جامعة المنصورة
كلية التربية

واقع تطبيقِ مبادئ الحَوْكَمَةِ بالإدارة العامةِ للتعليم بمنطقةِ جازانَ

إعداد

الباحثة/ فاطمة بنت إدريس محمد العربي

إشراف

أ.د / أحمد عبد القادر سعد الدين

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٦ – أكتوبر ٢٠٢١

واقع تطبيقِ مبادئ الحَوْكَمَةِ بالإدارة العامةِ للتعليم بمنطقةِ جازانَ

الباحثة / فاطمة بنت إدريس محمد العربي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعَرُّف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها، والتَّعَرُّف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ تُعزى إلى المُتغيرات التصنيفية: (النوع – المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة الحالية – الخبرة في الوظيفة الحالية)، والتَّعَرُّف كذلك على أهم مُتطلبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين بالإدارات ومكاتب التعليم (بنين وبنات)، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والبالغ عددهم (٦٦٦) فردًا، واُختيرت عينة عشوائية بسيطة تُمثّل ما نسبته (٤٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة؛ حيث بلغ عددهم (٢٦٧) فردًا، واُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تم معالجتها فيما بعد باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

وتوصّلت الدارسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان – جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ تأتي الشفافية بالمرتبة الأولى، يليها المُشَارَكَة، وفي الأخير تأتي المُسَاءَلَة بوصفها أقل مبادئ الحَوْكَمَة تطبيقًا بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، كما توصّلت الدراسة إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف مُتغيّر النوع؛ لصالح أفراد الدراسة من الإناث، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف مُتغير المؤهل العلمي؛ لصالح أفراد الدراسة، ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وأبعادها الفرعية، باختلاف مُتغيري: طبيعة الوظيفة الحالية، والخبرة في

الوظيفة الحالية. وتوصّلت الدراسة كذلك إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مُتطلبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، من أهمها: تعزيز تطبيق الحَوْكَمَة في إدارات التعليم، من خلال دعم تطبيق هذا الاتجاه من قِبل المسؤولين بوزارة التعليم، وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم؛ لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحَوْكَمَة، وتعزيز الشفافية، والمُساءلة، والمشاركة.

الكلمات المفتاحية: *الحَوْكَمَة، الشفافية، المُسَاءَلَة، المُشَارَكَة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.*

Abstract

The present study aimed to identify; the theoretical bases of governance and its importance, the reality of application of the principles of governance at the General Directorate of Education in Jazan region, as well as to detect the differences of statistical significance between the average responses of the sample members due to the classification variables (gender – qualifications - nature of the current job – experience at the current job), and also to identify the most important requirements of the application of the principles of governance. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used. The community of the study consisted of all directors of directorates, heads of departments and supervisors at education departments and offices (boys, girls) at the General Directorate of Education in Jazan region .The questionnaire was used as a data collection tool and was applied on a random sample representing the original population comprising 267 individuals. Then, data was processed using the (SPSS) statistical program.

The study concluded a number of results, the most important of which are: The reality of the application of the principles of governance at the General Directorate of Education in Jazan region came at a medium level. Transparency comes first, followed by participation. Finally, accountability comes as the least applied principle of governance at the General Directorate of Education in Jazan region. The study also concluded that there were statistically significant differences at (0.01) function level among the average responses of the sample members of the study on the total score of the application of the principles of governance and its sub-dimensions according to the variable of gender ,in favor of the female members of the study .There were also significant differences at (0.05) function level between the average responses of the study sample members on the overall score of the application of the principles of governance and its subdivisions

according to the variable of qualifications ,in favor of the members of the study who have a Bachelor's degree. Nevertheless, there were no statistically significant differences between the average responses of the sample members of the study on the total score of the application of the principles of governance and its sub-dimensions according to the variables of nature of the current job and experience at the current job .Moreover ,the study concluded that there is a high degree of agreement among the study members on the requirements of application of the principles of governance at the General Directorate of Education in Jazan region.

In light of these results, the researcher recommended a score of recommendations, the most important of which are: To strengthen the application of governance at education directorates by supporting the implementation of this trend by officials at the Ministry of Education and the development of organizational structures of education directorates to accommodate modern administrative trends, including governance as well as enhancing transparency, accountability and participation.

Keywords: Governance, transparency, accountability, participation, General Directorate of Education in Jazan Region

مقدمة:

تُعدّ المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرّضت للمصاعب والمحن. وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع؛ فإن الإدارة التربوية هي المِفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره؛ ليواكب حاجات المجتمع وتطلّعاته (الفاضل، ٢٠١١، ص٩٧).

ونتيجة للتطور الذي يشهده العصرالحالي في كافة القطاعات، ولاسيما قطاع التعليم، تجد المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات عظيمة تفرض عليها الاستغناء عن نظم الإدارة التقليدية المعتمدة سابقًا، والأخذ بالسياسات الإدارية التربوية الحديثة، والمبنية على أساليب ومفاهيم جديدة مُتطوّرة؛ تُساعدها على تحقيق التميز والكفاءة، ومن تلك المفاهيم مفهوم الحَوْكَمَة.

وقد ظهر مفهوم الحَوْكَمَة بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبيًّا، مع إن جذوره تعود إلى عام ١٩٣٢م، وزاد الاهتمام بهذا المصطلح؛ ولاسيما بعد ازدياد حالات الفشل والتعثّر لدى العديد من المؤسسات التربوية والاقتصادية وغيرها (الشمري،٢٠١٤، ص٣)؛ لمواجهة ظواهر الفساد التي أدّت إلى انهيار عدد كبير من هذه المؤسسات، بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة

رؤسائها، وغياب الشفافية، وعدم أحقية العاملين فيها أو الجمهور المُتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين (الشريف،١٤٣٧هـ).

وتتجسّد أهمية الحَوْكَمَة في عدّها أداة يتم من خلالها محاربة الفساد المالي والإداري، وتحقيق درجة عالية من الشفافية، والحيادية، والاستقلالية لكافة العاملين، وتفادي وقوع أي انحرافات أو أخطاء في العمل، ومنع استمرارها؛ مما يضمن تحقيق أعلى درجة مُمكنة من الكفاءة والفاعلية (العبدلي،٢٠١٢، ص٢٠). وتُشير الحوكمة في مفهومها العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، ووضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة؛ للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها.

وبالرغم من ظهور الحَوْكَمَة في بادئ الأمر في المجال الاقتصادي؛ لكنها انتقلت بعد ذلك إلى العديد من المجالات والمؤسسات – ومنها المؤسسات التربوية– ولاقت استحساناً كبيرًا، نتيجة ما يُحقّقه تطبيق الحَوْكَمَة الجيدة من فعالية وجودة عالية؛ حتى أصبحت معيارًا لتحديد جودة تلك المؤسسات (محمد، ٢٠١٥، ص ٢٦٢).

ومن هنا اتجهت المؤسسات التعليمية إلى تطبيق الحَوْكَمَة، من خلال مجموعة من القوانين، والنظم، والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعّالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية، والجهات المعنية الأخرى (المليجي،٢٠١١، ص٢٥٢). ولا تقتصر الحَوْكَمَة في مجال التعليم على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط ؛ بل تتعلّق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها (بيومي،٢٠٠٩، ص١٦٤). كما تهدف الحَوْكَمَة في المؤسسات التعليمية إلى وضع أسس العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو المستفيدين: (الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمين، ومجلس الأمناء، المجتمع المحلي، وغير ذلك)؛ مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف (عطوة وعلي،٢٠١٢، ص٤٧٢)؛ الأمر الذي قد يُسهم في إيجاد جوٍّ من الثقة بين هذه الأطراف؛ مما ينعكس إيجابيًّا على أداء المؤسسة وكفاءتها.

وقد أشارت نتائج المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة)؛ إلى أن الحَوْكَمَة الجيدة تيسّر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي؛ لتوفيرها بيئة تنظيمية قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات (برقعان والقرشي،٢٠١٢، ص١٩). وتوصّلت دراسة عوض (٢٠١١) إلى وجود علاقة إيجابية بين الحَوْكَمَة وضمان الجودة الشاملة، كما يعدّها السوادي (٢٠١٥) خيارًا استراتيجيًّا أمام المؤسسات التعليمية في ظلّ تدني مستوى الشفافية والمحاسبية، وغياب المُشَارَكَة والوضوح.

ويُعتبر برنامج تعزيز حوكمة المؤسسات الحكومية بما في ذلك التعليم في المملكة العربية السعودية أحد البرامج التي تم اعتمادها لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وذلك لأهميتها في تسهيل الإجراءات وتحديد الإختصاصات بشكل واضح، وتفعيل مسؤولية الجهات المسؤولة في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ وتمكين المساءلة، وضمان استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات (رؤية السعودية٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص٧٤-٧٩)، ومن هذا المنطلق، واستنادًا إلى ما تقوم به وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من جهود بارزة في مجال الرقي بمستوى خدمات التعليم، وتحسين مخرجاته النوعية، ورفع كفاءته، فإن ذلك يتطلّب بالضرورة تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة في إدارات التعليم؛ حيث تعدُّ إدارات التعليم بالمناطق حلقة الوصل بين الإدارة العليا (وزارة التعليم)، والإدارة التنفيذية (المدارس)، وهي من أهم دعائم الميدان التربوي. ولممارساتها الإدارية الجيدة شأن كبير ينعكس على العملية التعليمية ومنسوبيها؛ مما يُعطي فرصًا أكثر لتحسين العمل التربوي وتجويده؛ وبالتالي الحصول على مُخرجات تربوية ذات جودة عالية.

والحَوْكَمَة من الأساليب الإدارية التي حقّقت نجاحًا في كثير من البلدان وقطاعات الأعمال المختلفة؛ لذا تريد الباحثة في هذه الدراسة الوقوف على واقع تطبيق الحَوْكَمَة بقطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية، من خلال التَّعَرُّف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطوير نظام التعليم العام، من خلال طرح عدد من البرامج والمشاريع التي تُسهم بفعالية في الرفع من قدرة المملكة التنافسية، وبناء مجتمع المعرفة (بالحارث،٢٠١٦)؛ ورغم هذا نجد أن مستوى التعليم لم يرق إلى المأمول من الجودة والتميز، فقد احتلت المملكة العربية السعودية – وفقًا لمؤشر جودة التعليم العالمي، الصادر

عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس ٢٠١٥-٢٠١٦م- المرتبة الرابعة والخمسين بين مئة وأربعين دولة شملها مؤشر الجودة (غنيم، ٢٠١٥).

ولذلك يتطلّب تطوّر التعليم تبني بعض المداخل الحديثة، يأتي في مقدمتها حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية؛ وذلك لعلاقتها بنظام الجودة والإصلاح التربوي. وقد أشارت دراسة محمود (٢٠١٦) إلى وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة وجودة إجراءات العمل، كما أشارت دراسة بالحارث (٢٠١٦) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحَوْكَمَة. هذا وأثبتت دراسة عوض (٢٠١١) وجود علاقة إيجابية بين الحَوْكَمَة وضمان الجودة الشاملة، كما تؤكد دراسة كل من: ناصر الدين (٢٠١٢: ب)، وعطوة وعلي (٢٠١٢) أن تطبيق الحَوْكَمَة يُسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويدها، ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية فيها، والحدّ من الفساد الإداري.

وفي السياق المحلي تشير الدراسات إلى وجود ضعف في الحَوْكَمَة بمؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مثل: دراسة البراهيم (٢٠١٥)، التي بيّنت وجود مجموعة من التحديات في الميدان التربوي، بعضها من خارج النظام التعليمي، وبعضها الآخر من داخل النظام التعليمي، وهذه التحدّيات تواجه تطبيق الحَوْكَمَة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وأرجعت السبب في وجود هذه التحديات إلى " الحَوْكَمَة الضعيفة"، وترى البراهيم أن تطبيق آليات الحَوْكَمَة الجيدة سيُسهم في مواجهة هذه التحديات.

