



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون  
المعلمين  
بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة**

إعداد

د. فهد بن عبدالرحمن المالكي  
كلية التربية - جامعة جدة

رياض بن عبد الله المالكي  
مشرف تربوي بإدارة شؤون المعلمين  
بتعليم جدة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

---

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١  
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة  
للتعليم بمحافظة جدة

د. فهد بن عبدالرحمن المالكي  
كلية التربية - جامعة جدة

رياض بن عبدالله المالكي  
مشرف تربوي بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين المنقولين في حركة النقل الداخلي بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة نهاية العام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ وبلغ مجتمع الدراسة ١٠١٣ معلماً وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع وفق الطرق العلمية بلغ عددها ٢٩٥ معلماً. وتم تطبيق استبانة عليهم تكونت من ثلاث محاور وهي: الشفافية والنزاهة والعدالة و ٣٩ فقرة، تم الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الرباعي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاءت منخفضة في كل محور من محاور الدراسة، وجاءت واقع تطبيق مبادي الحوكمة بشكل عام منخفضة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية وذلك لصالح العاملين في المرحلة الابتدائية، ووجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الفئة الذين تتراوح خدمتهم من ١٠ الى ٢٠ سنة، كما بينت وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير العمل الحالي وذلك لصالح المعلمين، وبينت عدم وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: العمل على تحديث الأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها في الإدارة العامة للتعليم بما يخدم ويعزز تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - الشفافية - النزاهة - العدالة .

**Abstract**

The study aimed to identify the reality of applying the principles of governance in the Department of Teachers' Affairs in the General Administration of Education in Jeddah Governorate, from the teachers' point of view. The study

---

followed the descriptive approach. The questionnaire was used as a tool to collect study data and achieve its objectives. The study population consisted of transferred teachers in the internal transport movement at the end of the academic year 1440-1441 A.H. The study population reached 1013 teachers, and a random sample representing the community was chosen according to scientific methods, numbering 295 teachers. A questionnaire was consisted of three axes: transparency, integrity, and justice, and 39 items were answered according to the Likert quadruple scale. The study concluded with a set of results, for example: the application of the principles of governance in the Department of Teachers' Affairs in the General Administration of Education in Jeddah Governorate was low in every axis of the study, and the reality of applying the principles of governance in general was low, and the study showed that there are statistically significant differences according to the variable of the school stage. This is for the benefit of those at the primary stage, and the existence of statistically significant differences according to the variable of the number of years of service for the benefit of the group whose service ranges from 10 to 20 years, it also showed that there are statistically significant differences according to the current work variable for the benefit of teachers, and there are no statistically significant differences according to the scientific qualification variable. The study recommended several recommendations, such as update the systems, regulations, and laws in the General Administration of Education to enhance the application of the principles of governance.

Key words: governance - Transparency – integrity - Justice .

المقدمة:

تعد مؤسسات التربية والتعليم باختلاف أنواعها ومستوياتها حجر الزاوية في تطور المجتمع وتحقيق التقدم لأفراده في كافة المجالات بما يضمن لهم مستوى عالي من الرفاهية يرتفع كلما نجحوا في استثمار الإمكانات المتاحة بما يعود عليهم وعلى أجيال المستقبل بالنفع. وتتنافس حكومات الدول في تحقيق الرفاهية لشعبهم حيث تعمل وبشكل مستمر على تحديث خططها وتطوير أنظمتها عامةً، وخاصة ما يتعلق بالعملية التعليمية بما يتناسب مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والصحية، والتقنية، والأمنية.

ولأهمية التربية والتعليم في بناء المواطن ورفاهيته، حرصت المملكة العربية السعودية على أن يكون لذلك الأولوية أثناء وضع الاستراتيجيات، حيث تحرص وزارة التعليم عبر خططها إلى تعزيز مكانة المملكة عالمياً وتحقيق تطلعات ولاية الأمر بأن تصبح المملكة العربية السعودية نموذجاً ناجحاً في التعليم يحتذى به. لذلك قامت الوزارة ببناء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام ثم استراتيجية اصلاح التعليم ٢٠٣٠ شملت كافة القطاعات التعليمية تضمنت اثنا عشر هدفاً

---

استراتيجياً وفق المحاور الخمسة التالية: الجودة والتميز، فرص متساوية، تعليم شمولي موائم لمتطلبات سوق العمل، غرس القيم وسمات التميز، ونظام ذو كفاءة وفاعلية.

ولضمان تحقيق أعلى درجات النجاح في تنفيذ ما خطط له، لابد لمؤسسات الدولة من الاستفادة من التطور الكبير في علم الإدارة بما يساعدها في إدارة مواردها البشرية والمالية والمعرفية والتقنية بشكل جيد وفعال. حيث يرى عيد (٢٠١٧، ٥٠٥) أنه لا يمكن أن يتحقق تطوير الأداء الإداري إلا من خلال استخدام استراتيجيات ومداخل إدارية حديثة، بهدف إدخال تغييرات أساسية وإعادة تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية الإدارية، بما يسهم في تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءته، وتغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحدياته الراهنة في كافة المجالات، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع استثمار الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها من الهدر بما يحقق أعلى مستوى من الكفاءة.

وتعد الحوكمة من النظم الإدارية ذات الأهمية التي كثر الحديث عنها من كافة المؤسسات والهيئات الدولية عامة والتعليمية على وجه التحديد وأصبحت شرطاً أساسياً وجوهرياً في إدارة العمل وإنجازه وتطويره، حيث يذكر القرواني (٢٠١٦، ٣٢) أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية من شأنها أن تزيد من مستوى التعليم وفعاليتيه وتحسين مخرجاته كما تشجع الإدارة والمعلمين على الابتكار والابداع وتنويع أدائهم بالإضافة الى تعزيز دورهم وتمكينهم من الحصول على المعلومات الكافية والمساءلة عن أداء المؤسسة التعليمية وجودة خدماتها التعليمية. وبالتالي فإن نجاح أي إدارة في تحقيق أهدافها ورسالتها ليس مرتبط بالكمية التي تدار بها فقط، بل وبأبعاد الحوكمة التي يتبناها قائد ومنسوبي الإدارة ومدى قدرتهم على توظيف ذلك في تطوير الأداء.

مشكلة الدراسة:

تعد الحوكمة صمام أمان الإدارات ونظام يساعدها في مواجهة التجاوزات الإدارية، حيث أشار الزطمة (٢٠١٦، ٣) إلى أن الحوكمة تعتبر أحد الحلول المهمة والاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للإدارات التعليمية الاستفادة منها في تقنين دور أصحاب المصالح عن طريق الالتزام بأبعادها المتمثلة في المساءلة، الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفعالية، التمكين، العدل والمساواة، التنافسية، البساطة والوضوح والاستدامة

وحيث أن تطبيق الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين -شأنها شأن إي إدارة- يسهم في تجويد عملها المؤثر وبشكل مباشر على العملية التعليمية، حيث إنها مسؤولة عن توفير احتياج المدارس والموازنة بينها في المعلمين والتشكيلات المدرسية، وتحقيق الاستقرار النفسي لهم من خلال إجراء

---

حركة النقل الداخلي ودراسة طلبات الإجازات والإيفاد والابتعاث ونقل الخدمات والإعارة والاستقالة ومعالجة الاحتياج الطارئ خلال العام الدراسي.

ومن خلال اطلاع الباحثان على ما يطرحه بعض المعلمين وبعض قيادات المدارس أثناء الزيارات الميدانية أو أثناء مراجعتهم للإدارة وكذلك من خلال ما يرد للإدارة من خطابات أو استفسارات عبر برنامج تواصل الوزاري أو البريد الإلكتروني الرسمي، واستجابةً لبعض توصيات الدراسات السابقة التي نادت بأهمية تطبيق أبعاد الحوكمة وتفعيلها في المؤسسات التعليمية مثل دراسة المهدي (٢٠١٧) التي أوصت بضرورة العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المؤسسات التعليمية من أجل زيادة قدرتها على التميز وإشاعة ثقافة الحوكمة وابعادها فيها وكذلك دراسة الزائدي (٢٠١٩) التي أوصت بزيادة مستوى الشفافية وتفعيل ممارسات المساءلة والمحاسبية بتوضيح آليات تطبيقها والمعايير الحاكمة لها، وكذلك دراستي كاندي (Kandie, ٢٠١٧) ولافونين (Lavonen, ٢٠١٧) التي بينت أهمية تطبيق أبعاد الحوكمة للارتقاء بمستوى الإدارة التعليمية إلى أعلى المستويات قيمةً ومضموناً. وبناءً على ماورد في التقرير السنوي لوزارة التعليم لعام ٢٠١٩ والذي أكد على أن انخفاض الحوكمة في المدارس ومكاتب التعليم يعد من أبرز التحديات التي تواجه الوزارة في سعيها نحو التطوير.

ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت واقع تطبيق أبعاد الحوكمة في إدارات شؤون المعلمين، الأمر الذي شكل دافعاً إلى إجراء هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بجدة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ألفا = ٠,٠٥، بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تعود لمتغير (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمل الحالي)؟
- أهداف الدراسة:
- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

- الكشف عن إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمل الحالي).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من الآتي:

- أهمية الحوكمة في تجويد العمل الإداري وتأثير ذلك على العملية التعليمية.
  - قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أداء إدارة شؤون المعلمين بمحافظة جدة.
  - إثراء المكتبة العربية في مجال الحوكمة الإدارية.
  - جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات التي تناولت أهمية الحوكمة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية ومنها دراسة المهدي (٢٠١٧) ودراسة الزائدي (٢٠١٩) ودراسة العزاوي (٢٠١٨) ودراسة اللبدي (٢٠١٨).
- حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المحاور التالية (الشفافية، النزاهة، العدالة) وذلك لتأثير هذه المبادئ على طبيعة العمل في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام ١٤٤٢هـ.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية بنين بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على المعلمين المنقولين في حركة النقل الداخلي بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لملائمته لموضوع الدراسة..

