



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

درجة توفّر مُتطلِّباتِ تطَبِيقِ مَبَادِئِ الحُوكْمَةِ في مَدارسِ محافظة بيشة وعلاقتها بِمُسْتَوَى الأَداءِ المُدرَسي

إعداد

الطالبة / مطرة رجا ماضي الشهراني

إشراف

د/ خديجة مقبول الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك في جامعة الباحة - كلية التربية

﴿ المجلد الثاني - العدد الأول - يناير ٢٠٢٠ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

المُستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات ومعلمات التعليم العام بمحافظة بيشة البالغ عددهن (80) قائدة، و(2059) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (64) قائدة، و(344) معلمة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة اشتملت على (38) فقرة موزعة على محورين، وهما محور درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بـ (18) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية)، ومحور مستوى الأداء في مدارس بيشة بـ (20) عبارة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس بيشة بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها كالتالي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية)، وجاء مستوى الأداء في مدارس بيشة متوسطاً، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس بيشة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، فيما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء في مدارس بيشة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في مدارس بيشة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعاون المختصين عن العملية التعليمية بتدليل العقبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام ببيشة.

الكلمات المفتاحية: تطبيق مبادئ الحوكمة، مستوى الأداء، قائدات المدارس، المعلمات، مدارس التعليم العام.

Abstract

The study aimed at revealing the availability degree of applying of governance principles requirements in Bisha schools and its relation to the level of school performance from the of the leaders and teachers' point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach. The study community consisted of all the leaders and teachers of public education in Bisha Governorate, it consisted of (80) leaders, (2059) teachers, the study was applied on a random sample of a group consisted of (64) leaders, and (344) teachers. Data collection tool was acted in a questionnaire that included (38) phrases divided into two axes, the requirements of applying the principles of governance which are (18) statements distributed in three areas (organizational requirements, human requirements, financial requirements), the level of performance in Bisha schools (20) statements.

The results showed that the requirements for applying the principles of governance in Bisha schools were moderate in all fields, they were arranged as follows (organizational requirements, human requirements, financial requirements), the performance level in Bisha schools was moderate, the results showed a statistically significant difference between the average responses of the sample members to the degree of availability of the requirements of applying the principles of governance in Bisha schools due to the variable of the job title. There aren't statistically significant differences due to the variables (scientific qualification, years of experience, educational stage). The results showed a statistically significant difference between the average responses of the sample of the study in the level of performance in the Bisha schools due to the variable of the job title. There were no statistically significant differences due to the variable (qualification, years of experience, educational stage), there is a positive correlation between the degree of availability of the requirements of applying the principles of governance, and the level of performance in Bisha schools.

The study recommended the need for specialists to cooperate in the educational process by overcoming obstacles to the implementation of the principles of governance in public education schools in Bbisha.

Keywords: Implementation of governance principles, performance level, school leaders, teachers, public education schools.

مُقدِّمة

يشهدُ العصرُ الحاليّ العديدُ من التحوّلاتِ والتغيّراتِ المتسارعةِ على جميعِ الأصعدةِ نتيجةً للتقدمِ التكنولوجي والعلمي الغيرِ المسبوقِ، وهو ما ألزم النظمَ الإداريّةِ على ضرورةِ السعي لمواكبة تلك التحوّلاتِ والتغيّراتِ.

والنظمُ التعليميّةِ ليست بمعزلٍ عن تلك التغيّراتِ والتحدياتِ، مما يفرض عليها إعادةِ البناءِ على أسسٍ سليمةٍ وواضحةٍ، حتّى تكون قادرةً على مواجهةِ هذه التحدياتِ، وتصبح أكثر تطوراً ومرونةً وانفتاحاً، وقدرةً على مواجهةِ مشكلاتها (المفيز، 2014، 229).

وفي ظل هذه التحدياتِ والمتغيّراتِ، يتطلّب حدوثُ عمليةِ تحوّلٍ في أساليبِ قيادَةِ المؤسساتِ التعليميّةِ، تحوّلٍ من الأساليبِ التقليديّةِ إلى الأساليبِ الحديثَةِ، ومن أحدثِ هذه الأساليبِ أسلوبُ الحوكمةِ، الذي يسعى لتحقيقِ الشفافيةِ، والنزاهةِ، والرقابةِ، والعدالةِ، والمشاركةِ في صنعِ القراراتِ (الزطمة، 2016، 4).

وتشيرُ الحوكمةُ إلى مجموعةٍ من القواعدِ والإجراءاتِ القائمةِ على النزاهةِ، والشفافيةِ، والمساءلةِ، والمحاسبةِ، ومكافحةِ الفسادِ، وتحقيقِ العدالةِ، دون تمييزٍ، وتطبيقِ القانونِ على الجميعِ، مع توفيرِ رقابةٍ فاعلةٍ داخليةٍ وخارجيةٍ (أبو النصر، 2015، 45).