كما أوصت العتيبي (٢٠١٦) بضرورة تطبيق الحَوْكَمَة، واعتماد الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة، بعد أن كشفت من خلال دراستها عن وجود ضعف كبير في شفافية الأداء لدى القيادات التعليمية، ونتيجة مماثلة في المساءلة، والتمكين، واللامركزية.

وبناء على ما عُرض، وانسجامًا مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، التي تطمح من خلالها إلى الرقي والتميّز في جميع مؤسساتها بشكل عام، والتعليمية على وجه الخصوص، وإدراكًا لأهمية الحَوْكَمَة، ولقلة المصادر والدراسات التي تناولت حَوْكَمَة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - حسب حدود علم الباحثة- وبناء على خبرة الباحثة في مجال عملها وملاحظاتها في هذا الجانب، فقد تولّد لدى الباحثة دافعية للقيام بهذه الدراسة؛ للوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ومن ثمَّ فقد تبلورت مشكلة الدراسة

في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما الأُسس النظرية للحوكمة وأهميتها؟
٢. ما واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مُتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية: (النوع – المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة الحالية – الخبرة في الوظيفة الحالية)؟
٤. ما أهم مُتطلبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التَّعَرُّف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها.
٢. التَّعَرُّف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
٣. التَّعَرُّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ تُعزى إلى المتغيرات التصنيفية: (النوع – المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة الحالية – الخبرة في الوظيفة الحالية).
٤. التَّعَرُّف على أهم مُتطلبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

١. تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة – حسب حدود علم الباحثة – التي تناولت تطبيق الحَوْكَمَة في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٢. تأتي هذه الدراسة مواكبة لجهود المملكة العربية السعودية في محاربة الفساد، وحَوْكَمَة العمل في القطاع العام، من خلال التركيز على تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، وزيادة

فاعليتها في قطاعات الدولة – ومنها قطاع التعليم– التي تعدُّ من أهم مُرتكزات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وبرنامج التحوّل الوطني (٢٠٢٠).

٣. من المُتوقّع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المسؤولين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بأهمية الحَوْكَمَة، وواقع تطبيقها بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وأهم المُتطلبات التي يجب توافرها لدعم هذا التطبيق ورفع كفاءته.

٤. تُقدّم هذه الدراسة أداة تتمتّع بدرجة عالية من الصدق والثبات، قد يستفيد منها باحثون آخرون في دراساتهم المستقبلية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تحدّد موضوع الدراسة الحالية في التَّعَرُّف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، من خلال تناول ثلاثة مبادئ، وهي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.
- **الحدود المكانية:** طُبّقت هذه الدراسة بإدارات ومكاتب التعليم(بنين، بنات) التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين (بنين– بنات) بإدارات ومكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- **الحدود الزمانية:** طُبّقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨ –١٤٣٩هـ..

مصطلحات الدراسة:

- **الحَوْكَمَة:** عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD)) بأنها: النظام الذي يتم بواسطته توجيه المنظمات والرقابة عليها؛ بحيث تُحدّد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين كافة الأطراف في المُنَظَّمَة، مثل: مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المُتَعَلِّقَة بشؤون المُنَظَّمَة (كاتريس، ٢٠٠٨، ص٤). **وتُعرّفها الباحثة إجرائيًّا بأنها:** تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لمبادئ

الشفافية، والمساءلة، والمشاركة بالطريقة التي تُمكّنها من نهج سلوك إداري رشيد يساعدها على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة والتميز.

- **الشفافية:** يُعرّفها الراشدي (٢٠٠٧، ص١٦) بأنها: "توفير المعلومات اللازمة ووضوحها، وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام: المقروءة، والمكتوبة، والمسموعة، والتصرّف بطريقة مكشوفة وعلنية". **وتُعرّفها الباحثة إجرائيًّا بأنها:** إتاحة الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لمنسوبيها والمستفيدين من خدماتها كافة البيانات والمعلومات بوضوح، وإعلان القوانين والتشريعات المُتعلّقة بالعمل، والأنشطة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بطريقة تُخوّلهم لأن يكونوا على إطلاع دائم بعمل الإدارة وأدائها.
- **المُساءَلة:** تُعرّف المُسَاءَلَة بأنها: وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات، والسلطات، والمسؤوليات المُوكلة إليهم، وهي وسيلة الإدارة للتأكّد من تحمّل العاملين للمتطلبات المُتوقّعة لأداء أدوارهم وفق ما هو مُحدّد ومُتفق عليه (الراسبي،٢٠١٢، ص٤٩). **وتُعرّفها الباحثة إجرائيًّا بأنها:** الإجراءات التي تتخذها الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ لضبط العمل، ومحاسبة المرؤوسين على التقصير في واجباتهم الوظيفية والتزاماتهم، والإخلال بها وفقًا للصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم.
- **المُشاركة:** تُعرّف بأنها: عملية تفاعل الفرد (عقليًّا ووجدانيًّا) مع الجماعة التي يعمل معها، بطريقها تُمكّنه من تعبئة جهوده وطاقاته؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمّل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظلّ معطيات البيئة التي تعمل المؤسسة فيها (عوض، ٢٠١٣، ص١٩٢). **وتُعرّفها الباحثة إجرائيًّا بأنها:** العمليات التي يقوم بها المسؤولون في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ من أجل إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وتحديد قواعد العمل، وحل المشكلات المُتعلقة بهم وبالإعمال التي يقومون بها.

الإطَارُ النظَرِيُ والدرَاسَاتُ السَّابِقَةُ

المبحث الأول: الحَوْكَمَة

مفهوم الحَوْكَمَة:

لغة: يُشار للحوكمة في اللغة في مادة (حكم)، ويُقال: (حكم): أي قضى، كما يُقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم؛ فالحكم يقوم على القضاء بين الناس، ويعني الحكم أيضًا: العلم والتفقّه: أي العلم العميق بالقواعد القانونية وتفسيرها (جاد الله، ٢٠١٣، ص٣٠٩٩).ويعدُّ مصطلح الحَوْكَمَة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلحCORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، التي أُتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "(كواشي، ٢٠١٧، ص١٧٣). بينما عرّف قاموس المورد (البعلبكي، ٢٠١٤) كلمة (Governance) بالحاكمة، وهي مصطلح من الفعل (Govern)، الذي يعني: سيطَرَ، أو حَكَمَ، أو ضَبَطَ.

اصطلاحًا: تعدّدت تعريفات الحَوْكَمَة – باختلاف وجهات النظر التي يتبناها مقدمو هذه التعريفات– فقد عرّفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) بأنها: ممارسة السلطة الاقتصادية، والسياسية، والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات، وعمليات، ومؤسسات تُمكّن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها (أبو النصر، ٢٠١٥، ص٤٥).

كما ورد في تقرير المراقبة العالمي لعام ٢٠٠٠م؛ أن الحَوْكَمَة بوصفها مدخلًا إداريًّا تعني: القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في الدولة، وإشراكها في عمليات صنع القرار وتنفيذه (Revitt & Luyk , 2015, p.64).

في حين عرّفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكّم في أعمالها" (شبلي، ٢٠١٤، ص٣٤).

أسباب ظهور مفهوم الحَوْكَمَة:

هناك عدة أسباب كانت وراء ظهور مفهوم الحَوْكَمَة وبروزها نظريًّا وعمليًّا، ومن هذه الأسباب ما أورده أبو النصر (٢٠١٥، ص٤٢):

١. العولمة بوصفها مسارًا، وما تضمّنته من عمليات تتعلّق أساسًا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.

٢. تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني نتيجة عولمة الآليات والأفكار.
٣. انتشار التحوّلات على المستوى العالمي.
٤. شيوع ظاهرة الفساد عالميًّا؛ مما أدّى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية؛ للقضاء على هذه الظاهرة.

ماهية حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

مفهوم حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

تُعدّ الحَوْكَمَة في المؤسسات التعليمية عنصرًا مهمًّا في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تُقيم نظامًا لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها، وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعّال. وتُعرّف الحَوْكَمَة في التعليم بأنها: مجموعة من القوانين، والقواعد، والقرارات التي تساعد على رفع كفاءة الأداء، من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعّالة؛ لتحقيق أهداف التعليم عن طريق اتباع مبادئ: الشفافية، والمساءلة، والمُشاركة الفعّالة، والتمكين (مرزوق، ٢٠١٢، ٦٥).

ويُعرّف البنك الدولي (The World bank) حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية بأنها: السلوكيات التي تُعبّر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية، التي تُركّز على بنية هذه المؤسسات ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في أدائها (The World Bank,2008,p.8).

أهداف حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد أهداف الحَوْكَمَة فيما يلي (المليجي،٢٠١١، ص ٢٥٨؛ العريني، ٢٠١٤، ص١١٩):

١. تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويره.
٢. مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعّالة؛ بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
٣. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.
٤. تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

٥. تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
٦. تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وتجنّب الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
٧. إيجاد هيكل واضح تتحدّد من خلاله أهدف المؤسسة، وسبل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة تحقيقها.
٨. المراجعة المستمرة، والتعجيل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.
٩. وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات التعليمية في تنفيذ الأعمال؛ بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

أهمية حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

تظهر أهمية الحَوْكَمَة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية على وجه التحديد، فيما يلي (مرزوق، ٢٠١٢، ص٨٢):

١. مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدفها بأفضل السُّبل المُمكنة.
٢. ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
٣. ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
٤. تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة التعليمية؛ بما يضمن تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر، ومعالجتها أولًا بأول.
٥. إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة.
٦. تدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
٧. تعمل الحَوْكَمَة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين؛ تساعدهم على تحقيق التميّز المطلوب للمؤسسة التعليمية.
٨. تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نُظم المحاسبية والرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.
٩. تحقيق فاعلية المراجعة الداخلية لمجالات عمل المؤسسة التعليمية.

مكوّنات نظام حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

تعدُّ الحَوْكَمَة المؤسسية نظامًا له عملياته، ومُدخلاته، ومُخرجاته، وتتلخّص كما أوردها عطوة وعلي (٢٠١٢، ص٤٨٨)، فيما يلي:

١. مُدخلات النظام: وهي ما تحتاج إليه الحَوْكَمَة من مُستلزمات، وما يتعيّن توفيره لها من مُتَطَلَّبَات قانونية، وتشريعية، وإدارية، واقتصادية.
٢. نظام تشغيل الحَوْكَمَة أو عمليات الحَوْكَمَة: ويُقصد بها: الجهات المسؤولة عن تطبيق الحَوْكَمَة، والمشرفة على التطبيق، والجهات الرقابية، وكل جهاز إداري داخل المؤسسة أو خارجها، الذي قد يُسهم في تنفيذ الحَوْكَمَة، وتشجيع الالتزام بها، وتطويرها، والارتقاء بفاعليتها.
٣. مُخرجات نظام الحَوْكَمَة: الحَوْكَمَة ليست هدفًا في حدِّ ذاته؛ لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير، والقواعد، والقوانين المُنظّمة للأداء، والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية.