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

يعرفها (حلاوة وطه، ٢٠١١، ٢) بأنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

---

ويعرفها الباحثان اجرائياً بأنها: الأسس والقواعد والقوانين التي تتبعها إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة من أجل تحقيق الجودة وتنظيم العلاقة بين المستفيدين والإدارة. إدارة شؤون المعلمين:

هي إدارة تتبع تنظيمياً للشؤون المدرسية بإدارة التعليم، ويتبعها فنياً وحدات شؤون المعلمين بمكاتب التعليم، وتعنى بتوفير احتياج المدارس ومكاتب التعليم وأقسام الإدارة من شاغلي الوظائف التعليمية وتحقيق الاستقرار لهم من خلال عملياتها الأساسية وفق أنظمة ولوائح محددة تضمن انتظام العملية التعليمية وجودتها. (الدليل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون المعلمين، ٢٠١٨)

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها : الادارة الإشرافية التي تتبع المساعد للشؤون المدرسية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة وتعمل على توفير احتياجات المدارس ومكاتب التعليم والأقسام الإشرافية بالأعداد المطلوبة لتشغيلها من معلمين وتشكيلات مدرسية وتشكيلات إشرافية، وإجراء حركة النقل الداخلي لهم ودراسة طلبات الإجازات والإيفاد والابتعاث ونقل الخدمات والإعارة والاستقالة ومعالجة الاحتياج الطارئ خلال العام الدراسي بما يضمن انتظام العملية التعليمية وتحقيق الاستقرار في ضوء الأنظمة والضوابط المحددة.

#### الإطار النظري:

تعد الحوكمة من الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الجودة وضمان سلامة الإجراءات الإدارية وحماية المؤسسات من أي ممارسات غير شرعية أو غير مرغوب فيها. كما تعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي احتلت مكانة كبيرة في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة، حيث أشارت بعض الأبحاث التربوية إلى أن توظيف مجموعة من مبادئ الحوكمة من شأنه أن يحقق فعالية أكبر للمؤسسات التربوية، وتفعيل للمركزية وتحقيق الإصلاح الإداري والقضاء على الفساد الناتج عن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة.

#### مفهوم الحوكمة:

شاع مفهوم الحوكمة في أواخر التسعينات من القرن العشرين وقد ظهر هذا المصطلح في الكثير من الأعمال الإدارية والاقتصادية، وقد تباينت آراء العلماء والباحثين في تعريف الحوكمة وظهرت الكثير من التعريفات منها على النحو التالي:

عرف الزائدي (٢٠١٩: ٩) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والمنظمات ويتم من خلاله تحديد المهام والحقوق والمسؤوليات لجميع الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن الشفافية والمساءلة والتمكين والعدالة لجميع أصحاب المصلحة.

---

وعرفت آل حارث (٢٠١٩: ١٩٠) الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري للمؤسسات عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الموضوعية من خلال نظام للرقابة والتوجيه والذي يقوم بدوره بتحديد المسؤوليات والحقوق والمعاملات مع الموظفين والمجتمع المحلي لإقناعهم بالإصلاح والتطوير.

ويذكر غادر (٢٠١٢: ١٣) تعريفاً للحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام. ويعرفها هينك (Henke, ٢٠٠٧: ٨٧) بأنها نظام توجه وتدار المؤسسة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ وذلك لتمكين وتحسين قدرة المؤسسة؛ كي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل المؤسسات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقتها كمؤسسة.

وقد عرفها باربر وآخرون (al, et & Barber ٢٠٠٩: ٣) بأنها مجموعة من العمليات والعادات السياسات والقوانين التي يتم بموجبها إحكام الرقابة على المؤسسة، توضيح العلاقة بين الأعضاء المشاركين والمعنيين بالفعاليات والممارسات المؤسسية.

وقد خلص اونيل (O, neil, ٢٠٠٢: ١٤) إلى أن الحوكمة هي مجموعة الآليات، والإجراءات، والقوانين، والنظم، والقدرات التي تهدف إلى تحقيق العدالة، والشفافية، وكذلك تضمن الحوكمة تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تنشيط ودعم تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال مواردها المتاحة، بما يحقق أفضل المنافع والفوائد التي تعود على جميع الأطراف المشاركة، وعلى المجتمع ككل.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يرى الباحثان بأن الحوكمة هي عبارة عن الإجراءات والأنظمة والتعاميم والقرارات التي ينتهجها منسوبو إدارة شؤون المعلمين والتي تنظم ممارساتهم داخلياً ومع كافة المستفيدين من خدمات الإدارة في إطار من الشفافية والعدالة والنزاهة لتحقيق الجودة ويتم ذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتقويمها.

**نشأة الحوكمة وتطورها :**



---

يشير ريتنبرج وهيرمانسون (Hermanson, & Rittenberg ٢٠٠٣: ٢٧) الى أن شركة (Mean & Berle) من أوائل الشركات الامريكية التي تناولت قضية فصل الملكية عن الإدارة. وتزايد الاهتمام كثيرا في حوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة، وخصوصاً في ظل الأزمات المالية والاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الامريكية نهاية الثمانيات وازمة الدول الاسيوية في عام ١٩٩٧ و الازمة المالية الاخيرة التي حدثت في العام ٢٠٠٨ وادت الى انهيار شركات ومؤسسات مالية عملاقة، وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الهزات والعمل على تعزيز الحوكمة واصدرت مجموعة من القوانين والتقارير المهمة التي اثرت بشكل فاعل في تركيبة الاطار الرقابي والتنظيمي الذي يحكم عمل أسواق المال والشركات المساهمة العامة.

ويذكر أسكاروس (٢٠١٣: ٤٧١) أنه في نهاية تسعينات القرن الماضي ونتيجة لتداعيات الازمة المالية التي لحقت بدول جنوب شرق اسيا وانهيار بعض الشركات الامريكية مثل Enron و Worldcom تداعت المؤسسات والمنظمات الدولية ذات العلاقة الى متابعة ودراسة ممارسات الحوكمة على مستوى الدول ومن هذه المؤسسات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والتي عملت على اصدار مجموعة من المبادئ الارشادية لحوكمة الشركات في العام ١٩٩٩ وذلك بعد اعلان الدول الصناعية السبع في العام ١٩٩٨ بالاتجاه حول التركيز على الحوكمة والحوافز الممنوحة للإدارة.

وقد شاع في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين استخدام مصطلح الحوكمة او الإدارة الرشيدة، حيث يذكر الزبون (٢٠١٥: ٢٤) أنه قد ارتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد العدالة والشفافية والمشاركة واستثمار الموارد البشرية والمادية وقد ارتكز استخدام هذا المفهوم بسبب ضعف التخطيط وفساد النظم الإدارية كما تم استخدام هذا المصطلح كثيراً في المؤسسات التعليمية وأوصى الباحثون بالأخذ بتجارب الدول النامية في مجال التعليم في عصر اقتصاد المعرفة والأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الاصلاحية لتحقيق التطوير في أداء مؤسسات التعليم في ظل تنامي الطلب المجتمعي على التعليم .

**مبادئ الحوكمة:**

أشار الفراء (٢٠١٣: ٩) الى تسعة من المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة وهي:

- ١- مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار.
  - ٢- العدالة في تطبيق القوانين والأنظمة دون اقصاء لأحد مع مراعاة المصلحة العامة.
  - ٣- توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسة في يمكن متابعتها ومراقبتها، مع ضمان التدفق الحر للمعلومات.
  - ٤- جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور بما يلبي طموحاته.
  - ٥- الاجماع حول مصلحة الجميع مع العمل على تحقيق ذلك، والاجماع حول ماذا يعني النفع العام للموظف والنفع العام للجماعات المحلية وما الاجراءات المتخذة لتحقيق ذلك.
  - ٦- العدل الاجتماعي لجميع المواطنين القائم على المساواة، مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة.
  - ٧- الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع التي تلبي حاجات الجمهور وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - ٨- وجود نظام للمحاسبة والمساءلة وتطبيقه على جميع متخذي القرار.
  - ٩- وجود الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى تتحدد من قبل مؤسسات المجتمع والدولة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية.
- ولقد تعددت مبادئ الحوكمة واختلفت فيها الآراء ووجهات النظر، وفيما يخص الحوكمة في مؤسسات التعليم يمكن إجمال هذه المبادئ بشكل عام في الآتي: الشفافية، المساءلة، التمكين، العدالة، المشاركة، النزاهة، الفعالية والكفاءة، الأنظمة والقوانين، صناعة القرار الرشيد، التنافسية، البساطة والوضوح، والاستدامة.

#### أهداف حوكمة مؤسسات التعليم:

- حدد تشين (Chan, ٢٠١٤: ٧٠) أهداف حوكمة مؤسسات التعليم بالاتي :
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
  - مساعدة إدارة المؤسسة التعليمية على صياغة وبناء استراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات فعالة بما يضمن كفاءة الأداء.
  - تجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة التعليمية تعوق جودة الأداء.
  - تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.
  - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة التعليمية وعملياتها.

