

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المدارس
الأهلية بمدينة الرياض

The degree of application of good
governance principles in private schools
in the city of Riyadh

اعداد

الباحثة / حصه عبد الله محمد العجمي

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية



مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية

المجلد (الثاني) - العدد (الخامس) - مسلسل العدد (٥) - أغسطس ٢٠٢٥

ISSN-Print: 3009-6812

ISSN-online: 3009-6006

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

https://tssa.journals.ekb.eg/issue_54755_55781.html

المجلد الثاني - العدد الخامس - أغسطس ٢٠٢٥

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. والكشف عن الصعوبات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية بالرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على (الاستبانة) كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من معلمات المرحلة المتوسطة في المدارس الاهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددهنّ ١٠٠ معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت نتائج السؤال الأول (درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة) المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمدينة) بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٣٧) والتي تشير جميع العبارات بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، جاءت نتائج السؤال الثاني (صعوبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمدينة الرياض) في الرتبة (٢) بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٣٩) والتي تشير جميع العبارات بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة الرشيدة ، المدارس الأهلية .

Abstract

The current study aimed to identify the degree of implementation of good governance principles (responsibility, work ethics and professional conduct, transparency, participation, and independence) in private schools in Riyadh from the perspective of female teachers. It also aimed to identify the difficulties that limit the implementation of good governance in private schools in Riyadh from the perspective of female teachers, to achieve the study objectives, the researcher relied on the descriptive survey approach, and relied on the questionnaire as a

study tool to collect information and data from the study community consisting of 100 middle school teachers in private schools in Riyadh. The study results showed the following:

The results of the first question (the degree of application of good governance) responsibility, work ethics and professional conduct, transparency, participation, and independence (in private schools in Riyadh from the point of view of female teachers in private schools in the city) came with an arithmetic mean (2.24) and a standard deviation (0.37), which indicates all the phrases at a medium level on the study tool. The results of the second question (the difficulties of applying good governance in private schools in Riyadh from the point of view of female teachers in private schools in Riyadh) came in rank (2) with an arithmetic mean (2.04) and a standard deviation (0.39), which indicates all the phrases at a medium level on the study tool.

Keywords: Principles of good governance, private schools.

المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من المتغيرات والتطورات السياسية، الثقافية والاجتماعية، رافقتها العديد من الثورات ممثلة بثورة الاقتصاد المبني على المعرفة، وثورة الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات، والثورة الإدارية الثالثة؛ الامر الذي تطلب من الدول والحكومات السعي نحو التطوير والتجديد المستمر للأنظمة وعلى رأسها الأنظمة التعليمية لمواجهة تغيرات العصر وتحدياته. ولقد أولت المملكة العربية السعودية التعليم اهتماماً عالياً حيث سعت لتطويره عبر مراحل عديدة حتى وصل الى الوقت الحالي من التطوير ليساير البناء والتقدم الذي تشهده المملكة، فقد وضعت الخطط التي تكفل نهضته وتطوره حتى يواكب أحدث النظم التعليمية في العالم. وتعزز ذلك بإعداد برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠ ، كما اهتمت بتطوير المناهج الدراسية لتتوافق مع تطورات

العصر الحديث المنيع (٢٠٢٤ ، ١٩) . وتجدر الإشارة الى أن التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية يمثل رافداً مسانداً ومهماً للتعليم الحكومي بجميع مراحله، كما أنه أيضاً يساهم بدورٍ مهم في دعم البنية الاقتصادية للبلاد، وتنمية القوى البشرية ، لذلك يجد تشجيعاً كبيراً ودعماً مستمراً بوصفه شريكاً للتعليم الحكومي في أرجاء المملكة العقيل (٢٠٠٦ ، ٥٦) . فسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تقوم على تشجيع الدولة للتعليم الأهلي في جميع مراحله ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة إدارياً وفنياً، ونظراً للاهتمام والرعاية الذي توليه المملكة للتعليم الأهلي فقد أقرت له لائحة في سياسة التعليم بالمملكة فصلاً كاملاً يحدد أسسه وضوابطه العامة في سياسة التعليم في المملكة فرج (٢٠٠٩ ، ٣٦٦) .

