عباراتِ العدل عند تطبيق واقع الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر أفراد الدراسة - حصلت على متوسِّط حسابيٍّ عامٍّ (٣,٤٧)، وانحراف معياريٍّ (٠,٩٢٣)، وهو متوسِّطٌ يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس**

الخماسيِّ (من٣,٤١ – ٤,٢٠)، الذي يُشير إلى تقدير(عالية)؛ مما يدلُّ على أن تطبيق مبدأ العدل في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات عالي.

جاءت ثلاث عبارات بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطات حسابية تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسيِّ (من٣,٤١-٤,٢٠)، والتي تُشير إلى تقدير(عالية)،وَفْقًا للترتيب التالي:

١-جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (تحقيق العدالة بين جميع العاملات في المدرسة) في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٦٧)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٠)، وترى الباحثة أن حرص الإدارة المدرسيَّة على تحقيق العدالة، سيساعد في تعزيز الثقة بينَها وبين العاملات في المدرسة.

٢-جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تقييم أداء العاملات بعدالة وموضوعيَّة) في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٦٢)، والانحراف المعياريُّ (١,١٠)، وتؤكِّد هذه النتيجةُ اهتمامَ الإدارة المدرسيَّة في المدارس الأهليَّة بتقييم عاملاتها بموضوعيَّة، بعيدًا عن الذاتيَّة والآراء الشخصيَّة، وبمبدأِ العدالة للجميع دون تمييز أو تحيُّز؛ فهي تَقيس الأداء والإنجاز الذي يحقِّقنه، ومدى كفاءته ونوعيَّته، وهو ما يتَّفق مع ما ورد في الإطار المفاهيمي ص (٧): أن العدل في المؤسَّسات التربويَّة يقوم على إحلال اليُسر بدل العُسر، وتحقيق كرامة الإنسان، والحيلولة دون الظلم والجور، وتحقيق الرضا الوظيفيِّ، ويَضمَن الحيادَ والموضوعيَّةَ، وعَدَمَ المحاباةِ أو الانتقامِ، ومُرتكَزُه مراعاةُ العدالة في توزيع المهامِّ والمسؤوليَّات، والأجور والحوافز.

٣-جاءت العبارة رقم (٥) وهي: (توفر معايير واضحة لجميع العاملات للحصول على المكافآت والحوافز) في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٤٢)، والانحراف المعياريُّ (١,٢١)، وتفسَّر هذه النتيجةُ بأن وجود معايير للحوافز والمكافآت والمزايا المجزية؛ سوف يحفز على الإنجاز، وضمان الولاء والإخلاص في العمل وسيكون له أثرٌ واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحَوْكَمة والمحافظة عليها.

وقد جاءت عبارتان بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطين حسابيين يقعا في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي ( ٢,٦١ – ٣,٤٠) والتي تُشيران إلى تقدير(متوسطة) وَفْقًا للترتيب التالي:

١-جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (احترام حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمدرسة) في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٤٠) والانحراف المعياريُّ (١,٢٠)، وترى الباحثة إن نشر ثقافة الحقوق والواجبات لكلِّ وظيفة، وخاصَّةً في المدارس الأهليَّة، والعمل على تحديدها بطريقة متكاملة ودقيقة، تَحُدُّ من التداخل والازدواجيَّة،وتحقق الاحترام المتبادل بين منسوبي المدرسة ومن لهم علاقة بها.

٢-جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توزيع الصلاحيات بين العاملات في المدرسة) في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٢٨)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات للوظائف المختلِفة، سواء أكانت تعليميَّةً أم إداريَّة، يمنع من التداخل والازدواجيَّة في المهامِّ الموكلة للعاملات في المدرسة.

**-ا لمجال الثالث: المساءلة**

**جدول رقم (٤-٣)**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مجال المساءلة**

| م | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | إيجاد نظام فعال لمساءلة الإدارة. | ك | ١٠٤ | ٩٤ | ١١١ | ٥٧ | ٢٢ | ٣,٥٢ | ١,١٩ | ١ |
| | | ٪ | ٢٦,٨ | ٢٤,٢ | ٢٨,٦ | ١٤,٧ | ٥,٧ | | | |
| ٢ | توفير نظام واضح لمساءلة العاملات في المدرسة. | ك | ٨٨ | ٩٤ | ١٠٨ | ٦٩ | ٢٩ | ٣,٣٧ | ١,٢٢ | ٢ |
| | | ٪ | ٢٢,٧ | ٢٤,٢ | ٢٧,٨ | ١٧,٨ | ٧,٥ | | | |
| ٣ | منع المحسوبية داخل المدرسة. | ك | ٥٠ | ٨٢ | ٩٩ | ٩٨ | ٥٩ | ٢,٩١ | ١,٢٥ | ٦ |
| | | ٪ | ١٢,٩ | ٢١,١ | ٢٥,٥ | ٢٥,٣ | ١٥,٢ | | | |
| ٤ | تفعيل الرقابة من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة. | ك | ٦٤ | ٩٤ | ١٠٠ | ٩٢ | ٣٨ | ٣,١٤ | ١,٢٣ | ٥ |
| | | ٪ | ١٦,٥ | ٢٤,٢ | ٢٥,٨ | ٢٣,٧ | ٩,٨ | | | |
| ٥ | إيجاد نظام محاسبة فعال حول الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة. | ك | ٥٦ | ١٠٠ | ١١٥ | ٨٤ | ٣٣ | ٣,١٦ | ١,١٧ | ٤ |
| | | ٪ | ١٤,٤ | ٢٥,٨ | ٢٩,٦ | ٢١,٦ | ٨,٥ | | | |
| ٦ | مساءلة العاملات بالمدرسة في ضوء أدائهن في المدرسة. | ك | ٧٧ | ١٠١ | ١١٨ | ٦٤ | ٢٨ | ٣,٣٥ | ١,١٧ | ٣ |
| | | ٪ | ١٩,٨ | ٢٦ | ٣٠,٤ | ١٦,٥ | ٧,٢ | | | |
| المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٤ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٩٧٧ | | | | | | | | | | |