مُحدّدات حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات التعليمية يتوقّف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المُحدّدات: المُحدّدات الخارجية، والمُحدّدات الداخلية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

أ- المُحدّدات الخارجية: وتشمل القوانين المُنظّمة للتعليم في الدولة، مثل: اللوائح، والقوانين، والإجراءات المُنَظِّمَة للعملية التعليمية، وتنظيم المنافسة بين المؤسسات التعليمية، وكفاءة القطاع المالي، الذي يُوفّر الأموال اللازمة لقيام المشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات التعليمية؛ لضمان تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة تلك المؤسسات، بالطريقة التي تُقلّل من التعارض بين العائدين الاجتماعي والخاص (Adelopo , 2010, p.11).

ب- المُحدّدات الداخلية: وتُشير إلى القواعد والأسس التي تُحدّد كيفية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية، وتوزيع السلطات والصلاحيات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، والتي يُؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف في المؤسسات التعليمية (حلاوة وطه، ٢٠١٤، ص٤٢).

مبادئ الحَوْكَمَة في المؤسسات التعليمية:

تقوم الحَوْكَمَة على مجموعة من المبادئ، وهي بمثابة قواعد وأسس تسير عليها المؤسسات؛ للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة. وتُعدّ درجة تطبيقها مؤشرًا لتبني المؤسسة لاتجاه الحَوْكَمَة من عدمه، وقد عرّفت (OECD,2004) المبادئ في الفواز (٢٠١٥، ص١٩) بأنها: " أداة فعّالة تُقدّم معايير غير مقيدة وتطبيقات جيدة، وكذلك دليلًا على التنفيذ".

وبناء على ذلك؛ فقد اهتمت المؤسسات العالمية والهيئات الدولية بوضع عديد من المبادئ للحوكمة، وتم فيما بعد الاستفادة منها في كافة المجالات، ومنها المجال التربوي (البليهي، ٢٠١٥، ص٥٧)؛ ولذلك فقد تعدّدت تلك المبادئ وتنوّعت باختلاف مجالات تطبيقها، وباختلاف وجهات نظر الباحثين نحو الحَوْكَمَة وتباينها.

ومن خلال استقراء الأدبيات، واستعراض وجهات نظر الباحثين حول مبادئ الحَوْكَمَة في المؤسسات التعليمية؛ وجدت الباحثة أن هناك نوعًا من التباين والاختلاف في هذه المبادئ، يعود إلى اختلاف الباحثين وتعدّد الآراء؛ حيث أورد (Thomas Wilson ,2012,p.35) عدة مبادئ للحوكمة في التعليم، وهي: الشفافية، والمُشاركة، والمُساءلة، واللامركزية، والتمكين. ويتفق معه في ذلك مرزوق (٢٠١٢، ص٦٩-٧٥)، مع إضافة مبادئ أخرى، وهي: الإدارة المالية، وحكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار، وفعالية المركز. في حين ترى العريني (٢٠١٤، ص١٢١)؛ أن مبادئ الحَوْكَمَة في مؤسسات التعليم تتمثّل في: الشفافية، والمساواة، وصيانة حقوق أعضاء مجلس المؤسسة، وضمان حقوق أصحاب المصلحة، ومسؤولية مجلس المؤسسة، وتجنّب تضارب المصالح لأعضاء مجلس المؤسسة التعليمية.

وتتفق الباحثة في هذه الدراسة مع ما ذهب إليه كل من: خليل والعشماوي (٢٠٠٨، ص١٨٠)، وناصر الدين (٢٠١٢، ص٣٤٥، ب)، والسر (٢٠١٣، ص٤٥)، وMiller (٢٠٠٢)، في الطائي وحمد (٢٠١٠، ص٤٩)؛ بأن الحَوْكَمَة في المؤسسات التعليمية تقوم على ثلاثة مبادئ مهمة، وهي: الشفافية، والمُسَاءَلَة، والمُشَارَكَة.

وعليه فقد اقتصرت الدراسة الحالية على تناول هذه المبادئ الثلاثة؛ نظرًا لأهميتها وفعاليتها في تطبيق الحَوْكَمَة، إضافة إلى تكاملها وشموليتها، وعلاقتها بتحقيق الجودة والتميّز في المؤسسات التعليمية. وفيما يلي عرض مختصر لهذه المبادئ:

أولًا: الشفافية:

يُقصد بالشفافية في حَوْكَمَة المؤسسات التعليمية: "تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام الرأي العام، والحكومة، ووسائل الإعلام، والمجالس الشعبية، وسوق العمل، والمنظمات والهيئات المحلية والدولية المهتمة بالتعليم" (مرزوق، ٢٠١٢، ص٦٩). كما تتمثّل الشفافية في كشف الحقائق، والنقاش العام الحر حول كافة الموضوعات المُرْتَبَطَة بطبيعة عمل المؤسسات التعليمية، وإطْلَاع كافة العاملين بها على أوجه القصور في الأداء العام، وفي ممارسات الحَوْكَمَة بداخلها. كما أن المؤسسات التعليمية يجب أن تُعلن أنها مستعدة لتلقي النقد عن سياستها في أي وقت؛ وهو ما ينعكس على كل من التقرير والتقييم السنوي لأنشطتها وبرامجها (العتيبي، ٢٠١٦، ص٣٧).

أهمية الشفافية:

تظهر أهمية الشفافية كما أوردها أبو كريم (٢٠٠٨، ص ١٠٣-١٠٤) في أنها تعمل على:

١. تقليل الغموض، والمساهمة في القضاء على الفساد؛ حيث إن انعدام الشفافية تؤدي إلى غموض التشريعات.
٢. تمكين القرارات الصادرة، وتمكين المعنيين بها، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في التأثير فيها.
٣. تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات.
٤. تقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، كما تسمح بتوعية المواطنين وإطْلاعهم على الخيارات المُتاحة.
٥. تسهيل عمليات تقييم الأداء.
٦. تحقيق الديمقراطية والمُسَاءَلَة، وضمان نجاحهما، والوصول إلى ما يُعرف بالنظام المفتوح، وهي آلية للوصول إلى حَوْكَمَة مفتوحة ولحقّ المُسَاءَلَة؛ إذ إن العديد من القوانين تؤكّد حق المواطن في مراقبة القرارات المتخذة من قِبل المسؤولين، وفهمها، وتقييمها؛ وهذا لا يتحقّق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة مُتوفّرة.
٧. تحقيق ترابط المؤسسة، وإحداث التكامل بين أهدافها، وإشاعة النظام والانضباط بطريقة غير مباشرة، وامتداد التأثير إلى جوانب أخرى، مثل: الحرص، والدقة، والإنجاز، والحسم.

٨. توفير الوقت والتكاليف، وتجنّب الإرباك والفوضى في العمل، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية.
٩. ترسيخ قيم التعاون والعمل الاجتماعي.
١٠. تساعد على اختيار قيادات إدارية تتصف بالنزاهة، والموضوعية، والانتماء والولاء إلى المؤسسة والصالح العام.

عناصر الشفافية:

تطوّر مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات؛ إلى عدّها فلسفة ومنهجَ عمل يمكن أن يتجسّد في العديد من العناصر والمعايير، ووفق الآليات والأساليب الإدارية المُستخدمة في المؤسسة. وقد أورد (أبو النصر، ٢٠١٥، ص١١٤) أهم عناصر الشفافية وآلياتها الرئيسة كما يأتي:

١. وضوح رؤية المؤسسة، ورسالتها، ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية، ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
٢. شرعية وجود المُنَظِّمَة وقبولها من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمُعزّز لثقة الآخرين بها.
٣. أن تتسم آليات العمل والتخطيط وإجراءاته بالبساطة والوضوح، وعدم التعقيد، وأن يتم تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
٤. نشر واسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى؛ لمراقبة عمل المؤسسة، ومعرفة تطوّرها وتقدّمها، ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة، دون التحجّج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد أو غيرها.
٥. أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المُثيرة للريبة والشكوك، حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تركن في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يُمكن من الوضوح والنزاهة.

٦. تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية، وضرورة احترامه، وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها، وتدريب العاملين في المؤسسة عليها.

٧. أن يكون للمؤسسة موقع على شبكة الإنترنت يُحدّث باستمرار، ويُعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخل المؤسسة، وأن تكون المؤسسة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها.

ثانيًا: المُساءلة:

تُعرّف المُسَاءَلَة بأنها: " محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حقّقها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية. والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية؛ حيث يكون أحد الأفراد او المستويات مسؤولًا أمام مستوى إداري آخر عن تصرّفاته وأدائه للمهام المنوطة به" (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠، ص٦٨).

أهمية المُسَاءَلَة:

تُعدُّ المساءلة التربوية طريقة مُنظمّة لإشاعة الطمأنينة لدى كل من: المعلمين، وأولياء الأمور، وصانعي السياسات التربوية، والمجتمع بمؤسساته كافة؛ على أن المؤسسات التعليمية تُحقّق النتائج المُخطّط لها (العمري، ٢٠١١، ص٣٢). وتظهر أهمية المُسَاءَلَة في كونها تؤدي دورًا محوريًّا في تشكيل العمليات والنشاطات اليومية وتوجيهها، كما أنها تُمثّل قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى، أبرزها: الديمقراطية، والشفافية، والتمكين، من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيقها (حرب، ٢٠١١، ص٤٣).

ويرى Judith&Gail (2008 ,p.12) أن تطبيق المُسَاءَلَة يتمثّل في جانبين مهمين، وهما: تقيم العمل أولًا، ومحاسبة مُنفذيه ثانيًا، ويضمن هذا تجنّب مرور أي تصرّف أو عمل دون ثواب أو عقاب.

كما وأنها تعمل على ضبط أعمال المؤسسة، وتشعر أفرادها بأن عليهم تأدية مهامهم، وإنجاز وظائفهم وفق ما تقتضيه مصلحة المؤسسة، ووفق ما تورده من القوانين والأنظمة (حويل، ٢٠١٢، ص٤).

مبادئ المُسَاءَلَة:

تستند المُسَاءَلَة إلى عدة مبادئ، منها ما ذكره الحارثي (٢٠١٣، ص٦٧) وهي:

١. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: أي أن يدرك العاملون إدراكًا واضحًا القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، مع وضوح الجزاءات المُترتّبة على تلك المُخالفات.

٢. مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: ويشير إلى إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة والجزاء، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب في الحال دون دراسة؛ ولكن يجب التحقيق في المخالفة وأسبابها؛ إذ المقصود إخطار العامل بمجرد المخالفة، والبدء في اتخاذ الإجراءات الخاصة وتطبيق الجزاء.

٣. عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبّلوها؛ لذلك يجب ألا تكون الجزاءات غير مُتوقّعة؛ ولكن يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تُعرّض من يرتكبها لجزاء معين.

٤. المساواة والتجانس في توقيع العقوبة: يُعدّ هذا المبدأ من أهم مبادئ المُسَاءَلَة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المُخالف؛ ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وأن العاملين الذين يرتكبون المخالفة نفسها تُوقّع عليهم العقوبة نفسها.

٥. مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة تُناسب نوع المخالفة، وأن تتدرج العقوبة تبعًا لتكرار المخالفة نوعها.

ثالثًا: المُشاركة:

تعني المُشاركة في المؤسسات التعليمية: إتاحة الفرصة للمواطنين، أو الأفراد، والجمعيات الأهلية، والطلبة، والمعلمين للمشاركة في صنع السياسات، ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات (السر، ٢٠١٣، ص٣٨).

كما يُقصد بمشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين في العملية التعليمية بأنها: الجهود المبذولة من قِبل المؤسسات التعليمية وإداراتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بها؛ لبناء جسور من العلاقات، والثقافات، والمفاهيم المشتركة والتبادلية، التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم بوصفه مؤسسة وعمليات مترابطة وإجراءات؛ بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع (السديري، ١٤٣٧هـ، ص٢٧).