- الفصل بين الملكية التنظيمية والادارية والرقابة على الأداء .
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المسائلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
- وقد أجمال الغالبي والعامري (٢٠١٨ : ٣٦) هذه الأهداف فيما يلي :
- تحقيق حماية لمصالح المعنيين عن طريق دقة المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسات التعليمية المختلفة وشفافيتها حتى تتمكن من اتخاذ قرار بناء عليها مما يسهم في استمرارية المنظمة بمختلف مجالاتها الإدارية.
- زيادة مقدرة المؤسسات التعليمية التي تطبق معايير الحوكمة على نفسها على المنافسة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر من المستفيدين من انشطتها.
- توفير بيئة صحية للعمل من خلال تعزيزها لجوانب المسائلة واحترام القوانين والعمل على تقييم الأداء بشكل صحيح.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التعليمية عن طريق تطوير سياسات واجراءات مناسبة لنشاطات تلك المؤسسة.
- وفي ضوء الاهداف السابقة يخلص الباحثان إلى أن حوكمة المؤسسات التعليمية تهدف إلى حماية أصحاب المصالح في تلك المؤسسات والتأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة بحيث يكون لكل شخص مهامه من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل عضو وذلك بهدف تطوير سياسات وإجراءات المؤسسة التعليمية بما يسهم في خدمة المجتمع.
- أهمية حوكمة مؤسسات التعليم:**
- تتمثل أهمية الحوكمة كما يراها ميلوني ( Melouney, ٢٠١٧ : ١٣٦) في أنها جوهر نجاح المؤسسات التعليمية وأنها عنصر أساسي في تحقيق أهدافها ودفعها نحو التحسن المستمر، إضافة إلى المحافظة على الوضع الأخلاقي والقانوني داخل المؤسسة فضلاً عن أن أهمية الحوكمة تتمثل في شمولها مجموعة من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية، وكذلك المساعدة في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى .
- وذكر الفراء (٢٠١٣ : ٢٦) ان أهمية حوكمة مؤسسات التعليم تتمثل فيما يلي:
- مساعدة ادارة مؤسسات التعليم في صياغة وبناء استراتيجية تؤدي الى كفاءة الاداء الاداري.

- 
- الفصل بين المستويات الإدارية والتنظيمية والرقابية.
  - توفير الارشادات اللازمة لمؤسسات التعليم بكيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات.
  - تعزيز الإطار الرقابي والتنظيمي لمؤسسات التعليم.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحثين القول بأن أهمية حوكمة مؤسسات التعليم تكمن في أنها تلعب دوراً هاماً في إرساء قواعد وإجراءات صناعة القرارات التربوية والإدارية وتحقيق المستوى الأمثل من الضبط والرقابة على هذه القرارات إلى جانب أنها تعمل على ترسيخ قواعد المسؤولية والمسائلة والشفافية من خلال توفير الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف هذه المؤسسات كما أن الحوكمة تسهم في توفير بيئة رقابية فعالة وحوافر للعاملين في مؤسسات التعليم باختلاف مستوياتهم وذلك من أجل السعي لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية.

#### مقومات نجاح الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

- أشار ايهرينبيرج ( Ehrenberg, ٢٠١٤: ١٧٥) الى مجموعة من مقومات نجاح حوكمة مؤسسات التعليم كالتالي:
- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
  - العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
  - تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع المشاركين في المؤسسة لهذه القيم الأساسية.
  - جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسة.
  - استخدام المصادر والاستفادة منها.
  - قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع المعلومات التي تضمن الاستمرارية والتقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
  - ضمان أن المطالب من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات وان هذه المعلومات التي يتم التزود بها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم ايراد بعضها منها مرتبة من الاحدث الى الاقدم على النحو التالي:

---

دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التدريب، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة. وقد تكون أفراد العينة من جميع مشرفي ومشرفات التدريب بإدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض البالغ عددهم ٧٠ مشرفاً ومشرفة تدريب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة التي كانت الاستبانة أداة لتحقيقها. وقد تناولت الدراسة أبعاد الحوكمة التالية: الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض حسب الترتيب التنازلي التالي: الشفافية، ثم العدالة، ثم المساءلة، ثم المشاركة. كما بين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة الورهي (٢٠١٩) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات النسائية في الوزارة. كما هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق الحوكمة والتعرف إلى المقترحات التي قد تسهم في تحسين تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من ١٤٧ من أصل ١٥٣ من مديرات الإدارات ورئيسات الأقسام ومساعداًتهن والمشرفات والمستشارات التعليميات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في المملكة العربية السعودية، حيث جاء بعد الشفافية أولاً ثم بعد المساءلة ثم بعد المحاسبية وأخيراً جاء بعد العدالة.

دراسة الزائدي (٢٠١٩) بعنوان " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين".

---

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقات تطبيقها في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات المشرفين حول ذلك والتي تعزى لبعض المتغيرات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم في محافظة جدة والذي بلغ عددهم (١٧٢) مشرفاً تربوياً. ومن أجل جمع المعلومات قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من محورين الأول واقع تطبيق أبعاد الحوكمة والثاني معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاء بدرجة كبيرة وان معوقات تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاء بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق دالة احصائياً لدى المشرفين حول تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوقاتها تعزى لمتغيرات الدراسة.

**دراسة المومني والابراهيم (٢٠١٩) بعنوان " درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠١) إدارياً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولغرض جمع المعلومات تم إعداد استبانة مكونة من محورين، الأول للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، والثاني للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

**دراسة توبراك ( Toprak, ٢٠١٩) بعنوان "صنع القرار التربوي في المؤسسات التعليمية" مبادئ الحوكمة وقضية المجالس التعليمية الوطنية".**

هدفت الدراسة التعرف على كيفية اتخاذ القرار في المجالس التعليمية الوطنية بناء على مبادئ الحوكمة في تركيا، والتعرف على واقع الحوكمة في تلك المجالس واعتمدت الدراسة المنهج

---

النوعي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية قومها (٨) من أعضاء في المجلس الوطني التعليمي الثامن عشر، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس الوطني التركي كانت منخفضة، حيث جاء مجال العدالة في المرتبة الأولى، وكان مجال المشاركة في المرتبة الأخيرة، كما أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس جاءت بتقدير عام عالي.

**دراسة فيترياني ومولجونو (Fitriani and Muljono, ٢٠١٩) بعنوان " ما وراء الحوكمة**

**الجيدة: النجاح الرئيسي لجودة التعليم العالي".**

هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة والثقافة الأكاديمية على تطبيق مبادئ الحوكمة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة المحمدية في اندونيسيا، والبالغ عددهم (٣١) عضواً من هيئة التدريس، وتم عمل حصر شامل لهم، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الثقافة الأكاديمية، كما إن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة، كما إن الثقافة الأكاديمية لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة الرشيدة، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

**دراسة كيلي ( Kelly, ٢٠١٨) بعنوان "حوكمة التعليم والاختبارات المعيارية في الدنمارك وإنجلترا".**

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم في الدنمارك وإنجلترا، واعتمدت الدراسة على المقابلة مع المعلمين والطلاب لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الدنمارك جاء بدرجة متوسطة، بينما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في إنجلترا جاء بدرجة مرتفعة، في حين لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى إلى الجنس.

**دراسة الخضير (٢٠١٨) بعنوان "درجة تطبيق المديرين والاداريين في مركز وزارة التربية**

**والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستواهم الوظيفي".**

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق المديرين والاداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستواهم الوظيفي والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الحوكمة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٣٧٠) مديراً وإدارياً من العاملين بوزارة التربية

---

والتعليم. وقد صمم الباحث استبانة من أجل جمع المعلومات من العينة وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها أن درجة تطبيق المديرين والاداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة ومستوى أدائهم الوظيفي كانتا متوسطة كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى أدائهم الوظيفي وكذلك وجود فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة لصالح الذكور ولصالح فئة بكالوريوس فأقل.

**دراسة حتاملة وسلامة(٢٠١٧) بعنوان " درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها".**

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٢٧٢) قيادي تربوي من (٦) مديريات تعليمية، من أصل (٤٢) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وقاما بتطوير أداتي هذه الدراسة وهما: استبانة المساءلة الإدارية وتكونت من (٢٠) فقرة، واستبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت من (٤٠) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء كلاهما بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية.

**دراسة محمود (٢٠١٦) بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية**

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية بالإضافة الى التعرف على تأثيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الادارية على تقديرات أفراد العينة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة (١٧٣) مديراً ومديرة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة



---

وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام في حين أن جودة إجراءات العمل جاءت بدرجة كبيرة. كما توصلت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة في حين توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في مجالات الشفافية والتمكين والمسائلة ودرجة جودة إجراءات العمل.

**دراسة هولم وديام ( Holme & Diem, ٢٠١٥ ) بعنوان "الحوكمة الاقليمية في التعليم:**

**دراسة حالة مجتمع التعلم في اوماها و نبراسكا.**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوكمة في إصلاح التعليم العام في منطقة العاصمة اوماها في نبراسكا. وتم استخدام المنهج النوعي لتحقيق هدف الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة من خلال إجراء المقابلات مع عينة مكونة من (٢١) عضواً من أعضاء المجلس التعليمي المحلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن إصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في أوماها ساهم بدرجة كبيرة في تطور النظرة نحو مدارس التعليم العام من قبل المجتمع المحلي كما أصبح للمجتمع المحلي دور في مجالس هذه المدارس.

**دراسة جينيفر وديم ( Jennifer & Diem, ٢٠١٥ ) بعنوان " دور الحوكمة في اصلاح**

**الادارة المدرسية والتعليم العام في مدينة أوماها".**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوكمة في اصلاح الادارة المدرسية في التعليم العام في العاصمة أوماها في نبراسكا وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١) عضواً من الأعضاء المشرفين على المدارس التي تطبق الحوكمة في التعليم وقد تم بناء استبانة خاصة لاستطلاع آراء عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن اصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في أوماها ساهم بشكل كبير في تطور النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي كما أصبح للمجتمع المحلي دور في مجالس المدارس خلافاً للسابق.