يتَّضح من الجدول رقم (٤-٣): أن عباراتِ المساءلة عند تطبيق واقع الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر أفراد الدراسة - حصلت على متوسِّط حسابيٍّ (٣,٢٤)، وانحراف معياريٍّ (٠,٩٧٧)، وهو متوسِّطٌ يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسيِّ (٢,٦١ - ٣,٤٠)، الذي يُشير إلى تقدير(متوسطة)؛ ممَّا يدلُّ على أن تطبيق المساءلة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات متوسِّط.

وتُعزى هذه النتيجةُ إلى أنه ما زالت ثقافةُ المساءلة ليست بالوجه المطلوب في المدارس الأهليَّة؛ وذلك لوجود بعض الآليَّات الغير واضحة للمساءلة، والأنظمة الغير فاعلة التي تَدعَم الرقابة الداخليَّة، وتساعد على تحقيق أهداف المساءلة.

وقد جاءت عبارة واحدة بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسيِّ (من٣,٤١-٤,٢٠)، والذي يُشير إلى تقدير(عالية) كمايلي:

١-جاءت العبارةُ رقم (١)، وهي: (إيجاد نظام فعَّال لمساءلة الإدارة) في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٥٢)، والانحراف المعياريُّ (١,١٩)، وترى الباحثةُ أن هذه النتيجةَ تؤكد على أن وجود نظام واضح ومُعلَن عن قواعدِ وإجراءاتِ المساءلة للإدارة في المدارس الأهليَّة يسهم في إتاحة حقِّ المساءلة من قِبَل الإداريَّات والمعلِّمات للإدارة؛ ويؤدي إلى الفَهْمُ الجيِّد لقواعد المساءلة مما له تأثيرٌ كبير في تحسين الأداء.

بينما جاءت بقيَّة العبارات بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة( ٢,٦١ - ٣,٤٠) والتي تُشير إلى تقدير(متوسطة) وَفْقًا للترتيب التالي:

١-جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (توفير نظام واضح لمساءلة العاملات في المدرسة)، في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٧)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٢)، وتعزى هذه النتيجةُ على أن وجود نظام واضح وخاصٍّ لمساءلة العاملات في المدارس الأهليَّة، يساعد على زيادة الوَعْيِ الذي ينعكس إيجابًا على سَيْرِ العمل في المدرسة.

٢-جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: (مساءلة العاملات بالمدرسة في ضوء أدائهن في المدرسة)، في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٥)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧)، وتعزى هذه النتيجةَ إلى أن مساءلة العاملات بالمدرسة في ضوء أدائهن سيساعد على معرفة الخلل والكشف عن نقاط الضعف لتلافيها، ودَعْمِ نقاط القوَّة لتعزيزها سوف يسهم بتطوير أداء العاملات المهني بشكل جيد وفعال.

**٣-جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (إيجاد نظام محاسبة فعَّال حول الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة)، في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,١٦)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧)، وتشير هذه النتيجةُ إلى أن وجود نظام محاسبة فعَّال في المدارس الأهليَّة يحقق الاستخدام الأمثلِ للموارد البشريَّة والماديَّة، ويخصصِ الموارد بصورة موضوعيَّة؛ ممَّا يعود عليها بالفائدة بزيادة الأرباح الماليَّة لها.**

**٤-جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (تفعيل الرقابة من خلال تصميم هياكلَ إداريَّةٍ محكَمة)، في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,١٤)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٣)، وتعزى هذه النتيجة على أن تفعيل الرقابة يساعد على تحديد وتقييم المخاطرِ الماليَّة والإداريَّة المُهِمَّة، وتحسين نُظم السيطرة عليها، وتتَّفق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار المفاهيمي ص (٩): أن ضمان الرقابة على الأداء الماليِّ من خلال تصميم هياكلَ إداريَّةٍ محكَمة، وتنفيذِها، يكون من شأنِه محاسبةُ الإدارة، وتحديدُ كيفيَّة اتِّخاذ القرارات وتوزيع السلطات، ومنعِ الفساد والمحسوبيَّة، ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح، والحد من استغلال السُّلطة من قِبَل بعضِهم في غيرِ المصلحة العامَّة.**

