

## ” درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض ”

د/ هندا بنت منصور عالي المالكي

د/ ليانا بنت سليمان علي الخليوي

د/ وفاء غرم الله سعد الغامدي

### • المستخلص :

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (٢٢) فقرة، وقد وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (٢٢٣) مديرة في المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض للعام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ)، تم استعادة (٤٥) منها. تم تحليل البيانات إحصائياً، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي جاءت بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد عدا اللامركزية فقد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة أفراد عينة الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي حول الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية من مؤهلين العلميين بكالوريوس. وأوصت الدراسة بالاستمرار بتطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم وضرورة وجود آليات محددة للرد على شكاوى الجهات المستفيدة والاهتمام بإعادة هيكلة القطاع التعليمي بما يتناسب مع الاعتماد على اللامركزية في الإدارة والحد من البيروقراطية فيها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التخطيط التربوي، التعليم في المملكة العربية السعودية.

### *Governance in the Operations of Educational Planning in Ministry of Education in Saudi Arabia from the View Point of Governmental Schools Headmasters in Northern of Riyadh.*

*Dr. Leena Sulaiman Ali Alkhlewi*

*Hend Mansour Aali Almalki*

*Wafa Ghurmullah Saad Alghamdi*

### Abstract:

*This study aimed at identifying the degree of applying the principles of governance in the operations of educational planning in ministry of education from the view point of governmental schools headmasters in northern of Riyadh. To achieve this, researchers designed the questionnaire that contained (22) article and distributed it to the population of the study who are (223) governmental school headmasters while (45) were returned. The samples of the study indicated that the degree of governance of educational planning operations came with a big degree in all dimensions expect the non-centralization that came in a middle degree from the view points of the samples of the study. The study recommended to continue in applying the governance in the educational planning operations in the*

ministry of education and that it is necessary to create a specific mechanism to respond the complaints of the benefited directions and to redesign the structure of the educational sector.

**Key words:** Governance, educational planning, education in KSA.

#### • المقدمة :

يرتكز التقدم والازدهار في الأمم على تقدمها واهتمامها بأنظمتها التعليمية ولا نبالغ حين نقول: إن التعليم من أقدم الأشياء التي انفتحت عليها وعي البشرية ولهذا فإن نقده وتقويمه باستمرار كان الشغل الشاغل للأسر والمجتمعات، وما ذلك إلا بسبب مركزية الرهان على العلم بوصفه المدخل والشرط لكل نهضة حضارية مرتقبة (بكار، ٢٠١٤، ص ٨٥).

وقد ظهرت العديد من التحديات المحلية والعالمية بسبب التغير والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، لذا كان لابد من الأخذ بعين الاعتبار أن التخطيط هو السبيل الأمثل لمواجهة تلك التحديات، فهو ضرورة إنسانية وحتمية تاريخية (عون والختلان، ٢٠١٥، ص ٥١).

ويقصد بالتخطيط التربوي النظرة الشاملة للمشكلات التربوية، أي رسم السياسة التربوية في كامل صورتها رسماً يستند إلى الإحاطة الشاملة بأوضاع البلد السكانية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، وعرفه عابنة (٢٠١٥، ص ٣٥) بأنه: عملية واعية ومقصودة لتحقيق صورة مستقبلية مأمولة للنظام التربوي وعرف كذلك بأنه: عملية منظمة لتحقيق أهداف مستقبلية في وسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفعالية للاستجابة لحاجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة وبما شأنه الإسراع بمعدلات تنموية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر (صالح ٢٠١١، ص ١١٦٢ - ١١٦٣)، ويعرفه سمودي (٢٠١٠، ص ٥٦) بأنه الوسيلة التي تتيح وضع مخطط منهجي لأوجه النشاط التربوي التي ينبغي الاضطلاع بها بغية تحقيق الأهداف التربوية في حدود إمكانات وتطلعات كل قطر في سبيله نحو التنمية المستمرة.

ويعد التخطيط التربوي أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه حيث يقوم بتنمية القوى البشرية وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات للكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، والفنية والسلوكية، على أساس أن العنصر البشري أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ومن خلال علاقة التربية بالتنمية تبرز أهمية التخطيط التربوي فيما يقوم به من ترجمة لتلك العلاقة، وتتمثل في وفاء

النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من القوى العاملة المؤهلة والمدرية وفي حالة وجود عجز فيها يبرز دور التخطيط لتوفير القوى العاملة المؤهلة والمدرية، بأكثر قدرة وسرعة ممكنة، ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته، والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول إليها (صالح، ٢٠١١، ص١١٦٤)، وهو جزء لا يتجزأ من التخطيط العام بل إنه عامل أساسي، وفاعل وهام في الحراك التربوي والتعليمي لأنه يتناول شريحة هامة من شرائح المجتمع التي يركز عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي ومدى أثره في الحراك التكنولوجي والتقني في حياة المواطنين (السقا، ٢٠١٥، ص٧١)، ويحقق التخطيط التربوي رقابة فعالة للعمل، ويوفر وسائل الرقابة الداخلية والخارجية، فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط ينظر إليها على أنها بمثابة معايير، أو مقاييس رقابية، تقاس بموجبه نتائج الأعمال (مجاهد، ٢٠١٣، ص٣٢٩).

#### • الإطار النظري :

لقد مر التخطيط التربوي بمراحل تطور متعددة حيث لم يكن التخطيط التربوي في مرحلة ما قبل القرن العشرين واضح كوضوحه في الجوانب العسكرية والعمارية، وبالرغم من وجود فكرة الإعداد للمستقبل والعمل لحل المشكلات التي تواجه الأفراد والمجتمعات في الحضارات السابقة، إلا أنه في جميع المجالات كان يعتمد على المهبة والخبرة والقدرة الشخصية للإداري، ولم يكن له قواعد ومفاهيم محدده يتم تعليمها للمهتمين. إلا أنه لم يبق على ذلك فقد ظهرت أول خطة لتطوير التعليم وكانت خمسية في الفترة (١٩٢٨ - ١٩٢٣) ضمن خطة التنمية الشاملة للاتحاد السوفيتي، وكانت تجيب عن أسئلة بسيطة مثل: كم سيصبح عدد الطلبة بعد عدد من السنوات، وكم نحتاج من معلمين ومدارس ومناهج، وغيرها من مستلزمات العملية التربوية. وقد شهد التخطيط التربوي تطورات متسارعة إلى أن وصل للمرحلة الحالية (مرحلة التخطيط المعاصر) المعروف بالتخطيط الاستراتيجي من عام (١٩٨٦) حتى الآن، وجاء هذا النوع من التخطيط ليواكب التغيرات الهائلة التي حدثت في مجالات السياسة والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بتفعيل تقنيات واتجاهات حديثة تتلاءم وتلك التغيرات.