أهمية المُشَارَكَة:

يمكن أن تتمثّل أهمية المُشَارَكَة في الآتي (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨، ص١٨٦):

١. توسيع نطاق الأفكار والعقول والتخصصات التي تصنع القرار؛ وهو ما ينعكس إيجابيًّا على القرار في أغلب الأوقات.
٢. أخذ رأي المستفيدين فيما يُتخذ من قرارات، وهذا مهم للغاية.
٣. المُشَارَكَة في القرار تعني: الالتزام بالدفاع عنه من جانب كل الأطراف؛ فتزداد فرص نجاحه.
٤. تعميق الانتماء إلى المؤسسة.
٥. تقليل الغموض والسرية؛ وبالتالي تقليل فرص الإشاعات حول طريقة سير الأمور وتنفيذها.
٦. تيسير إحداث التغيير، والتغلب على مقاومته بشكل أسرع، خاصة تلك التغييرات التي قد تصحبها بعض السلبيات بالنسبة للعاملين في سبيل الصالح العام.

مبادئ المُشَارَكَة:

ذكر شكر في عبد الحكيم (٢٠١١، ص٣٢٠) عددًا من الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها المُشَارَكَة، وهي:

١. الندية القائمة على الثقة والاحترام المُتبادل بين الأطراف.
٢. استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المُشَارَكَة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة.
٣. امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية مُحدّدة ومُستقرة؛ تتضمّن أهدافًا مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
٤. وجود نقاط التقاء بين الأطراف المعنية، وقبولهم عن قناعة لفكرة المُشَارَكَة، والتفاعل، والتكامل فيما بينهم.
٥. إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمّنه ذلك من تداول سلمي للسلطة وسيادة القانون.
٦. سيادة علاقة المُشَارَكَة، بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ.

المبحث الثاني : إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

نشأة إدارات التعليم في مناطق المملكة ومحافظاتها :

إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: هي الهيئة الحكومية التي أنشأتها وزارة التعليم في المناطق التعليمية والمحافظات بالمملكة العربية السعودية؛ بهدف تنفيذ السياسة التعليمية من جميع النواحي: الإدارية، والتعليمية، والفنية، والمالية، والإشراف على المدارس، وتمثيل وزارة التعليم في جميع الأنشطة التعليمية والثقافية في المنطقة والمحافظة. وهي الأقرب إلى الميدان التربوي؛ الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على علاج مشكلاته؛ ولذا فإن نجاح النظام التعليمي في بلوغ أهدافه، وتحقيق غاياته يرتبط بشكل كبير بمدى فاعلية إدارات التعليم في أداء مهامها، والقيام بأدوارها المنوطة بها (كنتاب، ٢٠١٦، ص ١٣٥).

وتُمثّل إدارات التعليم في مناطق المملكة ومحافظاتها المستوى الأوسط من مستويات الإدارة التعليمية، وتعدُّ حلقة الوصل بين الإدارة العليا (وزارة التعليم) والإدارة التنفيذية (المدارس). وقد مرّت الإدارات التعليمية في المملكة العربية بمراحل ومُسمّيات عدة منذ إنشاء مديرية المعارف العمومية عام ١٣٤٣هـ ، بوصفها أول هيئة إدارية تُشرف على التعليم في المملكة العربية السعودية.

وكانت المديرية في بداية تأسيسها تُشرف على التعليم في منطقة الحجاز، ثم اتسعت صلاحياتها بقيام المملكة العربية السعودية عام ١٣٥١هـ ؛ فأصبحت مسؤولة عن التعليم في جميع أنحاء المملكة؛ وبناء عليه قامت المديرية بإنشاء المدارس في بقية مناطق المملكة، وقد تطلّب ذلك وجود فروع ومُمثليات تتولّى الإشراف على التعليم في المناطق البعيدة عن الحجاز أُطلق عليها مُسمّى "معتمديات" للمعارف، مثل مُعتمدية المعارف في المدينة المنورة سنة ١٣٤٥هـ ، ومعتمدية المعارف بأبها سنة ١٣٥٧هـ ، وفي جدة، والقصيم، والطائف سنة ١٣٦٩، وفي جازان سنة ١٣٧٣هـ (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧، ص٣٥).

وصدر المرسوم الملكي في ٤/١٨/ ١٣٧٣هـ، بتحويل مديرية المعارف العمومية إلى وزارة المعارف (حكيم، ٢٠١٢، ص١٨)، وإدراكًا لأهمية الإدارة التعليمية فقد حوّلت وزارة المعارف عام ١٣٧٥هـ مُعتمديات المعارف في مناطق المملكة إلى إدارات تعليمية، وكان من أوائل الإدارات التعليمية التي أُطلق عليها هذا الاسم: إدارة التعليم في المدينة المنورة، وإدارة التعليم في الدمام، ثم توالى بعد ذلك افتتاح الإدارات التعليمية بمناطق المملكة ومحافظاتها (وزارة

التربية والتعليم، ١٤٢٦هـ). وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارات التعليم في هذه الفترة كانت تختص بتعليم البنين فقط.

وفي عام ١٣٨٠هـ تأسّست الرئاسة العامة لتعليم البنات، وتعدّ أول جهاز إداري مركزي يتولى الإشراف على تعليم البنات في المدارس الحكومية والأهلية، مع وضع الخطط والمناهج التي تسير عليها مدارس البنات (حكيم، ٢٠١٢، ص٢٤). وافتتحت الرئاسة العامة لتعليم البنات ثلاث مندوبيات، وهي: مندوبية المنطقة الشرقية، ومندوبية المنطقة الغربية، ومندوبية المدينة المنورة وتحوّلت فيما بعد إلى إدارات تعليم للبنات، واستمر التوسّع في افتتاح إدارات تعليم للبنات؛ لتصل في عام ١٤٢٣هـ إلى (٤١) إدارة تعليم بنات (الغانم، ١٤٣٦هـ ، ص١٨-١٩).

وفي عام ١٤٢٣هـ صدر أمر ملكي يقضي بدمج الرئاسة العامة لتعليم البنات في وزارة المعارف، وبعده بعام، وتحديدًا في ٢/٢٨/ ١٤٢٤هـ ؛ صدر أمر ملكي بتعديل مُسمّى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم (الغامدي والجواد، ٢٠١٥، ص٥٨-٥٩)؛ ونتيجة لذلك تغيّرت مُسميات الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات من إدارات التعليم إلى إدارات للتربية والتعليم، إما للبنين أو للبنات، وأصبح عدد الإدارات التي تُشرف عليها الوزارة (٨٣) إدارة تربية وتعليم: ٤٢ لتعليم البنين، و٤١ لتعليم البنات؛ إلى أن وُحدّت – للبنين والبنات معًا – بموجب القرار الوزاري رقم (٣١٣١١٧١٤)، وتاريخ ١/ ٤/ ١٤٣١هـ (الغانم، ١٤٣٦هـ، ص١٩). وفي عام ١٤٣٦هـ دُمجت وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة، تحت مُسمّى " وزارة التعليم"، بناء على الأمر الملكي رقم أ/٦٧، بتاريخ ١٤٣٦/٤/٩هـ ؛ وعليه فقد غيّرت وزارة التعليم مُسمّى إدارات التربية والتعليم إلى إدارات التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ).

الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية:

تنقسم إدارات التعليم في المملكة إلى (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ، ص١-١٢،أ):

أ- إدارات عامة للتعليم في المناطق، وترتبط تنظيميًّا بنائب وزير التعليم، وتبلغ – حتى إعداد هذه الدراسة – ست عشرة إدارة تعليم عامة، مُوزّعة على مناطق المملكة الإدارية، إضافة إلى محافظات: جدة، والطائف، والأحساء .

ب- إدارات للتعليم في المحافظات، وترتبط تنظيميًّا بالمدير العام للتعليم في المنطقة، وتبلغ – حتى إعداد هذه الدراسة – ثلاثين إدارة تعليم، مُوزّعة على محافظات المملكة.

الهدف العام من إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية:

حدّد الدليلان التنظيمان لإدارات التعليم العامة في المناطق وإدارات التعليم في المحافظات الهدف العام من إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ وهو تنفيذ الخطط ، والبرامج، والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات، والأنظمة، واللوائح، والتعليمات، والإجراءات المعتمدة؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص١٢، أ) (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص١٢، ب).

مهام إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية:

تتمثّل مهام مديري عموم التعليم في المناطق، ومديري التعليم في المحافظات في اثنتين وعشرين مهمة مُشتركة تمامًا فيما بينهما، كالتالي (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص١٢-١٤، أ)، و(وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص١٢-١٤، ب):

١. الإشراف على إعداد الخطط التشغيلية السنوية لإدارة التربية والتعليم (إدارة التعليم حاليًا)، في إطار الأهداف والسياسات التربوية والتعليمية والإدارية، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
٢. الإشراف على تنفيذ الأنظمة، واللوائح، والتعليمات، والقرارات المُتعلّقة بالتربية والتعليم وتعميمها على المدارس، وإبداء الآراء والملحوظات نحوها، أو معوّقات التنفيذ وبعثها إلى الجهات ذات العلاقة بالوزارة.
٣. الإشراف على تحديد احتياجات المنطقة من المدارس، والبرامج التربوية والتعليمية، والقوى العاملة، والأراضي، والمباني، والأثاث والتجهيزات، والمقررات المدرسية، والأدوات واللوازم، ومتابعة توفيرها وتوزيعها.
٤. الإشراف على افتتاح المدارس بعد اعتمادها، وإنشائها، وترميمها، وصيانتها، ونظافتها، وتوفير الأراضي والخدمات العامة والمرافق اللازمة لها.
٥. الإشراف على نقل الفصول بين المدارس وفق العدد المُحدّد من الفصول للمنطقة.
٦. الإشراف على عملية توجيه المعلمين، والمشرفين التربويين، والإداريين، وتدريبهم، ومتابعة أعمالهم، وتقويمهم.
٧. تكليف الهيئة الإشرافية بالمدارس (المدير والوكيل) وفق الضوابط المُنَظِّمَة لذلك.
٨. تكليف مديري الإشراف التربوي، وتكليف مساعديهم، ومديري مكاتب التربية والتعليم ومساعديهم.

٩. اعتماد البرامج والمشروعات التطويرية، وإيضاح أساليب تطويرها؛ بما يُسهم في تطوير جوانب العملية التربوية، والتعليمية، والإدارية في الإدارة.
١٠. المتابعة المستمرة لأعمال القيادات التربوية والإدارية بالإدارة والميدان التربوي، وتوفير الحوافز للمجتهدين والمُتميزين منهم، واقتراح برامج التطوير المهني لهم.
١١. متابعة سير العمل في إدارات الإدارة، والتأكد من سلامة الأداء وفاعليته في المدارس، ومعالجة المشكلات والمُعوّقات، والنظر في كافة المعاملات التي ترد في هذا الخصوص.
١٢. الإشراف على لجنة قضايا المعلمين وفق التنظيمات المُنَظِّمَة لذلك.
١٣. الإشراف على الاختبارات والقبول بالمنطقة.
١٤. الإشراف على تطبيق الاختبارات التحصيلية الوطنية، ورفع النتائج للجهات ذات العلاقة بالوزارة.
١٥. الإشراف على المراكز الثقافية الصيفية بالمنطقة.
١٦. الإشراف على نوادي الحاسب الآلي بالمنطقة.
١٧. اقتراح تجديد العقود للمتعاقدين بالإدارة.
١٨. الإشراف على تطبيق لائحة التقويم المستمر.
١٩. الاتصال والتنسيق مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي فيما يتعلّق بالبرامج التربوية والتعليمية وغيرها بالمنطقة، وتمثيل الوزارة في المجالس واللجان المحلية.
٢٠. الإشراف على إعداد الميزانية السنوية لإدارة التربية والتعليم، والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.
٢١. الإشراف على إعداد التقارير الدورية عن نشاطات إدارة التربية والتعليم وإنجازاتها، ومعوقات الأداء فيها، وسبل التغلب عليها، ورفعها إلى نائب الوزير.
٢٢. أي مهام أخرى يُكلّف بها في مجال اختصاصه.

