

درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030

سميرة دخيل دليم المحمدي⁽¹⁾

جامعة تبوك

(قدم للنشر في 17/08/1439هـ؛ وقبل للنشر في 05/03/1440هـ)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030. وإلى معرفة معوقات تطبيق معايير الحوكمة، والمقترحات التي تُسهم في تطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر قائدي وقائدات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ومعلميها. كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمرحلة، والمسمى الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 282 قائداً وقائدة ومعلماً ومعلمة اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة؛ والبالغ عددهم 1801، وقد تم استخدام استبانة مكونة من محورين؛ الأول واقع تطبيق معايير الحوكمة موزعة على تسعة معايير بواقع عبارتين لكل معيار في المشاركة، والشفافية، والعدالة والمساواة، والمساءلة، وتعزيز سلطة القانون، والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، والتوجه نحو بناء توافق آراء الاستجابة، واستراتيجية الرؤية، والثاني هو معوقات تطبيق معايير الحوكمة التسعة، وقد أشارت النتائج إلى أن واقع تطبيق معايير الحوكمة بإدارات مدارس التعليم الأهلي في مدينة تبوك تتوافر بدرجة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، مستوى الأداء، التحول الوطني.

The Degree of Application of Governance Criteria in Private Schools' Administrations in Tabuk in the Light of Saudi Arabia's Vision 2030

Samira Dakheel Dleem Alimohammadi⁽¹⁾

Tabuk University

(Received 03/05/2018; accepted 13/11/2018)

Abstract: The study aimed to identify the degree of application of governance criteria in private schools' administrations in Tabuk in the light of Saudi Arabia's vision 2030, obstacles of application of governance criteria, suggestions that might help to application of governance criteria from the perspectives of study sample members, and to investigate the degree of difference in perspectives according to the following variables: school type, educational stage and job title. The study used the analytical-descriptive method, and the study sample consisted of 282 principals and teachers chosen by simple random method. A questionnaire was used consisting of two domains: the actual statues of application of governance criteria that distributed to nine criteria, and each criteria contain two items participation, transparency, justice and equality, accountability, strengthening the rule of law, efficiency and effectiveness in the use of resources, consensus orientation, responsiveness and strategic vision, and obstacles of application of the nine governance criteria. **The study reached several conclusions, including:** The actual status of application of governance criteria in private schools' administrations in Tabuk was highly available. The study reveals also that there were statistically significant differences among the responses of the study sample members due to the job title variable for principals.

Key words: Good Governance - Performance Level- National Transformation.

(1) School Leader at Riyadh.

Riyadh, Saudi Arabia, P.O. Box (2230) Postal Code (13251).

(1) قائدة مدرسة بمنطقة الرياض.

الرياض، المملكة العربية السعودية، ص. ب (2230)، الرمز البريدي (13251).

البريد الإلكتروني: e-mail: sdd_11@hotmail.com

المقدمة:

إنّ إعادة بناء نُظُم التعليم في الوقت الحاضر ضرورةٌ مُلحّة لمواجهة متغيّرات العصر وتوقّعات المستقبل في مختلف المجالات والميادين، لذا تسعى الحكومات المختلفة إلى التجديد المستمرّ للنُظُم التعليميّة وتطويرها حتى تتمكّن الأجيال المتتالية من مواجهة التحديات المستقبلية التي فرضتها التغيّرات العالميّة والتطوّرات العلميّة، ولقد صاحب بزوغ عصر العولمة ظهور حركات إصلاحيةٍ مستمرّة.

ومن أهمّها تحديث أساليب الإدارة التربويّة وتجويد عناصرها بما يسهم في توفير إدارة تربويّة رشيدة تُراعي المشاركة والتمكين والشفافية والمساءلة، وضرورة التكامل بينها لتخرج بشكلٍ واعيٍّ ومتبصّر عن كل أشكال التسيير المركزيّ والأحاديّ الذي ساد في الإدارة التقليديّة القديمة (المنظمة العربيّة للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

وتُعَدُّ الحوكمة من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسّسات التعليميّة، والتي حاولت وضع حدٍّ للآزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثّل في الفجوة بين الواقع والملموس بسبب التعارض بين متطلّبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ممّا يُضعف تطوّر تلك المؤسّسات (محمود، 2016).

ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030

في عام 1437هـ الموافق 2016، واستناداً إلى تكليف مجلس الوزراء بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تقوم على ثلاثة مرتكزات وهي: العمق العربيّ والإسلاميّ، والقوّة الاستثنائية، وأهميّة الموقع الجغرافيّ الاستراتيجي؛ إذ تعتمد الرؤية على ثلاثة محاور؛ وهي: المجتمع الحيويّ؛ والاقتصاد المزدهر؛ والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات الرؤية (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

حيث قام المجلس بتطوير نظام حوكمة متكامل لرفع كفاءة العمل وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة (إطار الحوكمة بوثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

وتُعَدُّ الحوكمة إحدى أهمّ الوسائل الهادفة لمستوى مثاليٍّ من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية وحقّ المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء كانوا أفراداً أم ممثلين له من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامّة، وإتاحة فرصٍ جيّدة للتنمية (أبو النصر، 2015).

فالحوكمة الرشيدة مدخلٌ برزت أهميّته في المساعدة على تجويد مستوى الأداء، كما أشار عطوة والسيد (2012) إلى أنّ للحوكمة أهميّة في دفع عجلة التنمية

المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

3 - العدالة والمساواة (Equity & Equality):

بحيث تتوفر الفرص للجميع بكل أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً لتوفير الرفاه للجميع.

4 - المساءلة (Accountability):

القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محدّدة ذات علاقة؛ وكذلك أمام من يُهمُّهم الأمر وهُيْم مصلحة في تلك المؤسسات.

5 - تعزيز سلطة القانون (Rule of Law):

بسيادة القانون عدّ القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة. ولاسيما ما يتعلّق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

6 - الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد

(Efficiency & Effectiveness):

الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

7 - التوجّه نحو بناء توافق الآراء (Consensus)

(Orientation): تتوسّط الحوكمة المصالح المختلفة

ورفع مستوى الأداء، وتقليص درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري على مستوى المؤسسات والدول. فالحوكمة نظام يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكّم في أعمالها (Alamgir, 2007).

فهدف الحوكمة الجيدة هو وجود منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء، ومن أهم أهدافها كونها أداة جيدة لتقييم أداء المدرسة بأسلوب علمي وعملي، وتحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال مجموعة من العمليات كالرقابة، والمساءلة، وحسن استخدام مواردها لزيادة قدرتها التنافسية (المهدي، 2017).

فالحوكمة تُعدّ بمنزلة الأداة التنفيذية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء من خلال معاييرها التي حدّدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997) في تسعة معايير، وهذه المعايير يمكن تطبيقها على كلّ المؤسسات والمنظمات، وهي كالتالي:

1 - المشاركة (Participation):

وهي حقّ الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم وتركّز على المشاركة بحريّة الحديث وعلى توفّر القدرات للمشاركة البناءة.

2 - الشفافية (Transparent):

التي تركّز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون

والجدية في الممارسة التعليمية، وتفعيل الأنشطة وحضور
الملتقيات والفعاليات.

3 - إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة حديثة
لمنظومة الأنظمة والتعليلات والقواعد التنفيذية التي
تحكم تطوير المناهج والتحاق المعلمين بالسلك التعليمي
وتنظيم عملية الإشراف التربوي، ورفع فاعلية التطوير
والتدريب المهني بشكل مستمر.

4 - رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة
المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية
والموارد والتجهيزات والمباني (وثيقة رؤية المملكة،
2030، 2016).