وتعتبر الحوكمة أحد مداخل الإصلاح التعليمي بشكل عام والتخطيط التربوي بشكل خاص، ويقوم هذا المدخل على مسلمة مفادها أن التنظيم الهيكلي هو أساس كل تطوير وإصلاح، وأن الثقافة السائدة في الهيكل الإداري أوفي المؤسسة التعليمية هي الضامنة لإرساء مناخ يدفع في اتجاه إصلاح المنظمة التعليمية (البراهيم، ٢٠١٥، ص١١).

وتعمل الحوكمة على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة التربوية على المدى

البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة المؤسسية في التعليم وقد اختلفت هذه التعريفات نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها، فقد عرفتها مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها نظام يتم بواسطته توجيه المؤسسات، والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة مثل مجلس إدارة المؤسسة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وبهذا تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء، والحوكمة المؤسسية هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٥٣ - ٢٥٦).

وتتمثل أهمية الحوكمة المؤسسية في: تمكين المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمي وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٥٩)، وكذلك الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة تعزيز العدالة والشفافية ومحاربة الفساد ومراعاة مصالح الأطراف المشتركة وتفعيل التواصل معهم (الزمانين، ٢٠١٥، ص ٤٨)؛ لذا يعد تطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي أحد أبرز عوامل التميز للإصلاح التعليمي والذي من خلاله يسهل تحقيق أهداف التخطيط التربوي المتعددة سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو اقتصادية.

ومن الضروري كما ذكرت السقا (٢٠١٥، ص ٨٧ - ٨٨) قيام جهاز تخطيطي في وزارة التربية يستقل إلى حد كبير عن جهاز التخطيط العام خاصة بعد نمو التخطيط التربوي واتساع مهامه، والإدراك المتزايد لدور التربية الكبير في التنمية الاقتصادية - فيكون مستقلا عن جهاز التخطيط العام، ويكون مرتبطا به ارتباطا عضويا، لذا فإننا نرى هذا الجهاز في الدول المتقدمة يستقل إلى حد بعيد ويتصل مباشرة بالوزير أو بأحد الموظفين الكبار في وزارة التربية أو بحاكم الدولة، وجهاز التخطيط التربوي في عمله لا يقتصر على التواصل مع مؤسسته فقط بل يتعداه إلى كافة هيئات الدولة والمؤسسات التي تعمل على تحقيق عملية التنمية على حد سواء. كما يجب أن يكون هذا الجهاز ثابتا ومستمر لوضع الخطط باستمرار ومتابعة عمليات تنفيذها، حيث لا يعقل أن يقوم بكل ذلك جهاز مؤقت أو مرحلي، بالإضافة إلى التأكيد على أن يكون لهذا الجهاز علاقة بأجهزة الدولة الأخرى بحكم أن الخطط التربوية لا يمكن أن تؤتي ثمارها الحقيقية بمعزل عن خطط الدولة الأخرى الاجتماعية والاقتصادية والسياسة، وبالتالي يجب أن يكون على علاقة بجهاز التخطيط العام في الدولة.

ولفعالية جهاز التخطيط التربوي ينبغي أن يكون: جهاز منظم وعلى درجة كبيرة من الخبرة والمرونة والمعرفة والكفاية، يحوي العدد الكافي من التربويين والإداريين الذين مارسوا جوانب العملية التربوية التعليمية بنجاح، ضمن إدارة قوية ذات كفاية فنية وإدارية، ويتميز بالقدرة على البت في المسائل بفهم وسرعة لديه دراية بالمشكلات التربوية، ويستطيع ربطها بالجوانب الاجتماعية، وله الشخصية التي تمكنه من أن يتصل بغيره من الأجهزة والإدارات في وزارة التربية والتعليم وغيرها من الوزارات، يؤمن بفلسفة الدولة وسياستها، وله القدرة على التطور، جهاز كبير متكامل مقسم بطريقة علمية إلى قسم للتخطيط يتكون من دوائر، وفروع وأقسام، وقسم للمتابعة والتقييم، مكون من دوائر (حافظ في: السقا، ٢٠١٥، ٨٨).

وتمر عملية إعداد الخطط بعدة مراحل ولا تتوقف عند واحدة منها بل هي عمليات مستمرة تبدأ بمرحلة التحضير والإعداد، وتتضمن هذه الخطوة تقييم التجارب (الخطط) السابقة، وجوانب نجاحها أو فشلها، وأسباب ذلك وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً، ثم القيام بدراسات تفصيلية لواقع النظام التربوي في بيئته الاجتماعية، ومتطلبات تطويره واتجاهات توسعه كما وكيفا. ثم مرحلة تحديد أهداف الخطة، حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف العامة في ضوء ما سبق، ومستمدة من فلسفة المجتمع ومبنية على سياسة الدولة، وتوجهها الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد أهداف عملية دقيقة لوصفها المحدد الرئيس، والاتجاه سير عملية التخطيط. يأتي بعد ذلك مرحلة وضع الخطة (بناء الخطة)، وتتضمن ترجمة الصورة العامة والأهداف، إلى صور رقمية ومؤشرات، في هيئة برنامج عمل مفصل لأولويات المشاريع وبرامج العمل والحركة، بناء على ما تقترحه كافة وحدات التعليم. ثم مرحلة إقرار الخطة، وتأتي بعد وضع الصورة النهائية لمشروع الخطة تقوم الجهة العليا المخولة باتخاذ القرار بدراسة الخطة بدقة مع غيرها من مشاريع الخطط القطاعية الأخرى. ومناقشتها على المستوى القومي وتعديل في ضوء الاعتبارات الخاصة بظروف كل قطاع، وغالباً ما تعرض الخطة على السلطة التشريعية أو مجلس الشورى لإقرارها تمهيداً لاعتمادها من جانب السلطة المختصة. ثم مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها، ويجب أن يتم تنفيذ الخطة وفق خطة زمنية وتوقيت زمني مرسوم ووفق ميزانية محددة، ومشروع مفصل، وتقع مسؤولية تنفيذ الخطة بالدرجة الأولى على عاتق الموظفين التنفيذيين في التعليم قبل أن تقع على عاتق المخططين غير أن لهؤلاء المخططين دوراً ينبغي أن يقوموا به في هذه المرحلة، وأهم عناصر هذا الدور المراقبة والمتابعة، وتتم هذه الرقابة عن طريق تقديم المشورات والتوجيهات الفنية، وعن طريق متابعة الأعمال متابعة دائمة مستمرة. تقويم الخطة وإعداد الخطة التالية، وتتضمن وضع معايير للتقويم، والمتابعة: من شأنها أن تشجع في جو التخطيط الحرارة