**٥-جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (منع المحسوبيَّة داخلَ المدرسة)، في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٢,٩١)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٥)، وترى الباحثة أن وجود المحسوبيَّة، وتدخُّلَ العلاقات، من المشاكل التي تواجه إداراتِ المدارس الأهليَّة بشكل كبير، وتحتاج إلى إصلاح إداريٍّ من خلال تطبيق مبادئ الحَوْكَمة.**

**ومن خلال العرض السابق لمجالات واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر المعلِّمات، نجدها جاءت كما يلي:**

**جدول رقم (٤-٤)**

**المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمجالات واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض.**

| م | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | المساءلة | ٣,٢٤ | ٠,٩٧٧ | ٣ |
| ٢ | الشفافية | ٣,٤١ | ٠,٨٩١ | ٢ |
| ٣ | العدل | ٣,٤٧ | ٠,٩٢٣ | ١ |
| المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٧ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٨٣٤ | | | | |

**يتَّضح من خلال الجدول رقم (٤-٤): أن موافقة أفراد الدراسة على واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، فيما يتعلَّق بتحقيق العدل، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٤٧)، وانحراف معياريٍّ (٠,٩٢٣)، ثم تأتي موافقة أفراد الدراسة على واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة للبنات، فيما يتعلَّق بتحقيق الشفافيَّة، في المرتبة الثانية، بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٤١)، وانحراف معياريٍّ (٠,٨٩١)، ثم تأتي موافقة أفراد الدراسة على واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، فيما يتعلَّق بتحقيق المساءلة، في المرتبة الثالثة، بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٢٤)، وانحراف معياريٍّ (٠,٩٧٧).**

**بينما الدرجةُ الكليَّة لواقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر أفراد الدراسة، كانت متوسِّطةً، وبمتوسِّط حسابيٍّ (٣,٣٧)، في حين بلغ الانحراف المعياريُّ (٠,٨٣٤)، وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتُّت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسِّط العامِّ؛ ممَّا يدلُّ على تجانس استجاباتهن حيالَ هذا المحور.**

**ويتَّضح ممَّا سبق: أن أفرادَ الدراسة يُقيِّمون درجة واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض بدرجة متوسِّطة، أن ثَمَّةَ وجودًا للحوكمة، ومبادئها في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة؛ ولكن ليس بالمستوى المطلوب؛ ولكنها تختلف مع ما أسفرت عنه دراسةُ خديجة الزهراني (١٤٣١هـ)، التي توصَّلت نتائجُها إلى أن واقع تطبيق الحَوْكَمة جاءت بدرجة كبيرة.**

**إجابة السؤال الثاني: ما المعوِّقاتُ التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض؟**

**للإجابة عن هذا السؤال؛ تَمَّ حسابُ التَّكرارات، والنسب المئويَّة، والمتوسِّطات الحسابيَّة، والانحراف المعياريِّ؛ للتعرُّف على المعوِّقات التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر المعلِّمات.**

**جدول رقم (٤-٥)**

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعيـاري لاستجابات أفراد الدراسة نحو المعوقات التي تحد من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنـات في مدينـة الرياض.**

| م | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | غموض مفهوم الحوكمة للعاملات في المدرسة. | ك | ٦٢ | ٧٩ | ١١٨ | ٨٩ | ٤٠ | ٣,٠٩ | ١,٢١ | ٧ |
| | | ٪ | ١٦ | ٢٠,٤ | ٣٠,٤ | ٢٢,٩ | ١٠,٣ | | | |
| ٢ | جمود اللوائح في تطبيق الحوكمة. | ك | ٤٣ | ٨٢ | ١١٠ | ١١٠ | ٤٣ | ٢,٩٣ | ١,١٧ | ١٠ |
| | | ٪ | ١١,١ | ٢١,١ | ٢٨,٤ | ٢٨,٤ | ١١,١ | | | |
| ٣ | رفض الأساليب الإدارية الحديثة من قبل العاملات في المدرسة. | ك | ٥١ | ٨٢ | ١١٤ | ٩٤ | ٤٧ | ٢,٩٩ | ١,٢١ | ٩ |
| | | ٪ | ١٣,١ | ٢١,١ | ٢٩,٤ | ٢٤,٢ | ١٢,١ | | | |
| ٤ | مقاومة التغيير من قبل العاملات في المدرسة. | ك | ٥٦ | ٩٦ | ١١٢ | ٨٦ | ٣٨ | ٣,١٢ | ١,١٩ | ٦ |
| | | ٪ | ١٤,٤ | ٢٤,٧ | ٢٨,٩ | ٢٢,٢ | ٩,٨ | | | |
| ٥ | المركزية وغياب مفاهيم التشاور والشفافية. | ك | ٦٣ | ١٠٢ | ١١٥ | ٧٧ | ٣١ | ٣,٢٣ | ١,١٧ | ٤ |
| | | ٪ | ١٦,٢ | ٢٦,٣ | ٢٩,٦ | ١٩,٨ | ٨ | | | |
| ٦ | الخوف من أن الشفافية تبرز نقاط الضعف في أداء المدرسة. | ك | ٥٩ | ١١٢ | ١١٢ | ٨١ | ٢٤ | ٣,٢٦ | ١,١٣ | ١ |
| | | ٪ | ١٥,٢ | ٢٨,٩ | ٢٨,٩ | ٢٠,٩ | ٦,٢ | | | |
| ٧ | غياب الجدية في تطبيق أنظمة المساءلة داخل المدرسة. | ك | ٦٣ | ٨٩ | ١٢٤ | ٧٤ | ٣٨ | ٣,١٧ | ١,١٩ | ٥ |
| | | ٪ | ١٦,٢ | ٢٢,٩ | ٣٢ | ١٩,١ | ٩,٨ | | | |
| ٨ | ضعف التفويض في التعاملات الإدارية. | ك | ٥٤ | ١١٠ | ١٢٢ | ٧٦ | ٢٦ | ٣,٢٣ | ١,١٢ | ٣ |
| | | ٪ | ١٣,٩ | ٢٨,٤ | ٣١,٤ | ١٩,٦ | ٦,٧ | | | |
| ٩ | الافتقار إلى خطة تنفيذية محكمة. | ك | ٤٦ | ٨٤ | ١٢٢ | ٩٢ | ٤٤ | ٢,٩٩ | ١,١٧ | ٨ |
| | | ٪ | ١١,٩ | ٢١,٦ | ٣١,٤ | ٢٣,٧ | ١١,٣ | | | |
| ١٠ | غياب التقييم العادل في المؤسسات التربوية. | ك | ٧٤ | ٧٢ | ١٤٤ | ٧٧ | ٢١ | ٣,٢٦ | ١,١٤ | ٢ |
| | | ٪ | ١٩,١ | ١٨,٦ | ٣٧,١ | ١٩,٨ | ٥,٤ | | | |
| المتوسط الحسابي العام = ٣,١٢ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٨٧٤ | | | | | | | | | | |