ولقد جاء من بين برامج رؤية المملكة 2030
برنامج تعزيز الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة
بمختلف مجالاتها ومستوياتها، كما أن الحوكمة الرشيدة
يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية وفقاً لما ذكره
جون (John, 2013)، والتي تتمثل في الآتي:

1 - الحوكمة العالمية (Global Governance):
وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي،
وتتعامل مع القضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

2 - الحوكمة الوطنية (National Governance):
وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي عدّة
مستويات؛ الوطني أو القومي، وعلى مستوى المحافظة
أو المنطقة؛ إذ إن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي

للوصول إلى توافقٍ واسعٍ للآراء بشأن ما يحقق مصلحة
المجموع بأفضل ما يكون، وبشأن السياسات
والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً.

8 - الاستجابة (Responsiveness): ينبغي أن
تسعى المدرسة وتتوجّه العمليات إلى خدمة جميع
أصحاب المصالح.

9 - استراتيجية الرؤية (Strategic Vision):
يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً
وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية
المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما
ينبغي أن يكون هناك فهمٌ للتعقيدات التاريخية والثقافية
والاجتماعية التي يتشكّل وسطها ذلك المنظور.

وتعدّ الحوكمة نظامَ رقابة وإشراف ذاتي، ويؤدي
إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي يؤدي
إلى حسن الإدارة وضمان العاملين، وذلك يحقق رضا
المجتمع عن التعليم وأدائه (مرزوق، 2012)، وهذا ما
تسعى إلى تحقيقه رؤية المملكة 2030 من سبل التطوير
الإداري، ومنها:

1 - إعادة مفهوم صياغة المدرسة بوصفها مؤسسة
تعليمية وتربوية تصقل المواهب وتزوّد بالمهارات وتنتج
جيلاً من الناضجين الطموحين المُقبلين على الحياة بروح
التحدي والمنافسة وحبّ العمل والإنتاج.

2 - تأكيد أهمية الانضباط في النظام التعليمي،

لائحة في سياسة التعليم بالمملكة فصلاً كاملاً يحدد ضوابطه وأسسَه العامّة في سياسة التعليم بالمملكة» (فرج، 2009، 366).

إلا أنّه لم ينل موضوع الحوكمة في التعليم العام بالمملكة بقطاعيه الحكومي والخاصّ عموماً حظاً كبيراً، كما هو في حوكمة الجامعات، فلقد شكّلت رؤية المملكة 2030 صياغةً لمستقبل تتطلّع الدولة بأكملها للوصول إليه، بما يحقق الجودة في الأداء.

فالحوكمة إدارة رشيدة قائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو أقليمي أو محلي (أبو النصر، 2015).

والتعليم الأهلي بالمملكة لا يختلف في إطاره العام عن التعليم الحكومي، ومن ثمّ فإنّ هناك تشابهاً إلى حد ما بين ما يعانيه من مشكلات، سواء فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي أو التربوي أو الاجتماعي، إلا أنّنا سنتناول التعليم الأهلي في هذه الدراسة، حيث هدفت دراسة المطيري (2016) إلى التعرف على مشكلات المدارس الثانوية الأهلية للبنات، حيث توصلت الدراسة إلى تعدد أسباب ضغوط العمل الإدارية والاجتماعية والنفسية والتعليمية، إلا أنّ الجوانب الاقتصادية كانت من أهم أسبابها.

تهتمّ بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.

3 - الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية (Organizational Governance): وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والتي كثيراً ما يكون مسؤولها من مجالس الإدارة.

وكما تهدف الحوكمة في رؤية المملكة 2030 إلى تطوير هيكل المؤسسات وبنيتها التعليمية بما فيها التعليم الأهلي الذي يشمل «كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم الجامعي والعام» (لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية المحدثه، 2016، 1).

وتجدر الإشارة إلى أنّ التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية يمثل رافداً مهماً ومسانداً للتعليم الحكومي بجميع مراحل، كما يسهم بدور مهم في تنمية القوى البشرية ودعم البنية الاقتصادية للبلاد، لذلك يجد دعماً مستمراً وتشجيعاً كبيراً بوصفه شريكاً للتعليم الحكومي في كل أرجاء المملكة (العقيل، 2006).

فسياسة التعليم في المملكة تقوم على «تشجيع الدولة التعليم الأهلي في كل مراحله، ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنياً وإدارياً، ونظراً لما توليه المملكة من اهتمام ورعاية للتعليم الأهلي فقد أفردت له

سبب آخر لزيادة جودة التعليم في المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية.

كما توصّلت دراسة قرواني (2016) إلى أنّ درجة ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين مرتفعة في مجال ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كلها (الشفافية، والمساءلة، والتمكين، والعدالة).

ويُعَدُّ استعراض نتائج الدراسات لدرجة توافر متطلبات الحوكمة بالتعليم العام من المنطلقات المهمة لفهم الواقع والقدرة على بناء الإدارة المدرسية وتطويرها كأسلوب إداري يطبّق، ولا يكتفى بدراسة الحوكمة كثقافة حول أهميّتها وأهدافها.

وهذا ما أكّده دراسة القاعود (Al -Qa'oud, 2016)؛ فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق متطلبات الحوكمة في المدارس الحكومية للبنات جاءت بدرجة متوسطة، على الرغم من أنّ درجة أهميّة متطلبات الحوكمة جاءت بدرجة عالية جدًا.

وقد أشارت دراسة العتيبي (2017) إلى أنّ درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، ومع تعدّد الدراسات تتفاوت بعض المعايير، منها ما يكون بدرجة

كما أظهرت دراسة البراهيم (2015) أن هناك الحوكمة الضعيفة ببعض المؤسسات التعليمية، وهي السبب في التحديات الموجودة في الميدان التربوي من خارج النظام التعليمي، أو من داخل النظام التعليمي، كغياب المعايير والآليات في اختيار القيادات التربوية، ونقص شفافية المعلومات، وضعف المساءلة والمحاسبية، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وبالمقابل فقد خلصت دراسة محمود (2016) إلى وجود ارتباط إيجابي دالّ إحصائيًا بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة)، ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريّات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية.

وفي ذات المسار أظهرت دراسة شاه (Shah, 2016) التي هدفت إلى تحليل دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة في التعليم، إضافةً إلى التعرّف على الآثار المترتبة من تطبيق الحوكمة على جودة التعليم، فقد كشفت عن تغيّرات في جودة التعليم بعد تحويل الإدارة المدرسية إلى المجتمع، إضافةً إلى أنّ جودة التعليم ومستوى الطلاب أعلى في المدارس الريفية عن الحضرية بسبب معدّل المشاركة في صنع القرار في المدارس الريفية أكثر من الحضرية، إضافةً إلى أنّ الشعور القوي بالملكية والمساءلة تجاه المدرسة في المناطق الريفية مقارنةً بالمناطق الحضرية

الحكومة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص. كما هدفت دراسة العطوي (2018) إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية - والمساءلة - والمشاركة - والعدالة - الفعالية التنظيمية) في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين، جاءت بدراسة كبيرة. حيث ستتناول هذه الدراسة درجة تطبيق معايير الحوكمة في التعليم العام الأهلي، من منطلق أن رؤية المملكة تتضمن أهدافاً شاملة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويُعدّ التعليم المفتاح الذي يُعوّل عليه لتحقيق رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

تعد رؤية المملكة 2030 خطة إصلاحية تنمية شاملة جديدة تبنتها الحكومة في إطار سعيها الدؤوب لمواكبة مطالب العصر ومتغيراته، ولقد أبرزت هذه الرؤية أهمية التعليم ودوره في تحقيق أهدافها، فقد تضمنت العديد من المضامين والمؤشرات ذات الصلة بتطوير التعليم بجميع مؤسساته الحكومية والأهلية، كما حددت الوزارة ضمن أهدافها الاستراتيجية للتعليم في برنامج التحول الوطني 2020، رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم (المركز الإعلامي لرؤية 2030، 2016).