والتجدد، وأن تحول دون سيطرة العمل الآلي والروتيني، والتغذية العكسية أو المرتدة: وهي علمية تتم بها الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تعديل مسار الخطة وتكييفها وفقا للأوضاع والمتطلبات الجديدة والظروف المتغيرة. ووضع الأهداف الجديدة: حيث أن من مهام هذه المرحلة تهيئة الظروف للخطة الجديدة وذلك عن طريق تحديد أهداف جديدة ينبغي بلوغها مع الاستناد إلى النتائج السابقة للخطة بعد أن يتم تقويمها.

ولإنجاح عملية التخطيط التربوي هناك العديد من المقومات يمكن إجمال أهمها في (السقا، ٢٠١٥، ص ١٢٠؛ وأبو النصر، ٢٠١٥، ص ٢٢ - ٢٣): مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط: من المشرفين والمدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه من المفترض أن يقضي المدراء وقتا أطول في التخطيط فبينما يقوم المشرفون للمستقبل القريب (المرحلي) يقوم المدراء غالبا بالتخطيط على المدى البعيد (الاستراتيجي)، والغاية ألا يتفرد فرد واحد أو جهة واحدة بعملية التخطيط بل لا بد من مشاركة كافة الأطراف في هذه العملية والأخذ بمبدأ البعد عن التعصب وتلافي النقص. والتعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة: ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ. وللأفراد قيم يتمسكون بها تم تبنيها من واقعهم الاجتماعي والاقتصادي وتؤثر على سلوكهم وأدوارهم ومواقفهم الإنسانية. لذا توجب معرفة هذه القيم والمبادئ والتعامل معها من أجل تناسق وفعالية فريق العمل. وإشراك الرأي العام في الخطة؛ فمن أهم عوامل نجاح الخطة التربوية إسهام الرأي العام إسهاما فعالا في وضعها وإدراك مقاصدها وفي متابعة تنفيذها، إذ أن إذاعة الخطة بين الجمهور ونشرها والتعريف بأهدافها وشرح الخطوات التي تخطوها أثناء التنفيذ، تظل على رأس المهمات التي تقع على واضي الخطة وعلى جهاز التخطيط، ومن هنا نرى أن إشاعة الوعي التخطيطي وإشراك الرأي العام في الخطة أمران ينبغي أن يصاحبا عملية التخطيط منذ بدايتها حتى نهايتها كذلك من اللازم أن يشترك في اللجان الخاصة التي تدرس أهداف الخطة وأسسها ممثلون عن الهيئات والمنظمات التي تلعب دورا في السياسة التعليمية وفي إنفاذها، والقيام بسبر الرأي العام حول المشكلات الأساسية الحساسة التي تتطلب الحذر والدقة والتي يقف منها هذا الرأي العام موقفا خاصا. وكذلك مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: حيث يقوم الجهاز المركزي للتخطيط (مثل الوزارة)، باتخاذ القرارات المتعلقة بنمط استخدام الموارد، أما ما يتعلق بالتنفيذ فيترك المجال للمستويات الدنيا (مثل الإدارة التعليمية)، ولا يعني ذلك أن تعمل كل جهة دون الاتصال بالأخرى، بل لا بد من الاتصال المستمر. وممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف

إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط.

ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي، تتحقق المقومات السابقة، ويتمثل تطبيق تلك المبادئ في: المشاركة بحيث يحق للجميع المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مباشر أو عبر ممثلين يعبرون عن مصالحهم (مطير، ٢٠١٣، ص ٦٤)، سيادة القانون حيث تتطلب الحوكمة المؤسسية هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان، الشفافية وتعني أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات، التجاوب حيث إن الحوكمة المؤسسية تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الأفراد العاملين ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٦٠)، التوافق وهو تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول مصلحة العمل (مطير، ٢٠١٣، ص ٦٤)، العدل والشمولية فوجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن الجميع لديهم دور في هذا النظام (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين عن النظام ويتطلب ذلك المشاركة من جميع فئات المجتمع (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٦٠)، الكفاءة والفاعلية وهي تقديم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن استخدام أمثل للموارد، المساءلة والمحاسبة فلا يكون الفرد مسؤول أمام نفسه، بل يجب المحاسبة على تحقيق الآخرين لمسؤولياتهم أي يتحمل الفرد ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية (مطير، ٢٠١٣، ص ٦٥) الاستقلالية حيث لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل (الشويخ، ٢٠١٣، ص ١٢٦).

وتهدف الحوكمة المؤسسية إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية ومساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وكذلك تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية، وتوفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية، وحماية حقوق أصحاب المصالح وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وخاصة المعنيين بشكل مستمر وعلى المدى الطويل، والتأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة، بحيث يكون كل عضو في المؤسسة في مكانه المناسب، مع تحديد سلطاته ومسؤولياته، وخلق حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصالح المؤسسة (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٥٨).

ولحوكمة العمليات التربوية بما فيها التخطيط التربوي، محددات خارجية وأخرى داخلية تتكون المحددات الخارجية من العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي والمستفيدين منها وأيضا المناخ العام المنظم للتعليم في الدولة مثل: اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعملية التعليمية وكفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة للقيام بالمشروعات التعليمية وكفاءة الأجهزة الرقابية على المؤسسات التعليمية، أما المحددات الداخلية فتتكون من التعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة التعليمية إضافة إلى توزيع السلطات والمهام من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف (البليهي، ٢٠١٥، ص ٥١).