والوصولُ إلى تطبيقِ الحوكمةِ بفاعليّةٍ، يتطلّبُ مجموعةً من المعاييرِ والشروطِ والعناصرِ والاحتياجاتِ، والتي يمكنُ أن يطلقَ عليها متطلّباتٌ أساسيةٌ، ينبغي توافرها لتحقيقِ الأهدافِ المنشودةِ (عيسان والخروصي، 2016، 48).

ويتوقّفُ تطبيقُ الحوكمةِ في المدارسِ على توفيرِ المتطلّباتِ الأساسيةِ لإصلاحِ التعليمِ فيها، وذلك في إطارِ معالجةِ أي قصورٍ في أدائها، وتعزيزِ نجاحاتها، بما يفضي إلى تحقيقِ الأهدافِ التربويّةِ والتعليميّةِ المخططةِ، وتجويدِ التعليمِ والمخرجاتِ التعليميّةِ، وذلك من خلالِ تعزيزِ دورِ الإدارةِ المدرسيّةِ، والمعلمين، وأولياءِ الأمورِ، والمجتمعِ المحليِ، وضمانِ استثمارِ الوقتِ، وعدمِ ضياعه (قرواني، 2016، 120).

وأن تكونَ المؤسساتِ التعليميّةِ أكثرَ شفافيةً في نظامِ التقييمِ، والوصولِ إلى المعلوماتِ الدقيقَةِ، والمخصصاتِ الماليّةِ وأن تعطي مزيداً من الدعمِ والتدريبِ الوظيفي، ومكافأةِ الأفكارِ الجديدةِ والإبداعِ والابتكارِ (ربابعة والشّرمان، 2017، 470).

وكذلك عُقدت بعضُ المؤتمراتِ، مثل المؤتمرِ الدوليِّ للحوكمةِ في مؤسساتِ التعليمِ العاليِ، الذي عقد في الأردنِ في الفترة من 11-13 مارس 2017 والذي أكد على ضرورةِ تطبيقِ الحوكمةِ في المؤسساتِ التعليميّةِ، لمواجهةِ التحدياتِ والصعوباتِ التي يتعرض لها قطاعُ التعليمِ والبحثِ العلمي في الوطنِ العربيّ.

ويُعد الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في المؤسسات المختلفة، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع، والمنافسة الشديدة لن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلّة أداء الأفراد في المؤسسة (النويقة، ٢٠١١، ٣٢٥).

وإذا كانت عملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة ضرورة لازمة، باعتبار ذلك أحد الأساليب الفنية لقياس كفاءة وفاعلية تلك المنظمات، فإن خصوصية المؤسسات التعليمية، وفلسفتها الرامية إلى تقديم مُتعلّم منتج للمعرفة منافساً عالمياً، تستوجب الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء بهذه المؤسسات، لتلبي تطلعات المجتمع في تعليم أبنائه وإكسابهم المهارات اللازمة للتكيف مع المستقبل (الديب، ٢٠١١، ٤٩).

وقدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها، يتوقف إلى حد كبير على نجاح قيادة هذه المؤسسات، في تطوير وتحسين مستوى الأداء بها، حيث تعمل على استنهاض طاقة أفرادها، وتأهيلها، وتحسين بيئة المؤسسات الداخلية، التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك واستثارة الطاقات الكامنة للأفراد لتحقيق أعلى درجة من بذل الجهود، لتضمن أداءً راقياً يُحقق أهدافها (بشير، ٢٠١٥، ١).

ولأهمية توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في المؤسسات التعليمية فقد أكدت رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية على ضرورة رفع كفاءة، وفاعلية، وسرعة اتخاذ القرار في وزارة التعليم، حتى تكون أكثر مرونة في مواكبة متطلبات الرؤية الوطنية، وتحقيق أولوياتها، مما سيحقق حوكمة فاعلة للأداء التعليمي، وضمان استمرارية العمل التنفيذي على مستوى الوزارة، ومراجعة الهياكل، والإجراءات، وتوزيع المهام، والمسؤوليات، والصلاحيات وتطويرها، بما يضمن الفصل الواضح بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، ومراقبة التنفيذ، واستحداث وحدات مُمكنة، لمراقبة التنفيذ، ومتابعة الأداء، وفق أفضل الممارسات العالمية المتبعة، ودعمها بما تتطلبه من إمكانيات مادية، وبشرية، ونظامية، وصولاً إلى أداء أكثر مرونة وفاعلية.