صلاحيات مديري التعليم في المملكة العربية السعودية:

من خلال البحث في صلاحيات مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ وجدت الباحثة أن هذه الصلاحيات مُتغيرة ومُتطورة، وقد مرت بمراحل مختلفة وفقًا لتطوّر النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، ولعل أولها كان عام ١٣٤٤هـ، عندما تضمّن قرار إنشاء مديرية المعارف " الإشراف على جميع المدارس في البلاد". وفي تاريخ ٢٧/٨/ ١٤٠٣هـ أصدرت

وزارة المعارف قرارًا وزاريًّا رقم ٨/٣٥٢٠/٥/٥/٤٢ ، بشأن صلاحيات مديري تعليم البنين في المناطق. وفي ١٤٢٨/١١/٢٠هـ ؛ صدر قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٦٢٧، المُتضمّن منح صلاحيات أوسع لمديري التعليم شملت صلاحيات مالية وإدارية وتخطيطية. وهكذا استمرت عملية تفويض الصلاحيات لمديري التعليم من خلال القرارات التي يتم إصدارها بين فترة وأخرى من قِبل الوزارة، وكان آخر هذه القرارات – حتى إعداد هذه الدراسة – القرار الوزاري رقم ٣٨٧١٧٠٨٠، بتاريخ ١٤٣٨/٥/١٢هـ، الذي اشتمل على منح مديري عموم التعليم في المناطق على (٥٢) صلاحية إدارية ومالية، و(٤١) صلاحية تعليمية ومدرسية، ومنح مديري التعليم في المحافظات (٥١) صلاحية إدارية ومالية، و(٤١) صلاحية تعليمية ومدرسية. وهذه الصلاحيات متفقة تمامًا في مجملها(وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ، ص١-٢٢، أ).

مشكلات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية:

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية إلى وجود بعض نقاط الضعف التي يعاني منها النظام التعليمي في المملكة، بما في ذلك إدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة. ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤هـ، ص ١٠٧،جـ):

١. المركزية في التطوير واتخاذ القرارات.
٢. ضعف توظيف التقنية في التعليم والتعلم.
٣. ضعف استثمار التغذية الراجعة في تطوير الأنظمة وآليات عملها.
٤. عدم وجود توصيف واضح ودقيق للصلاحيات والمسؤوليات على المستويين العام والخاص.
٥. ضعف آليات المُسَاءَلَة والمحاسبية في المستويات كافة من المدرسة إلى النظام التعليمي، المركزي بما في ذلك إدارات التعليم.
٦. ضعف الحوافز المادية والوظيفية.
٧. ضعف ثقافة التعليم في المؤسسة التربوية والمجتمع.
٨. ضعف المُشَارَكَة من أولياء الأمور والمجتمع في دعم التعليم.
٩. ضعف تأهيل القيادات التربوية والمدرسية.
١٠. انخفاض جودة التدريب أثناء الخدمة.

ثانياً: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان:

حُظيت منطقة جازان كغيرها من مناطق المملكة بالاهتمام والرعاية في كافة المجالات من قِبل حكومة المملكة العربية السعودية، ومنها المجال التعليمي؛ فقد بدأ التعليم النظامي بمنطقة جازان في عام ١٣٥٥هـ بافتتاح أول مدرسة حكومية نظامية تحمل اسم الملك عبد العزيز، وقد شكّلت مدرسة الملك عبد العزيز النواة الأولى لنهضة تعليمية عظيمة في المنطقة، ثم توالى بعد ذلك افتتاح المدارس في مدن المنطقة الأخرى؛ حيث أُفتتحت مدرسة في كل من أبي عريش وصبيا عام ١٣٥٧هـ، ثم مدرسة في جزيرة فرسان عام ١٣٨٦هـ، ثم أعقب ذلك افتتاح جملة من المدارس الابتدائية في كل من: بيش، وصامطة، وضمد، والعالية، والدرب عام ١٣٧٢هـ (موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ٢٠١٧).

وفي عام ١٣٧٣هـ تم إنشاء مُعتمدية للمعارف في منطقة جازان، وكان ذلك قبل تحويل مديرية المعارف إلى وزارة المعارف بأشهر قليلة (الحامد وآخرون، ٢٠٠٧، ص٣٥)، تحوّلت فيما بعد إلى إدارة تعليم للبنين في عام ١٣٧٦هـ ، ثم تبعها بعد ذلك إنشاء إدارة تعليم البنات في عام ١٣٩٢هـ، ومن ثمَّ وُحّدت الإدارتان تحت مُسمّى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان بالقرار رقم (٣١٩٠٥٢٧٦)، وكان ذلك عام ١٤٣١هـ (الأمانة العامة لإدارات التعليم، ٢٠١٧، ص٩٠). وفي عام ١٤٣٦هـ غُيّر هذا المسمى إلى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وذلك بعد دمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة تحت مُسمّى وزارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ).

ويتبع للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان مكاتب التعليم التالية (موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ٢٠١٧): (مكتب التعليم بوسط جازان – بنين/ مكتب التعليم بوسط جازان– بنات/ مكتب التعليم بأبي عريش/مكتب التعليم بالعارضة/ مكتب التعليم بصامطة/مكتب تعليم المسارحة والحرث/مكتب التعليم بفرسان).كما يتبع لها تنظيمًا إدارة التعليم بمحافظة صبيا.

أهداف الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان :

تنطلق الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ووثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ومشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام، وتتمثل الأهداف التي تسعى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان إلى تحقيقها في (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ١٤٣٩هـ، ص٦) :

١- ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة للجميع.

٢- تحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم .
٣- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
٤- تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم .
٥- تعزيز القيم والمهارات الوظيفية .
٦- تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
٧- تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
٨- رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم .
٩- رفع جودة البحث العلمي والتطوير وخدمة المجتمع .

الدرَاسَات السَّابِقَة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المُتعلّقة بموضوع الدراسة الحالية: "واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة" أو أحد أبعاده، التي تم الحصول عليها من مصادر البحث والمعرفة المُتاحة، وقد تم إدراجها وفقًا للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

دراسة بالحارث (٢٠١٦)، بعنوان: (العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحَوْكَمَة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران). والتى هدفت إلى التَّعَرُّف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، وواقع تطبيق مفاهيم الحَوْكَمَة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٥) مديرًا ومديرة. وكان من النتائج التي توصّلت إليها الدراسة؛ أن استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران (موافقون بدرجة متوسطة)، وأن استجابات أفراد الدراسة على تطبيق مفهوم الحَوْكَمَة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران (موافقون بدرجة متوسطة)، وأن العلاقة بين تطبيق الحَوْكَمَة وإدارة الجودة الشاملة علاقة طردية.

ودراسة السديري (١٤٣٧هـ)، بعنوان: (تطبيق الحَوْكَمَة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا) والتى هدفت إلى التَّعَرُّف على واقع تطبيق الحَوْكَمَة وأهميته في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتَّعَرُّف على معوقات تطبيق نظام الحَوْكَمَة في الجامعات السعودية، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها، باختلاف مُتغيري: (الجنس، والرتبة العلمية)، ووضع أنموذج مُقترح

لتطبيق الحَوْكَمَة في الجامعات السعودية اعتمادًا على أفضل التجارب العالمية، ونتائج الدراسة الميدانية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات الشخصية، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٨٢) فردًا من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. ومن أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة؛ أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحَوْكَمَة في جامعة الملك سعود؛ (٣،٠١ من ٥)، وأن أكثر أبعاد الحَوْكَمَة تطبيقًا: المُشَارَكَة، يليه المُسَاءَلَة، يليه الشفافية.كما بينت نتائج المقابلة أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن الشفافية لا تُطبّق بالشكل المطلوب، وأن المُسَاءَلَة تُطبّق بدرجة كبيرة؛ في حين أن المُشَارَكَة تُطبّق بدرجة متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة أيضًا أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أهمية تطبيق مفاهيم الحَوْكَمَة في جامعة الملك سعود، وأن أكثر الأبعاد أهمية في التطبيق: الشفافية، يليه المُسَاءَلَة، ثم بُعد المُشَارَكَة. كما بيّنت نتائج المقابلة أن أفراد الدراسة يرون أهمية تطبيق المُشَارَكَة يليها الشفافية، يليها المُسَاءَلَة، وأن أفراد الدراسة موافقون على مُعوقات تطبيق الحَوْكَمَة.

ودراسة النوشان (١٤٣٧هـ)، بعنوان: (واقع تطبيق الحَوْكَمَة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). والتى هدفت إلى التَّعَرُّف على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المُعوّقات التي تواجه الجامعة في تطبيق الحَوْكَمَة، وتقديم مُقْتَرَحَات في تعزيز الحَوْكَمَة بالجامعة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة؛ حيث تكوّنت من (٥٢) عبارة، مُقسّمة على ثلاثة محاور: (الواقع، والمُعوقات، والمُقترحات). وتكوّنت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وهن: عميدات الكليات ووكيلاتهن، وعميدات العمادات المساندة ووكيلاتهن، ورئيسات الأقسام العلمية. وكان من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة؛ أن واقع تطبيق الحَوْكَمَة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت الموافقة على المُعوّقات التي تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تطبيق الحَوْكَمَة بدرجة متوسطة، وكانت هناك موافقة بدرجة كبيرة على المُقترحات التي تُسهم في تعزيز تطبيق الحَوْكَمَة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

ودراسة باراك (Barac , 2015)، بعنوان: (التوجيه والتحكّم الفعّال في حَوْكَمَة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تجريبية على كلية إدارة الأعمال والمحاسبة في دولة كرواتيا). والتى هدفت إلى التَّعَرُّف على كيفية تشكيل المُتغيّرات الموقفية والمؤسسية لبيئة التعليم العالي

لنموذج حَوْكَمَة تنظيم المشاريع الريادية للكلية محل الدراسة، كما هدفت إلى تقديم التوصيات الخاصة بالعناصر الضرورية لنموذج الحَوْكَمَة الملائم لمرحلة التطوير القادمة للكلية محل الدراسة. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات، مثل: التقارير السنوية، والمقابلات الشخصية، واستبيان أنماط مداخل الحَوْكَمَة. وكان من بين نتائج هذه الدراسة؛ أن المُتغيّرات الطارئة والمؤسسية، مثل: الأسلوب المرن وغير المرن، والبيئة الاجتماعية الاقتصادية، والثقافة، والتقاليد، والملكية، والتعقيد التنظيمي، وطريقة اختيار القادة؛ تؤثر تأثيرًا كبيرًا في كل العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛ وبالتالي تقوم بتشكيل نموذج حَوْكَمَة المؤسسات، كما كان من بين نتائج الدراسة تأكيد أن كل مدخل حَوْكَمَة يلائم بيئة خاصة بعينها؛ ومن ثمّ يتحتّم على كل العاملين في المؤسسات والمشاركين في الحَوْكَمَة أن يدركوا مثل هذه المواقف المتغيرة والفريدة من نوعها؛ ومن ثمَّ يقومون بمواءمة نموذج حوكمتهم بناءً على ذلك.