وعلى الرغم من المزايا المتعددة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية إلا أن هناك معوقات تعترضها كغياب الممارسة الديمقراطية واستغلال النفوذ (قويدر ٢٠١٥، ص ٢٠)، والانحرافات القيادية ومخالفة القانون، وعدم المساواة أمامه والنفاق الإداري وضعف الانتماء الوطني، والمحسوبية والوساطة وشراء المراكز الإدارية، وعدم التوصيف الدقيق والعلمي للوظائف، وعدم تطبيق مبدأ المحاسبة على النتائج وعدم استخدام التقنية والحوكمة الإلكترونية في المعاملات وعدم تفعيل الجوانب الأخلاقية المرتبطة بالاستقامة، وعدم إصدار قوانين صارمة لمكافحة الفساد (شعبان، ٢٠١٣، ص ٢٩١).

#### • الدراسات السابقة :

من خلال تتبع الباحثات للدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية لوحظ ندرة وجود دراسات تربط بين الحوكمة وعمليات التخطيط التربوي، إلا أن هناك دراسات مقارنة بحثت في كل منهما، ومن الدراسات العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي التربوي:

دراسة عون والخثلان (٢٠١٥)، بعنوان تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض، وهي دراسة ميدانية هدفت للكشف عن التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، والتعرف على سبل التغلب على تلك التحديات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أدواتها الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات غرب مدينة الرياض وعددهن (٨٠) مديرة، بلغت العينة (٥٠) مديرة من المجتمع الأصلي للدراسة، كان من أهم نتائج الدراسة أن التحديات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة هي تحديات تتعلق بالدرجة الأولى بالإدارة العليا ثم بالمدرسة والعاملين فيها، ثم التحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة، وكان من أهم المقترحات زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة، ووضع مزايا تشجيعية وتحفيزية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأوصت بزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية



المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص لمديرات المدارس، وتخفيف الأعباء الإدارية عن مديرة المدرسة، والعبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي.

وجاءت دراسة الليمون (٢٠١٤) للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، تكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين ومديري المدارس، والبالغ عددهم (٢٠٦) أفراد خلال العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة كأداة للبحث، وأبرزت الدراسة أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية كانت بدرجة مرتفعة، وأبرزت الدراسة أن نسبة (٧٥.٨٩) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة. وأوصى الباحث بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

وفي السياق السابق جاءت دراسة القحف (٢٠١٣) للكشف عن واقع التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٤) عاملاً وعاملة في التخطيط التربوي بوزارة التربية، وفي مديرتي التربية بمحافظة دمشق وريفها، وبلغت العينة (٨٤) عاملاً وعاملة، وقد كانت العينة قصدية لصغر حجم المجتمع، وبتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة تبين أن أكثر المشكلات التي كانت تقف عائقاً أمام التخطيط التربوي الفعال هي مشكلات إدارية ومن أهمها ضعف التنسيق بين وحدة التخطيط المركزية وبين دوائر التخطيط الفرعية، والمركزية الشديدة في التخطيط وقد فسرت الباحثة تلك النتائج بتمسك العاملين بالروتين وبالأفكار القديمة وعدم قبول الأفكار الإبداعية لدى الكثير منهم. وكانت أهم التوصيات تكثيف الدورات التدريبية الإلزامية والمجانبة للعاملين في مجال التخطيط التربوي، وتشجيع المشاركين في التخطيط التربوي على مواكبة التطور ومتابعة كل ما هو جديد في مجال التخطيط، وذلك بإطلاعهم على الندوات وورشات العمل المنعقدة في العديد من البلدان المتقدمة للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

ومن الدراسات السابقة التي بحثت في الحوكمة في التعليم بمختلف مجالاته: دراسة البراهيم (٢٠١٥) وهي دراسة ميدانية بعنوان: الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية (وزارة التعليم حالياً)، وقد هدفت إلى تقصي واقع الحوكمة في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيقها والحلول الممكنة لتحسين الأداء من خلالها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

لمناسبته موضوع الدراسة، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة من القيادات التربوية بوزارة التعليم تكونت من ١٣٩ فردا اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من المستويات الثلاث للقيادة العليا والوسطى والتنفيذية، وقد أوصت الدراسة بالعمل على مواءمة السياسات والتشريعات في وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم حاليا) مع متطلبات الحوكمة الجيدة، وأن يتم تطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة لتعزيز دورها في تطبيق اللامركزية، وأن تعمل على وضع اختبارات معيارية لضمان استمرارية تحقيق مستويات تعليمية عالية في جميع مستويات النظام التعليمي.

وهدفت دراسة حسن (٢٠١٥) إلى تحديد الواقع الفعلي لتطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة في المنظمات الحكومية، وتحديد العلاقة بين تطبيق العاملين مؤشرات الحوكمة الرشيدة ومشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية وهي دراسة مسحية طبقت على عينة مكونة من ٩٨ موظف بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسبوط ممن يتم التعامل بينهم وبين الشباب مباشرة وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العاملين بالمنظمات الحكومية مؤشرات الحوكمة الرشيدة ومشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية. وكان من المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة عقد الدورات التدريبية للعاملين لتدريبهم على آليات تنفيذ الحوكمة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات ونشر ثقافة حقوق الإنسان لتعزيز مشاركة الشباب في صنع القرار.

وجاءت دراسة بالحارث (٢٠١٥) للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، ومفاهيم الحوكمة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرين فيها، باستخدام المنهج الوصفي المسحي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من ٥٥ مدير ومديرة. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق الحوكمة وأبعادها وبين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة الجودة الشاملة، وقد كانت علاقة طردية.

وهدفت دراسة السديري (٢٠١٥) والتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود، ومعوقات تطبيقها في إدارة الجامعات السعودية من وجهه نظر عينة الدراسة. وقد كانت بعنوان: تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية "جامعة الملك سعود أنموذجا". وقد استعرضت الباحثة مجموعة من التجارب العالمية حول تطبيق نهج الحوكمة في إدارة الجامعات واختيار النموذج الأمثل لتطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة

الدراسة محايدتين في موافقتهم على واقع تطبيق الشفافية كأحد مفاهيم الحوكمة في جامعة الملك سعود وكذلك فيما يتعلق ببعدي المسائلة والمشاركة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أهمية تطبيق كل من الشفافية والمسائلة والمشاركة كمفاهيم للحوكمة في إدارة الجامعات السعودية، وقد كانت أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة المعوقات الخاصة ببعيد المشاركة، يليها المعوقات الخاصة ببعيد الشفافية يليها المعوقات الخاصة ببعيد المسائلة.