<https://vision 2030 .gov.sa/download/file/fid/422>

ومما سبق يتبين حاجة المدارس إلى توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتجويد المنتج التعليمي. لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء
مُشكلة الدراسة وأسئلتها:

درجّة توفّر مُتطلّبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس

محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي

د/ خديجة مقبول الزهراني

مطرة رجاء ماضي الشهراني

٢٨٤

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وجعلها مكوناً رئيسياً في كافة عناصرها، بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات، وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية (عبد الجمل، ٢٠١٨، ١٣٠).

وعلى الرغم من توجه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق الجودة والتميز في أدائها، إلا أن محاولات التطوير لم تحقق النجاح المتوقع منها، نتيجة لغياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، والمداخل الإصلاحية، والرؤى الاستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين المستمر لدى بعض قيادات المؤسسات التربوية (ضحايي، 2011، 44).

وتعاني المؤسسات التعليمية من أزمة حقيقة، تتمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الملموس، بسبب التعارض بين متطلبات القيادة العليا والقيادة التنفيذية في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل المدرسي، وغياب الشفافية والوضوح والمساءلة والمراقبة لميزانية هذه المؤسسات التعليمية، ومعرفة أوجه الأنفاق فيها، وعدم السماح بإعادة توجيهها، بما يخدم صالح المؤسسة، ومجتمعها المحلي (عطوة، 2012، 455).

وفي ضوء المتغيرات المتسارعة تحتاج المؤسسات التعليمية إلى عملية إعادة تنظيم، يتم من خلالها التغلب على النقاط السلبية، ومعالجة المشاكل التي تبدأ بضعف الأداء، وغموض الإجراءات الإدارية، وانتهاءً بتدني مستوى المخرجات وعدم تحقيق توقعات المجتمع، كما أن واقع أداء إدارات المؤسسات التعليمية المختلفة، وافتقارها إلى الوضوح، وانتشار ثقافة السرية والتكتم في العمل الإداري، بالإضافة إلى ضعف وسائل الاتصال بينها وبين المجتمع، كون رغبة في الكشف عن مدى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات (المفيز، 2014، 230).

وقد تناولت بعض الدراسات متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة كدراسة الزطمة (2016) التي أكدت على أن درجة توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في الإدارة المدرسية جاءت منخفضة، ودراسة الشمري (2018) التي أكدت على أن الواقع الفعلي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية لا يلبي المأمول، ولم يصل بعد إلى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيق قيم المساواة، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة، باعتبارها مكوناً أساسياً للإدارة المأمولة.

أما فيما يتعلق بمستوى الأداء فقد تناولتها بعض الدراسات كدراسة النيبتي (2012) التي أكدت على أن مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف كان متوسطاً، ودراسة العجمي (2018) التي أكدت على انخفاض مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية ودون المستوى المأمول في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال عمل الباحثة في مجال التعليم، فقد لاحظت عدم اقتناع، البعض من قيادات إدارة التعليم وقائدات المدارس بدواعي تطبيق الحوكمة، وعدم وضوح أهمية الحوكمة

وفوائدها لدى بعضهن، وعدم مشاركة قائدات المدارس في بعض القرارات التي تخص مدارسهن، وضعف مهارات بعض قائدات المدارس والمعلمات، وعجزهن عن تحمل المسؤولية، وإتباع قائدات المدارس لأساليب قيادية لا تصلح لقيادة المدرسة في الوقت الراهن، وغموض ثقافة مفهوم الحوكمة لدى غالبية أعضاء المجتمع المدرسي، وكثرة الأعباء الإدارية على المعلمات، مما يقلل من قدرتهن على تطوير أدائهن.

وعلى ضوء ما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء؛ ولذا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات ؟
 - ٢- هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس بيشة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
 - ٣- ما مستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات ؟
 - ٤- هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء هل توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة في مدارس بيشة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
 - ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس بيشة، وتحديد مستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، والكشف عن ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في مدارس بيشة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في مدارس بيشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات.

أهمية الدراسة:

درجّة توفّر مُتطلّبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس

محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي

د/ خديجة مقبول الزهراني

مطرة رجاء ماضي الشهراني

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته حيث تتناول متغيرين على درجة من الأهمية في الفكر الإداري المعاصر وهما مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء، وهما من المتغيرات التي تسهم في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، وفي تحقيق أهدافها بإتقان، وندرة الأبحاث والدراسات- على حد علم الباحثة- التي تجمع المتغيرين وخاصة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العلمية: من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في إدارة التعليم بمحافظة بيشة عن الواقع الفعلي لتوفر متطلبات مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء مما يسهم في وضع الخطط المستقبلية لتطوير وتحسين الأداء، وأن يتعرف المختصون في وزارة التعليم على متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة للعمل على توفرها، والقائمون على مراكز التدريب إلى الاهتمام بإكساب قائدات المدارس والمعلمات كيفية تطبيق الحوكمة، وتطوير مستوى الأداء في مدارسهن.