**من الجدول (٤-٥) يتَّضح لنا أن عباراتِ المعوِّقات التي تَحُدُّ من تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض بمتوسِّط حسابيٍّ (٣,١٢)، وهو متوسِّطٌ**

**يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسيِّ (من ٢,٦١ –٣,٤٠)، والذي يُشير إلى تقدير(متوسطة)، وقد يعود ذلك إلى عدم قبول بعض العاملات في المدارس الأهلية للأساليب الإدارية الحديثة ومقاومتهن لعمليات التغيير والتطوير.**

**في حين بلغ الانحراف المعياريُّ العامُّ (٠,٨٧٤)، وذلك يُشير إلى انخفاض درجة تشتُّت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسِّط العامِّ؛ ممَّا يدلُّ على تجانس استجاباتهن حيالَ هذا المحور.**

**وترى الباحثة أن معالجة تلك المعوِّقات ستمكِّن المدارسَ الأهليَّة من الاهتمام بتطبيق الحَوْكَمة، كمنهج إداريٍّ متكامل، وليس مجرَّدَ بَرْنامَج، أو أسلوبِ تجديد أو تحسين. أن الحَوْكَمة تشكِّل دافعًا مُهمًّا في إحداث التغيُّرات، ومواجهة التحدِّيات؛ لذا يتوجَّب معالجةُ أوجه القصور، والسلبيات، والمعوِّقات؛ للخروج بتجارِبَ حقيقيَّةٍ ناجحة، من شأنها تحديدُ خصائصِ ومميِّزات تطبيق الحَوْكَمة داخلَ المدارس.**

**وقد جاءت جميع المعوِّقات بحسَب موافقة أفرادِ الدراسة بمتوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة ( ٢,٦١ – ٣,٤٠) والتي تُشير إلى تقدير(متوسطة) وَفْقًا للترتيب التالي:**

**١-جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: (الخوف من أن الشفافيَّة تُبرز نقاط الضعف في أداء المدرسة)، في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٢٦)، والانحراف المعياريُّ (١,١٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن بعض إدارات المدارس الأهلية قد لا تبرز نقاط الضعف في أدائها خوفا من الوقوع في المساءلة وهي في غنى عن ذلك.**

**٢--جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: (غياب التقييم العادل في المؤسَّسات التربويَّة)، في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٢٦)، والانحراف المعياريُّ (١,١٤)،وترى الباحثة أن وجود التقييم العادل المبني على أهداف ومؤشرات موضوعية من المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، لذلك غيابه يؤثر سلبًا على إجراءات تطبيق الحَوْكَمة المدرسية.**

**٣-جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: (ضعف التفويض في التعاملات الإداريَّة)، في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٢٣)، والانحراف المعياريُّ (١,١٢).**

**٤-جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: (المركزيَّة وغياب مفاهيمِ التشاور والشفافيَّة)، في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٢٣)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧)،وتؤكد هذه النتيجة على أن المركزية الشديدة**

**في اتخاذ القرارتقف عائقًا أمام تطبيق الحَوْكَمة ،وأن الحَوْكَمة الجيدة تُيسر اتخاذ قرارات تتسِم بالعقلانية والشفافية وتؤدي لتحقيق الفاعلية والكفاءة على المستوى التعليمي.**