وجاءت دراسة أبو معليش (٢٠١٣) في سياق مقارب، تهدف إلى تقديم فكرة واضحة حول مفهومات الحوكمة وأهميتها ومعرفة أثر الحوكمة المؤسسية في صنع القرارات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية، بعنوان: الحوكمة المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من أعضاء مجالس الجامعات الأردنية وعددهم (٥٥) عضواً، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٢٠) تم استرداد (١٩٠) استبانة، (١٨١) منها صالحة للتحليل، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية، وأهمية تطبيقها في الجامعات حيث أنها تساعد على توضيح الإجراءات والتأكد من شفائيتها للتأثير بشكل إيجابي على صنع القرارات الأكاديمية والإدارية وقد أوصت الدراسة بالاطلاع على تجارب دولية ناجحة في آليات التعاون التكنولوجي في الجامعات، وكذلك تعزيز فكرة إنشاء كراسي الأستاذية في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال استقطاب خبرات متميزة عالمياً في العديد من المجالات الأكاديمية والإدارية لتحسين مخرجات التعلم.

وهدف دراسة ميلر "Miller" (٢٠١٠) للكشف عن مدى تحقيق قدر من الشراكة بين إدارة الجامعة والمدارس التابعة لها، من خلال معايير محددة وهي: "مناخ المنظمة، تبادل المعلومات، المشاركة الفعالة، اتخاذ قرارات جماعية احترام وجهات النظر، وقد جمع الباحث البيانات من خلال المقابلات العميقة مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين بجامعة سياتل " Seattle University"، ومسح الوثائق الرسمية، ومحاضر الاجتماعات، والمقابلات والتقارير الصحفية، وأفادت نتائج هذه الدراسة إلى وجود عدة تحديات أهمها قدرة الجامعات على الحصول على السلطة المطلوبة، واستقلاليتها للتحكم في كافة السياسات التي تؤثر في تفعيلها لمبدأ الشراكة وأوصت الدراسة بضرورة أن تمثل المجالس الإدارية بمجموعة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات في كلية التربية بما يتيح إيجاد قدر من الشراكة في اتخاذ القرارات المشتركة وحل المشكلات وسهولة مواجهتها لكافة أطرافها.

وجاءت دراسة البليهي (٢٠١٥) تهدف للتعرف على واقع ممارسة الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار (جي كواف) في المملكة العربية السعودية وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى للمتغيرات: (المؤهل الدراسي، القطاع التعليمي/بنين/بنات، العمل الحالي، سنوات الخبرة في العمل الإداري، الخلفية العلمية عن الحوكمة وحضور البرامج التدريبية في مجال الحوكمة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداتين: الأولى: الاستبانة وطبقت على عينة بلغ عددها (٣٦٠)، والثانية: أسلوب مسح الخبراء، وجاءت النتائج على النحو التالي: اتفق غالبية أفراد الدراسة على أن الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار (جي كواف) في المملكة تمارس بدرجة عالية وكذلك اتفقهم على متطلبات الارتقاء بممارسة الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم من خلال رؤية مشتركة لتصور مقترح.

وكذلك هدفت دراسة شرف (٢٠١٥) التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض المتغيرات: مثل: (الجنس، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجامعة) في واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك التطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على عينة عددها (١٠٥) من العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية، وأشارت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق نظم الحوكمة أتى بدرجة كبيرة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، في حين وجدت فروق عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجامعة، خلصت الدراسة بنتائج كان على إثرها جملة من التوصيات من أهمها ضرورة إيجاد قوانين وأنظمة ملزمة لنظم الحوكمة والعمل على تعزيز الرقابة على منظومة العمل الجماعي.

وجاءت دراسة محمود (٢٠١٦) للتعرف 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، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (٣٧٠) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت درجة جودة إجراءات العمل بدرجة كبيرة بشكل عام، كما تبين عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، جنس المدرسة وتقييم الأداء السنوي) كما أظهرت النتائج وجود ارتباط بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات: (الشفافية الإدارية، التمكين والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تفعيل الحوكمة في العمليات التربوية، وتحسين جودة مخرجاتها، وضرورة البعد عن البيروقراطية فيها، إلا أنها تختلف عنها بتركيزها على تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي، وهو ما تشابهت فيه مع دراسة البراهيم (٢٠١٥) التي أوصت بالعمل على مواءمة السياسات والتشريعات في وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم حالياً) مع متطلبات الحوكمة الجيدة، وأن يتم تطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة لتعزيز دورها في تطبيق اللامركزية.

وبشكل عام فالدراسة الحالية يمكنها الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب التطبيقي العلمي في الإجراءات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها لمثل هذا النوع من الأبحاث، إضافة لتشكيل قاعدة متنوعة للمصادر التي يمكن أن تثرى معلومات الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بإبرازها لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في العمليات التخطيطية على وجه الخصوص، وضرورة تفعيلها في وزارة التعليم لتحسين جودة مخرجاتها.

#### • مشكلة الدراسة وسؤالها :

يعد التخطيط جوهر الإدارة الفعالة، ويعتبر أيضاً إحدى المهارات الهامة التي يجب على المديرين بل وعلى العاملين أيضاً اكتسابها وممارستها وتحسين مستواها باستمرار كذلك يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين الأساليب وطرق العمل لا اختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٢٠).

وتبرز أهمية التخطيط في كافة مجالات الحياة ولا سيما المجال التربوي فتحسين التعليم وحل مشكلاته والتغلب على التحديات التي تواجهه بحاجة لبراعة وإبداع في عمليات التخطيط التربوي وتفعيل للتقنيات الحديثة والتوجه نحو الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة والبعد عن التقليدية فيها.

إلا أن ما سبق بحاجة إلى جهاز ضخم معد إعداداً جيداً في مجال التخطيط التربوي، إعداداً وتنفيذاً ومتابعة، يجيد ربط الإدارات والمؤسسات ببعضها وربط جميع تلك المؤسسات بالخطة التربوية المعدة، حيث لا تقدر دون عرضها

على الجهات المنفذة، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن كثيرا من العاملين لا يعلمون شيئا عن الخطط الاستراتيجية بل هم أقرب إلى آلات بشرية مسيرة للقيام بمهام تعودت على تنفيذها دون تفكير (عقل، ٢٠١٦، ص ٣٨) وذلك يحول دون تلك الخطط ودون التنفيذ الجيد لها، ومتابعة تقدمها.