إذ يُسهم القطاع الخاص كشريك استراتيجي ورئيس لوزارة التعليم في تنمية الجيل القادم وتعليمه

كبيرة، ومنها ما يكون بدرجة متوسطة، كما أكدته دراسة عبد الجمل (2018) بأن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة بشكل عام باستثناء مجال المشاركة الذي كان بدرجة مرتفعة.

كما قدّمت دراسة جاكوبس (2011) (Jacobs) نموذج الإعارة كمدخل جدير للحوكمة في المدارس العامة في ولاية نيو أورلاينز، وهدف إلى تطوير رؤية جديدة على شكل نموذج للحوكمة، يمكن تجسيده واعتماده كالأمر كثرية، وبالإجمال فقد أظهرت الدراسة أن نظام الحوكمة الذي طوّر من خلال قوة العمل، يقوم على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين هيئة إدارية منتخبة، وتعيين هيئة مراقبة المدارس وتقويم عمل المدارس وأدائها.

وتتجه الدراسات الحديثة للتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تُرجمت إلى أهداف استراتيجية؛ لتنفيذها ومتابعتها بفعالية، واعتمد لتحقيق هذه الأهداف اثنا عشر برنامجاً شملت الحوكمة في القطاع الحكومي والأهلي، وقد ركزت على التعليم العام في القطاع الحكومي. كما أشارت دراسة المهدي (2017) إلى أن الحوكمة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون، بل هي أيضاً حالة من المشاركة والديمقراطية وحقوق الإنسان والاتفاق حول النفقات العامة، وأن الحوكمة تتكون من مثلث الحكم الرشيد فهي تتكون من

- لخدمة الوطن وإعداده لتحمل المسؤولية، وهذا ما أكدته وزير التعليم من أن الوزارة تسعى إلى ترجمة جهود الدولة لرفع كفاءة الإنفاق من خلال إشراك القطاع الخاص كشريك استراتيجي خلال المرحلة المقبلة (منتدى التنافسية التاسع، 2016).
- والمملكة العربية السعودية كدولة، ترى احتياجها إلى أنظمة تساعد على تطبيق القوانين لتحقيق أهدافها بشكل عام وأهداف المؤسسات التعليمية وخاصة الأهلية منها، لذا أوصت دراسة البراهيم (2016) بضرورة مواءمة السياسات والتشريعات في وزارة التعليم مع متطلبات الحوكمة، وأن تعمل على وضع اختبارات معيارية لضمان استمرارية تحقيق مستويات تعليمية عالية تحقق مبادئ الحوكمة من المشاركة والشفافية والكفاءة والفعالية والمساءلة.
- وفي هذا المقام تناولت العديد من الدراسات منها دراسة القاعود (2016، Al-Qa'oud)، والعتيبي (2017)، والعطوي (2018) أهمية تطبيق الحوكمة في مجال التعليم العام، ولما لها من آثار إيجابية في تحسين الأداء التربوية والإدارية في المدارس.
- وعلى الرغم من هذا فقد أظهر البنك الدولي تدني مؤشر المشاركة والمساءلة في مؤسسات المملكة خلال السنوات الماضية إلى أقل من 10% بين دول العالم ليصل إلى أدنى مستوى عام 2011 بمعدل 3.29% (البنك الدولي، 2014).
- فإن تقصي درجة ممارسة الحوكمة في جميع المؤسسات التعليمية يعد ضرورة ملحة وغاية في الأهمية، وذلك بهدف التأكد من مدى تحقيقها أهداف خطط التنمية وخططها التربوية.
- ووفقاً لما جاء في الهدف الثالث والعشرين من أهداف الخطة التنموية العاشرة في المملكة العربية السعودية (2015-2019) من ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك بتطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة والسعي لتحقيق الكفاءة، والفعالية والجودة فيما تقدمه أجهزة الدولة من منتجات وخدمات (وزارة الاقتصاد، 2015-2019).
- وذلك نظراً للزيادة الكمية في أعداد المدارس الأهلية، ظهرت الكثير من المشكلات والمعوقات التي تحول دون الجودة المنشودة، حيث تم تنفيذ توجيهات وزارة التعليم بإغلاق عدد من المدارس الأهلية، كما أمهلت المدارس الحاصلة على درجة أقل من 80 وحتى 50، والتي لم تحقق نسبة كفاءة عامين دراسيين لإعادة تقويمها أو إغلاقها بنهاية العام الدراسي 2020 (وزارة التعليم، 2018).
- كما أشارت دراسة (المطيري، 2016) إلى حاجة المدارس الأهلية إلى الإصلاح من الداخل وتجويد العمل

- المدرسي في كل جوانبه وممارساته التعليمية والإدارية.
- ومع تعدد مؤسسات التعليم فإن التعليم الأهلي الذي يعد من أهم المؤسسات التي تضطلع بأدوار هامة وحيوية في رؤية المملكة 2030 في إعداد رأس مال بشري موجهة من خلال العديد من الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهداف هذه الرؤية والتميز والتنافسية العالمية، كما أوصت دراسة المهدي (2017) العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المؤسسات التعليمية من أجل زيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- وانطلاقاً من أهمية نظام الحوكمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وإيماناً من الباحثة بأنّ نظام الحوكمة لا يقتصر على نشر ثقافة الحوكمة، بل لابدّ من تشخيص واقع تطبيق قادة المؤسسات التعليمية لمبادئ الحوكمة؛ وذلك لأنّ قادة المدارس يمثلون الهرم الإداري في مدارسهم؛ إذ يعدّون محور المدخلات التعليمية التي تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف النظام التربويّ بمجمله.
- وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الحوكمة، ووثيقة رؤية المملكة 2030 جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق معايير الحوكمة على إدارات مدارس التعليم العامّ والأهليّ كونه شريكاً استراتيجياً للوزارة.
- وبناءً على ما سبق يمكن بلورة أسئلة الدراسة في التالي:
- 1 - ما واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- 2 - ما معوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- 3 - ما المقترحات التي تُسهم في تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أداء مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك لمتغيرات: (النوع، والمرحلة، والمسمى الوظيفي)؟
- أهداف الدراسة:
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن:
- 1 - واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية 2030.
- 2 - معوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.
- 3 - المقترحات التي تسهم في تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

مصطلح من الفعل Govern الذي يعني سيطرة أو إدارة أو حكم أو ضبط.

مصطلح (Governance Corporate) الترجمة المختصرة التي راجت لهذا المفهوم «وهي أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة» (إبراهيم، 2011).

ص 140). أمّا الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي فتعبر عن «حالة تعكس تقدّم الإدارة وتطوّرها أيضًا من إدارة تقليديّة إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافيّة ومسؤوليّة أمام المواطنين» (UNDP, 1997. P9).

كما تعرّف بأنّها «مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق الخطط والأهداف للمنظمة أو المؤسسة» (الجابر، 2010. ص 23).

بينما يرى تقرير الحوكمة العالميّة (Global Governance, 2017) بأنّ الحوكمة تعني المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية وتحديث الطريقة التي تُدار بها الجامعة، ولا يوجد تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيميّة والماليّة والاجتماعيّة.

وتعرف الباحثة الحوكمة إجرائيًا: بأنها إدارة رشيدة

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أداء مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك لمتغيرات: (النوع، والمرحلة، والمسّمى الوظيفي). أهمية الدراسة:

- أهمية موضوعها المتمثل بالحوكمة، وتزامنها مع رؤية المملكة 2030، ودور التعليم في تحقيق أهدافها.

- يؤمّل إفادة قائدي المدارس وقائدها في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.

- يؤمّل تقدّم تقويًا واقعيًا لدرجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهليّ بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030، ومعوّقات تطبيقها.