**دراسة موك ( Mok, ٢٠٠٨ ) بعنوان "سبل تغيير حوكمة وإدارة التعليم في آسيا".**

تهدف هذه الدراسة إلى تغيير حوكمة وإدارة التعليم في آسيا، وتقديم أهم السبل الكفيلة بتحقيق التغيير لحوكمة التعليم في آسيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على مراجعة مختلف الأدبيات والمقالات حول الموضوع مع الاعتماد على الخبرة العملية للباحث، ولقد طبق الباحث دراسته على عينة من أصحاب المؤسسات التعليمية المختلفة. وقد توصلت الدراسة الى ان آليات المساءلة الداخلية في المنظمات

---

التعليمية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية وأن هناك زيادة في أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة. التعليق على الدراسات السابقة :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة واتفقت في ذلك الى حد ما مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة في التعليم العام مثل دراسة الزائدي (٢٠١٩) ، ودراسة المومني والابراهيم (٢٠١٩) ، و دراسة كيلى (Kelly, ٢٠١٨) ، واختلفت عن بعض الدراسات السابقة التي هدفت الى التعرف على درجة تطبيق المديرين والاداريين لمبادئ الحوكمة مثل دراسة الخضير (٢٠١٨) ، ودراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧) ودراسة توبراك (Toprak, 2019) ، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها واتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة التي تم ايرادها ، في حين اختلفت مع دراسة توبراك (Toprak, ٢٠١٩) كيلى (Kelly, ٢٠١٨) هولم وديام (Holme& Diem, ٢٠١٥) التي استخدمت المنهج النوعي ، ودراسة موك (Mok, ٢٠٠٨) التي اعتمدت على مراجعة وتحليل الأدبيات والمقالات والوثائق ، اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة واتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة . واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة وبعض المتغيرات المستخدمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من المعلمين المنقولين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة نهاية العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ، والبالغ عددهم (١٠١٣) معلم، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٩٥) معلماً، وفيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات المستقلة ، كما في الجدول التالي:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	الفئات	العدد	النسبة %
المرحلة الدراسية	الابتدائية	63	21.4%
	المتوسطة	53	18.0%
	الثانوية	179	60.7%
	الإجمالي	295	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	5.1%
	بكالوريوس	229	77.6%
	دراسات عليا	51	17.3%
	الإجمالي	295	100%
عدد سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	21	7.1%
	10 إلى 20 سنة	141	47.8%
	أكثر من 20 سنة	133	45.1%
	الإجمالي	295	100%
المتغيرات المستقلة	الفئات	العدد	النسبة %
العمل الحالي	معلم	262	88.8%
	مرشد	23	7.8%
	رائد نشاط	10	3.4%
	الإجمالي	295	100%

أداة الدراسة:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وبمراجعة الأدبيات النظرية التي تناولت مبادي الحكمة وبالاطلاع على الدراسات والأدلة والأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وانطلاقاً مما سبق، أعد الباحثان أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من جزئين، الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل المتغيرات التالية: العمل الحالي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. والجزء الثاني: يتضمن محاور وفقرات مبادي الحكمة وتكون من ثلاثة محاور تضمنت سبعة وثلاثين فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي: الشفافية، النزاهة، العدالة.

صدق أداة الدراسة:

اتبع الباحثان عدة إجراءات للتأكد من صدق أداة الدراسة ومنها:

**الصدق الظاهري:**

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها بعد تصميمها في صورتها الأولية على عشرة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال الحكمة لإبداء الملاحظات حولها، وتم تعديل الاستبانة بما يتوافق مع الملاحظات والتوجيهات الإيجابية، مما جعل الأداة تقيس ما وضعت من أجله بمصداقية عالية.

**صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من مدى صدق الاتساق استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون، وذلك لقياس درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبينت النتائج أن جميع الفقرات ترتبط عند مستوى دلالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع محاورها التي تنتمي إليها، وأنها تحقق أهداف القياس المرجوة منها، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (٢) معاملات الارتباط لفقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور							المحاور
0.740**	0.740**	0.740**	0.740**	0.740**	0.740**	0.740**	الشفافية
0.860**	0.860**	0.860**	0.805**	0.805**	0.805**	0.805**	
0.884**	0.884**	0.884**	0.884**	0.822**	0.822**	0.822**	النزاهة
		0.884**	0.884**	0.884**	0.884**	0.884**	
0.875**	0.875**	0.875**	0.875**	0.875**	0.875**	0.875**	العدالة
			0.565**	0.565**	0.565**	**0.421	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة:

يبين جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبانة ويلاحظ قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت بين (٠,٩٦٤ و ٠,٩٨٠) وبذلك محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الثلاثة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	١٤	**0.964	0.01
النزاهة	١٢	**0.980	0.01
العدالة	١١	**0.971	0.01

\*\* تشير الى ان الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كل من معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split\_Half) لحساب الثبات لمحاوَر و فقرات الاستبانة، حيث تم ايجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للفقرات الزوجية واستخدام معامل جتمان للفقرات الفردية، والجدول (٤) يبين ثبات أداة الدراسة بكلتا الطريقتين.

جدول (٤) ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

المحاور	الثبات بطريقة كرونباخ ألفا		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الشفافية	14	0.931	0.853	0.900
النزاهة	12	0.942	0.915	0.950
العدالة	11	0.894	0.834	0.909
الدرجة الكلية	37	0.973	0.929	0.963

يتضح من جدول (٤) أعلاه أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بلغت للدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٦٣)، وكذلك قيم معاملات كرونباخ ألفا بلغت (٠,٩٧٣) للدرجة الكلية، و يتضح أن اداة الدراسة حققت ثباتاً أعلى من الحد المطلوب وهو (٠,٧٠) مما يدعم الوثوق بالنتائج التي تتوصل لها. تطبيق اداة الدراسة:

بعد أن تم الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها النهائية، وبعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها وجاهزيتها للتطبيق تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة. وبعد اكتمال التطبيق، تم تحليل البيانات احصائياً. وقد تم الحكم على واقع تطبيق الحوكمة وفق الجدول التالي:

جدول (٥) طول الفئة ودرجة التطبيق

النسبة المئوية	القيمة	درجة التطبيق	طول الفئة	
			من	إلى
١٠٠-٠,٨١	٤	كبيرة	٣,٢٥	٤
٠,٨٠-٠,٦٣	٣	متوسطة	٢,٥٠	٣,٢٤
٠,٦٢-٠,٤٤	٢	منخفضة	١,٧٥	٢,٤٩
٠,٤٣-٠,٢٥	١	منخفضة جدا	١	١,٧٤

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟  
المحور الأول: الشفافية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور الشفافية

الترتيب	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة التطبيق
1	٢	تتيح إدارة شؤون المعلمين على الموقع الإلكتروني لإدارة التعليم التعاميم والأنظمة التي تصدر عنها.	3.0000	.74231	13.883	متوسطة
2	٣	توفر إدارة شؤون المعلمين قنوات متعددة للرد على استفسارات المعلمين.	2.5525	.80588	3.251	متوسطة
3	٨	تعلن إدارة شؤون المعلمين نتيجة حركة النقل الداخلي وفق آلية تتسم بالشفافية والوضوح..	2.4983	.97546	1.731	منخفضة
4	١٠	يتم مراعاة الشفافية في نقل المعلمين الذي يحقق الموازنة بين مدارس الوفر..	2.4780	.87987	1.522	منخفضة
5	٦	يتم تطبيق أنظمة النقل الداخلي من قبل إدارة شؤون المعلمين بشفافية ووضوح.	2.3729	.93856	-496	منخفضة
6	٩	يتم نقل المعلمين الزائدين إلى مدارس بها عجز وفق آلية معلنة للجميع.	2.3627	1.06616	-601	منخفضة
7	١٤	تحرص إدارة شؤون المعلمين على نقل المعلمين الذين لديهم ظروف خاصة وفق آلية معلنة للجميع ومعايير تتسم بالشفافية والوضوح.	2.2373	.93930	-2.975	منخفضة
8	١٢	تتيح إدارة شؤون المعلمين لشاغلي الوظائف التعليمية الاعتراض بشأن قرارات النقل والتكليف التي تصدر عنه.	2.2034	.91435	-3.693	منخفضة
9	١٣	تحرص إدارة شؤون المعلمين على معالجة تظلمات شاغلي الوظائف التعليمية بشأن قرارات النقل والتكليف لسد العجز.	2.1661	.90513	-4.438	منخفضة
10	٤	تحمّن إدارة شؤون المعلمين اجراءاتها بناء على المقترحات البناءة للمعلمين.	2.1322	.90697	-5.071	منخفضة
11	١١	توضح إدارة شؤون المعلمين مبررات قرارات التكليف لسد العجز في المدارس.	2.0305	.99099	-6.404	منخفضة
12	٥	يتم دعوة المعلمين لحضور اللقاءات التي تناقش أنظمة وتعاميم إدارة شؤون المعلمين وفق آلية معلنة وواضحة.	2.0068	.87673	-7.703	منخفضة
13	٧	تقوم إدارة شؤون المعلمين بإجراء حركة النقل الداخلي وفق معايير محددة ومعلنة للجميع مسبقاً.	2.0034	.99829	-6.824	منخفضة
14	١	التعاميم والأنظمة الصادرة من إدارة شؤون المعلمين واضحة ولا تحتمل التأويل.	1.9729	1.11542	-6.577	منخفضة
		المتوسط العام لمحور الشفافية	2.2869	.68104	-2.852	منخفضة

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لاستجابات افراد العينة على محور الشفافية بلغ ٢,٢٨٦٩ وانحراف معياري قدره ٠,٦٨١٠٤ ويعد واقع تطبيق الشفافية بشكل عام في ادارة شؤون المعلمين بجدة منخفضة وفقاً لمقياس أداة الدراسة. حيث إن درجة التطبيق كانت متوسطة لعبارتين فقط (٢ و ٣) ومنخفضة لبقية العبارات الاثنا عشر .