وقد أوصت دراسة البراهيم (٢٠١٥) بالعمل على مواءمة السياسات والتشريعات في وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم حاليا) مع متطلبات الحوكمة الجيدة، وأن يتم تطوير الهياكل التنظيمية في الوزارة لتعزيز دورها في تطبيق اللامركزية، وأن تعمل على وضع اختبارات معيارية لضمان استمرارية تحقيق مستويات تعليمية عالية في جميع مستويات النظام التعليمي. وذلك ما يبرز أهمية توظيف مبادئ الحوكمة من المشاركة والشفافية والكفاءة والفاعلية واللامركزية والمساءلة في عمليات التخطيط التربوي.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في معرفة درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بمدينة الرياض.

لذا سعت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤالين التاليين:

« ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول حوكمة عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وذلك باختلاف متغيري الدراسة (عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

#### • أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى تقديم فكرة واضحة حول مفهوم الحوكمة وأهم مبادئ تطبيقها في التعليم والتي تبرز أهميتها في إتاحة الفرصة لمزيد من الديمقراطية والمشاركة والشفافية في رسم الخطط التربوية وصياغة التوجهات، وصناعة القرارات، ما يشكل أكبر الأثر في جودة مخرجات العملية التعليمية، وإصلاحها وتطويرها.

#### • حدود الدراسة :

تم تطبيق الدراسة الحالية في ظل الحدود التالية:

« الحدود الموضوعية: درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض.

« الحدود المكانية: المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض.

« الحدود البشرية: مديرات المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

« الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على بيانات ومعلومات تم جمعها العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

## • التعريفات بالمصطلحات :

تدور الدراسة الحالية حول المصطلحات التالية:

### • الحوكمة:

وهي مجموعة الآليات، والإجراءات، والقوانين والنظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق العدالة، والشفافية، وتضمن الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (المليجي، ٢٠١١، ص ٢٥٣ - ٢٥٦).

وتعرف إجرائيا بأنها: تفعيل كل من المشاركة والشفافية والمساءلة والمحاسبية واللامركزية في مستويات الإدارة المتعددة التي تقوم بالتخطيط التربوي في وزارة التعليم.

### • عمليات التخطيط التربوي:

وتعرف إجرائيا بأنها: عمليات مستمرة يقوم بها مسؤولون بوزارة التعليم تتضمن التحضير والإعداد للخطط، ثم الإقرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإعداد الخطة التالية لتحقيق صورة مستقبلية مأمولة للنظام التربوي.

### • مديرة المدرسة:

وتعرف إجرائيا بأنها: هي مسؤولة تقوم وزارة التعليم بتعيينها، تمتلك قدرات وخبرات مهنية عالية تؤهلها لإدارة العملية التربوية وتطويرها في المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية شمال مدينة الرياض.

### • الطريقة والإجراءات :

يتضمن هذا الجزء توضيحا لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها والإجراءات العملية لتطبيقها، ومتغيراتها.

### • منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته لمجال الدراسة الحالية. وهو كما عرفه كل من "Fraenkle & Wallen" المذكوران في ملحم (٢٠١٥، ٣٧٠) أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### • مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديرات المدارس الحكومية لمدارس شمال مدينة الرياض، لعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، وعددهن (٢٢٣) مديرة، وقد قامت الباحثات بتوزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية من المديرات، وتم استرداد (٤٥) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل. لذا بلغت عينة الدراسة (٤٥) مديرة، وتمثل نسبة ٢٠٪ من حجم المجتمع الأصلي، وهو ما يناسب الدراسات الوصفية المسحية

للمجتمعات الصغيرة نسبياً. ويوضح الجدول (١) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة
١٥.٦	٧	أقل من ٥ سنوات
١٧.٨	٨	٥ إلى ١٠ سنوات
٦٦.٧	٣٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠.٠	٤٥	الإجمالي
٨٠.٠	٣٦	بكالوريوس
٢٠.٠	٩	ماجستير
-	-	دكتوراه
١٠٠.٠	٤٥	الإجمالي

• أداة الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثات بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، في مجالى الحوكمة والتخطيط التربوي، تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (٢٤) فقرة مغلقة الإجابة، في خمسة مجالات، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

• أولاً: صدق الأداة:

◀ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على سعادة الدكتورة المشرفة على البحث د. لينا بنت سليمان الخليوي، وكذلك عدد من أعضاء هيئة التدريس من قسم الإدارة التربوية وعدد من المختصين من وزارة التعليم، لأخذ آرائهم والاستفادة من ملاحظاتهم، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبديت، قامت الباحثات بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، والاستغناء عن بعضها، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق رقم (١).

◀ **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول (٢):

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محاور (درجة تطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور

المشاركة	المساءلة والمحاسبية	الكفاءة والفاعلية	الشفافية	اللامركزية
الفترة	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	٥	٩	١٦	٢٠
٢	٦	١٠	١٧	٢١
٣	٧	١١	١٨	٢٢
٤	٨	١٢	١٩	-
-	-	١٣	-	-
-	-	١٤	-	-
-	-	١٥	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)



يتضح من النتائج السابقة أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها.

• ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد تم قياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	المشاركة	٤	٠.٨٣٠
٢	المساءلة والمحاسبة	٤	٠.٨٤٤
٣	الكفاءة والفاعلية	٧	٠.٨٧٢
٤	الشفافية	٤	٠.٨٥٧
٥	اللامركزية	٣	٠.٨١٠
	الثبات الكلي	٢٢	٠.٩٠٥

وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٥) وهي درجة ثبات عالية كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٧٢، ٠.٨١٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجاءت فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

◀ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

◀ معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

◀ معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

◀ تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

« تم استخدام اختبار كروسكال واليس للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير (عدد سنوات الخدمة).  
 « تم استخدام اختبار مان ويتني للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير (المؤهل العلمي).