- يؤمّل أن تتيح هذه الدراسة مجالًا لاستحداث برامج لقياس الأداء بفعاليّة من خلال معايير الحوكمة من قبل المهتمّين.

مصطلحات الدراسة:

المعايير: تعرّف بأنّها: «بيان بالمستوى المتوقّع وضعته هيئةٌ مسؤولّةٌ أو معترفٌ بها بشأن درجة أو هدف معين يُراد الوصول إليه ويحقّق قدرًا منشودًا من الجودة أو التميز» (حسن، 2009. ص 11).

الحوكمة: يعرّف قاموس المورد لمنير (البلبكي 2014. ص 73) كلمة Governance بالحاكمة، وهي

المدارس الأهلية ومعلماتها بمدينة تبوك، ويبلغ عددهم 1722 معلمًا ومعلمة؛ إذ بلغ مجمل مجتمع الدراسة 1801 من قادة ومعلمي المدارس الأهلية بمدينة تبوك، كما تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية على 62 مدرسة بنين وبنات في جميع المراحل، وتم مراعاة التوزيع الجغرافي لمدينة تبوك للحصول على أكبر مصداقية ممكنة من نتائج الدراسة، تم استرجاع 282 استبانة من 300، حيث تم استبعاد 18 استبانة غير صالحة للتطبيق أي بنسبة 94% وتمثل من مجتمع الدراسة 15.7 والجدول 1 يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول (1): بين توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة والنوع.

المجموع	معلم	القائد	الوظيفة	النوع
73	61	12	ذكر	
209	188	21	أنثى	
282	249	33	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من محورين، كالتالي:

- 1 - إعداد استبانة أولية صممت للإجابة على أسئلة الدراسة، وتم استخدام المقياس الثلاثي (موافق، ومحايد، وغير موافق) للإجابة على محوري الاستبانة في واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030،

تحقق توازنًا بين أهداف المنظومة ورضا العاملين فيها من خلال مجموعة من المبادئ.

حدود الدراسة:

والحد الموضوعي: تمثل في درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارة مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في معاييرها التسعة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، واقعها ومعوّقات تطبيقها في ضوء رؤية المملكة 2030.

الحد البشري: تمثل في القائدين والقائدات والمعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية بمدينة تبوك.

الحد المكاني: اقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1438هـ - 1439هـ.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستقصاء درجة تطبيق معايير الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي، وكذلك معوّقات تطبيقها من وجهة نظر قادة ومعلمي مدارس التعليم الأهلي بتبوك.

مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة في جميع قائدي المدارس الأهلية وقائداتها بمدينة تبوك، ويبلغ عددهم 79 قائدًا وقائدة، كما اشتملت على معلمي

سميرة دخيل دليم المحمدي: درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي...

ومعوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030، وذلك بالرجوع إلى وثيقة رؤية المملكة 2030، والتي كانت محوراً في بناء الاستبانة، وأيضاً معايير الحوكمة كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في تسعة معايير، إضافةً إلى بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عبد الجمل (2018)، والمطيري (2018).

2 - التحقق من صدق الأداة باستخدام دليلين؛ أولهما: من خلال عرضها على أربعة محكمين من ذوي التخصص في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة تبوك؛ إذ أبدوا بعض الملاحظات، وتمّ التعديل لبعض العبارات وحذف بعضها والاستفادة من مقترحات المحكمين في بعض العبارات. وثانيهما: التحقق من الصدق باستخدام الاتساق الداخلي، وذلك بتطبيقها على عينة عشوائية من 30 فرداً، وتمّ تحديد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل من عبارات الاستبانة في كل من المحورين وبين درجة الاستبانة ككل، وتم استخدام (spss)، والجدول 2 يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة في محوري الدراسة بالدرجة الكلية لكل فقرة (العينة الاستطلاعية=30).

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية
1	0.88	**0000	1	0085	**0000
2	0059	**00001	2	0052	**00001
3	0089	**0000	3	0070	**0000
4	0086	**0000	4	0070	**0000
5	0070	**0000	5	0075	**0000
6	0059	**00001	6	0040	**0002
7	0069	**0000	7	0080	**0000
8	0050	**00001	8	0088	**0000
9	0089	**0000	9	0070	**0000
10	0080	**0000	10	0056	**00001
11	0053	**00001	11	0044	**0002
12	0072	**0000	12	0059	**00001
13	0077	**0000	13	0058	**00001
14	0042	**0002	14	0055	**00001
15	0000	**0000	15	0057	**00001

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ** يعني مستوى دلالة (0.01).

4 - تكوّنت أداة الدراسة بصورتها النهائية من 30 عبارة موزّعة على محورين، وقد صيغت بدائل الإجابة وفق المقياس الثلاثي (موافق، ومحايد، وغير موافق)، ولتقدير درجة الموافقة تمّ استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابات عن بدائل المقياس. إذ تمّ إعطاء وزن البدائل: (موافق=3، محايد=2، غير موافق=1)، ثمّ تمّ تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد بدائل المقياس = $(3-1)/3 = 0.67$. لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل بديل كما بالجدول 4.

جدول (4): يبيّن توزيع مدى المتوسطات وفق التدرّج المستخدم في أداة الدراسة.

الوصف	مدى المتوسط
غير موافق	1-0.67
محايد	1.34-1.1
موافق	3-1.35

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها:

إجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030؟
تمّت الإجابة بحساب المتوسط الحسابي تنازلياً، والجدول 5 يوضح نتائج المتوسطات الحسابية

يتبين من الجدول 2 ارتباط معاملات بيرسون بجميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وأما معظم هذه الارتباطات عند مستوى الدلالة 0.01 عدا عبارة رقم 14 في المحور الأول، والعبارة رقم 6 و 11 في المحور الثاني فكان مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ويدل على أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

3 - التحقق من ثبات الأداة ومحاورها، إذ تمّ حساب ثبات الاستبانة بالتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من معلمي وقادة مدارس الأهلية بمدينة تبوك، وذلك من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لحساب الثبات، حيث بلغت قيم معاملات الثبات جميعها للمحورين 0.963، وهي قيمة عالية تعزّز الثقة بالأداة.

جدول (3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحوري أداة الدراسة وعلى الأداة ككل (العينة الاستطلاعية: ن=30).

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الأول	15	0.4955
الثاني	15	0.4675
معامل الثبات الكلي	30	0.963

يتضح من الجدول 3 أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغت قيمته 0.963، وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

سميرة دخيل دليم المحمدي: درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي...

والانحرافات المعيارية لتوسّطات استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول.

جدول (5). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

م	ترتيب العبارة	العبارة	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	تتسم اللوائح المنظمة والعمل بالمدرسة بالوضوح لكل العاملين.	الشفافية	2.609	.7827
2	8	توفر المدرسة نظاماً للإعلام بالتعليقات المنظمة للعمل بها.	الشفافية	2.565	.8435
3	3	تلتزم إدارة المدرسة بعدم الفصل التعسفي للعاملين فيها.	سيادة القانون	2.478	.8980
4	2	المالك للمدرسة يتدخل في الشؤون الإدارية.	سيادة القانون	2.478	.8980
5	12	تهدف إدارة المدرسة إلى تحقيق الجودة في جميع أنشطتها.	الفعالية	2.391	.8913
6	13	تحرص إدارة المدرسة على وضع لائحة رقابية لما نفّذ من أعمال	المساءلة	2.391	.9409
7	15	توفر المدرسة خدمات تعليمية مميزة للطلاب.	استراتيجية الرؤية	2.348	.9346
8	1	تطبق المدرسة الدليل التنظيمي الصادر من وزارة التعليم بشكل كامل ودقيق.	سيادة القانون	2.304	.9740
9	14	تسعى المدرسة للوفاء باحتياجات العاملين فيها.	الاستجابة	2.174	.9367
10	4	تشرك الإدارة المدرسية العاملين في عملية صنع القرار.	المشاركة	2.000	.9535
11	10	توزع إدارة المدرسة الأعمال على جميع منسوبيها دون تمييز.	العدالة	1.913	.9660
12	5	تشارك إدارة المدرسة ممثلين عن المجتمع المحلي في خطط التطوير.	توافق الآراء	1.913	.9660
13	6	توفر إدارة المدرسة صندوقاً لتلقي الاقتراحات.	المشاركة	1.696	.9740
14	9	تحرص إدارة المدرسة على تكافؤ الفرص بالمكافآت.	العدالة	1.652	.9346
15	11	تستثمر المدرسة كل الموارد المتاحة بالصورة المثلى.	الفعالية	1.217	.5997
		المجموع		2.14	9.0