وجاءت المتوسطات الحسابية لعبارات محور الشفافية بين ١,٩٧٢٩ و ٣,٠٠٠٠، حيث حصلت فقرة "تتيح إدارة شؤون المعلمين على الموقع الإلكتروني لإدارة التعليم التعاميم والأنظمة التي تصدر عنها" حصلت على أعلى متوسط حسابي ٣,٠٠٠٠ و بانحراف معياري ٠,٧٤٢٣١ ودرجة

تطبيق متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان الى أن بعض التعاميم التي تصدر عن ادارة شؤون المعلمين أو الانظمة التي تحكم عملها غير متوفرة على الموقع الالكتروني الرسمي لإدارة التعليم واعتمادها بشكل أكبر على عبر مجموعات العمل في وسائل التواصل الاجتماعي.

كما حصلت فقرة "توفر إدارة شؤون المعلمين قنوات متعددة للرد على استفسارات المعلمين" على ثاني أعلى استجابة بمتوسط حسابي ٢,٥٥٢٥ وانحراف معياري ٠,٨٠٥٨٨ ودرجة تطبيق متوسطة. ويمكن إرجاء السبب في ذلك إلى اختلاف وقت دوام المدارس تبعاً للمرحلة الدراسية حيث أن فترة العمل للمرحلتين الثانوية والمتوسطة تبدأ من الساعة ٩ صباحاً و حتى الساعة ٢ ظهراً في حين أن فترة عمل مدارس المرحلة الابتدائية تبدأ من الساعة ٢ ظهراً وتستمر حتى الساعة السابعة مساءً. كما أن بعض المعلمين ربما يفضلون الحلول التقليدية في التواصل ممثلة في الحضور الى مقر الادارة رغم وجود قنوات الكترونية متعددة مثل برنامج تواصل والبريد الالكتروني الرسمي.

وفي الترتيب ما قبل الاخير جاءت فقرة "تقوم إدارة شؤون المعلمين بإجراء حركة النقل الداخلي وفق معايير محددة ومعلنة للجميع مسبقاً" في الترتيب ما قبل الاخير في محور الشفافية بمتوسط حسابي ٢,٠٠٣٤ وانحراف معياري ٠,٩٩٨٢٩ ودرجة تطبيق منخفضة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قوانين حركة النقل تشهد أحياناً تغييراً نتيجة بعض المستجدات التي تطرأ بعد صدور تعميم النقل الداخلي. ومن تلك المستجدات تحديث قوائم التسرب الدائم، نتيجة حركة النقل الخارجي، إغلاق مدارس أو استحداث أخرى، تحديث الخطط الدراسية.

وجاءت الفقرة "التعاميم والأنظمة الصادرة من إدارة شؤون المعلمين واضحة ولا تحتمل التأويل" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي ١,٩٧٢٩ وانحراف معياري ١,١١٥٤٢ ودرجة تطبيق منخفضة. ويمكن أن يعود السبب في ذلك الى قلة البرامج التدريبية الموجهة لتطوير مهارات صياغة القرارات الادارية وقلة عدد المتخصصين في الشأن القانوني من منسوبي إدارة شؤون المعلمين. وانتقدت هذه النتيجة مع عبارة (تتسم اللوائح والأنظمة الصادرة عن مديريات التربية والتعليم بالوضوح والشفافية) في دراسة محمود (٢٠١٦) وعبارة (التعاميم والتعليمات التي تضعها مديريات التربية والتعليم واضحة وتتسم بالبساطة والشمول) في دراسة المومني والابراهيم (٢٠١٩) حيث اشارت تلك الدراسات الى أنها تطبق بدرجة منخفضة.

#### المحور الثاني: النزاهة

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور النزاهة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة التطبيق
1	٦	يتم اتخاذ القرارات على طلبات الإيفاد والإجازات والابتعاث للمعلمين وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع وبدون محاباة.	2.5763	1.00006	8.611	متوسطة
2	٢	تقوم إدارة شؤون المعلمين باطلاع المعلمين على اجاباتهم المنوطة بهم.	2.5085	.86451	2.155	متوسطة
3	١	تحرص إدارة شؤون المعلمين على تفعيل معايير النزاهة في تعاملاتها مع شاغلي الوظائف التعليمية.	2.4542	.92054	1.012	منخفضة
4	١٠	توفر إدارة شؤون المعلمين لجميع المنقولين فرصا متساوية ومعلنة للعدول بعد إعلان نتيجة النقل الداخلي.	2.4508	.92772	.941	منخفضة
5	١١	يتم مراعاة المصلحة التعليمية عند اصدار قرارات النقل والتكليف للمعلمين.	2.4441	.91997	.823	منخفضة
6	٤	تتخذ إدارة شؤون المعلمين الإجراءات المناسبة نحو المخالفات او الشكاوى المقدمة لها التي تتعلق بعملها.	2.3763	.92441	-441	منخفضة
7	٨	التفرغ للعمل في التشكيلات المدرسية والإشرافية يتم وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع وبدون محاباة.	2.3661	1.01093	-576	منخفضة
8	٣	تتيح إدارة شؤون المعلمين قنوات متعددة لتلقي الشكاوي عن التجاوزات والمخالفات التي تتعلق بعملها.	2.1864	1.02808	3.027	منخفضة
9	١٢	يتم اتخاذ قرارات التكليف لسد العجز في المدارس وفق معايير محددة ومعلنة.	2.0780	1.14465	4.832	منخفضة
10	٩	يتم تطبيق أنظمة وتعاميم النقل الداخلي على المعلمين دون تفرقة بينهم.	1.9932	.99657	7.011	منخفضة
11	٥	توفر إدارة شؤون المعلمين فرصا متساوية للمعلمين للمشاركة في اللقاءات الخاصة لمناقشة تعاميم وأنظمة إدارة شؤون المعلمين.	1.9695	.91608	8.072	منخفضة
12	٧	يتم توجيه العائدين من الانقطاع والإيفاد والإجازات والابتعاث الى المدارس وفق المصلحة التعليمية وبدون محاباة.	1.8712	1.05480	3.568	منخفضة
المتوسط العام لمحور النزاهة			2.2729	.76340	2.860	منخفضة

يتضح من الجدول (٧) أن متوسط استجابات محور النزاهة بلغ ٢,٢٧٢٩ وانحراف معياري قدره ٠,٧٦٣٤٠ ويعد واقع تطبيق النزاهة بشكل عام في إدارة شؤون المعلمين بجدة منخفضة وفقاً لمقياس أداة الدراسة. حيث أن درجة التطبيق كانت متوسطة لعبارتين فقط (٢ و ٦) ومنخفضة في بقية العبارات العشر.

وكانت المتوسطات الحسابية لعبارات محور النزاهة بين ١,٨٧١٢ و ٢,٥٧٦٣، حيث حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "يتم اتخاذ القرارات على طلبات الإيفاد والإجازات والابتعاث للمعلمين وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع وبدون محاباة." على أعلى متوسط حسابي ٢,٥٧٦٣ وانحراف معياري ١,٠٠٠٠٦ وبدرجة تطبيق متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك الى أن الاجابة على تلك الطلبات سواء بالموافقة أو الرفض يخضع لعدة اعتبارات منها وفر التخصص على مستوى القطاع التعليمي ثم وفر المعلمين على مستوى مكتب التعليم لضمان عدم تعطل المنهج الدراسي وعدم بقاء الطالب بدون معلم. كما أن الظروف الاستثنائية التي تمر بها العالم أجمع متمثلة في جائحة كورونا والآثار السلبية الناتجة عنها ومع كثرة المشاركات الرسمية لبعض المعلمين في



---

مناشط متعدد سواء رياضية أو ثقافية ونحو لك يؤدي إلى أن تعتمد إدارة شؤون المعلمين إلى الاحتفاظ بنسبة من الوفر للاستفادة منه في تأمين البديل ومواجهة أي طارئ. واختلفت هذه النتيجة مع عبارة (يوجد معايير وشروط واضحة ومباشرة للحصول على طلبات الاجازات والمكافآت في دارة التعليم بمدينة الرياض) في دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠) والتي اشارت انها تطبق بدرجة منخفضة.

كما جاءت الفقرة "تقوم إدارة شؤون المعلمين باطلاع المعلمين على واجباتهم المنوطة بهم" كثنائي أعلى متوسط حسابي ٢,٥٠٨٥ وبانحراف معياري ٠,٨٦٤٥١ ودرجة تطبيق متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن ادارة شؤون المعلمين كشأن بقية الإدارات تعتمد وبشكل كبير على ابلاغ المعلمين بواجباتهم عبر التعاميم الرسمية التي يتم ارسالها إلى البريد الرسمي للمدارس، حيث أن بعض المعلمين ربما لا يحرصون على الاحتفاظ بنسخة منها. كما يمكن تفسير ذلك الى قلة افادة إدارة شؤون المعلمين من الوسائط التقنية الحديثة (مثل الموشن جرافيك والانفوجرافيك) باعتبارها وسيلة مفضلة عند المستفيد تتمتع بجاذبية أعلى من الوسائل الورقية.

الفقرة "توفر إدارة شؤون المعلمين فرصاً متساوية للمعلمين للمشاركة في اللقاءات الخاصة لمناقشة تعاميم وأنظمة إدارة شؤون المعلمين" جاءت في الترتيب قبل الاخير في محور النزاهة بمتوسط حسابي ١,٩٦٩٥ وانحراف معياري ٠,٩١٦٠٨ ودرجة تطبيق منخفضة. ويعزو السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان إلى أن اختيار المشاركين في اللقاءات التي تقيمها إدارة شؤون المعلمين يتم حسب ترشيح قائد المدرسة.