مُصطلحاتُ الدراسة :

تم لتطرق لتعريفات بعض المصطلحات لواردة في الدراسة كالتالي:

مُتطلّباتُ تطبيقُ مبادئ الحوكمة:

تُعرفُ الباحثةُ متطلّباتُ تطبيقُ مبادئُ لحوكمة إجرائياً بأنها: مجموعةُ الإجراءاتُ التي تخصُّ للاحية لتنظيمية والبشرية والمادية للالزم توفرها في مدارس لتعليم لعلم ، وسُهمُ في تطبيقُ مبادئُ لحوكمة، ونقاسُ بالدرجةُ لكليةُ لتي تحصلُ عليها للمستجيباتُ على فقراتُ الاستبانةُ لمعدّةُ لذلكُ من قِبَلُ الباحثةُ.

مُسْتَوَى الأداء المدرسي:

تُعرفُ الباحثةُ مستوىُ الأداء المدرسي إجرائياً بأنه: مجموعةُ الأنشطةُ والمهامُ التي تقومُ بها قائداتُ المدارسُ والمعلماتُ، والنتائجُ التي يحققها في مجال عملهن بكفاءة وفاعلية، وفقاً للأنظمة والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل المدرسي، ونقاسُ بالدرجةُ لكليةُ التي تحصلُ عليها المستجيباتُ على فقراتُ الاستبانةُ المعدّةُ لذلكُ من قِبَلُ الباحثةُ.

حُدودُ الدراسة:

ستتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة توفر متطلبات مبادئ الحوكمة بمدارس ببشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي.
- ٢- **الحدود المكانيّة:** تم تطبيق على المدارس الحكومية للبنات (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في محافظة ببشة.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم تطبيق على بعض قائدات ومعلمات لمرحل التعليمي لثلاث بمحظة ببشة.
- ٤- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق في الفصل الدراسي الأول من العلم 1440هـ / 2019م.

أولاً: الأدب النظري:

المحور الأول: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة:

الحوكمة في مجال التعليم لا تقتصر على نظام الإدارة والتنظيم الإداري فحسب، وإنما العمليات الرسمية، وغير الرسمية التي يتم فيها صياغة ووضع السياسات، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد، وتطبيق الإصلاحات، ورصد تنفيذها (بيومي، ٢٠٠٩، ١٦٤).

نشأة الحوكمة: يعدُّ مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تناولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، وتم استخدامه لأول مرة من طرف البنك الدولي في عام ١٩٨٩، وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكمة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في أفريقيا هي أزمة حوكمة بالدرجة الأولى (حلاوة، ٢٠١١، ٨).

وقد زاد الاهتمام بهذا المصطلح ولا سيما بعد ظهور حالات التعثر لدى العديد من المؤسسات التربوية والاقتصادية وغيرها (الشمري، ٢٠١٤، ٣).

مفهوم الحوكمة: تُعرف الحوكمة في المؤسسات التعليمية على أنها التقييم الرشيد التي يتم يمكن من خلالها أن تتمكن المؤسسات التربوية من القيام بمهامها، وتحقيق أهدافها بجودة عالية، تؤدي إلى تعزيز الثقة بها، وزيادة مستوى رضا الأفراد العاملين بها وأعضاء المجتمع المحلي (عبد الجمل، ٢٠١٨، ١٣٥).

أهمية الحوكمة: تتمثل أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية من خلال مساعدة إدارة المؤسسة التعليمية على صياغة وبناء استراتيجيات سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، وزيادة القدرة على المنافسة، وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التعليمية التي تحد من جودة أدائها (ضحوي، ٢٠١١، ٥٦).

أهداف الحوكمة: تتمثل أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية من خلال إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم على كافة الأصعدة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة، وحماية الحقوق وتحقيق مبادئ المساواة والعدالة بين كافة أطراف العملية التعليمية والمستفيدين، وتوفير المعلومات اللازمة عن المؤسسة التعليمية بدقة وموضوعية تعزز الثقة بها أمام

درجّة توفّر مُتطلّبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس

محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي

د/ خديجة مقبول الزهراني

/ مطرة رجاء ماضي الشهراني

٢٨٨

المستفيدين، والتأكد من وجود هيكل تنظيمي وظيفي يتضمن تحديداً واضحاً للسلطات والمسؤوليات (أبو كريم، ٢٠١٤، ٦١).