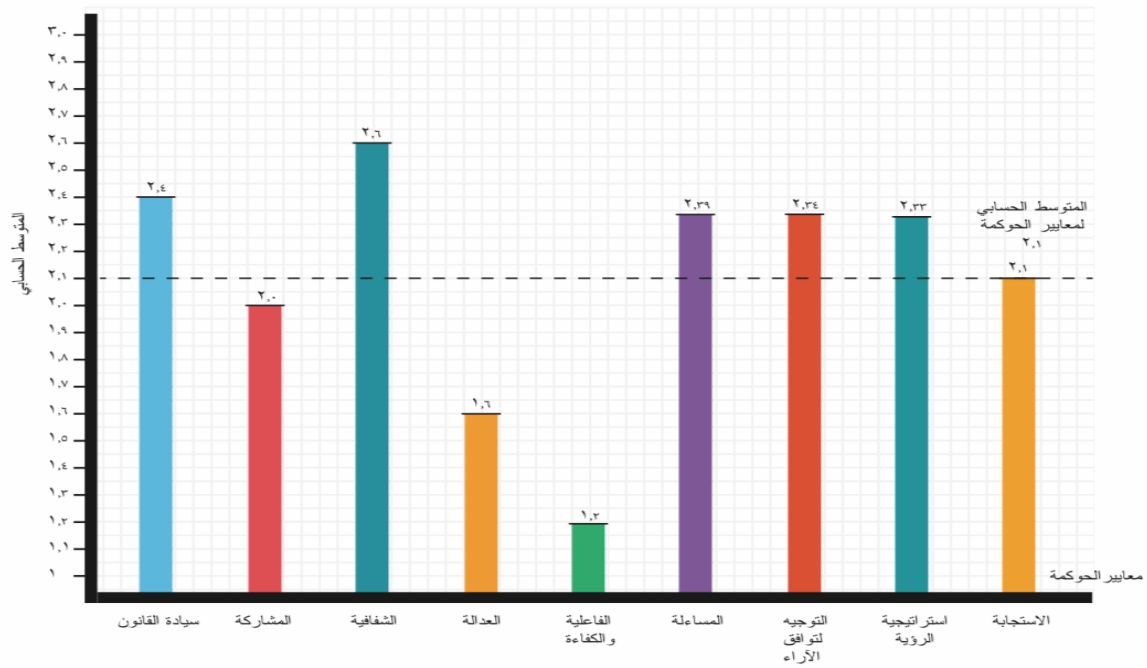
يتّضح من الجدول 5 أن آراء العينة حول عبارات محور واقع تطبيق معايير الحوكمة تتوافر بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.14. كما يوضح الجدول أن معيار الشفافية، وسيادة القانون، واستراتيجية الرؤية، والاستجابة حصلت على المراتب الأربعة الأولى بمتوسط يتراوح بين 2.6-2.3، مما يظهر قدرة وزارة التعليم على تهيئة الميدان التربوي، وتوفير مقومات الحوكمة وذلك بتطوير اللوائح والأنظمة والتشريعات التي تهدف إلى تحقيق العدالة، والشفافية، والمشاركة، وتحسين مستوى الأداء.

وهذا ما يتفق مع ما ورد في برنامج تعزيز الحوكمة في رؤية المملكة 2030، وإدراكاً من الدولة لأهمية تبني حوكمة مؤسساتها، وتأكيداً لهذه الأهمية أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية نظام حوكمة متكامل

- لضمان مؤسسة العمل في الرؤية نفسها (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).
- كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة شاه (Shah, 2016) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة، وزيادة معدل المشاركة في صنع القرار، إضافة إلى أن الشعور القوي بالملكية والمساءلة مما أدى إلى زيادة جودة التعليم. وتتفق مع دراسة قرواني (2016) في درجة ممارسة الشفافية بدرجة مرتفعة وتختلف في معيار المساءلة والتمكين، كما تنسجم مع دراسة العطوي (2018) كونها في مدينة تبوك ودرجة ممارسة الحوكمة كبيرة إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية كونها بالتعليم العام الحكومي.
- وفيما يتعلق بالترتيب فقد حصل معيار الشفافية على المرتبة الأولى، وقد يعزى إلى حرص إدارة المدرسة على إطلاع المعلمين على القرارات والأنظمة للعمل بها لتحقيق الأهداف، فالشفافية لا تعني توفر المعلومات فقط بل وضوح التعليمات والأنظمة، كما أشارت دراسة جاكوبس (Jacobs, 2011) بأن للشفافية وجهين يتمثل الأول في اتخاذ القرارات بوضوح، والعمل على تنفيذها وفق القوانين والتراتيب الجاري بها العمل، أما الوجه الثاني فيتعلق بتوفر المعلومات ويسر الوصول إليها، مع المحافظة على التوازن في الشفافية.
- فروؤية المملكة 2030 جاءت كصيغة توازن وشمول بين حق الفرد وحق المنظمة، كما أوصت دراسة محمود (2018) إلى أن ممارسة الشفافية يجب أن تعمل على إيجاد التوازن بين حق المعرفة وحق المؤسسة في حفظ أسرارها، فهناك الكثير من المعلومات التي لو تم الإفصاح عنها لألحقت الضرر بها، وأن كون درجة السرية على أساس إداري منظم لا يتسبب في تأخر وصول المعلومات مما يمثل عائقاً أمام سير العمل بفعالية. بينما حصل معيار سيادة القانون على المرتبة الثانية، وقد يعزى لارتباط التعليم الأهلي بأنظمة وزارة التعليم واشتراطات تطبيق للحصول على الدعم الحكومي، فتمكين القطاع الأهلي يزيد من نشره وتوسعه. كما أوصى البنك الدولي (2014) بأن تبني الحكومة طريقة جديدة فيها مزيد من تخفيف السيطرة على قطاع المدارس الأهلية وتنظيمه، وتزيد الاعتماد على التنظيمات التي تركز على المخرجات.
- وحصل معيار استراتيجية الرؤية على المرتبة الثالثة، وقد يعزى ذلك لاتباع وزارة التعليم سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ في التخطيط التربوي، حيث تقوم المدارس الأهلية بإعداد خطط تشغيلية تحقق من خلالها أهدافاً تتناغم مع رؤية الوزارة والدولة، وهذا ما أوصت به دراسة البراهيم (2016) بضرورة مواءمة السياسات والتشريعات في وزارة التعليم مع متطلبات الحوكمة، وأن يتم تطوير الهياكل التنظيمية لتعزيز اللامركزية، وأن تعمل على وضع اختبارات معيارية لضمان استمرارية تحقيق مستويات تعليمية عالية تحقق

سميرة دخيل دليم المحمدي: درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي...