**٥-جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: (غياب الجديَّة في تطبيق أنظمة المساءلة داخل المدرسة)، في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,١٧)، والانحراف المعياريُّ (١,١٩)، وتؤكد هذه النتيجة أن عدم**

**الإلمام بقواعد وأنظمة المساءلة وقلة الخبرة وماينبغي القيام به قد ينعكس سلبًا على سير العمل في المدرسة.**

**٦-جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: (مقاومة التغيير من قِبَل العاملات في المدرسة)، في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,١٢)، والانحراف المعياريُّ (١,١٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم تقبل التجديد من قبل العاملات في المدرسة، وذلك في إجراء التغييرات التي توَاكب التطور السريع وتلبي حاجات المدرسة للتقدم خوفًا من زيادة أعبَاء العمل.**

**٧-جاءت العبارة رقم (١)، وهي: (غموض مفهوم الحَوْكَمة للعاملات في المدرسة)، في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٠٩)، والانحراف المعياريُّ (١,٢١)،وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن مستوى الوعي بأهمية تطبيق الحَوْكَمة ومبادئها مازال ضعيفًا، وكذلك عدم الوعي الكافي بأهمية التغيير والاتجاه لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.**

**٨-جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: (الافتقار إلى خطة تنفيذيَّة محكَمة)، في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٢,٩٩)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧).**

**لاتوجد خطة تنفيذية واضحة معلنة من إدارة المدارس الأهلية، وبالتالي يصعُب الزام العاملات بتطبيق للحَوْكَمة.**

**٩-جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (رفض الأساليب الإداريَّة الحديثة من قِبَل العاملات في المدرسة)، في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٢,٩٩)، والانحراف المعياريُّ (١,٢١).**

**١٠-جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (جمود اللوائح في تطبيق الحَوْكَمة)، في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٢,٩٣)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧)،وترى الباحثة أن جُمود اللوائح بسبب عدم تحَديثها بناء على المستجدَّات في المجال الإداريّ والتربويّ؛مما يؤدي إلى عدم التَّطبيق الصحيح للحَوْكَمة.**

**إجابة السؤال الثالث: ما المقترَحاتُ التي تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض؟**

**للإجابة عن السؤال؛ تم حساب التَّكرارات، والنسب المئويَّة، والمتوسِّطات الحسابيَّة، والانحراف المعياريِّ؛ للتعرُّف على المقترَحات التي تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات، من وجهة نظر المعلِّمات.**

**جدول رقم (٤-٦)**

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو المقترحات التي تُسهِم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات في مدينة الرياض.**

| م | العبارة | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | نشر اللوائح التي توضح الحقوق والواجبات لجميع منسوبي المدرسة. | ك | ٧٢ | ٨٢ | ١١٠ | ٩٠ | ٣٤ | ٣,١٨ | ١,٢٢ | ٩ |
| | | ٪ | ١٨,٦ | ٢١,١ | ٢٨,٤ | ٢٣,٢ | ٨,٨ | | | |
| ٢ | تفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية للإسهام في تطبيق الحوكمة. | ك | ٧٥ | ١٠٤ | ١٠٣ | ٧٧ | ٢٩ | ٣,٣١ | ١,٢٠ | ٨ |
| | | ٪ | ١٩,٣ | ٢٦,٨ | ٢٦,٥ | ١٩,٨ | ٧,٥ | | | |
| ٣ | توفير نظام اتصال فعال بين منسوبات المدرسة ووحداتها التنظيمية. | ك | ١٠١ | ١١٢ | ١٠٧ | ٤٦ | ٢٢ | ٣,٥٨ | ١,١٦ | ١ |
| | | ٪ | ٢٦ | ٢٨,٩ | ٢٧,٦ | ١١,٩ | ٥,٧ | | | |
| ٤ | توفير نظام معلومات يساعد المدرسة في تطبيق الحوكمة. | ك | ٨٢ | ١١٥ | ٨٤ | ٧٦ | ٣١ | ٣,٣٦ | ١,٢٣ | ٤ |
| | | ٪ | ٢١,١ | ٢٩,٦ | ٢١,٦ | ١٩,٦ | ٨ | | | |
| ٥ | نشر ثقافة الحوكمة بين منسوبات المدرسة. | ك | ٨٦ | ٩٧ | ١٠٣ | ٧٥ | ٢٧ | ٣,٣٦ | ١,٢١ | ٣ |
| | | ٪ | ٢٢,٢ | ٢٥ | ٢٦,٥ | ١٩,٣ | ٧ | | | |
| ٦ | عقد دورات تدريبية لتبني الحوكمة. | ك | ٦٠ | ٨٢ | ١١٠ | ٨٥ | ٥١ | ٣,٠٤ | ١,٢٥ | ١٠ |
| | | ٪ | ١٥,٥ | ٢١,١ | ٢٨,٤ | ٢١,٩ | ١٣,١ | | | |
| ٧ | وضع معايير للحوكمة المدرسية بشكل دقيق وواضح. | ك | ٨٣ | ١٠١ | ١٠٤ | ٧٠ | ٣٠ | ٣,٣٥ | ١,٢١ | ٥ |
| | | ٪ | ٢١,٤ | ٢٦ | ٢٦,٨ | ١٨ | ٧,٧ | | | |
| ٨ | الإعلان عن نتائج تقويم الأداء المدرسي للمستفيدين والمجتمع. | ك | ٧٥ | ٩٥ | ١٢٧ | ٦٤ | ٢٧ | ٣,٣٣ | ١,١٦ | ٧ |
| | | ٪ | ١٩,٣ | ٢٤,٥ | ٣٢,٧ | ١٦,٥ | ٧ | | | |
| ٩ | استطلاع آراء المستفيدين دورياً حول الخدمة المقدمة لهم. | ك | ٨٣ | ٩٩ | ١٠١ | ٧٥ | ٣٠ | ٣,٣٤ | ١,٢٢ | ٦ |
| | | ٪ | ٢١,٤ | ٢٥,٥ | ٢٦ | ١٩,٣ | ٧,٧ | | | |
| ١٠ | الاستفادة من تجارب المدارس المتميزة في تطبيق الحوكمة. | ك | ٨٤ | ٩٧ | ١١٢ | ٧٤ | ٢١ | ٣,٣٨ | ١,١٧ | ٢ |
| | | ٪ | ٢١,٦ | ٢٥ | ٢٨,٩ | ١٩,١ | ٥,٤ | | | |
| **المتوسط الحسابي العام = ٣,٣٢ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٩٤٨** | | | | | | | | | | |