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الذي نصه: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض

م	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المشاركة	٣.٧٣	١.٣١	٢
٢	المساءلة والمحاسبة	٣.٤٤	١.٢٥	٤
٣	الكفاءة والفاعلية	٣.٨٠	١.١٣	١
٤	الشفافية	٣.٥٧	١.٢٦	٣
٥	اللامركزية	٣.٣٩	١.١٢	٥
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٥٨	١.٠٦	-

ويلاحظ من الجدول (٤) ما يلي:

« أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، حيث تأتي الكفاءة والفاعلية بالمرتبة الأولى، يليها المشاركة، وبالمرتبة الثالثة تأتي الشفافية، وتأتي المساءلة والمحاسبة بالمرتبة الرابعة، وفي الأخير تأتي اللامركزية كأقل أبعاد مبادئ الحوكمة المطبقة في عمليات التخطيط التربوية بوزارة التعليم.

« أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالمشاركة جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من:

- ✓ السماح لمنفذي الخطط والمستفيدين منها بإبداء آراءهم عن جودة المدخلات والعمليات التربوية.
- ✓ وجود نظام اتصال فعال ومستمر في مختلف الاتجاهات بين الإدارات بمختلف مستوياتها.
- ✓ عقد الاجتماعات الدورية مع الطلاب والمعلمين لمعرفة رضاهم عن مستوى العمليات التربوية.

- ◀ أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالمساءلة والمحاسبية جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من:
- ✓ يوجد بالأجهزة التخطيطية لجان متابعة إجراءات المحاسبة والمساءلة.
  - ✓ أن جهات التخطيط التربوي ترحب بمراجعة الخطط والسياسات من جهات الرقابة.
  - ✓ تقبل العاملون بأجهزة التخطيط النقد الموجه لهم من الجهات المستفيدة.
- ◀ أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من:
- ✓ تحديد الأولويات التربوية والتحديات والفرص بفعالية لتحقيق الأهداف.
  - ✓ إجراء عمليات التقييم بدقة وانتظام وفق مؤشرات الأداء.
  - ✓ تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لكل عملية.
  - ✓ مراجعة مؤشرات الأداء باستمرار.
- ◀ أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالشفافية جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من:
- ✓ قيام جهاز التخطيط ببناء وثيقة تحوي جميع النصوص والسياسات والتشريعات.
  - ✓ نشر الثقافة التنظيمية التي تساعد العاملين على فهم السياسات والتشريعات المختلفة.
  - ✓ إيضاح الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطط بما يكفل تجنب تضارب المصالح والمسؤوليات.
- ◀ أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوية بوزارة التعليم فيما يتعلق باللامركزية جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من:
- ✓ اتباع سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ في عمليات التخطيط التربوي.
  - ✓ أن هناك حد من البيروقراطية في اتخاذ القرارات التخطيطية لتسريع إنجاز الأعمال.
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المشاركة - المساءلة والمحاسبية - الكفاءة والفاعلية - الشفافية - اللامركزية) باختلاف متغير سنوات الخدمة.
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات

التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المشاركة - المساءلة والمحاسبية - الشفافية - اللامركزية) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

« أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وقد تفسر الدرجة المرتفعة للحوكمة في عمليات التخطيط التربوي التي توصلت لها الدراسة من وجهة نظر أفرادها، بوجود مرحلة انتقالية في التخطيط للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتبني الوزارة لعملية تطوير شاملة لمراحل التعليم المختلفة، إلا أن هناك نوع من المركزية حيث جاءت الموافقة فيها بدرجة متوسطة، قد يقف عائقاً أمام تحقيق الأثر الفعال للحوكمة وما تسهم به من تحسين للأداء ورفع من جودة العملية التربوية ومخرجاتها، وقد كان من أهم مقترحات دراسة عون والختلان (٢٠١٥) زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة حتى لا تتعارض مع مقتضيات التطوير والتحسين. وقد جاء مبدأ الكفاءة والفاعلية في المرتبة الأولى في درجة موافقة عينة الدراسة مما يدل على أن نظام المؤشرات التعليمية أحد المتطلبات الرئيسية للأنظمة المتكاملة لتقويم وتطوير التعليم، يليه مبدأ المشاركة وذلك يعكس اتجاهات عينة الدراسة الإيجابية وجهود الوزارة وجديتها في تطوير الميدان التربوي، حيث تعد المشاركة من أهم عناصر التطوير، وهو ما أوصت دراسة الليمون (٢٠١٤) عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، حيث أكدت على ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد خططها الاستراتيجية.

وقد تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج أغلب الدراسات السابقة (البراهيم، ٢٠١٥؛ والبلهي، ٢٠١٥؛ وشرف، ٢٠١٥) التي كانت فيها درجة الحوكمة كبيرة، واختلفت مع نتائج دراسة (السديري، ٢٠١٥؛ ومحمود، ٢٠١٦) فقد جاءت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة متوسطة، وظهر بوضوح محايدة أفراد دراسة السديري حول تطبيق نهج الحوكمة في إدارة الجامعات فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والمشاركة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أهمية تطبيق كل من الشفافية والمساءلة والمشاركة كمفاهيم للحوكمة في إدارة الجامعات السعودية.

#### • ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول حوكمة عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وذلك باختلاف متغيري الدراسة (عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)؟

• أولاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة:

وقد تم استخدام اختبار كروسكال والاس بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخدمة وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
المشاركة	أقل من ٥ سنوات	٧	٢٥.٢٩	٣.٦١٢	٠.١٦٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٣٠.٠٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢٠.٥٨		
المساءلة والمحاسبية	أقل من ٥ سنوات	٧	٢١.٢١	٠.٥٢٢	٠.٧٧٠
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٢٥.٨١		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢٢.٦٧		
الكفاءة والفاعلية	أقل من ٥ سنوات	٧	٢٢.٧١	١.٦٨٢	٠.٤٣١
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٢٨.٣١		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢١.٦٥		
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٧	٢٣.٦٤	٣.٠١٢	٠.٢٢٢
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٢٩.٩٤		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢١.٠٠		
اللامركزية	أقل من ٥ سنوات	٧	١٧.٣٦	٥.٠٥٠	٠.٠٨٠
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٣١.٦٩		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢٢.٠٠		
الدرجة الكلية للمحور	أقل من ٥ سنوات	٧	٢٢.٥٠	٢.٨٧٣	٠.٢٣٨
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨	٣٠.٠٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠	٢١.٢٣		

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المشاركة - المساءلة والمحاسبية - الكفاءة والفاعلية - الشفافية - اللامركزية) باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت جميع قيم مستوى الدلالة للأبعاد الفرعية قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شرف (٢٠١٥م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمود (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير سنوات الخبرة.