مبادئ الحوكمة من المشاركة والشفافية والكفاءة والفعالية والمساءلة. وعلى الرغم من أن متوسط استجابات عينة الدراسة للمعايير الأخرى لم تكن كبيرة مقارنة بالبند الأخرى، إلا أنها جاءت بمتوسط كبير، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن هذه المعايير ترتبط بمحددات الحوكمة الوطنية من قبل وزارة التعليم التي وفرت أنظمة وبرامج حديثة تساعد على توفر المعلومات ووضوح الأنظمة وتعميم الخطط التربوية على جميع المدارس، كما أشار لها جون (Jhon, 2013) أن هناك مستويات جغرافية للحكومة عالمية، ووطنية، ومؤسسية، وبالمقابل حصلت المعايير الأخرى المرتبطة بمحددات الحوكمة المؤسسية كالفعالية والعدالة والمساءلة والمشاركة بالمراتب الأولى في محور معوقات تطبيق معايير الحوكمة بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.



الشكل (1). متوسط واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

وللإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030؟ تمت الإجابة بحساب الوسط الحسابي تنازلياً،

والجدول 6 يوضح نتائج المتوسطات الحسابية الدراسة على عبارات المحور الثاني.
والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة أفراد عينة

جدول (6): معوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

م	ترتيب العبارة	العبارة	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تلتزم إدارة المدرسة بالتقيد الحرفي بما يرد من وزارة التعليم من توجيهات.	سيادة القانون	2.656	.8435
2	11	زياد الأعباء التدريسية والإدارية على العاملين بالمدرسة.	والفعالية	2.565	.7878
3	7	تشكل اللجان في المدرسة بصورة عشوائية.	توافق الآراء	2.565	.8435
5	3	منح العاملين المكافآت وفقاً لمعايير غير موضوعية.	العدالة	2.478	.8980
4	14	لا تهتم إدارة المدرسة بحل ما يتعرض له العاملون بها من مشكلات.	الاستجابة	2.565	.8958
6	5	لا يتوفر في المدرسة آليات لتلقي المقترحات.	المشاركة	2.435	.8958
7	4	قلة مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات.	المشاركة	2.391	.9409
8	6	لا تشرك إدارة المدرسة المجتمع في وضع خططها.	توافق الآراء	2.391	.9409
9	12	يعد الحصول على المزايا المادية أهم أولويات المدرسة.	استراتيجية الرؤية	2.174	.9367
10	8	تتسم اللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة بالغموض.	الشفافية	2.130	.9197
11	13	توقع إدارة المدرسة العقوبات دون توضيح مسبق للمطلوب تنفيذه.	المساءلة	1.957	1.021
12	3	لا يسمح للعاملين بالمطالبة بحقوقهم.	سيادة القانون	1.957	.9841
14	9	لا تحرص المدرسة على تطوير خططها المستقبلية.	استراتيجية الرؤية	1.826	.7878
14	2	لا تلتزم إدارة المدرسة بقانون توظيف القطاع الخاص.	سيادة القانون	1.565	.7878
15	12	تقوم إدارة المدرسة كفاءة مشاريعها ولا تقتصر على التنفيذ.	الفعالية	1.348	.6473
		المجموع		2.12	.89

يتضح من الجدول 6 أن آراء العينة حول عبارات يتراوح بين 2.3-2.6.

محور معوقات تطبيق معايير الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030 جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي 2.12. كما يوضح الجدول أن معيار الفعالية، العدالة، والمشاركة، والمساءلة حصلت على المراتب الأربعة الأولى بمتوسط

وقد يعزى ذلك لحرص إدارة المدارس الأهلية لتفادي المعوقات التي تحول دون تحسين الأداء وتجويده وتقديم خدمة تعليمية تنافس بها مثيلاتها. كما كشفت عنه دراسة قرواني (2016) أن هناك صعوبات داخلية تواجه المدارس الأهلية من أبرزها هو المحافظة على

استمرارية جودة التعليم التي حققتها، وصعوبات خارجية تتمثل في الاشتراطات التي تتوالى على قطاع التعليم الأهلي من وزارة التعليم وغيرها من الوزارات ذات العلاقة كوزارة العمل والبلديات.

وفيما يتعلق بالترتيب فقد حصل معيار الفعالية على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك لقلة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية بالمدارس الأهلية، فالمحور الثالث لرؤية المملكة 2030 وطن طموح وحكومة فاعلة، ولأن الفاعلية والمسؤولية مفهومان وجوهريان تسعى الرؤية لتطبيقهما على جميع المستويات لتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد البشرية والمادية لمواجهة التحديات واقتناص الفرص (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

كما أوصت دراسة الحقباني (2015) بضرورة تكليف مكتب محاسبي لتحديد معايير أكثر دقة لحماية المدارس الأهلية من الهدر في الاستثمار ومتابعتها، ونشر ثقافة الانجاز والربحية لتحقيق الاهداف بفعالية.

بينما حصل معيار المشاركة على المرتبة الثانية، وقد يعزى ذلك لغياب الهدف التربوي لدى قادة المدارس؛ إذ يعتبرون المشاركة لمساعدتهم في بعض الإجراءات لتخفيف أعباء المدرسة، وقلّة تنظيم ووضوح آلية لمشاركة المعلمين في صنع القرار والتخطيط لبناء خطط المدرسة.

فالمشاركة لها دور في الشعور بالانتماء والسعي لتحقيق الأهداف بفعالية، وهي إتاحة الفرصة للعاملين في وضع السياسات وقواعد العمل، وأن يكون لهم دور في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بهم (Lee & Land, 2010)، كما تتفق مع دراسة المهدي (2017) بتوافر المشاركة بدرجة متوسطة.

لذلك أُطلقت رؤية المملكة 2030 لتحمل في طياتها خططاً طموحة وبرامج متنوعة اقتصادية واجتماعية وتنموية؛ ورسم لها أن تنتقل بالمملكة إلى مصاف دول العالم المتقدم، ولا يمكن تحقيقها إذا لم تجد لها فهماً عميقاً من قبل الأطراف المشاركة فيها، ومن هنا جاء توجه الدولة في طرح هذه الرؤية بشكل مفصل ودقيق ومعلن حتى يدرك كل الأطراف على اختلاف مستوياتهم الأدوار المنوطة بهم والمهام المطلوبة منهم.

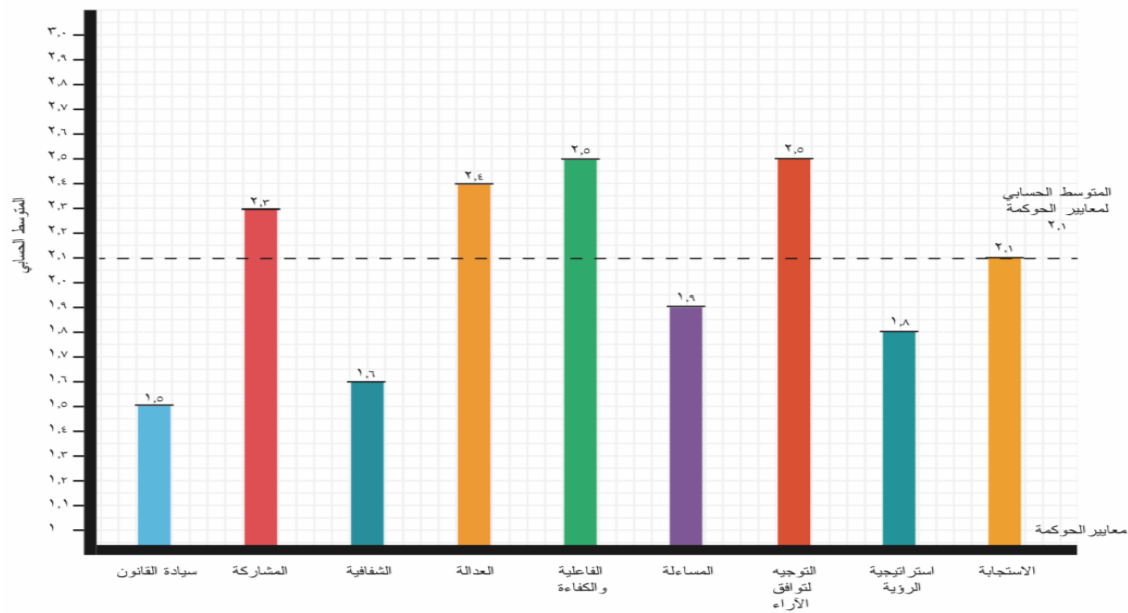
كما حصل معيار المساءلة على المرتبة الثالثة، ويعزى ذلك لعدم ثبات القوانين والأنظمة ومرونتها، وهذا ما تعاني منه إدارة مدارس التعليم الأهلي والمستثمرون فيها، وهذا ما يتفق مع دراسة آل دريس (2016) أن صدور قرارات مفاجئة وعدم ثباتها ومرونتها من وزارة التعليم يؤثر سلباً على تنظيم آليات للمساءلة والمحاسبية.