ودراسة فازيكاس وبرنز (Fazekas and Burns، 2012)، بعنوان: (دور الحَوْكَمَة في زيادة انتاج المعرفة وضمان الجودة). والتى هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحَوْكَمَة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنظمة التعليمية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات مُعقّدة، وبخاصة فيما يتعلّق بإنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحَوْكَمَة الرشيدة بالأنظمة التعليمية؛ يُسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها، والاستفادة منها، وإتاحتها للرأي العام؛ لمناقشتها، وإعلام الجمهور بمستوى تقدّم أداء النظام التعليمي. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحَوْكَمَة يتطلَّب أنظمة إدارية مرنة، وأقل مركزية.

ودراسة لاكوادج (Lokuwaduge , 2011)، بعنوان: (الحَوْكَمَة والأداء: دراسة تجريبية للجامعات الأسترالية) والتى هدفت إلى الكشف عن كفاءة الحَوْكَمَة وعلاقتها بممارسات وأداء قطاع التعليم الجامعي في أستراليا. وقد استخدمت الدراسة أساليب منهجية مُتنوّعة، كما اشتملت عينة الدراسة على (٣٧) جامعة من بين (٣٩) جامعة حكومية بأستراليا، وتم الحصول على البيانات من التقارير السنوية للجامعات، ووزارة التعليم العالي، وقسم الابتكار والعلوم، وأرشيفات بيانات الجامعات الوطنية. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية الجيدة ذات تأثير مهم وشامل على أداء الجامعات، وأن الجامعات الأسترالية تتجه نحو العالمية في الأداء والتميّز، وأن جميع مجالس الجامعات تتوافق مع مُتَطَلَّبَات الحَوْكَمَة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة؛ وجدت أنها جميعًا طُبّقت في الميدان التربوي، مع اختلاف وتنوّع أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها باختلاف المؤسسات التي طُبّقت فيها تلك الدراسات، والمجالات التي عالجتها، والنتائج التي توصّلت إليها.

وتم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصّلت إليها الدراسات السابقة في بناء فكرة البحث، وجمع الإطار النظري وتحديد موضوعاته، وبناء أداة الدراسة بما يتناسب مع المجتمع وعينة الدراسة، والتَّعَرُّف على المنهج المناسب اتباعه في الدراسة الحالية؛ وهو المنهج الوصفي، وتحديد الأساليب الإحصائية، وطرق التحليل المناسبة، ومقارنة النتائج التي توصّلت إليها الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية، ومساعدة الباحثة على تقديم التوصيات والمُقترحات.

وما يميّز هذه الدراسة أنها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الحَوْكَمَة في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ حيث إن معظم الدراسات تركز على الحَوْكَمَة في الجامعات، كما أنها ستتناول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وهذا ما لم تتناوله أي دراسة سابقة أخرى – حسب حدود علم الباحثة – وبناء عليه فمن المأمول أن تضيف نتائج هذه الدراسة إضافة علمية –ولو بسيطة– في مجال الدراسات التربوية، كما أن نتائج هذه الدراسة قد تُبنى عليها توصيات ومُقترحات يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في وزارة التعليم وإداراتها.

إجْرَاءَاتُ الدرَاسَةُ

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والذي يُعرف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلًا" (العساف،٢٠١٢ ، ص١٧٩).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين بالإدارات ومكاتب التعليم، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (بنين – بنات)، خلال الفصل الدراسي الأول، من العام ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم حتى إعداد هذه الدراسة (٦٦٦) فردًا، وفقًا لأحدث إحصائية تم الحصول عليها من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة الحالية من (٢٦٧) فردًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بما يمثل(٤٠%) من حجم مجتمع الدراسة، وذلك وفقًا لجدول العينات لمورقان وكريجسي (Krejcie&Morgan,1970,p.608).

وصف عينة الدراسة وفقًا لمُتغيّرات الدراسة:

تم تحديد عدد من المُتغيّرات التصنيفية المُتَّعَلِّقَة بوصف أفراد عينة الدراسة، وهي: (النوع، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة الحالية، والخبرة في الوظيفة الحالية). وفي ضوء تلك المُتغيّرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمُتَغَيِّر النوع: الذكور بلغ عددهم (١١٠) بنسبة مئوية ٤١,٢ **%** ، إناث بلغ عددهن (١٥٧) بنسبة مئوية ٥٨,٨ %
- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمُتَغَيِّر المؤهل العلمي: جامعى بلغ عددهم (٢٢٥) بنسبة مئوية ٨٤,٣ % ، ما فوق الجامعى بلغ عددهم (٤٢) بنسبة مئوية ١٥,٧%
- توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمُتَغَيِّر طبيعة الوظيفة الحالية: مدير إدارة بلغ عددهم (٤٢) بنسبة مئوية ١٥,٧ % ، رئيس قسم بلغ عددهم (١٨) بنسبة مئوية ٦,٧%، مشرف بلغ عددهم (٢٠٧) بنسبة مئوية ٧٧,٦%
- توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمُتَغَيِّر الخبرة في الوظيفة الحالية: (أقل من ٥ سنوات) بلغ عددهم (٤٥) بنسبة مئوية ١٦,٩% ، (من ٥–أقل من سنوات١٠) بلغ عددهم (٦٩) بنسبة مئوية ٢٥,٨%، (من ١٠ سنوات فأكثر) بلغ عددهم (١٥٣) بنسبة مئوية ٥٧,٣%

أداة الدراسة:

بُنيت أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن منطلق تساؤلات الدراسة وأهدافها، وتكوّنت أداتها في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل: النوع، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة الحالية، والخبرة في الوظيفة الحالية.
- القسم الثاني: يتكوّن من (٥٠) عبارة، مُقسّمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: يتناول واقع تطبيق الحَوْكَمَة: (الشفافية – المُسَاءَلَة – المُشَارَكَة) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ويتكوّن من (٣٦) فقرة، مُقسّمة على ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: يتناول الشفافية، ويتكوّن من (١٢) فقرة.
- البُعد الثاني: يتناول المُسَاءَلَة، ويتكوّن من (١٢) فقرة.
- البُعد الثالث: يتناول المُشَارَكَة، ويتكوّن من (١٢) فقرة.

المحور الثاني: يتناول مُتَطَلَّبَات تطبيق الحكومة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ويتكوّن من (١٤) عبارة.

وقد استخدمت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الثلاثي في جميع محاور الاستبانة، وفقًا للتدرج: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وتم إعطاء كل استجابة درجة لتتم معالجتها إحصائيًّا على النحو التالي: كبيرة (٣) درجات، ومتوسطة (٢) درجتان، وضعيفة (١) درجة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي المُستخدم في محاور الدراسة حُسب المدى بالطريقة التالية:

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{ن-١}}{\text{ن}} = \frac{\text{٣-١}}{\text{٣}} = \frac{\text{٢}}{\text{٣}} = \text{٠،٦٦}$$

وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس الفئة؛ ليصبح طول فئات المقياس كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول (١): تحديد فئات المقياس المُتَدَرِّج الثلاثي.

كبيرة	متوسطة	ضعيفة
٣,٠ – ٢,٣٤	٢,٣٣ – ١,٦٧	١ – ١,٦٦

صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، وصياغتها في صورتها الأولية؛ عُرضت على المشرف على البحث لأخذ رأيه، وإبداء ملاحظاته تجاه محاور الاستبانة وعباراتها. وبعد اعتمادها من قِبل سعادته، عُرضت على عدد من المُحكّمين المختصين في المجال التربوي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والكليات المختلفة، وكذلك على عدد من التربويين والتربويات بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وإدارات التعليم التابعة لها، والبالغ عددهم جميعًا (١٥) وقد طُلب من المُحكّمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى

وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المُحكّمون؛ أجرت الباحثة التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المُحكّمين، من تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

- **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي):** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، طبّقتها الباحثة ميدانيًّا على عينة استطلاعية مُكوّنة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة. وفي ضوء بيانات العينة حسبت الباحثة معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦١) إلى (٠,٩٣)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وتشير أنه يوجد ارتباط دال إحصائيًّا عند مستوى (٠،٠١)، بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الأول: (واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان)، والبُعد الذي تنتمي إليه العبارة؛ ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي لكل بُعد، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.كما حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول: (واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان)، والدرجة الكلية للمحور، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٧٥) إلى (٠,٨٥)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع مُعاملات الاتساق الداخلي لهذا المحور، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. كما حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني: (مُتَطَلَّبَات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان)، والدرجة الكلية للمحور، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٥٤) إلى (٠,٦٧)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي لهذا المحور، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

- **ثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لبعد الشفافية (٠,٨٥)، ولبعد المساءلة (٠,٨٦)، ولبعد المشاركة (٠,٨٦)، والدرجة الكلية لواقع تطبيق الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (٠,٨٧)، ولمُتَطَلَّبَات تطبيق الحكومة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (٠,٨٥)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة

عَرْضُ وَتَحْلِيل نَتَائِجُ الدِّراسَةِ وَتَفْسِيرَهَا

السؤال الأول: ما الأُسس النظرية للحوكمة وأهميتها؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المبحث الأول بالإطار النظري.

السؤال الثانى: ما واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد الحَوْكَمَة، ومن ثمّ ترتيب هذه الأبعاد تنازليًّا حسب المتوسط الحسابي لكل منها على النحو التالي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	الشفافية	١,٩٨	٠,٤٨	متوسطة	١
٢	المُسَاءَلَة	١,٨٩	٠,٥٥	متوسطة	٣
٣	المُشَارَكَة	١,٩٥	٠,٥٢	متوسطة	٢
المتوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.		١,٩٤	٠,٤٩	متوسطة	-

تشير نتائج جدول (٢) أن واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان – جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (١,٩٤)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، التي تتراوح بين (١،٦٧ – ٢,٣٣). وجاءت جميع أبعاد هذا المحور بدرجة متوسطة؛ حيث تأتي الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط

عام (١,٩٨)، يليها المُشَارَكَة بمتوسط عام (١,٩٥)، وفي الأخير تأتي المُسَاءَلَة بوصفها أقل مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بمتوسط عام (١,٨٩). كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (٠،٤٩)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري لمبادئ الحَوْكَمَة ما بين (٠,٤٨ – ٠,٥٥). وتعكس النتيجة السابقة انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، وتجانس استجاباتهن حيال هذا المحور.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الحَوْكَمَة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ما زال يكتنفها بعض الغموض، ويجهل الكثير أهميتها، ومبادئها، وأسسها، خاصة في المؤسسات التعليمية؛ ولذلك فهي في حاجة إلى وعي وإدراك من قِبل المسؤولين بأهميتها وفائدتها في تحقيق الجودة والتنافسية، بناء على التجارب الناجحة التي حقّقها هذا الاتجاه في القطاعات الأخرى، وتعزيز تطبيق هذا الاتجاه في المؤسسات التعليمية، خاصة مسار التعليم العام من قِبل الجهات العليا، توافقًا مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، الذي اتخذ من مبادئ الحَوْكَمَة مرتكزات وممكنات اعتمد عليها، كالشفافية والمساءلة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسات كل من: بالحارث (٢٠١٦)، ومحمود (٢٠١٦)، والذروي (٢٠١٦)، والسديري (١٤٣٧)، والنوشان (١٤٣٧)، والعريني (٢٠١٤)، التي توصّلت إلى أن تطبيق الحَوْكَمَة جاء بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٦)، التي توصّلت إلى أن واقع ممارسة الحَوْكَمَة في أداء قيادات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية – من وجهة نظر المرؤوسين– جاء بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٤)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية – من وجهة نظر مديري المدارس– في دولة الكويت؛ جاءت بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البليهي (٢٠١٥)، التي توصّلت إلى أن واقع تطبيق الحَوْكَمَة في أداء مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء إطار جي كواف "GEQAF" – جاءت بدرجة كبيرة. كما اختلفت مع نتيجة دراسة السوادي (٢٠١٥)، التي توصّلت إلى أن واقع تطبيق الحَوْكَمَة الرشيدة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة ضعيفة. واختلفت أيضًا مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، التي توصّلت إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط – من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس– جاءت بدرجة عالية. واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة لاكوادج (lokuwaduge,2011)، التي توصّلت

إلى أن الجامعات الأسترالية تتجّه نحو العالمية في الأداء والتميز، وأن جميع مجالس الجامعات تتوافق مع مُتَطَلَّبَات الحَوْكَمَة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ تُعزى للمُتغيّرات التصنيفية: (النوع – المؤهل العلمي – طبيعة الوظيفة الحالية – الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

- **الفروق باختلاف مُتَغَيِّر النوع:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر النوع؛ اُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يتضح من الجدول (٣):

جدول (٣): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر النوع.