وقد يعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة حصلوا على أكثر من (١٠) سنوات، الأمر الذي يجعلهن متجانسات من حيث سنوات الخبرة، مما يجعلهن متفقات في آرائهن حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض.

• **ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

تم استخدام اختبار مان ويتني بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (٦):

جدول رقم (٦) نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
المشاركة	بكالوريوس	٣٦	٢٤.٧٢	٨٩٠.٠٠	-	٠.٠٧٦
	ماجستير	٩	١٦.١١	١٤٥.٠٠	١.٧٧٧	
المساءلة والمحاسبية	بكالوريوس	٣٦	٢٤.٢٥	٨٧٣.٠٠	-	٠.١٩٩
	ماجستير	٩	١٨.٠٠	١٦٢.٠٠	١.٢٨٥	
الكفاءة والفاعلية	بكالوريوس	٣٦	٢٥.١٠	٩٠٣.٥٠	-	٠.٠٣٠
	ماجستير	٩	١٤.٦١	١٣١.٥٠	٢.١٧٧	
الشفافية	بكالوريوس	٣٦	٢٤.٧٦	٨٩١.٥٠	-	٠.٠٦٨
	ماجستير	٩	١٥.٩٤	١٤٣.٥٠	١.٨٢٢	
اللامركزية	بكالوريوس	٣٦	٢٣.٢٨	٨٣٨.٠٠	-	٠.٧٧٥
	ماجستير	٩	٢١.٨٩	١٩٧.٠٠	٠.٢٨٦	
الدرجة الكلية للمحور	بكالوريوس	٣٦	٢٤.٦٩	٨٨٩.٠٠	-	٠.٠٨٣
	ماجستير	٩	١٦.٢٢	١٤٦.٠٠	١.٧٣٣	

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم بمدينة الرياض وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المشاركة - المساءلة والمحاسبية - الشفافية - اللامركزية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت جميع قيم مستوى الدلالة للأبعاد الفرعية، وللدرجة الكلية قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمود (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق

بالكفاءة والفاعلية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلين العلمي بكالوريوس، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن مؤهلين العلمي بكالوريوس يوافقن بدرجة أكبر على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية.

#### • توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يلي:
- ◀ الاستمرار بتطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي بوزارة التعليم، حيث أن من شأنها تطوير العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ إلزام كافة الإدارات الفرعية بوزارة التعليم بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على المستفيدين من تلك الخدمات.
- ◀ ضرورة وجود آليات محددة للرد على شكاوى الجهات المستفيدة.
- ◀ ضرورة الاهتمام بإعادة هيكلة القطاع التعليمي بما يتناسب مع الاعتماد على اللامركزية في الإدارة، حيث بينت النتائج أن درجة تطبيق اللامركزية جاءت بدرجة متوسطة.

#### • مقترحات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة الحالية بعض التوصيات لدراسات مستقبلية والتي تأمل أن تساهم في إثراء المجال التربوي في ذلك المجال:
- ◀ إجراء دراسة مماثلة تتناول المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوية بوزارة التعليم في مدينة الرياض.
- ◀ إجراء دراسة مماثلة تتناول درجة تطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط بمنطقة أخرى بخلاف منطقة الرياض.

#### • المراجع:

- أبو معليش، أمانى محمد محمد. (٢٠١٣). الحوكمة المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. ط٢. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بالحارث، مريم حسين محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، ٢٦(١٠٢)، ٢٧٩ - ٣٤٠.
- البراهيم، هيا عبد العزيز. (٢٠١٥). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية - مصر، ٢٢(٩٦)، ١١ - ٧٢.

- بكار، عبد الكريم. (٢٠١٤). مقدمة لمشروع نهضوي. ط١. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- البليهي، محمد صالح محمد. (٢٠١٥). الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار جي كواف (GEQAF) بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حسام الدين، غضبان. (٢٠١٥). محاضرات في نظرية الحوكمة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، سعودي محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، (٣٨)، ١٦٠١، ١٦٥٩.
- الزعانين، رامز محمد عبد الكريم. (٢٠١٥). دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- السديري، هند محمد. (٢٠١٥). تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية "جامعة الملك سعود أنموذجاً". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السقا، امتثال أحمد. (٢٠١٥). أساسيات التخطيط التربوي. ط١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سمودي، صالح إبراهيم عبد الحليم. (٢٠١٠). التخطيط الإداري التربوي في المجال التعليمي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ٤(٣)، ٥٣ - ٧١.
- شعبان، أحمد كمال. (٢٠١٣). قياس التقدم في أداء الحكم والإدارة الرشيدة. مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات وتحديات ومتطلبات جديدة. الأردن: عمان.
- الشويخ، كارم فاروق. (٢٠١٣). الدمج بين الجودة والحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات. مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات وتحديات ومتطلبات جديدة. الأردن: عمان.
- صالح، يوسف أمحمد. (٢٠١١). دور الادارة التربوية والتخطيط التربوي في التنمية البشرية. المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش (التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل) - الأردن، جرش، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، ١١٦٠ - ١١٧١.
- عباينة، صالح أحمد. (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق. ط١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عقل، محمد عقل. (٢٠١٦). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحوكمتها. ط١. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- عون، وفاء محمد؛ والختلان، ابتسام إبراهيم. (٢٠١٥). تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية - السعودية، (٧)، ٤٥، ٩٠.
- القحف، فدى محمد بسام. (٢٠١٣). واقع التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.



- قويدر، أكرم محمد. (٢٠١٥). مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- الليمون، نواف عطية. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية. مجلة جامعة دمشق، ٣٠(٢)، ٢٦٣-٢٧٣.
- مجاهد، صفاء محمد علي. (٢٠١٣). أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي. ط١. الرياض: دار الزهراء.
- محمود، جمال معروز سليم. (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، فلسطين.
- مطير، سمير عبد الرزاق. (٢٠١٣). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات وتحديات ومتطلبات جديدة. الأردن: عمان.
- ملحم، سامي محمد. (٢٠١٥). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط٧. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لضمان تحقيق الجودة والحوكمة المؤسسية". القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- Miller, J. N. (2010). Perceptions of university faculty, administrators, and
- Staff engaged in the shared governance of university -school district partnerships (Order No. 3420548). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (748284619)