ويُنظر إلى التعليم المدرسي بدوره المميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات العلمية والتربوية والمهنية (المعاينة، ٢٠٢٢، ٢). وبناءً على هذا الدور الهام فإن المؤسسات التعليمية تجد نفسها أمام تحديات عظيمة تفرض عليها الاستغناء عن نظم الإدارة التقليدية والمعتمدة سابقاً والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الحديثة، والمبنية على أساليب ومفاهيم جديدة متطورة تساعدها على تحقيق الكفاءة والتميز. (بشير، ٢٠١٩، ٢٧) والبحث عن أفضل السبل لإيجاد قيادة مدرسية تتمتع بقدر كبير من الكفاءة والاستقلالية (الشراري وحاملة، ٢٠٢٠، ١) ومن تلك المفاهيم مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة جميع عناصر المجتمع للحكومة في إدارة أمور المجتمع. وأشار Zhao&wang (2020, 827) الى أن الحوكمة في المدارس الى العلاقات بين مجموعات المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية المتنوعة والمتعددة، ويتحقق توازن تلك العلاقات من خلال تحديد السلطات والصلاحيات والنفوذ وآليات العمل والتشغيل اليومي للعمليات الإدارية بالمدارس، وذلك لضمان تحقيق الجودة والتميز والفعالية والكفاءة في العمل. كما وأن تطبيق الحوكمة يساهم في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية وتنظيم العمل، وبالتالي تقليل المنازعات من خلال تحقيق مبادئها وهي (الاستقلالية والشفافية والعدالة ورفع الكفاءة) وغيرها (المنيع، ٢٠٢٤، ١٩) وهذا ما أشار إليه بشير (٢٠١٩، ٢٧) في مفهوم الحوكمة العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، وضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للحوكمة الرشيدة والتي تطرق

لها العديد من الباحثين والأدباء في دراساتهم وأبحاثهم. إلا أنه لم ينل موضوع الحوكمة في التعليم العام بقطاعيه الخاص والحكومي عمومًا حظًا كبيرًا، كما هو في حوكمة الجامعات، فلقد شكلت رؤية المملكة ٢٠٣٠ صياغة لمستقبل تتطلع له الدولة بكاملها للوصول إليه بما يضمن تحقيق الجودة في الأداء المحمدي (٢٠٢٠، ٣٦٧) وعليه تأتي هذه الدراسة كمدخلًا نظاميًا متكاملًا؛ لرفع وتحسين مستوى الأداء الكلي للمدارس الأهلية بمدينة الرياض، من خلال قياس درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التربية والتعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى تطوير نظام التعليم من خلال طرح عدد من الأسئلة و البرامج والمشاريع التي تسهم بفعالية في الرفع من قدرة المملكة التنافسية وبناء مجتمع المعرفة، ورغم هذا نجد أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني عددًا من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية المتعلقة بالحوكمة والتي تحد من فاعلية أدائها وأعاققتها عن القيام بمسئولياتها وواجباتها مما يؤثر على العملية التعليمية، وفي هذا السياق أكدت دراسة عطوة وعلي (٢٠١٢، ٥١١) والتي تناولت حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، بأنه لكي تتحقق الغايات وتتمكن المؤسسات التعليمية من أداء رسالتها بجودة وكفاءة، أصبح لزامًا عليها تبني ممارسة حوكمة المؤسسات التعليمية. كما أوصت البراهيم (٢٠١٦، ٢٧) في دراستها بعنوان الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بضرورة مواءمة التشريعات والسياسات في وزارة التعليم مع متطلبات الحوكمة، وأن تعمل على وضع اختبارات معيارية لضمان استمرارية تحقيق مستويات تعليمية عالية تهدف لتحقيق مبادئ الحوكمة من الشفافية، المشاركة، المساواة، الفعالية والمكافأة.