خصائص الحوكمة: تتميز الحوكمة بخصائص محددة تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذه الخصائص تدعم نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن خصائصها انضباط السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والاستقلالية حيث لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، والمسؤولية حيث توجد مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة، والعدالة حيث يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنظمة (عبد العال، ٢٠٠٧، ٤).

أبعاد الحوكمة:

تعدّ الحوكمة إحدى الوسائل لتعزيز الشفافية والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، وبالتالي يُمكن وصف الأبعاد الرئيسية للحوكمة فيما يلي:

أولاً: الشفافية: تعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في المنظمة واضحة، مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة، وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في المنظمة، وترتكز على حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها (الأفي، ٢٠١٦، ٤٠).

ثانياً: المساءلة: تعني تطبيق الأنظمة والتعليمات بوضوح على جميع منتسبي المؤسسة، وفي كافة مستوياتها، وهي قاعدة تقضي محاسبة المسؤولين الذين يتخذون القرارات عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، بمعنى تحمل الفرد تبعات الأعمال المكلف بها (محمد والجابرية، ٢٠١٧، ٣٦).

ثالثاً: التمكين: يُقصد بالتمكين إعطاء الموظفين حرية أكبر، وسلطة وصلاحيّة، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤، ١١).

رابعاً: المشاركة: تُعدّ المشاركة إتاحة المجال لجميع العاملين بالمؤسسة من مشاركتهم الفعالة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة. (محمد والجابرية، ٢٠١٧، ٣٥).

مُعوّقات تطبيق الحوكمة:

أولاً: المعوقات التنظيمية: وتشمل جمود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وشيوع البيروقراطية، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين القيادات العليا والقيادات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمسائلة الإدارية للعاملين (Kohansal,2011,11-15).

ثانياً: المعوقات البشرية: تتمثل في عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص وعيهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، وعدم قدرتهم على مقاومة ضغوط المحسوبة، فضلاً عن مقاومتهم للتغيير في المدارس، وعدم رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية (قرواني، ٢٠١٦، ١٢٢).

ثالثاً: المعوقات المالية: ارتفاع تكاليف برامج تطبيق مبادئ الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلاً عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم (قرواني، 2016، 121).

متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

يوجد العديد من متطلبات الحوكمة التي يتطلب توفرها سواء في المؤسسات التعليمية أو غير التعليمية، حتى يتحقق أهداف الحوكمة، ومن هذه المتطلبات:

- **إصلاح الهياكل الإدارية والرقابية :** وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الإدارية والرقابية والتي يتمثل دورها في مكافحة الفساد، وذلك من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة والعقاب من أجل التقويم (عطوة، 2012، 501).

- **القيادة الإدارية الفعالة:** يصعب نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة دون وجود قيادة إدارة فعالة تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح. (الزطمة، 2016، 41).

المحور الثاني: مستوى الأداء المدرسي

يعرف الأداء في المؤسسات التعليمية بأنه عبارة عن جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات والتي تأمل المدرسة أن يتم تحقيقها، والوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار في الوقت أو الطاقة من أجل تحقيق الجودة الشاملة (الشريف، ٢٠١٤، ٦٤٢).

عناصرُ الأداء: يتكوّن الأداء من عددٍ من العناصر التي تزيد من أهميته في المنظمات المختلفة، ومن هذه العناصر: المعرفة بمتطلبات الوظيفة و نوعية العمل وكيفية العمل المنجز والمثابرة والثوق

مفهومُ تقييمُ الأداء: حظي مفهوم تقييم الأداء بالعديد من التعريفات نتيجة لاختلاف المسميات بشأنه، ومن هذه التعريفات أنه عملية تقدير أداء كل فردٍ من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى، ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم غير جيد، وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، أو جهوده، أو سلوكه (برنوطي، ٢٠٠١، ٣٧٨).

أهميةُ تقييمُ الأداء: يعد تقييم أداء الأفراد في المنظمات المختلفة من الأمور الضرورية وذات الأهمية، وذلك يرجع إلى تقييم المشرفين والمديرين Evaluation Of Supervisors and Managers: حيث يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة سلوك المرؤوسين باستمرار، من أجل أن هناك عدالة عند كتابة التقارير اللازمة ورفعها إلى القيادات العليا (ماهر، ٢٠٠٦، ١٣٧)، وتخطيط الموارد البشرية، وتحسين الأداء وتطويره، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت (حمود، ٢٠٠٧، ١٥٢).

أهدافُ تقييمُ الأداء: تتمثل أهداف تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية في تجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع المحلي، وتشخيص مستويات الأداء الحالية بالمدرسة من أجل تطويرها، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، والتنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد في المستقبل، وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على أفراد المجتمع المدرسي، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة (العميري، 2012، 51).