حيث ثباتها يساهم في توظيف المساءلة بطريقة إيجابية لتحقيق أهداف المدرسة، كما أشار جون (John, 2013)

أن للمساءلة أسلوباً سلبياً يدفع العامل إلى التفكير بأن الجزء هو غاية في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق الأهداف، وأسلوباً إيجابياً؛ إذ يستند على تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة.

فالمساءلة تعمل كآلية لضبط العمل بمستوى عالٍ من الأداء، كما لها علاقة بالفعالية؛ إذ تكون المساءلة

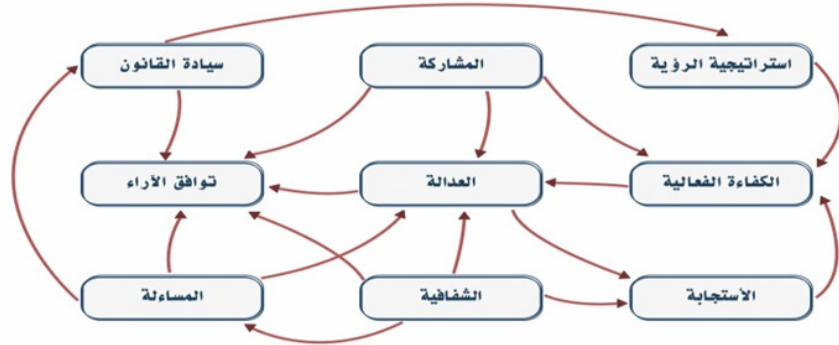
بشكل مستمر للتحسين ولا تقتصر في النتائج، حيث جاءت الرؤية ببرنامج متكامل لتعزيز الحوكمة الذي جعل من أهدافه تفعيل مسؤولية الجهات في تسليم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).



الشكل (2). متوسط معوقات تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

ومن خلال استعراض نتائج الدراسة تجدر الإشارة إلى أن المعايير التسعة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ترتبط ويعزز بعضها بعضاً، كما أنه لا يوجد أي منها بمفرده، فإمكانية الحصول على المعلومات تعني فرصة لمزيد من الشفافية ومزيد من العدالة والمساواة، كما أن اتساع نطاق المشاركة يسهم في توافق الآراء، والتخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية، وهكذا...، كما يوضح الشكل 3.

سميرة دخيل دليم المحمدي: درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي...



الشكل (3) ترابط معايير الحوكمة (المصدر، من إعداد الباحثة).

فالحوكمة كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في المؤسسة (عازوي، 2009)، كما أنّها علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين، وتؤدي إلى تحديد توجه المؤسسة وأدائها (Jan Citrus, 2008)، وهذا ما تؤكدته دراسة (ناصر الدين، 2017) من أن تطبيق الحوكمة يعمل على تعظيم قيمة المؤسسة ومقدرتها التنافسية، وخاصة في مجال مخرجاتها.

إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة ونصه: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول واقع أداء مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لمتغيرات: (النوع، والمرحلة، والمسمى الوظيفي)؟

متغير النوع (ذكر - أنثى): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة باستخدام اختبار (ت)؛ لتحديد دلالات الفروق - إن وجدت - وفق متغير النوع (ذكر - أنثى) كما يوضح الجدول 7.

جدول (7). نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالات الفروق في درجة موافقة أفراد العينة على محوري الدراسة وفق متغير نوع المدرسة.

المرحلة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
	معدل المحور الأول	29.4	76.0	08.-1	0.085
	معدل المحور الثاني	69.4	51.0	93.-1	0.181

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول 7 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للجنس في المحور الأول والثاني؛ إذ بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي 0.323 و 0.5230 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وغير دالة إحصائياً.

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالات الفروق في درجة موافقة أفراد العينة على محوري الدراسة وفق متغير المرحلة الدراسية.

الجنس	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
بنين	معدل المحور الأول	29.4	77.0	08.-1	0.323
بنات	معدل المحور الثاني	38.4	75.0	61.-1	0.5230

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

إذ يظهر الجدول 8 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمرحلة في المحور الأول والثاني، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة 0.085 و 0.181 على التوالي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وغير دالة إحصائياً.

مستوى الدلالة 0.05، وغير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الدراسة تبعاً للنوع وللمرحلة الدراسية في محوري الدراسة كما في الجدول 7 والجدول 8 في ضوء أن التعليم الأهلي يخضع بالكامل لأنظمة وزارة التعليم بجميع مراحله بنين وبنات على حد سواء.

يتضح من الجدول 8 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمرحلة في المحور الأول إذ بلغت قيم مستوى الدلالة 0.075، وهي قيمة أكبر من

متغير المسمى الوظيفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة باستخدام اختبار (ت)؛ لتحديد دلالات الفروق - إن وجدت - وفق متغير المسمى الوظيفي كما يوضح الجدول 9.

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالات الفروق في درجة موافقة أفراد العينة على محوري الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

الجنس	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
معلم	معدل المحور الأول	47.4	59.0	89.1-	*0.075
معلمة					
قائد	معدل المحور الثاني	80.4	48.0	01.-2	010*0
قائدة					

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جانب وزارة التعليم، فيما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية.

2 - بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت أن معوقات تطبيق أداء إدارة مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لمعايير الحوكمة تتوافر بدرجة متوسطة يوصى لتفادي المعوقات بما يلي:

أ - إعطاء قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم، والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية.

ب - أن تعمل وزارة التعليم على تحديد آليات واضحة وفق إجراءات مقننة لتطبيق مبدأ المساءلة.

ج - الاهتمام بتكوين إدارة عليا على درجة كافية ترتبط بوزارة التعليم والمركز الوطني؛ لوضع ضوابط وآليات تكفل تطبيق الحوكمة بشكل فعال.

3 - نشر ثقافة الحوكمة في وزارة التعليم كنهج إداري جديد.

4 - عقد ورش عمل وأدلة لشرح رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني للقيادات المدرسية.

كما يتضح من الجدول 9 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور «واقع تطبيق إدارة مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لمعايير الحوكمة» لتغير المسمى الوظيفي، كما يوضح الجدول 9 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور «معوقات تطبيق إدارة مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لمعايير الحوكمة» لتغير المسمى الوظيفي لصالح قائدي المدارس، ولعل ذلك يعزى لتحيز إدارة المدرسة في منح أنفسهم أعلى قيمة في ممارسة الحوكمة، وقد تعزى هذه النتيجة بسبب خبرتهم مما أكسبهم مهارات في الإدارة؛ إذ تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود (2016)، ودراسة العتيبي (2017) في وجود دلالة إحصائية لتغير مسمى الوظيفة.

التوصيات:

1 - بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت أن واقع تطبيق أداء إدارة مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك لمعايير الحوكمة تتوافر بدرجة كبيرة يوصى بتعزيز الواقع بما يلي:

أ - تقديم الدعم لكل المبادرات والبرامج والمشروعات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني في وزارة التعليم.