ونظرًا للزيادة الكمية في أعداد المدارس الأهلية، ظهرت الكثير من المعوقات والمشكلات التي تحول دون الجودة المنشودة، حيث تم تنفيذ توجيهات وزارة التعليم بإغلاق عدد من المدارس الأهلية، كما أمهلت المدارس الحاصلة على درجة ٨٠ حتى ٥٠ والتي لم تحقق نسبة كفاءة عامين دراسين لإعادة تقويمها أو إغلاقها (وزارة التعليم، ٢٠١٨). وأشارت نتائج دراسة (المطيري، ٢٠١٦، ٥) إلى حاجة المدارس الأهلية إلى حركة إصلاحية داخلية وتجويد العمل المدرسي في كل ممارساته وجوانبه الإدارية والتعليمية.

وانطلاقاً من أهمية نظام الحوكمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإيماناً بأهمية نظام الحوكمة في التعليم وبعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة تبين ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي، وبناءً على ذلك سعت الدراسة الحالية الى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.

-أهداف الدراسة

- التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية بالرياض من وجهة نظر المعلمات.

-أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق يمكن بلورة أسئلة الدراسة في التالي:

- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ما الصعوبات التي تحد من تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية بالرياض من وجهة نظر المعلمات؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

- أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في الحوكمة وتزامنها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهمية دور التعليم في تحقيقها.

- تقديم تقييم واقعي لدرجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، ومعوقات تطبيقها.

• الأهمية العملية

- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في التأثير على تحسين أداء مديرات المدارس الأهلية وتحقيق أهداف القيادة المدرسية من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة.
- تقديم توصيات في مجال حوكمة المدارس الأهلية، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم.

-مصطلحات الدراسة

• الحوكمة Governance

الحوكمة في التعليم:

يعرفها المليحي (٢٠١١ ، ٥٤) بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها.

إجرائياً: تطبيق المدارس الأهلية للسياسات والأنظمة التي تتبع نهج الشفافية والمشاركة والتي تمكنها من اتباع سلوك إداري رشيد يساهم في تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والجودة.

• مبادئ الحوكمة إجرائياً :

المسؤولية Responsibility:

قيام العاملين في المدرسة بالمهام والاعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه وفي الوقت المحدد، وتحمل النتائج والعواقب عن شيء أو شخصٍ ما.

أخلاقيات العمل Work ethics:

أن يتصف العاملون في المدرسة بالمصداقية والنزاهة في جميع تعاملاتهم ومع جميع المتعاملين معهم دون تفضيل أو تمييز لشخص أو جهة ما.

الشفافية Transparency:

إتاحة المدرسة لمنسوبيها وكافة المستفيدين من خدماتها إمكانية الاطلاع على المعلومات والبيانات والقوانين المتعلقة بالعمل والاهداف التي تسعى الى تحقيقها عن طريق قنوات الاعلام الخاصة بها.

المشاركة Share:

هي العمليات التي يقوم بها المسؤولين في المدرسة لإتاحة الفرصة للمنسوبين في المشاركة بعمليات صنع القرار وتحديد قواعد العمل وحل المشكلات المتعلقة به.

الاستقلالية Independence:

أن تتمتع المدرسة بحرية إدارة شؤونها كاملةً دون أي تدخل خارجي بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

المدارس الأهلية Private schools

هي كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي. (لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، ١٣٩٥)

-حدود الدراسة

• **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) في المدارس الأهلية بمدينة الرياض والصعوبات التي تواجهها.

• **الحدود المكانية:** طُبقت على المدارس الأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

• الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في عام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م .

• الحدود البشرية: طُبقت على معلمات المدارس الأهلية للمرحلة المتوسطة بشرق مدينة الرياض.

الإطار النظري

أولاً: الحوكمة الرشيدة

١- مفهوم مصطلح الحوكمة الرشيدة

يرتبط مصطلح الرشيدة بمصطلح آخر مرتبط به، وهو مصطلح الترشيده. والترشيده من الفعل رشد ويرشد والرشاد، بمعنى وُفق في الأمر أو أصاب الطريق السليم .الترشيده الغبن هو الضلال والظلم. ويقال أيضاً ترشيده أي حسن التقدير والاستقامة على طريق الصواب والحق، وترشيده الإنفاق أي حسن القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل، أي أن ترشيده الإنفاق هو القصد والاعتدال فيه وعدم الإسراف والتبذير. أيضاً مفهوم الترشيده يتضمن الاعتدال في الاستهلاك والاستخدام السليم للموارد (معجم المعاني الجامع).