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	ذكر	١١٠	١,٨٠	٠,٤٧	-٤,١٣	٠,٠٠١
	أنثى	١٥٧	٢,٠٤	٠,٤٧		

يتضح من الجدول (٣)؛ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر النوع؛ لصالح أفراد الدراسة من الإناث، بمتوسط حسابي (٢,٠٤) للدرجة الكلية للمحور. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من الإناث يوافقن بدرجة أكبر على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان. ويمكن أن تعزى النتيجة السابقة إلى ضعف وقلة تواصل أفراد عينة الدراسة من الإناث مع المستويات الإدارية العليا بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، مما قد لا يعطي إنطباع حقيقي لديهن عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، فانعكس ذلك على استجاباتهن، فهن يوافقن بدرجة كبيرة وفقاً لما يلمسنه من ممارسات في نطاق تواصلهن وعملهن مع المستويات العليا بالإدارة .

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئيًّا مع دراسة السديري (١٤٣٧هـ)، التي تَوَصَّلَتْ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث حول واقع تطبيق المُشَارَكَة، كما تتفق جزئيًّا مع دراسة البليهي (٢٠١٥)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح قطاع البنات حول بعد المُشَارَكَة؛ في حين تختلف مع دراسة بالحارث (٢٠١٦)، التي تَوَصَّلَتْ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنجران، باختلاف مُتَغَيِّر النوع، كما تختلف أيضًا مع دراسة السديري (١٤٣٧هـ)، التي تَوَصَّلَتْ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحَوْكَمَة باختلاف مُتَغَيِّر الجنس.

- **الفروق باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي – اُستخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات مُتَغَيِّر المؤهل العلمي، كما يتضح من الجدول (٤):

جدول (٤): نتائج اختبار مان ويتني للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	جامعي	٢٢٥	١٣٩,٦٧	٣١٤٢٦,٠٠	– ٢,٧٧٨	٠,٠٠٥
	ما فوق الجامعي	٤٢	١٠٣,٦٢	٤٣٥٢,٠٠		

يتضح من الجدول (٤)؛ أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي؛ لصالح أفراد الدراسة، ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بمتوسط رتب (١٣٩,٦٧) للدرجة الكلية للمحور. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة – ممن مؤهلهم العلمي جامعي– يوافقون بدرجة أكبر على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن

غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي؛ وهم يشغلون مناصب في جميع الإدارات والأقسام، الامر الذي يجعلهم على درجة كبيرة من المعرفة بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، فأنعكس ذلك على استجاباتهم.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (٢٠١٤)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحَوْكَمَة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي؛ في حين اختلفت مع نتيجة دراسة بالحارث (٢٠١٦)، التي تَوَصَّلَتْ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنجران، باختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي.

- **الفروق باختلاف مُتَغَيِّر طبيعة الوظيفة الحالية:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر طبيعة الوظيفة الحالية – أُستخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskall-wallis)؛ لعدم تكافؤ فئات مُتَغَيِّر طبيعة الوظيفة الحالية، كما يتضح من الجدول (٥):

جدول رقم (٥): نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر الوظيفة الحالية.

الأبعاد	الوظيفة الحالية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	مدير إدارة	٤١	١٤٢,٧٢	٠,٩٣٠	٠,٦٢٨
	رئيس قسم	١٨	١٢٣,٤٢		
	مشرف	٢٠٧	١٣٢,٥٥		

يتضح من الجدول (٥)؛ أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر طبيعة الوظيفة الحالية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٦٢٨)؛ وهى قيمة أكبر من (٠,٠٥): أي غير دالة إحصائيًا. وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة – على اختلاف وظيفتهم الحالية (مدير إدارة – رئيس قسم –

مشرف)– حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، ويُعزى ذلك إلى أن الممارسات الإدارية هي ذاتها، وإن اختلفت المستويات الوظيفية؛ مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت استجاباتهم متجانسة.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٦)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الشفافية الإدارية بالعمل الإداري بإدارة التعليم في منطقة القصيم، باختلاف مُتَغَيِّر الوظيفة؛ لصالح المديرين. كما اختلفت مع نتيجة دراسة العريني (٢٠١٤)، التي تَوَصَّلَتْ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحَوْكَمَة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تعود لاختلاف الوظيفة الحالية.

- **الفروق باختلاف مُتَغَيِّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر الخبرة في الوظيفة الحالية – أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،كما يتضح من الجدول (٦):

الجدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، باختلاف مُتَغَيِّر سنوات الخبرة.

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	بين المجموعات	٠,٨٨٢	٢	٠,٤٤١	١,٨٨١	٠,١٥٤
	داخل المجموعات	٦١,٨٨٥	٢٦٤	٠,٢٣٤		
	المجموع	٦٢,٧٦٧	٢٦٦			

يتضح من الجدول (٦)؛ أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان باختلاف مُتَغَيِّر الخبرة في الوظيفة الحالية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,١٥٤)؛ وهى قيمة أكبر من (٠,٠٥): أي غير دالة إحصائيًّا. وتعزو الباحثة

النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة؛ خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر؛ الأمر الذي يجعل لديهم الخبرة الكافية للحكم على واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان؛ حيث تُعدّ الخبرة من أكثر العوامل التي تُسهم في زيادة وعي الفرد نحو الأشياء.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٦)، التي تَوَصَّلَتْ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة قيادات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للحوكمة، باختلاف مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في المجال الحالي. كما اتفقت أيضًا مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠١٤)، التي تَوَصَّلَتْ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية – من وجهة نظر مديري المدارس– في دولة الكويت، تبعًا لمُتَغَيِّر الخبرة في الوظيفة؛ في حين اختلفت مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٦)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري بإدارة التعليم في منطقة القصيم، باختلاف مُتَغَيِّر سنوات الخبرة؛ لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر). كما اختلفت مع نتيجة دراسة العريني (٢٠١٤)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحَوْكَمَة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، باختلاف مُتَغَيِّر سنوات الخبرة. واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠١٢)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط – من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس– باختلاف مُتَغَيِّر سنوات الخبرة؛ لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

السؤال الرابع: ما أهم مُتَطَلَّبَات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟

للتعرّف على أهم مُتَطَلَّبَات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور؛ ومن ثمّ رُتّبت هذه العبارات تنازليًّا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وذلك كما يلي:

جدول (٧): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أهم مُتَطَلَّبَات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان

م	الفقرات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	دعم تطبيق الحَوْكَمَة من قبل المسؤولين في وزارة التعليم.	٢٢٨	٨٥,٤	٣٨	١٤,٢	١	٠,٤	٢,٨٥	٠,٣٧	٢
٢	تطوير الهيكل التنظيمي لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، بما فيها الحَوْكَمَة.	١٩٥	٧٣,٠	٦٦	٢٤,٧	٦	٢,٢	٢,٧١	٠,٥٠	٩
٣	نشر ثقافة الحَوْكَمَة، والتعريف بها وبمبادئها، وآليات تطبيقها.	٢٢٢	٨٣,١	٤٢	١٥,٧	٣	١,١	٢,٨٢	٠,٤١	٣
٤	تشكيل مجلس الحَوْكَمَة، بحيث يضم ممثلين من كافة المؤسسات والجهات المعنية، مهمته متابعة تطبيق الحَوْكَمَة.	٢٠٧	٧٧,٥	٥٣	١٩,٩	٧	٢,٦	٢,٧٥	٠,٤٩	٧
٥	انتهاج اللامركزية فى عمليات صنع واتخاذ القرار، بما يتوافق مع أنظمة ولوائح وزارة التعليم.	٢١٣	٧٩,٨	٥٢	١٩,٥	٢	٠,٧	٢,٧٩	٠,٤٣	٤
٦	تأهيل القيادات التعليمية وتدريبها؛ لممارسة الحَوْكَمَة ومبادئها.	٢١٤	٨٠,١	٤٨	١٨,٠	٥	١,٩	٢,٧٨	٠,٤٦	٥
٧	تحديث الأنظمة واللوائح بما يتناسب مع المُستجدات في الميدان التربوي.	١٨٩	٧٠,٨	٧١	٢٦,٦	٧	٢,٦	٢,٦٨	٠,٥٢	١٢
٨	توفير بيئة تنظيمية تساعد على تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة.	١٩٩	٧٤,٥	٦٠	٢٢,٥	٨	٣,٠	٢,٧٢	٠,٥١	٨
٩	تفعيل البرامج، والأنشطة، واللقاءات التى تُعزّز القيم الإيجابية لدى منسوبي الإدارة.	١٦٤	٦١,٤	٩٦	٣٦,٠	٧	٢,٦	٢,٥٩	٠,٥٤	١٤
١٠	توظيف التقنية وبرامج التواصل الاجتماعي؛ لزيادة سرعة التواصل مع منسوبي الإدارة والمجتمع المحلي.	١٩١	٧١,٥	٦٨	٢٥,٥	٨	٣,٠	٢,٦٩	٠,٥٣	١٠
١١	الاهتمام بعمليات التقييم الداخلي والخارجي،والحرص على إعلان نتائجها.	٢٣٢	٨٦,٩	٣٢	١٢,٠	٣	١,١	٢,٨٦	٠,٣٨	١
١٢	تفعيل الشراكة المجتمعية مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.	١٩٠	٧١,٢	٧٠	٢٦,٢	٧	٢,٦	٢,٦٩	٠,٥٢	١١
١٣	الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات المحلية أو الأجنبية فى مجال تطبيق الحَوْكَمَة.	١٧٨	٦٦,٧	٧٥	٢٨,١	١٤	٥,٢	٢,٦١	٠,٥٩	١٣
١٤	دعم الكفاءات المُتميزة من منسوبى الإدارة، والاستفادة منها فى تطبيق الحَوْكَمَة.	٢١٦	٨٠,٩	٤٤	١٦,٥	٧	٢,٦	٢,٧٨	٠,٤٧	٦
	المتوسط الحسابي العام							**٢,٧٤**	**٠,٢٩**	–

يتضح من الجدول (٧)؛ أن محور مُتَطَلَّبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان؛ يتضمَّن (١٤) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٥٩، ٢,٨٦)، وتقع هذه المتوسطات بالفئة الثالثة من فئات المقياس المُتَدَرِّج الثلاثي، التي تُشير إلى درجة موافقة (كبيرة). وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول مُتَطَلَّبَات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور: مُتَطَلَّبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (٢,٧٤)؛ مما يدلّ على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مُتَطَلَّبات تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان.