وجاءت الفقرة (٧) "يتم توجيه العائدين من الانقطاع والإيفاد والإجازات والابتعاث الى المدارس وفق المصلحة التعليمية وبدون محاباة." في الترتيب الأخير من بين فقرات محور النزاهة بمتوسط حسابي ١,٨٧١٢ وانحراف معياري ١,٠٥٤٨٠ وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن محافظة جدة تشهد نمواً متسارعاً في أحياء الشمال والشمال الشرقي وإن معظم رغبات الانتقال من المستفيدين تأتي في ذلك الاتجاه، في حين أن الزيادة في أعداد المدارس في تلك الأحياء أقل من المستوى المأمول. لذا فإن معظم تلك الرغبات يتعذر تحقيقها لأسباب عدة كما يراها الباحثان، إما لأن المدارس المطلوبة ليس بها احتياج، أو أن بها زيادة كبيرة أعداد المعلمين عن مثيلاتها من المدارس، أو أن تحقيق رغباتهم وانتقالهم من مدارسهم الحالية قد يسبب خلل في الموازنة في أعداد المعلمين سواءً بين مكاتب التعليم أو بين المدارس التي تقع داخل نطاق المكتب. وفي حالات كثيرة لا يمكن تحقيق رغبة المستفيد في الانتقال من مدرسته الحالية لما قد يسببه من عجز يصعب

تسديده من مدرسة قريبة خاصة تلك المدارس التي تشهد كثافة طلابية عالية أو كونها تقع في أطراف المدينة أو لأنه لا يوجد رغبات انتقال إليها من المستفيدين في المدارس الأخرى. وقد اختلفت نتائج محور النزاهة مع دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠) التي أظهرت ان درجة تطبيق مبدأ النزاهة جاء بدرجة كبيرة.

### المحور الثالث: العدالة

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور العدالة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة التطبيق
١	١١	توفر إدارة شؤون المعلمين فرصاً متساوية لمنح المعلمين المبادرات في تنفيذ تكاليفات سد العجز الحوافز وفق الأنظمة المنظمة.	2.7763	.97805	-4.983	متوسطة
٢	١	التعاميم التي تصدر من إدارة شؤون المعلمين تتسق مع ما يكلف به المعلم من مهام وفق الأنظمة والضوابط.	2.7254	.96320	-9.789	متوسطة
٣	٢	يتم اخذ جميع آراء المعلمين التي تصل لإدارة شؤون المعلمين بعين الاعتبار.	2.4983	.86847	1.944	منخفضة
٤	٥	تتخذ إدارة شؤون المعلمين برنامج تقدير (جسور سابقاً) لتعزيز مكانة المعلم في المجتمع وتعزيز انتمائه للمهنة وفق آلية تتسم بالشفافية والوضوح.	2.4441	.90130	.840	منخفضة
٥	٧	تتيح إدارة شؤون المعلمين لجميع المعلمين إلغاء طلب النقل الداخلي قبل إعلان الحركة وفق آلية معلنة وواضحة للجميع.	2.2746	1.22441	-1.759	منخفضة
٦	٣	تحرص إدارة شؤون المعلمين على الاجابة على جميع تساؤلات المعلمين التي ترد إليها.	2.2271	.94722	-3.135	منخفضة
٧	٤	تحرص إدارة شؤون المعلمين على توعية المعلمين بواجباتهم وحقوقهم نحو قرارات النقل والتكليف وفق معايير معلنة.	2.0881	1.07493	-8.018	منخفضة
٨	١٠	يتم مراعاة رتب المعلمين الواردة في لائحة الوظائف التعليمية (معلم، معلم ممارس معلم متقدم) من قبل إدارة شؤون المعلمين أثناء التكليف لسد العجز.	2.0746	1.16695	-4.790	منخفضة
٩	٦	يتم نقل المعلمين بشكل عادل على مدارس الاحتياج من قبل إدارة شؤون المعلمين.	2.0508	1.01726	-5.895	منخفضة
١٠	٩	توفر إدارة شؤون المعلمين اليه معلنة للجميع للاعتراض على قرارات النقل التي تصدر بدون طلب المعلم.	1.9492	.96581	6.608	منخفضة
١١	٨	تتيح إدارة شؤون المعلمين لجميع المعلمين العدول عن حركة النقل الداخلي بعد إعلانها وفق آلية محددة ومعلنة للجميع.	1.8712	.92785	5.803	منخفضة
		المتوسط العام لمحور العدالة	2.2709	.70274	-3.156	منخفضة

يتضح من الجدول (٨) أن متوسط استجابات محور العدالة بلغ ٢,٢٧٠٩ وانحراف معياري قدره ٠,٧٠٢٧٤ ويعد واقع تطبيق العدالة بشكل عام في ادارة شؤون المعلمين بجدة منخفضة وفقاً لمقياس أداة الدراسة. حيث أن درجة التطبيق كانت متوسطة لعبارتين فقط (١١ و ١) ومنخفضة في بقية العبارات التسع.

وكانت متوسطات العبارات لمحور العدالة تتفاوت بين ١,٨٧١٢ و ٢,٧٧٦٣، حيث جاءت الفقرة (١١) "توفر إدارة شؤون المعلمين فرصاً متساوية لمنح المعلمين المبادرات في تنفيذ تكاليفات سد العجز الحوافز وفق الأنظمة المنظمة لذلك" كأكثر فقرات محور العدالة تطبيقاً بمتوسط حسابي ٢,٧٧٦٣ وانحراف معياري ٠,٩٧٨٠٥ وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يرجع السبب في ذلك

---

كما يراه الباحثان إلى أن التعاميم المنظمة للحوافز يتم تحديثها سنوياً مما ينتج عن ذلك اختلاف في الفئات المستحقة للحوافز . كما أن تمتع المستفيدين بالحوافز يشترط فيه حسب الأنظمة والتعليمات عدم تعثر العمل واستمراريته وتوفير البديل. كما أن النقل الخارجي يلغي أحقية المستفيد بالتمتع ببعض الحوافز .

وجاءت الفقرة "التعاميم التي تصدر من إدارة شؤون المعلمين تتسق مع ما يكلف به المعلم من مهام وفق الأنظمة والضوابط " ثانياً في الترتيب بمتوسط حسابي ٢,٧٢٥٤ وانحراف معياري ٠,٩٦٣٢٠ ودرجة تطبيق متوسطة. ويعود ذلك ربما إلى وجود جهات تملك الصلاحية في تكليف المعلم ببعض المهام التي الامر الذي قد يحدث تداخل أو ازدواجية بين ما يصدر من إدارة شؤون المعلمين وبين ما يصدر من الجهات الاخرى.

وفي الترتيب قبل الاخير جاءت الفقرة "توفر إدارة شؤون المعلمين آليه معلنه للجميع للاعتراض على قرارات النقل التي تصدر بدون طلب المعلم" بمتوسط حسابي ١,٩٤٩٢ وانحراف معياري ٠,٩٦٥٨١ ودرجة تطبيق منخفضة. وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة شؤون المعلمين ربما لجأت الى نقل المعلم الزائد الذي لديه رغبة في الانتقال ولم تتحقق في حركة النقل الداخلي بسبب ظروف الحركة واجراءاتها. وبالتالي ربما لم يكن هناك حاجة لإعلان آلية للاعتراض على قرار النقل بسبب حسن التنسيق المسبق مع مكاتب التعليم والتعاون الجيد مع المعلم الزائد والذي أثمر عن تحقيق الموازنة بين رغبات المعلمين الزائدين والاحتياج الفعلي للمدارس.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع عبارة (تسمح اللوائح الادارية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الاردن بالاعتراض على القرارات والاجراءات التي تتخذها المديريات) في دراسة حاملة وسلامة (٢٠١٧) والتي أظهرت تطبيق ذلك بدرجة مرتفعة.

في حين أن الفقرة "تتيح إدارة شؤون المعلمين لجميع المعلمين العدول عن حركة النقل الداخلي بعد إعلانها وفق آلية محددة ومعلنه للجميع" حصلت على أقل متوسط حسابي في المحور ١,٨٧١٢ وانحراف معياري ٠,٩٢٧٨٥ بدرجة تطبيق منخفضة. ويرجع السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثان إلى عدم وجود نص في تعميم التقدم لحركة النقل الداخلي يشير إلى إمكانية العدول عن الحركة بعد إعلانها، و أن ذلك مبرر كما يرى الباحثان كون أن إجراءات الحركة تتم بعد دراسة النمو في أعداد الفصول والطلاب والمدارس المحدثه والمدارس المغلقة والمدارس المضمومة والمدارس المطبقة للطفولة المبكرة و وحركة تنقلات الطلاب المنتقلين من مرحلة لأخرى، و كذلك

تحليل شامل لرغبات المستفيدين يراعى في ذلك تحقيق الاستقرار النفسي للمستفيد بما يضمن الانطلاقة الجادة للعام الدراسي وانتظام الدراسة منذ اليوم الاول

جدول (٩) درجة تحقق محاور الاستبانة

الترتيب	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	-2.852	.68104	2.2869	الشفافية
2	-2.860	.76340	2.2729	النزاهة
3	-3.156	.70274	2.2709	العدالة
	-3.039	.69570	2.2769	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٩)، أن المتوسط الحسابي لمحاور الاستبانة إجمالاً تراوحت ما بين ٢,٢٨٦٩ و٢,٢٧٦٩. حيث جاء محور الشفافية، كأعلى متوسط حسابي ٢,٢٨٦٩ وانحراف معياري ٠,٦٨١٠٤ وبدرجة تطبيق منخفضة، على عكس ما ورد في دراسة كل من دراسة الخضير (٢٠١٨) ودراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧) ودراسة محمود (٢٠١٦) حيث أظهرت هذه النتائج أن تطبيق مبدأ الشفافية جاء بدرجة متوسطة.