ب - تحفيز إدارة المدارس على اتخاذ القرارات والتخطيط عن طريق إشراك الآخرين كمهارة قيادية.

ج - التدريب المركّز والفعال لقائدي المدارس من

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، خالد ممدوح (2011). *حوكمة الأنترنت* (ط2)، مصر: دار الفكر الجامعي.
- البراهيم، هيا عبد العزيز (2016). *الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية*. مستقبل التربية العربية - مصر، 26، (96)، 11-72.
- أبو النصر، مدحت محمد (2015). *الحوكمة الرشيدة*. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، شاكر محمد فتحي (1996). *إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة*، القاهرة: دار المعارف.
- البلعبيكي، منير (2014). *المورد المزروع الكبير*، لبنان: دار العلم للملايين.
- البنك الدولي (2014). *بيانات البنك الدولي - المؤشرات الخاصة بالمملكة العربية السعودية*. مسترجع بتاريخ 23/ 9/ 2018 من: <https://www.albankaldawli.org/>
- جودة، فكري عبد الغني (2008). *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- حسام الدين، غضبان (2015). *محاضرات في نظرية الحوكمة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، عماد الدين شعبان (2009). *الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية*. مجلة كلية التربية والعلوم الإنسانية - جامعة طيبة، 4(1)، 1-28.
- الحقاني، عبدالرحمن بن سعد (2018). *التعليم الأهلي شريك في التنمية*. مقال في صفحة شركة المدارس المتقدمة الإلكترونية. مسترجع بتاريخ 13/ 9/ 2018 من: <http://www.msc.edu.0>
- عازوري، نعمة (2009). *العلاقة المفترضة بين التربية والحكومة الجامعية*. بحث مقدم لمؤتمر الحوكمة الأكاديمية. جامعة الروح القدس - لبنان، (2)، 17-20.
- عبد الجمل، سمير (2018). *تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل*. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. 3(1)، 129-150.
- العتيبي، أحمد (2017). *درجة ممارسة الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن.
- عطوة، محمد إبراهيم، والسيد، فكري محمد (2012). *حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم*. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة - القاهرة، 3(79)، 4-532.
- العطوي، إبراهيم (2018). *واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، تبوك: المملكة العربية السعودية.
- العقيل، عبد الله عقيل (2006). *سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية*، الرياض: مكتبة الرشد.
- العمرى، مشرف بن علي (2013). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها* كما

سميرة دخيل دليم المحمدي: درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي...

الخاص. مسترجع بتاريخ 4 / 3 / 2018 من:
<http://www.gcf.org.sa/>

منظمة الشفافية الدولية (2014). المؤشرات، أخبار مؤثر
مدركات الفساد. مسترجع بتاريخ 24 / 6 / 2017 من:

https://www.transparency.org/news/pressrelease/corruption_perceptions_index_2014_clean_growth_arabic
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). دراسة حول أنماط
حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات
التعليمية وضمان جودة خدماتها. تونس: المرصد العربي
للتربية.

المهدي، سوزان محمد (2017). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات
التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز. المؤتمر العلمي
السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن
العربي: الواقع والرؤى المستقبلية - الجمعية المصرية للتربية
المقارنة والإدارة التعليمية - مصر.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2017). إطار نظري مقترح لحوكمة
الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة
الشاملة. ورقة عمل مقدم للمؤتمر الدولي للحوكمة في
مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق الأوسط بعمان
في 1-13 مارس 2017.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016). إطار الحوكمة.

مسترجع بتاريخ 1 / 7 / 2017 من:
<http://vision2030.gov.sa/ar/node/259>

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2018). توجيهات خطة التنمية
العاشرة. (2015-2019).

وزارة التعليم (2017). رؤية المملكة العربية السعودية 2030
والتعليم. مسترجع بتاريخ 20 / 5 / 2017 من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030>.

يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة أم القرى.

فرج، عبد اللطيف (2009). نظام التربية والتعليم في المملكة
العربية السعودية، الأردن: دار وائل للنشر.

قرواني، خالد (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية
في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد
الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14 (4)، 111-157.
مجلس حوكمة الجامعات العربية (2017). توصيات المؤتمر الدولي
للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الشرق
الأوسط، عمان، الأردن.

محمود، جمال (2016). 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.
كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس:
فلسطين.

مرزوق، فاروق جعفر (2011). حوكمة التعليم المفتوح منظور
استراتيجي (ط2)، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

المركز الإعلامي لرؤية المملكة 2030 (2016). الأهداف
الاستراتيجية وبرنامج تحقيق الرؤية. مسترجع بتاريخ
32 / 2 / 2018 من:

<http://vision2030.gov.sa/ar/media-center>

المطيري، إيمان لافي (2016). مشكلات المدارس الثانوية الأهلية
للبنات من وجهة نظر المعلمات والمدرسات التربويات في
منطقة القصيم التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية
التربية، جامعة القصيم: السعودية.

منتدى التنافسية الدولية بالرياض (2016). الاستشارة بالقطاع

- Karwani, K. (2016). The extent of the practice of governance in secondary schools in Palestine from the point of view of teachers and teachers. (in Arabic). *Journal of the Federation of Arab Universities for Education and Psychology*, 14 (4). 111-157.
- Lee, I., & Land, M. (2010). What university govern an can Taiwan learn from United States? Online submission, paper presented at the international presidential forum, china.
- Nasser Al-Din, Y. (2012). Arab Universities Governance Council. Research entitled: Proposed theoretical framework for university governance and indicators of its application in the light of the requirements of total quality (in Arabic). *Middle Eas University - Jordan, Amman*, 5 (122) 23-36.
- Shah, S. (2016). *School Governance in Nepal An Analysis of Role of School Management Committee to achieve Quality of Education* (Unpublished master thesis). University of Oslo, Norway.
- United Nations Development Programme. (UNDP). (1997). *Governance for sustainable human development*, UNDP policy document, New York: Unite Nations Development Program.
- وزارة التعليم (2017). لائحة تنظيم المدارس الأهلية. *الصادرة من وزارة المعارف بالقرار رقم (1006)*. وتم تحديثها من وزارة التعليم بتاريخ 18 / 4 / 2017 مسترجع بتاريخ 7 / 1 / 2018 من: <https://www.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/PrivateFori>
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Abdel-Gamal, S. (2018). The application of governance in the Ministry of Education in Palestine and its role in reducing expatriate career: a field study from the point of view of heads of departments in the directorates of education in Hebron (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies*, 3 (1), 129-150.
- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective. Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. *A Conference Organized by the Egyptian Banking Institute- Cairo*, 209- 245.
- Al –Qa'oud, M. (2016). The Requirements of Good Governance at Schools of Public Education for Girls in Al Madinah Al Mona ware from the Viewpoint of Female School Principals (in Arabic). *Scientific Research Journal*, 4 (24). 8-16.
- Attwa, M. (2012). The governance of the educational system is an approach to achieving quality in education. (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education Mansoura University – Cairo*, 3 (79), 449-532.
- Azouri, N. (2009). The assumed relationship between education and university governance. Search Presented to the Conference on Academic Governance (in Arabic). *University of the Holy Spirit - Lebanon*, (2), 17-20.
- Citruses, J. (2005). *Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=485364>.
- Jacobs, E. (2011). *The RETURN Model: A New Approach to Governance For Public School in Orleans*. Cowen Institute for Public Education Initiatives. Tulane University. New Orleans. LA, USA.
- John, P. (2013). *The Open Book Management*. N.Y: John Wiley.
- Hassan, A. (2009). Total Quality and Academic Accreditation Systems at Universities in light of International Standards (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education and Human Sciences - Taibah University*, 4 (1), 1-28.