يتَّضح من الجدول (٤-٦): أن عباراتِ المقترَحات التي تُسهم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة للبنات - حصلت على متوسِّط حسابيٍّ ( ٣,٣٢ )، وهو متوسِّط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسيِّ (من ٣,٦١-٣,٤٠)، والذي يشير إلى تقدير(متوسطة)، وتُعزى هذه النتيجةُ إلى حداثة مفهوم الحَوْكَمة، وقلة مستوى الوَعْيِ بأهمِّيَّة تطبيق الحَوْكَمة ومبادئها في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.

التي كانت الموافقة عليها بدرجة كبيرة، في حين بلغ الانحراف المعياريُّ العامُّ (٠,٩٤٨) وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتُّت استجابات مفردات الدراسة عن المتوسِّط العامِّ؛ ما يدلُّ على تجانس استجاباتهن حيالَ هذا المحور.

وقد جاءت عبارة واحدةٌ بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسيِّ (من٣,٤١-٤,٢٠)، التي تُشير إلى تقدير(عالية)

١-جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: (توفير نظام اتِّصال فعَّال بين منسوبات المدرسة ووَحَداتها التنظيميَّة)، في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٥٨)، والانحراف المعياريُّ (١,١٦)، وترى الباحثةُ أن الاتِّصال المتبادل بين المدرسة وبين منسوباتها ووَحَداتها بطرق ميسَّرة؛ قديساعد على الاتِّصالَ الفعَّال الذي يحقِّق غاياتِ المدرسة، ويسهِّل تنفيذَ التعليمات والأنظمة،)، حيث جاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية.

بينما جاءت بقيَّةُ العبارات بحسَب موافقة أفراد الدراسة بمتوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة( ٢,٦١ – ٣,٤٠) والتي تُشير إلى تقدير(متوسطة) وَفْقًا للترتيب التالي:

١-جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: (الاستفادةُ من تجارِب المدارس المتميِّزة في تطبيق الحَوْكَمة)، في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٨)، والانحراف المعياريُّ (١,١٧)، وتعزى هذه النتيجةُ إلى أن الاستفادة من تجارِب المدارس، وتبادل الخبرات، حول كيفيَّة تبنِّي قواعدِ ومعايير الحَوْكَمة بشكل سليم، قد يكون لها أثر إيجابيٍ على نتائجِ الأداء، وهذه النتيجة تتَّفق ودراسة رابوفسكي (2012)، في الاستفادة من تطبيقات الحَوْكَمة في بعض الدول (كالولايات المتَّحدة وأروبا).

٢-جاءت العبارتان رقم (٥-٤) متساويتينِ في المتوسِّط الحسابيِّ (٣,٣٦)، وكان ترتيب العبارة رقم (٥)، وهي: (نشر ثقافة الحَوْكَمة بين منسوبات المدرسة)، في المرتبة الثالثة، بانحراف معياريٍّ (١،٢١).

**والعبارة رقم (٤)، وهي: (توفير نظام معلومات يساعد المدرسة في تطبيق الحَوْكَمة)، في المرتبة الرابعة، بانحراف معياريٍّ (١,٢٣).**

**جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: (وضع معاييرَ للحوكمة المدرسيَّة بشكل دقيق وواضح)، في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٥)، والانحراف المعياريُّ (١,٢١).**

**٣-جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: (استطلاع آراء المستفيدين دوريًّا حول الخدمة المقدَّمة لهم)، في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٤)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٢)، وتعزى هذه النتيجة بأن استطلاع آراء المستفيدين قد تسهم في وسائل تفعيل المشاركة؛ فمن خلالها يمكِن قياسُ مدى الرضا عن الوضع الراهن؛ للوصول إلى مستويات إيجابيَّة مرتفعة، وتلافي الجوانب السلبيَّة التي تعوق أداء المدرسة.**

**جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: (الإعلان عن نتائج تقويم الأداء المدرسيِّ للمستفيدين والمجتمَع)، في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣٣)، والانحراف المعياريُّ (١,١٦).**

**٤-جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: (تفعيل مبدأِ الشراكة المجتمَعيَّة للإسهام في تطبيق الحَوْكَمة)، في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٣١)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٠).**

**جاءت عبارة رقم (١)، وهي: (نشر اللوائح التي توضِّح الحقوقَ والواجباتِ لجميع منسوبي المدرسة)، في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,١٨)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٢).**

**٥-جاءت عبارة رقم (٦)، وهي: (عقد دَوْرات تدريبيَّة لتبنِّي الحَوْكَمة)، في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسِّط الحسابيُّ (٣,٠٤)، والانحراف المعياريُّ (١,٢٥)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب على الحَوْكَمة في المدارس قد يساعد إدارات المدارس الأهليَّة لتحقيق التطوير المستمرِّ؛ لأن النظام التدريبيَّ يشكِّل وسيلة فاعلة لتلبية احتياجات العاملات في المدرسة، وكذلك يَهدُف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في أداء العمل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كيدر (2013) التي تشير إلى أن التدريب على الحَوْكَمة سوف يساعد على التطوير المهني لأداء العاملين في المدرسة.**

## التَّوْصِيَات:

**في ضوء النتائج التي تمَّ التوصُّل إليها، فإن الباحثةَ توصي بما يلي:**

**١-توضيح مفهوم الحَوْكَمة ومبادئها،وسُبل تَطبِيقَها للعاملات في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة من خلال عقد الدورات التدريبية في بداية العام الدراسي.**

**٢- وضعُ خطة تنفيذية محكمة بمشاركة جميع أعضاء الإدارة وذلك لتطبيق الحَوْكَمة في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة.**

**٣- تشجيع العاملات في المدارس الابتدائية الأهلية على قبول الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الحَوْكَمة**

**عن طريق وضع الحوافز والمكافأة المجزية.**

**٤- تحديث اللوائحَ الإدارية بناء على المستجدَّات في المجال الإدَارِيّ والتربِوِيّ في المدارس الابتدائيَّة الأهليَّة وإطلاع جميع العاملين عليها.**

## مقترَحاتٌ للدراسات المستقبليَّة:

**تَقتَرِح الباحثةُ إجراءَ دراسات مستقبَلِيَّة، تتعلَّق بموضوع الدراسة، وهي كما يلي:**

**١-إجراء دراسات عن دور الحَوْكَمة المدرسيَّة في تحقيق معاييرِ الجودة الشاملة.**

**٢-إجراء دراسات في دور الرقابة الإداريَّة في تحقيق مبادئ الحَوْكَمة في المدارس الأهليَّة.**

**٣-إجراء دراسة مقارنة بين: واقع تطبيق الحَوْكَمة في المدارس الحكوميَّة والمدارس الأهليَّة.**

**٤-إجراء دراسات عن أهمِّيَّة تطبيق الحَوْكَمة في المرحلة المتوسِّطة والثانويَّة.**

# المراجع

## المراجع العربية:

١-أبوبكر، مصطفى بن محمود. (سبتمبر،٢٠٠٥م). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية ، كلية التجارة في الإسكندرية ،سبتمبر،٢٠٠٥م.

٢-أبوالنصر، مدحت بن محمد.(٢٠١٥م).الحوكمة الرشيدة "فن إدارة المؤسسات عالية الجودة". القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣-البليهي،محمد صالح .(١٤٣٦هـ) .الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف والملكة العربية السعودية نموذج مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة تربوية،كلية التربية ،جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤-التلاحمة ، خالدبن إبراهيم . (٢٠١٢م).حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين : النظرية والتطبيق . المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية ،٤(٣) ، ١١ – ٥٢.

٥-جبير ، إيادبن وليد. (٢٠٠٨م) .مدى إلتزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادىء الحاكمية المؤسسية (دراسة تحليلية) .رسالة ماجستير غير منشورة.كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان .

٦-جودة ، فكري بن عبدالغني.(٢٠٠٨ م) .مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بإزال للرقابة المصرفية . بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

٧-حافظ ،محمد بن عبده . (٢٠١١م) . حوكمة القوى العاملة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

٨- حمدان،حسين بن الخير.(٢٠١٥م).دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام ، مجلة البحوث والدراسات الشرعية ،٤(٣٥)، ٧-٢١.

٩-درويش، عدنان بن حيدر. (٢٠٠٧م) . حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة .لبنان : اتحاد المصارف العربية.

١٠-الدوسري ، هندبنت مبارك .(١٤٣٥هـ) .تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في حوكمة تكامل تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بالمدرسة الثانوية السعودية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.

١١-الزهراني، خديجة بنت مقبول.(١٤٣١هـ). واقع تطبيق الحكمة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.رسالة دكتوراه غيرمنشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٢-الزهراني ، ليلى بنت مسفر.(١٤٣٦هـ). مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الأهلية للبنات في منطقة الباحة . بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة الباحة، الباحة.