العواملُ المؤثرةُ في الأداء : هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء. حيث يعتبر هذا الأداء مزيجاً من متغيرات الفرد من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الخصائص الجسمية، الدوافع، الحاجات، الحالة المزاجية، وغيرها الكثير)

إضافة إلى عوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (ثقافة المؤسسة، وأهدافها، ونمط القيادة فيها وغير ذلك (أبو النصر، 2008، 73-74).

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة:

أجرى ربابعة والشمران (2017) دراسة بهدف معرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية، ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك والحدود المقترحة لتطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (390) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من (754) عضو هيئة تدريس، (103) قائداً أكاديمياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك جاءت بدرجة متوسطة، ووجود معوقات تحول دون تطبيق الحوكمة الإدارية بنسبة عالية، أي أن درجة توفر متطلبات الحوكمة كانت بدرجة ضعيفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

كما أجرى الزطمة (2016) دراسة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأوروا، وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (367) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (8262) معلماً ومعلمة في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة جاء مرتفعاً، وجاء تقدير عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق الحوكمة في الإدارة المدرسية عالياً، وهذا يشير إلى أن درجة توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في الإدارة المدرسية منخفضة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة قرواني (2016) إلى التعرف على متطلبات ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (83) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة

درجّة توفّر مُتطلّبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس

محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي

د/ خديجة مقبول الزهراني

/ مطرة رجاء ماضي الشهراني

٢٩٢

الدراسة على متطلبات ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة جداً وكان ترتيبها كالتالي (المتطلبات المادية مرتفعة جداً، المتطلبات البشرية مرتفعة جداً، المتطلبات التنظيمية مرتفعة جداً)، وهذا يشير إلى أن مستوى توافر (المتطلبات المادية منخفض، والمتطلبات البشرية منخفض، والمتطلبات التنظيمية منخفض)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ثانياً: دراسات تناولت مستوى الأداء :

قام العجمي (2018) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات والمعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (213) مديراً ومديرة مدرسة ابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة الزهراني (2015) إلى التعرف على درجة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التمكين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريات في جامعة الباحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (150) موظفة إدارية بجامعة الباحة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (89) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون عدم توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية لجامعة الباحة لتطبيق التمكين، ووجود العديد من المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق التمكين في جامعة الباحة بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين وتحسين الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول درجة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التمكين في البيئة التنظيمية لجامعة الباحة تعزى إلى اختلاف متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وحرصت دراسة الرشيدى (2013) إلى تحديد مستوى الأداء التنظيمي لمديري المدارس المتوسطة في الكويت وعلاقته بمستوى انضباط الطلاب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (16316) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية بلغت (816) معلماً ومعلمة بالمدارس المتوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء التنظيمي لمديري المدارس المتوسطة جاء متوسطاً، وكذلك مستوى انضباط الطلاب، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التنظيمي لدى مديري المدارس ومستوى انضباط الطلاب.

تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة والمتعلقة بمحوري الدراسة، الحوكمة ، ومستوى الأداء، سيكون التعقيب من خلال أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة، وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك كالتالي:

أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حيث تمثل منهج الدراسة الحالية في المنهج الوصفي الارتباطي، كما دراسة الفواز (2015). كما تشابهت في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مثل دراسة ربابعة والشمران (2017)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مرحلة التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية في مدارس التعليم العام مثل دراسة الزطمة (2016).

كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث تمثلت بيئة الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية مثل دراسة الزهراني (٢٠١٥).

أوجه الاختلاف :

الاهداف : اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأهداف، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى الأداء بمدارس بيشة.

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي بينما استخدمت دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧)، ودراسة قرواني (٢٠١٦)، ودراسة شرف (٢٠١٥)، ودراسة الثبتي (٢٠١٢)، ودراسة فاهووف وفالكي وفان بيتريجيم (Vanhoof, Valcke, Van Petergem, 2010) المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، بينما تمثلت أداة دراسة فاهوف وفالكي وفان بيترجيم (Vanhoof, Valcke, Van Petergem, 2010) في المقابلة، ودراسة شيبارد (Sheppard, 2011) في الاستبانة والمقابلة، ودراسة دوما (Duma, 2013) في الاختبار.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية من قائدات ومعلمات مدارس التعليم العام، بينما تمثل مجتمع وعينة دراسة ربابعة والشрман (٢٠١٧)، ودراسة الفواز (٢٠١٥)، ودراسة شرف (٢٠١٥)، ودراسة من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الزطمة (٢٠١٦)، ودراسة قرواني (٢٠١٦)، ودراسة الرشيدى (٢٠١٣)، ودراسة الحضري (٢٠٠٩) من المعلمين والمعلمات،

مرحلة التطبيق: طبقت الدراسة الحالية في مدارس التعليم العام، بينما طبقت دراسة الربابعة والشрман (٢٠١٧)، ودراسة الزهراني (٢٠١٥)،

بيئة التطبيق: مثلت بيئة الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية بينما تمثلت بيئة دراسة ربابعة والشрман (٢٠١٧) في الأردن.

أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء وتدعيم الأدب النظري، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد منهج الدراسة، ومعرفة أدوات الدراسة وخطوات بنائها، وإجراءات تطبيقها، وتفسير النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات، والتعرف على الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة للتحليل الإحصائي، وتوجيهات الباحثة نحو كثير من المراجع الخاصة بالدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات أنها تناولت علاقة توفّر متطلّبات الحوكمة بمستوى الأداء، بينما معظم الدراسات السابقة قد ناقشت موضوعاً واحداً منهما دون الآخر، بينما تم الجمع بينهما في الدراسة الحالية، كما تعدّ أداة الدراسة الحالية أداة دراسة يمكن الاستفادة منها في الدراسات التي تخص المتغيرين أو أحدهما في البحوث المستقبلية.

منهج الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة الحالية تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يُعرف بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثمّ معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، 2010، 171).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القائدات والمعلمات في مدارس التعليم العام التابعة لمكتب تعليم الوسط في محافظة ببشة والبالغ عددهن (80) قائدة مدرسة، و(2059) معلمة على رأس العمل بمدارس التعليم العام بناءً على إحصائية إدارة تعليم ببشة للعام الدراسي 1439/1440هـ، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد بناء أداة الدراسة والتأكد من صحتها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة من قائدات ومعلمات بمدارس محافظة ببشة خلال الفصل الدراسي الأول (1439-1440هـ)، وقد تتطلب تطبيق الأداة عدداً من الخطوات والإجراءات للموافقة على تطبيقها، وقد جاءت على النحو التالي: الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة من إدارة جامعة الباحة موجهاً إلى إدارة التعليم بمحافظة ببشة، والحصول على خطاب من إدارة التعليم بمحافظة ببشة موجه لمديرات المدارس لتيسير مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

وتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية للأداة على (5) قائدة مدرسة، و(25) معلمة، وبعد حساب صدق وثبات الأداة واستبعاد بعض الفقرات أصبحت الأداة في صورتها النهائية للتطبيق (38) فقرة، وتم تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة، وجمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لبرنامج (SPSS)، وتم تحليل البيانات واستخراج النتائج، ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية مع تقديم التوصيات والمقترحات.

ملخص نتائج الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من تحليل لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها ومناقشتها يمكن ذكر أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات مبادئ الحوكمة في مدارس ببشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.73)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.49).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء في مدارس ببشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.68).

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، ومستوى الأداء في مدارس ببشة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.748).

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدّراسة، فإنّ الباحثة توصي بالآتي: ضرورة تعاون المختصين عن العملية التعليمية بتذليل العقبات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام.
- العمل على بناء هيكل تنظيمي بالمدارس يتوافق مع تطبيق مبادئ الحوكمة.
- اهتمام الجهات التدريبيّة بإكساب قائدات المدارس مهارات إدارة الصراع التنظيمي.
- حث قائدات المدارس على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات لإنجاز المهام المطلوبة.
- العمل على توفير عدد كاف من الكوادر البشرية بالمدارس للوفاء باحتياجات الحوكمة.
- التعاون مع الجهات التدريبيّة للعمل على إيجاد فرص تدريبيّة مناسبة للمعلمات تتوافق مع تطبيق مبادئ الحوكمة.
- حث قائدات المدارس على غرس الرقابة الذاتية لدى المعلمات.
- أن تحرص قائدات المدارس على توفير بنية تحتية تسهم في نشر ثقافة الحوكمة داخل المجتمع المدرسي.
- أن تحسن قائدات المدارس توظيف الموارد المالية لإحداث مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- ضرورة إشراك المعلمات في تنمية الموارد المالية بالمدرسة للمساهمة في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ضرورة العمل على إكساب الطالبات مهارات التخطيط للمستقبل.
- حث المعلمات على تقديم بحوثاً إجرائية تسهم في حل مشكلات المجتمع.
- أن تنمي المعلمات لدى الطالبات مهارة جمع وتحليل المعلومات.
- أن تحرص قائدات المدارس على توافر التجهيزات التقنيّة بشكل كاف داخل المبنى المدرسي.