وقد عرفها (محمد، ٢٠١١، ٨٢) بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والجماعية والفردية.وعرفها (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٢) بأنها نظام من القوانين يتم من خلاله توجيه أعمال الإدارة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

- الحوكمة الرشيدة ونشأتها

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تطوراً كبيراً في المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، إذ تعود بداياتها إلى عام ١٩٩٢ حيث ذكرت نوري وسلمان (٢٠١٤، ١١) أن جذور الحوكمة تعود إلى كل من Meanls& Bearl اللذين يعدان أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام ١٩٣٢ وكان ذلك من أجل سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري الشركة ومالكها؛ ويرجع نتيجة ذلك إلى الممارسات السلبية التي قد تؤثر على أداء الشركة.

وفي الثمانينيات، برز مفهوم الحوكمة في سياق الشركات، ومع حلول عام ١٩٨٩ بدأ البنك الدولي استخدامه للإشارة إلى تحسين الأداء المؤسسي والمالي للدول النامية والافريقية جنوب الصحراء. وقد ركزت الدراسات آنذاك على تعزيز العدالة والكفاءة والشفافية، إلى جانب الحد من الفساد وتحقيق التنمية المستدامة. واستخدمت أيضًا للتركيز على المسائلة المالية للأدوات والحكومات للسياسات الاقتصادية التي من المفترض أن تكون فعالة واقتصادية ولكن ينبغي عليها أن تكفل العدل أيضًا. أما في بدايات الألفية الثالثة فقد تطور مفهوم الحوكمة ليشمل مختلف القطاعات، وأصبح يُستخدم في تقييم أداء الحكومات، وجودة الخدمات، والمشاركة المجتمعية، والعدالة في توزيع الموارد. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الحوكمة في الحد من استغلال النفوذ وتحقيق التنمية الشاملة، وربطوا بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (مرزوق، ٢٠١٢، ٥٥). وفي تلك الفترة زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، خاصة مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أواخر التسعينات التي كانت أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين الحكومة ومنشآت الأعمال والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة (Others, 2009, 9 & K Gujer).

ومما سبق يمكن استنتاج أن مفهوم الحوكمة مر بعدة مراحل على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** في عام ١٩٣٢ وكان ذلك من أجل تقليص الفجوة بين مديري الشركات ومالكيها. وحفاظاً على كيان تلك الشركات وضمان بقائها.
- **المرحلة الثانية:** في الثمانينيات من القرن الماضي وركزت على تفعيل مساءلة الحكومات وتحقيق العدالة.
- **المرحلة الثالثة:** في الألفية الثالثة من القرن الماضي وركزت على الديمقراطية وتعزيز المشاركة، إضافة إلى تنظيم الأعمال والعلاقات بين الشركات والحكومات.
- **المرحلة الرابعة:** بداية القرن الحادي والعشرين وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام كثيرًا بالحوكمة وأصبحت آلية لتحقيق النزاهة ودرء الفساد وزيادة كفاءة المؤسسات والشركات (بشير، ٢٠١٩، ٣٤).

- أهمية الحوكمة الرشيدة

برزت أهمية الحكومة كنهج أمثل للوقاية والمعالجة من الأزمات لما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض نسبة المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى الدول والمؤسسات على حد سواء، وذلك لأن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية، ومنح حق مساءلة الإدارة؛ بالتالي تحقق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المستفيدين (مجاهد، ٢٠١٢، ٤٧١).

كما أن المنظمات الدولية استخدمت الحكومة الرشيدة كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية بفعالية وكفاءة عالية وذلك بعد قصور القطاع الحكومي في تلك الدول عن ذلك، وقد شاع استخدام هذا المصطلح في العقود الثلاثة الماضية في كل من الدول المتقدمة والنامية لتحقيق طموحات المواطنين عن طريق توفير التنمية الشاملة وديمومتها، ونتيجة للتحديات الإقليمية والعالمية التي تواجه العامل إلى جانب التحديات المحلية أصبح على الدول الالتزام بمنهجية الحكومة في غاية الأهمية، لما ينطوي على ذلك من تكامل للأدوار بين القطاع الخاص والإدارة الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني (الكايد، ٢٠٠٢، ٩).