١٣-السديري، هند محمد. (١٤٣٦هـ).تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا. رسالة غير منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، الملكة العربية السعودية.

١٤-الشمراني،عبدالله الدوس.(٢٠٠٨م).مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٥-الصلاحي،(٢٠٠٩م).سعودبن موسى. درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مدارس التعليم بمحافظة الليث. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٦- ضحاوي ،بيومي والمليجي ،رضا. (٢٠١١م،يوليو).دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبانوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة . القاهرة :جامعة عين شمس ، ٩،يوليو،٢٠١١م.

١٧-طالب،علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيحان .(٢٠١١ م) . الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف . عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٨-عبدالحكيم،فاروق.(٢٠١١م). حوكمة الجامعات:مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربية- القاهرة، ١٩ (١)، ٣١٥-٣٢٦.

١٩-عبيدات،ذوقان وعدس،عبدالرحمن وعبدالحق،كايد.(٢٠١٢م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ،ط١٤،عمان: دار الفكر.

٢٠-العريني، منال عبدالعزيز.(١٤٣٥هـ). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. المملكة العربية السعودية.

٢١-العزاز،نها فهد المهنا.(١٤٣٣).معوقات تطبيق إدارة التغييرفي إدارة التدريب التربوي بمدينة الرياض. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

٢٢-العساف،صالح بن محمد.(٢٠١٢م).المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢،الرياض:دار الزهراء.

٢٣-عطوة، محمد والسيد علي، فكري. (٢٠١٢م). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة ، ٢ (٧٩)، ٤٤٩-٥٣٠.

٢٤-عمر،أحمدمختار.(٢٠٠٨م). معجم اللغة العربية المعاصرة.ط١،مصر:عالم الكتب.

٢٥-الغامدي،عبدالله بن سعد،(٢٠١٤م). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، الملتقى العلمي( الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليميةوالدولية) عمان:كلية العلوم الاستراتيجية.

٢٦-كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٣م). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان : مكتبة المجتمع العربي.

٢٧-المالكي،علي عبدالله. (٢٠١٢م ). دراسة تحليلية لبعض مشكلات التعليم الأهلي في المرحلة الابتدائية للبنات في المملكة العربية السعودية . بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

٢٨-مرزوق، فاروق جعفر.(٢٠١٢م) . حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي.القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٢٩-مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني. (٢٠٠٧م). سيادة القانون في الأردن. عمان: المكتبة الوطنية.

٣٠-مركز المشروعات الدولية الخاصة ومنظمة النزاهة العالمية. .(CIPE&Global Integrity). (٢٠١٢م). تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة – سد فجوة التطبيق بين وضع القوانين والممارسة الفعلية. الولايات المتحدة.

٣١-مقيرحي،حمزة. (٢٠١٦م). دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري . بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

٣٢-المليجي، رضا بن إبراهيم. (٢٠١١م).جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية.القاهرة:مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

٣٣-المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٥م). الحوكمة والتنمية في الوطن العربي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية.

٣٤- موسى، عبد العزيز أشرف. (٢٠١٠م). الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور. جامعة القدس، فلسطين.

٣٥- ميخائيل، أشرف. (٢٠٠٥م-سبتمبر ). تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٤-٢٦ سبتمبر،٢٠٠٥م.

## المواقع الإلكترونية:

١-إدارة تقنية المعلومات في وزارة التعليم ،(١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ)، تم استرجاعها بتاريخ ١٤٣٨/٨/٧هـ.على الرابط:https://edu.more.gov.sa/Riyadh

٢-لائحة التعليم الأهلي،(١٤٣٨هـ)، موقع وزارة التعليم. تم الاسترجاع بتاريخ (٦/٧/١٤٣٨هـ).على الرابط https://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/Private-higher-Pages/default.aspx,

٣-مؤتمر نزاهة الدولي الثاني(الحوكمة،والشفافيةوالمساءلة)،(٢٠١٧م)، موقع نزاهة. تم الاسترجاع بتاريخ (٢٧/٤/١٤٣٨هـ).على الرابط https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1009.aspx

٤- وثيقة سياسة التعليم، (١٣٩٠هـ)، موقع المقبل.تم الاسترجاع بتاريخ(٢٦/٢/١٤٣٨).على الرابط www.almekbel.net/include/plugins/article/article.php?action=s&id=41

٥-وزارة التعليم،(١٤٢٠هـ)، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام،موقع إدارة الإشراف التربوي. تم الاسترجاع بتاريخ(٢٦/١٢/١٤٣٨).على الرابط eshraf-east.blogspot.com/2017/04/blog-post_86.htm

## المراجع الأجنبية:

Governance training for California's charter school boards. **(1 )Dale Jon.(2013) Kidder, Jon Dale. (2013). Governance training for California's charter school boards .Unpublished ph.D Dissertation,California University, Los Angeles.**

**(2)Milos J. (2010).University governance and some issues, a national Study of improving participation in student self. Governance leadership, lifelong learning network, national conference, university of Arkansas, PP1-7.**

**(3)Rabovsky, T. M. (2012).Accountability in higher education: Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(4), 675-700.**