ثالثاً: المقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدّراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة، فإنّ الباحثة تقترح ما يلي:

- إجراء دراسة تتعلق بعلاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمات.
- إجراء دراسة تتعلق بعلاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس والمواطنة التنظيمية لدى المعلمات.
- إجراء دراسة تتعلق بعلاقة التمكين الإداري وتطوير الأداء المدرسي.
- إجراء دراسة تتعلق بالمشاركة في صنع القرار ومستوى الأداء المدرسي.

دَرَجَةُ تَوْفُرٍ مُنْتَطَبَاتِ تَطْبِيقِ مَبَادِي الْحُوكَمَةِ فِي مَدَارِسِ

مَحَافِظَةِ بَيْشَةَ وَعِلَاقَتِهَا بِمَسْتَوَى الْأَدَاءِ الْمُدْرِسِيِّ

د/ خديجة مقبول الزهراني

/ مطرة رجاء ماضي الشهراني

٢٩٨

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز، لقاهاة: المجموعة العربية، دار إيتراك للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهاة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، ١٥ (٣)، ٥٥-٩٣.

أبو هنلة، خالد سعيد (٢٠١٥). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع.

الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفاداة منها في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ١١-١١٨.

اليسام، يسام عبد الله (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام، الرياض: معهد الإدارة العامة. البستنجي، يوسف مصطفى عيسى (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

بشير، يوسف حسن آدم (٢٠١٥). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

بلخيري، سهام وعشبيط، حنان (٢٠١٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة جامعة البويرة"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، البويرة، الجزائر.

بيومي، عبد الله (٢٠٠٩). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكار ٢٠٠٠، المؤتمر السنوي السابع، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، جامعة عين شمس، القاهاة، ٧، ١٦٠-١٧٣.

الثبتي، خالد شعيل تركي (٢٠١٢). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حيتو، عبد الحق بن خالد. (٢٠١٣) : مشاركة المشرف التربوي لمدير المدرسة في تحسين الأداء المدرسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة، المدينة المنورة. حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع. حسن، راوية محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

حسنواي، أمينة ومزيق، رزيقة (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

الحضري، أحمد سالم (٢٠٠٩). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة ظفار بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

حلاوة، جمال و صالح، علي (٢٠٠٩). مدخل إلى عالم التنمية، عما: مكتبة الشروق للنشر والتوزيع.

حلاوة، جمال رضا (٢٠١١). واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، ٣، ١-٢٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

De Ferranti, D., Ody, A., Ramshaw, J., & Jacinto. J. (2009). *how to Improve Governance: Anew Framework for Analysis and action*, Washington, D.C: Brookings Institution Press.

Duma, M.A.N. (2013). The Principals' Views on Parent Participation in Governance of Rural Schools, *Journal Studies on Home and Community Science*, 7(2), 99-107.

Garrison, M. (2009). Models of Academic Governance and Institutional Power in Southern Baptist Related Liberal Arts Colleges and Universities, *Degree Doctor of Education*, PhD Dissertation, the Faculty of The Southern Baptist Theological Seminary, USA.

Jacobs, L. (2011). *The Return Modle: A New Approach to Governance For Public School in New Orleans*, Cowen Institute for

درجّة توفّر مُتطلّبات تطبيّق مبادئ الحوكمة في مدارس

محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي

د/ خديجة مقبول الزهراني

/ مطرة رجاء ماضي الشهراني



Public Education Initiatives, Tulane University, New Orleans, USA.

Kohansal, R. (2011). School District Governance and Classroom Reading Instructional Practices, *degree of Doctor*, University of California, Berkeley, USA.

Krejcie, R & Morgan, D (1970): *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological.*

Sheppard, A.P.I. (2011) An Analysis of the nature of the Governance of International Schools and the potential for securing appropriate governance, *degree of Doctor of Education*, University of Bath, Britain.

UNESCO (2009). *Governance in Education : Transparency ,Accountability and Effectiveness, Bangladesh National Commission for UNSCO in cooperation with the Ministry of Education and the Ministry of primary and Mass Educatoin. Institute of Educational Development ,BRAC University ,Bangladesh.*

Vanhoof, J. Valcke, M. & Van Petergem, P (2010). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals, *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21(2), 167-188.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- مجلس حوكمة الجامعات العربية، واتحاد الجامعات العربية، وجامعة الشرق الأوسط، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الفترة من ١١-١٣ مارس ٢٠١٧، المنعقد في الأردن، والمشار إليه في:

<http://www.khaberni.com/news>

تاريخ الدخول: ٢٠١٩/٢/١٤ ساعة الاسترداد: ٩:٣٠ مساءً

- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية، والمشار إليها في:

<https://vision.gov.sa/download/file/fid/٢٠٣٠>



تاريخ الدخول: ٢٠١٩/٢/١٤ ساعة الاسترداد: ٨:٠٠ مساءً