وتأتي هذه النتيجة مؤكّدة لما آلت إليه نتيجة المحور السابق، وهو واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان، التي جاءت بدرجة متوسطة؛ مما يُشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، واعتمادها اتجاهًا إداريًّا حديثًا مازال يحتاج إلى توافر عدد من المُتطلبات، وأن الواقع الحالي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ يحتاج إلى إعادة نظر، وإحداث بعض التغييرات التي تلائم الاتجاهات الحديثة وتتناسب معها، وتُساعد على تطبيقها؛ فالحَوْكَمَة في مؤسسات التعليم – كما ورد في الإطار النظري (ص٢٩)– تتطلّب وجود قيادة إدارية فعّالة، وإصلاح الهياكل الإدارية، وإصلاح الهياكل الرقابية، والتخطيط، وتوفير الاختيارات التنظيمية الملائمة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البليهي (٢٠١٥)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على مُتَطَلَّبَات الارتقاء بممارسة الحَوْكَمَة في أداء مديري إدارات التعليم التي حدّدتها الدراسة. كما تتفق أيضًا مع نتيجة دراسة الفواز (٢٠١٥)، التي تَوَصَّلَتْ إلى أن درجة مُتَطَلَّبَات مبادئ الحَوْكَمَة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة.

التوصيات:

١. تعزيز تطبيق الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. من خلال: دعم تطبيق هذا الاتجاه من قِبل المسؤولين في وزارة التعليم. وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم؛ لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة، بما فيها الحَوْكَمَة، نشر ثقافة الحَوْكَمَة، والتعريف

بمبادئها وآليات تنفيذها، من خلال عقد الورش والبرامج التدريبية للعاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في هذا المجال، الاستفادة من التجارب الناجحة لتطبيق الحَوْكَمَة في مؤسسات وقطاعات أخرى، وتوظيفها بما يُلائم البيئة التنظيمية لإدارات التعليم.

٢. تعزيز تطبيق الشفافية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. من خلال: توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديثة في بثّ المعلومات والبيانات ونشرها إلى كافة المُستفيدين. وعقد الدورات التدريبية للمسؤولين بالإدارة في مجال الشفافية، واعتماد ممارسة الشفافية معيارًا من معايير تقييم أداء إدارات التعليم من قبل القائمين على ذلك .

٣. تعزيز تطبيق المُسَاءَلَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.من خلال:زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية وإدارات المتابعة بإدارات التعليم، ومنحها صلاحيات أكثر؛ للقيام بالدور الرقابي المُتوقّع منها، وترقية أنظمة تلقي الشكاوى والمُقترحات، وربطها مباشرة بالقيادات العليا وأصحاب الصلاحية في إدارات التعليم.

٤. تعزيز تطبيق المُشَارَكَة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. من خلال: زيادة فاعلية مجالس التعليم، بحيث تضمّ ممثلين من كافة المستفيدين، بما في ذلك مؤسسات المجتمع المحلي، ومنح المسؤولين في إدارات التعليم صلاحيات تُخوّلهم ممارسة المُشَارَكَة بطريقة فعّالة، ودعم الكفاءات المتميزة بالإدارة، وإشراكهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات، واعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات .

المقترحات:

١. إجراء دراسة مُماثلة تتناول واقع تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بإدارات تعليم أخرى في مناطق المملكة العربية السعودية ومحافظاتها.

٢. إجراء دراسة مُماثلة تتناول المُعوقات التي تحدّ من تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة بالإدارة العامة للتعليم في منطقة جازان.

٣. إجراء دراسة مُماثلة تقدّم تصورًا مُقْتَرَحًا لتطبيق الحَوْكَمَة في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان(١٤٣٩هـ). الخطة التشغيلية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان للعام المالي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، جازان، إدارة التخطيط والتطوير.

بالحارث، مريم حسين محمد (٢٠١٦). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٦(١٠٢).

البراهيم، هيا بنت عبد العزيز (٢٠١٥). الحَوْكَمَة كآلية للإصلاح المؤسسي، ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية،مصر ٩٦(٢٢)، ص ١١-٧٢.

برقعان، أحمد محمد والقرشي، عبد الله علي (٢٠١٢). حَوْكَمَة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.

البعلبكي، منير (٢٠١٤). المورد الحديث قاموس إنجليزي – عربي. لبنان، دار العلم للملايين.

البليهي، محمد صالح محمد (٢٠١٥). الحَوْكَمَة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف "GEQF" بالمملكة العربية السعودية: نموذج مُقْتَرَح. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

بيومي، عبد الله (٢٠٠٩). حَوْكَمَة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف داكار ٢٠٠٠. المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي. مصر، ص١٧٣-١٦٠

جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (٢٠١٣). الحَوْكَمَة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. بحث مقدم إلى المؤتمر السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية: الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، مج (٨)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

الحارثي، عبد الله صالح (٢٠١٣).المُسَاءَلَة التربوية، عمان، دار اليازوري العالمية للنشر.

الحامد، محمد بن معجب وزياد، مصطفى والعتيبي، بدر ومتولي، نبيل (٢٠٠٧). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. (ط.٤)، الرياض، مكتبة الرشد.

حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠١٢). نظام التعليم وسياسته، القاهرة، مكتبة إيتراك.

حلاوة، جمال وطه، نداء (٢٠١٤). واقع الحَوْكَمَة في جامعة القدس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ع (١٤)، ص ٣٣-٦٠.

حويل، إيمان (٢٠١٢). واقع تطبيق المُسَاءَلَة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية.

خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨). الحَوْكَمَة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، القاهرة، مكتبة الحرية.

الذروي، غريبة محمد يحي (٢٠١٦). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة الكلية التقنية للبنات بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، التعليم العالي الأهلي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

الراسبي، زهرة ناصر (٢٠١٢). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧).الإدارة بالشفافية. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

السر، خالد خميس (٢٠١٣). عوائق تطبيق الحَوْكَمَة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل حَوْكَمَة التعليم العالي، فلسطين، وزارة التعليم العالي.

السديري، هند بنت محمد عبد الرحمن (٢٠١٦). تطبيق الحَوْكَمَة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجًا. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

السوادي، علي محمد (٢٠١٥). الحَوْكَمَة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مُقْتَرَح). رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية.

الشمري، ناصر عائد خليف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية ممن وجهة نظر مديري المداري في دولة الكويت. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

الطائي، علي وحمد علاء (٢٠١٠).أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية. مجلة كلية بغداد الاقتصادية، ع(٢٥)، ص ٤١-٦٨.

الطراونة، رشا نايل والعضايلة، علي محمد عمر(٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المُسَاءَلَة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ٦(١)، ص ٦٣-٩٦.

عبد الحكيم، فاروق (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة التربوية، مصر، ١٩(١)، ص ٣١٥-٣٢٦.

العبدلي، محمد عبد الله حامد (٢٠١٢). أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

العتيبي، فاطمة فيصل معدي (٢٠١٦). حَوْكَمَة التعليم العام في المملكة العربية السعودية "نموذج مُقْتَرَح". رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

العريني، منال عبد العزيز علي (٢٠١٤). واقع تطبيق الحَوْكَمَة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٢)، ص ١١٤-١٤٨.

العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى العلوم السلوكية. (ط.٦)، الرياض، العبيكان.

عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد السيد (٢٠١٢). حَوْكَمَة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ٢(٧٩)، ص ٤٤٩-٥٣٢.

العمري، حيدر محمد بركات (٢٠١١). المُسَاءَلَة في النظم التربوية، الأردن، عالم الكتب الحديث.

عوض الله، عصام الدين برير آدم (٢٠١٣). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، العين، دار الكتاب الجامعي.

عوض، أسماء سعيد محمد أحمد (٢٠١١). حَوْكَمَة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٢(٣٠) ، ص٤١٥-٥١٩.

الغانم، خولة بنت محمد عبد الله (١٤٣٦هـ). سياسات الإصلاح الإداري في التعليم العام في المملكة العربية السعودية مشروع توحيد إدارات التعليم أنموذجًا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

الفاضل، محمد محمود (٢٠١١). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفواز، صالح عبد الرحمن(٢٠١٣). المُشَارَكَة في صنع القرارات وعلاقتها بتحسين الأداء بالحرس الوطني بالقطاع الشرقي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٨). الشفافة في الإدارة الأكاديمية. عمان، دار الحامد.

كنتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب (١٤٣٦هـ). تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ المحاسبية الإدارية (برنامج تدريبي). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

كواشي، مراد (٢٠١٧). أهمية الحَوْكَمَة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٥(١)، ص ١٧٢-١٨٤.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٥). حَوْكَمَة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، أسيوط ، ٣٢(٤)، ص ٢٦٢- ٣٣٠.

محمود، جمال معزوز سليم (٢٠١٦). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته 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، فلسطين .

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١٢). حَوْكَمَة التعليم المفتوح ؛منظور استراتيجي. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

المطيري، عبد الرحمن عبيد عون الله (٢٠١٦). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية .

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية "آليات لتحقيق وضمان الجودة والحَوْكَمَة المؤسسية". القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع.

موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (٢٠١٧م، أ). عن التعليم بمنطقة جازان. مُتاح على http://www.jazanedu.gov.sa/ ، تم الاسترجاع بتاريخ: ٩/ ١٠/ ١٤٣٨هـ .

موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (٢٠١٧م، أ). الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. متاح على: https://goo.gl/fgqMBo ،تم الاسترجاع بتاريخ: ١٣٨/١٠/٩هـ.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢: أ). إطار نظري مُقْتَرَح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء مُتَطَلَّبَات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع(٢).

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢: ب). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والإدارية العاملون فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(٦٢)، ص ٣٤١-٣٧٤.

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

النوشان، منيرة بنت صالح حمد (١٤٣٧). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية.

وثيقة رؤية السعودية٢٠٣٠(٢٠١٦).برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كتيب توثيقي. (ط٢)، الرياض، الأمانة العامة لإدارات التعليم.

وزارة التعليم (١٤٣٨هـ: أ). قرار تفويض الصلاحيات لمديري عموم ومديري إدارات التعليم في المناطق والمحافظات للعام المالي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ. إدارة التخطيط والتطوير، التخطيط والسياسات، الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٨هـ: ب). قرار إنشاء الإدارة العامة للموارد البشرية. الرياض، وزارة التعليم.

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ: أ).الدليل التنظيمي لإدارات التعليم بالمناطق. الرياض، وكالة التخطيط والتطوير.

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ: ب). الدليل التنظيمي لإدارات التعليم بالمحافظات التي مدارسها تزيد على ٢٠٠. الرياض، وكالة التخطيط والتطوير.

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ: جـ). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (١٤٢٦هـ). الهيكل التنظيمي والهيكل الإشرافي. الرياض، الأمانة العامة لإدارات التربية والتعليم..

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Adelpo, I (2010).The Impact of Corporate Governance on Auditor Independence: A study of Audit Committees in UK Listed Compainies, Thesis, Facultu of Business and Law,UK.

Barac , Z (2015) . Effective direction and control of higher education institutions; An empirical case study of the Croatian private business school, dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs,the State of Croatia.

Fazekas , M ; & Burns, T (2012) . Exploring the Complex Interactio Between Governance and Knowledge in Education, OECD Education Working Papers ,No.67 , OECD Publishing.

Krejcie, R.& Morgan, D (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement,(30), P.P. 607-610 .

Judith,P & Gail,S (2008).Queensland University of Technology : There Goverations of it Governance (and counting). Case study from the educause center for applied research . Boulder , Colorada.

Lokuwaduge , C (2011) .Governance and Performance: An Empirical study Of Australian Universities . PHD , Victoria University ,Melbourne.

Revitt, E & Luyk, S (2015). "Library Councils and Governance in Canadian University Libraries: A Critical Review." Canadian Journal of Academic Librarianship, 1(1) , p p 60-79.