- أهداف الحوكمة الرشيدة

إن الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة الرشيدة، لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، بل العديد من الجهات لتحقيق الفوائد والأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة في المؤسسات والمنظمات، ومن الأهداف التي أتفق عليها كلاً من (كافي، ٢٠١٣، ٢٢) و (جبير، ٢٠٠٨، ٣١) (درويش، ٢٠٠٧، ٢٣) فيما يلي:

- الشفافية والعدالة وحماية حقوق المستفيدين.

- وجود القواعد والضوابط التي تمنح حق المساءلة للإدارة.

- تعميق ثقة المستفيدين في سياسات المؤسسة.

- تعزيز الحوار بين جميع الأطراف ذات الصلة.

- الرقابة الجيدة والفاعلة على الأداء.

- حسن استخدام الموارد المتاحة.

- أدوات تطبيق الحوكمة

ولتحقيق أهداف الحوكمة لابد من توفر مجموعة من الأدوات ومن أبرز هذه الأدوات هي: (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٨)

- وجود إدارة عليا تتمتع بكفاءة وهيكل تنظيمي فعال.

- توافر نظم للمساءلة والرقابة الفعالة.

- وجود مناخ أخلاقي يعزز من الشفافية والنزاهة.

- توفير بيئة اجتماعية واقتصادية وقانونية تتسم بمقومات العدالة والصدق.

- مزايا الحوكمة الرشيدة

توفر الحوكمة الرشيدة مجموعة من الفوائد، منها ما أشار إليه (أبو النصر، ٢٠١٥، ٥١) وهي كالتالي :

- تعزيز الشفافية فيما يتعلق بتأثير السياسات الحكومية، مما يساهم في تقليل السياسات العشوائية.

- دعم تطبيق السياسات الاقتصادية الجوهرية بطريقة أكثر فاعلية واستدامة عبر تعزيز الثقة والمساءلة بين الموظفين والمستفيدين.

- المساهمة في صنع قرارات مدروسة تشكل خط دفاع ضد السياسات التي قد تؤدي إلى انتشار الفساد.

- ضمان الحوكمة لحقوق الأفراد من خلال توفير بيئة عادلة ومتساوية تحقق مبدأ تكافؤ الفرص.

- اعتبار الحوكمة وسيلة فعالة لتعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي، كما تمثل أحد أبعاد التنمية المستدامة.

- تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤمن النمو والتقدم الاجتماعي، كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية .

- توفر الحوكمة فرصة لجميع أفراد الشعب (بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة للتعبير عن خياراتهم وآرائهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم).

- تعمل على تصميم نظام شفاف للمراجعة والرقابة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل .

- تساعد الحوكمة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية.

- تعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي.

- تزيد من درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين.

- أنواع الحوكمة الرشيدة

أشار المنيع (٢٠٢٤، ٢٨) إلى أن للحكومة عدة أنواع، نذكرها فيما يلي:

- الحوكمة الشاملة (تشمل الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية).

- الحوكمة السياسية (سن القوانين والتشريعات في المنظمة).

- الحوكمة الاقتصادية (النشاطات المالية الاقتصادية داخل المنظمة).

- الحوكمة الإدارية (بيئة العمل والتي يجب أن تتصف بالكفاءة والمساءلة والاستقلالية).

- خصائص الحوكمة الرشيدة

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى لأجل الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والشفافية والنزاهة وتحقيق أهدافها، أو هو نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب

كل حقوق أصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية: (أبو النصر، ٢٠١٥، ٤٦)

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والوضوح عند عرض المعلومات المالية .