كما اختلفت نتائج محور الشفافية مع دراسة كل من ابن شحبل (٢٠٢٠) ودراسة الورهى (٢٠١٩) ودراسة الزائدي (٢٠١٩) ودراسة المومني والابراهيم (٢٠١٩) ودراسة كيلي ( Kelly, 2018) حيث أظهرت هذه الدراسات أن واقع تطبيق مبدأ الشفافية جاء بدرجة كبيرة.

في حين اتفقت نتائج محور الشفافية مع نتائج دراسة توبراك (Toprak, ٢٠١٩) حيث أظهرت أن تطبيق مبدأ الشفافية جاء بدرجة منخفضة.

وجاءت نتيجة محور النزاهة بمتوسط حسابي ٢,٢٧٢٩ وانحراف معياري ٠,٧٦٣٤٠ ودرجة تطبيق منخفضة، بالاختلاف مع ماورد في دراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧) التي أظهرت ان درجة تطبيق مبدأ النزاهة جاء بدرجة متوسطة ومع دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠) التي أظهرت ان درجة تطبيق مبدأ النزاهة جاء بدرجة كبيرة.

وجاءت نتيجة محور العدالة بمتوسط حسابي ٢,٢٧٢٩ وانحراف معياري ٠,٧٠٢٧٤ ودرجة تطبيق منخفضة. وذلك يختلف عما ورد في دراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧) التي أظهرت ان درجة تطبيق مبدأ العدالة جاء بدرجة متوسطة ومع دراسة كل من دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠) ودراسة توبراك (Toprak, ٢٠١٩) حيث أظهرت هذه الدراسات ان درجة تطبيق مبدأ العدالة جاء

---

بدرجة مرتفعة، في حين أنها اتفقت مع نتائج دراسة الورهي (٢٠١٩) التي أظهرت ان درجة تطبيق مبدأ العدالة جاء بدرجة منخفضة.

وعلى صعيد الاستبانة ككل فقد جاءت بمتوسط عام بلغ ٢,٢٧٦٩ وبانحراف معياري ٠,٦٩٥٧٠، وحيث يعتبر هذا المستوى للتطبيق وفقاً لمقياس الدراسة درجة منخفضة، لذا يمكن القول بأن مبادئ الحوكمة في ادارة شؤون المعلمين بمحافظة جدة متحققة بدرجة منخفضة. وقد جاء مبدأ الشفافية بالترتيب الأول كأكثر المبادئ تطبيقاً ويعزو الباحثان ذلك الى أن العاملين في ادارة شؤون المعلمين يعملون على تبني مبادئ الشفافية في تعاملهم مع المستفيدين، وهذا يؤدي الى حالة من الرضا والرغبة في تقبل التوجيهات والقرارات.

كما جاء مبدأ النزاهة والعدالة في الترتيب الثاني ويعزو الباحثان ذلك ربما الى أن ليست كل القرارات التي تخص المستفيدين تكون صادرة من إدارة شؤون المعلمين، فهناك جهات أخرى غير إدارة شؤون المعلمين تتخذ قراراتها وفق ما لديها من أنظمة وتعليمات. ومن تلك الجهات أمانة التشكيلات الاشرافية واللجنة الفرعية لنقل المعلمين والمعلمات ذوي الظروف الخاصة ولجنة عدم تنفيذ الندب ومكاتب التعليم والمتابعة الداخلية والتدريب والابتعاث والاشراف التربوي والموارد البشرية والشؤون القانونية والقيادة المدرسية.

اختلفت هذ النتيجة مع دراسة الزائدي (٢٠١٩) التي بينت أن واقع تطبيق الحوكمة في بُعدي الشفافية والتمكين جاء بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة في بعدي المساءلة والعدالة، واختلفت أيضاً مع دراسة الخضير (٢٠١٨)، دراسة حتاملة وسلامة (٢٠١٧)، دراسة محمود (٢٠١٦)، دراسة فيترياني ومولجونو (Fitriani and Muljono, 2019)، حيث كانت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الدراسات متوسطة. كما اختلفت مع دراسة ابن شحبل (٢٠٢٠)، دراسة المومني والابراهيم (٢٠١٩)، ودراسة كيلي (Kelly, 2018)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة مرتفعة. في حين أن هذه النتائج أتفقت مع نتائج دراسة دراسة توبراك (Toprak, ٢٠١٩) التي بينت أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمل الحالي) ؟  
اختبار الفروق وفق متغير المرحلة الدراسية:

جدول ( ١٠ ) اختبار الفروق وفق متغير المرحلة الدراسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الشفافية	بين المجموعات	6.655	2	3.327	7.491	.001	توجد فروق
	داخل المجموعات	129.707	292	.444			
	المجموع	136.362	294				
النزاهة	بين المجموعات	6.538	2	3.269	5.792	.003	توجد فروق
	داخل المجموعات	164.801	292	.564			
	المجموع	171.339	294				
العدالة	بين المجموعات	4.693	2	2.346	4.876	.008	توجد فروق
	داخل المجموعات	140.497	292	.481			
	المجموع	145.189	294				
التطبيق الكلي للحوكمة	بين المجموعات	5.894	2	2.947	6.308	.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	136.402	292	.467			
	المجموع	142.296	294				

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط استجابات العينة على كل من تطبيق الحوكمة ككل، وعلى محاورها الثلاث أصغر من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة تجاه الحوكمة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية. ولتحديد اتجاه الفروق بين استجابات افراد العينة وفق متغير المرحلة الدراسية تم استخدام اختبار شيفيه وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار شيفيه لاختلاف الفروق باختلاف المرحلة الدراسية

المرحلة	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
المرحلة الابتدائية	-	-	-
المرحلة المتوسطة	.14150	-	-
المرحلة الثانوية	.33950*	.19800	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة احصائيا لصالح الذين يعملون في مدارس المرحلة الابتدائية على الذين يعملون في مدارس المرحلة الثانوية. ويرى الباحثان السبب في ذلك الى التحديث المستمر خاصة ما يتعلق بالمرحلة الابتدائية لبعض الأنظمة والتعاميم الخاصة بالخطط الدراسية. كما أن بعض الضوابط للعمل في التشكيلات المدرسية والاشرفية لا تنطبق جزئياً على منسوبي المرحلة الابتدائية. كما يبدو أن التغير الكبير الذي طرأ على آلية النقل الداخلي التي أصبحت تتم وفق برنامج وزاري (برنامج نور) يحتاج الى بعض التطوير خاصة أن بعض معلمي المرحلة الابتدائية يجدون صعوبة في الانتقال لمدارس ابتدائية أخرى بسبب التعارض مع بعض بنود النقل الداخلي.

**اختبار الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:**

جدول رقم (١٢) اختبار الفروق وفق متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الشفافية	بين المجموعات	.823	2	.411	.886	.413	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	135.539	292	.464			
	المجموع	136.362	294				
النزاهة	بين المجموعات	.107	2	.054	.091	.913	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	171.231	292	.586			
	المجموع	171.339	294				
العدالة	بين المجموعات	.053	2	.027	.054	.948	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	145.136	292	.497			

				294	145.189	المجموع	
لا توجد فروق	.847	.167	.081	2	.162	بين المجموعات	التطبيق الكلي للحوكمة
			.487	292	142.134	داخل المجموعات	
				294	142.296	المجموع	

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط استجابات العينة على كل من تطبيق الحوكمة ككل، وعلى محاورها الثلاث أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة تجاه الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الزائدي (٢٠١٩) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي على تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم. اختبار الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (١٣) اختبار الفروق وفق لمتغير عدد سنوات الخدمة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
توجد فروق	.003	5.936	2.664	2	5.328	بين المجموعات	الشفافية
			.449	292	131.034	داخل المجموعات	
				294	136.362	المجموع	
توجد فروق	.000	9.988	5.486	2	10.971	بين المجموعات	النزاهة
			.549	292	160.367	داخل المجموعات	
				294	171.339	المجموع	
توجد فروق	.000	10.925	5.054	2	10.108	بين المجموعات	العدالة



			.463	292	135.081	داخل المجموعات	
				294	145.189	المجموع	
توجد فروق		9.182	4.210	2	8.420	بين المجموعات	التطبيق الكلي للحوكمة
	.000		.458	292	133.876	داخل المجموعات	
				294	142.296	المجموع	

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط استجابات العينة على كل من تطبيق الحوكمة ككل، وعلى محاورها الثلاث أصغر من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة تجاه الحوكمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولتحديد اتجاه الفروق بين استجابات افراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة تم إجراء اختبار شيفيه وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه لاختلاف الفروق باختلاف المرحلة الدراسية

عدد سنوات الخدمة	١٠ سنوات فأقل	١٠-٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
١٠ سنوات فأقل	-	-	-
١٠ إلى ٢٠ سنة	٢٧٣٨٩.-	-	-
أكثر من ٢٠ سنة	٠٧٢٢٧.	*٣٤٦١٦.	-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية لصالح افراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات الخدمة لديهم من ١٠-٢٠ سنة ويعزو الباحثان السبب من وجهة نظره ذلك الى أن إدارة شؤون المعلمين تصدر التعليمات الإدارية والأنظمة والقوانين ليتم تطبيقها على الجميع لكن المستفيدين ذوي سنوات الخدمة الأكثر يختلفون في الاستجابة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة عن نظرائهم الأقل في عدد سنوات الخدمة حيث الاختلاف في الخبرات التربوية ونظرتهم وإدراكهم لمبادئ الحوكمة.

اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمل الحالي:

جدول (١٥) اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمل الحالي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الشفافية	بين المجموعات	3.140	2	1.570	3.441	.033	توجد فروق
	داخل المجموعات	133.222	292	.456			

				294	136.362	المجموع	
توجد فروق	.004	5.736	3.238	2	6.477	بين المجموعات	النزاهة
			.565	292	164.862	داخل المجموعات	
				294	171.339	المجموع	
توجد فروق	.001	7.434	3.517	2	7.035	بين المجموعات	العدالة
			.473	292	138.154	داخل المجموعات	
				294	145.189	المجموع	
توجد فروق	.004	5.716	2.680	2	5.361	بين المجموعات	التطبيق الكلي للحوكمة
			.469	292	136.935	داخل المجموعات	
				294	142.296	المجموع	

ويتضح من الجدول (١٥) أن قيمة مستوى الدلالة لمتوسط استجابات العينة على كل من تطبيق الحوكمة ككل، وعلى محاورها الثلاث أصغر من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تجاه الحوكمة وفقاً لمتغير العمل الحالي. ولتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير العمل الحالي قام الباحثان بإجراء اختبار شيفيه وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (١٦) نتائج اختبار شيفيه لاختلاف الفروق باختلاف العمل الحالي

رائد نشاط	مرشد	معلم	العمل الحالي
-	-	-	معلم
-	-	.47669*	مرشد
-	-.19825	.27844	رائد نشاط

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة احصائياً لصالح المعلمين. وربما يعود السبب في ذلك الى أن تعدد المهام للمعلمين تؤثر في كيفية استجابتهم على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة فالمعلمين المكلفين بأعمال إدارية بشكل رسمي مثل المرشدين الطلابيين ورواد النشاط على سبيل المثال وبحكم طبيعة عملهم واطلاعهم على الانظمة والتعليمات بشكل مستمر ربما أسهم ذلك في

---

نمو خبراتهم الادارية وتفهمهم لطبيعة العمل الاداري وما يحكمه من أنظمة وتعليمات قد لا تساعد في تلبية الرغبات دوماً.  
ملخص نتائج الدراسة:

بعد عرض ومناقشة وتفسير النتائج الميدانية التي تم الحصول عليها بعد تطبيق أداة الدراسة، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة حسب ترتيب أسئلة الدراسة كالتالي:  
أولاً: فيما يتعلق بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت النتائج كالتالي:

١. جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في محور الشفافية منخفضة وبلغ المتوسط العام للمحور ( ٢,٢٨٦٩ ) .
٢. جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في محور النزاهة منخفضة وبلغ المتوسط العام للمحور ( ٢,٢٧٢٩ ) .
٣. جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في محور العدالة منخفضة وبلغ المتوسط العام للمحور ( ٢,٢٧٠٩ ) .
٤. جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام منخفضة وبلغ المتوسط العام ( ٢,٢٧٦٩ ) .  
ثانياً: فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة فقد جاءت النتائج كالتالي:  
١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة تجاه الحوكمة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح العاملين في المرحلة الابتدائية.  
٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة تجاه الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي  
٣ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة تجاه الحوكمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الفئة الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم من ١٠-٢٠ سنة.  
٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة تجاه الحوكمة تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح المعلمين.  
التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحثان بالتوصيات التالية :  
- عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل توعية المعلمين والاداريين بمفاهيم الحوكمة ومبادئها وفوائدها.

- تحديث موقع الإدارة العامة للتعليم بأن يضم جميع التعاميم التي تصدر عن إدارة شؤون المعلمين والأنظمة التي تحكم علاقتها مع المعلمين والمعلمات ومنسوبي التشكيلات المدرسية والإشرافية.
- تفعيل قنوات التواصل الإلكترونية المعتمدة وحث المستفيدين على التواصل من خلالها.
- تطوير آلية فعالة لاستقبال الشكاوي والمقترحات والعمل على الاستفادة منها في تحسين الإجراءات الإدارية وتطويرها.
- الاستفادة من التطور التقني في عقد لقاءات عن بعد مع المستفيدين لتعريفهم بما كفل لهم النظام من واجبات وما عليهم من حقوق والاستفادة من الوسائط الإلكترونية الحديثة.
- تطوير إجراءات النقل الداخلي والعمليات المرتبطة به مثل إلغاء طلب النقل أو العدول عن النقل بما يضمن مزيداً من الشفافية والعدالة والنزاهة.
- تطوير آلية نقل المعلم الزائد بما يضمن مزيداً من الشفافية والعدالة والنزاهة.
- تطوير آلية توجيه العائدين من التسرب بما يضمن مزيداً من الشفافية والعدالة والنزاهة.
- تطوير آلية التفرغ للعمل في التشكيلات المدرسية والإشرافية بما يضمن مزيداً من الشفافية والعدالة والنزاهة.
- تحديث الأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها في الإدارة العامة للتعليم بما يخدم ويعزز تطبيق مبادئ الحوكمة فيها
- تعزيز ثقافة الحوكمة بين منسوبي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.
- اصدار دليل تطبيق الحوكمة ومتابعة التنفيذ من خلال لجنة مستقلة تضم مختصين في الحوكمة ترتبط إدارياً بمدير التعليم.

المراجع :

١. الإدارة العامة لشؤون المعلمين (٢٠١٨) *الدليل التنظيمي للإدارة العامة لشؤون المعلمين* الرياض: وزارة التعليم
٢. أسكاروس، فيليب (٢٠١٣) *تفعيل حوكمة مؤسسات تعليم الكبار في ضوء أهدافها المهنية* ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣. آل حارث، فاطمة (٢٠١٩) *استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة* مجلة العلوم التربوية، ١ (١)

٤. حتاملة، عبد السلام وسلامة، كايد (٢٠١٧) *درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما*، ١١ (١)
٥. حلاوة، جمال وطه، ندا (٢٠١١) *واقع الحوكمة في جامعة القدس جامعة القدس*، غزة
٦. الحميدي، منال (٢٠١٧) *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية مجلة كلية التربية*، ٢٨ (١١٠)
٧. الخضير، ممدوح (٢٠١٨) *درجة تطبيق المديرين والاداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستواهم الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
٨. الزائدي، أحمد (٢٠١٩) *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين* مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١١ (١)
٩. الزبون، محمد (٢٠١٥) *واقع الحرية الأكاديمية في المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية* المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٨ (٢١)
١٠. الزطمة، محمد (٢٠١٦) *مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة
١١. طيب، عزيزة (٢٠١٨) *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية* مجلة العلوم التربوية، ٢ (٢)
١٢. العزاوي، حسام (٢٠١٨) *أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان
١٣. عقلان، أفراح (٢٠١٥) *واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كليات التربية تعز: جامعة تعز*
١٤. غادر، محمد (٢٠١٢) *محددات الحوكمة ومعاييرها* المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان
١٦. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (٢٠١٨) *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال* عمان: دار وائل للنشر

- ١٧ . الفراء، ماجد (٢٠١٣) *تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم*
- ١٨ . *الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة*، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن
- ١٩ . قرواني، خالد (٢٠١٦) *مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات* مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٤ (٤)
- ٢٠ . اللبدي، راشد (٢٠١٨) *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان
- ٢١ . مجلس الشؤون الاقتصادية والسياسية *رؤية المملكة ٢٠٣٠* الرياض
- ٢٢ . محمود، جمال (٢٠١٦) *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس
- ٢٣ . المهدي، سوزان (٢٠١٧) *الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز*، المؤتمر العلمي
- ٢٤ . السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية، في الفترة بين ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧ بجامعة عين شمس المومني، آلاء والابراهيم، عدنان (٢٠١٩) *درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها* مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية
- ٢٥ . والنفسية، ٢٧ (١) وزارة التعليم (٢٠١٤) *الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام* الرياض
- ٢٦ . وزارة التعليم (٢٠١٩) *التقرير السنوي* الرياض
30. Barber C, et al. (2009). Distinct properties of the five UDP - Dglucose/UDP-D galactose 4-epimerase isoforms of Arabidopsis thaliana. J Biol Chem 281.(٢٥)
32. Chan, T. (2014). *The Convergence and Differential of Higher Governance Comparison of*

- 
- 
33. *Taiwan and Britain*. Comparative perspectives Conference, National University of Tainan.
  34. Ehrenberg, R. (2014). *Governing Academia*. Ithaca: Control University Press.
  35. Fitriani, S., & Muljono, H. (2019). Beyond Good Governance: An Ultimate Key Success for
  36. Higher Education Quality. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4(1),
  37. Henke, M. (2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective
  38. from Britain, *Higher Education*
  39. Holme, J. & Diem, S. (2015). Regional governance in education: A case study of the metro
  40. area Learning Community in Omaha, Nebraska. *Peabody Journal of Education*, 90(1), 156-177.
  41. Jennifer, J. & Diem, S. (2015). Regional Government in education. A case Study of Metro Area
  42. community in Omaha. *Peabody Journal of education*, 90 (1).
  43. Kandie, S. (2017). Constraints Principals Face in Enhancing Democratic School
  44. Governance in Kenyan Public Secondary Schools. *British Journal of Education*, 5(7), 60-68.
  45. Kelly, P. (2018). Education governance and standardized tests in Denmark and England.
  46. *Journal of Education Policy*, 33(6).
  47. Lavonen, J. (2017). Governance Decentralization in Education: Finnish Innovation in
  48. Education. *Revista De Educación A Distancia*, 53 (1), 1-22.
  49. Melouney, C. (2017). Why Good Governance is Important in the Public Sector, *The Australian*
  50. Institute of Company Directors.
  51. Mok, K. (2008). Changing education governance and management in Asia. *International*
  52. *Journal of Education Management*, 22 (6).
  53. O'Neil, A. (2002). Cost-effectiveness and Independent Living. *Health and Social Care*, 10 (6).

- 
- 
54. Rittenberg, L. & Hermanson, D.R., (2003). Internal Audit and Organizational Governance.
  55. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs.
  56. Toprak, M. (2019). An Investigation into Educational Decision-Making in a Centralized