- **تفعيل دور أصحاب المصالح:** وهم جميع المستفيدين وذلك للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة

- **إدارة المخاطر:** وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- الانضباط واتباع السلوك الأخلاقي الصحيح والمناسب.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لجميع ما يحدث.
- الاستقلالية: لا توجد أي ضغوط أو تأثيرات غير لازمة للعمل .
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والاشرفية .
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف المعنية داخل الوحدة الإدارية .
- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة .
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد.

كما وجهت منظمة الأمم المتحدة إلى أهمية إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها: (مسعد، ٢٠٠٣، ٣١٣ - ٣٢٠)

- **المشاركة في صنع القرارات :** هناك ثلاثة مشاركون رئيسيون في الحوكمة الرشيدة وهم الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ،فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء والأمن وتوفير الخدمات العامة مع التمكين للحوكمة، والمجتمع المدني يساهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز الشفافية والمساءلة في النظام السياسي كما يمكنها من

الإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح وإيصال الخدمات الاجتماعية، والقطاع الخاص يسهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل التوظيف والاعاشة والمطالبة بإبعاد الضوابط غير الصديقة للحكومة.

- **المساواة والشمولية:** أن تضمن الحكومة الرشيدة للجميع إحساساً بأنهم شركاء وغير مهمشين أو مبعدين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للآخرين لتحسين وتطوير رفاهيتهم.

- **الإجماع الملائم للرأي العام:** يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والجمع بينها وصولاً إلى اتفاق يخدم جميع المصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتنمية المستدامة.

- **استجابة الحكومة:** يجب على المؤسسات الحكومية أن تتعهد بإجراءات الاستجابة لحاجات ومطالب الشعب وخدمة جميع شركاء الحكومة في إطار زمني مرغوب.

- **كفاءة الحكومة الرشيدة وفعاليتها:** تعني الحكومة الجيدة بأن تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة، وإدارة الاقتصاد القومي وحماة البيئة).

- **سيادة حكم القانون :** تتطلب الحكومة الجيدة وجود هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كما تستلزم استقلال القضاء والنزاهة ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.

- **الشفافية :** تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات أيضاً وافية وصادقة، وتشير الشفافية إلى أن تتصرف الحكومة بطريقة علنية وتعتبر الشفافية الأساس لحوار ديمقراطي ملائم، ووفق مبادئ الحكومة الرشيدة.

- **المساءلة :** يجب أن تتوفر للحكومة مقومات الشرعية ومساءلتها في حال تقصيرها. وتعد المساءلة بمثابة صمام الأمان ليس فقط للمؤسسات الحكومية بل أيضاً للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث أنه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة، وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أي قيمة عملية كما يجب ضمان التعاون والاتساق بين الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.

- **محددات الحوكمة الرشيدة**

يمكن تحديد مجموعتان من المحددات للحوكمة الرشيدة يتوقف عليها مستوى التطبيق الجيد والجودة لحوكمة المؤسسات، وهما: (يوسف، ٢٠٠٨، ٦-٧).

- **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تساعد على تحسين إدارة المنظمة وتشمل:

- المناخ العام للاستثمار المُنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للشركات وسوق العمل.
- تنظيم المنافسة في السوق ومنع الممارسات الاحتكارية بأنواعها والإفلاس.
- جودة وكفاءة القطاعات المالية التي توفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية والجمعيات المهنية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل المكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية ومكاتب المحاماة.

- المحددات الداخلية وتشمل:

- التعليمات والقواعد والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المنظمة.
- توزيع المهام والسلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على رفع معدلات الاستثمار وتعبئة المدخرات.
- العمل على ضمان حقوق صغار المستثمرين والأقلية.
- العمل على تشجيع ودعم نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

- مبادئ الحوكمة الرشيدة

تُعد مبادئ الحوكمة الرشيدة الأساس الذي تستند إليه المؤسسات التعليمية في تنظيم أعمالها، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، والشفافية، والمساءلة. وقد تطورت هذه المبادئ لتواكب التحولات الحديثة في مفاهيم الإدارة والقيادة، حيث أصبحت تمثل إطارًا مرجعيًا لضبط العلاقة بين أصحاب القرار والعاملين والمستفيدين في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المدارس الأهلية.

وتؤكد الباحثة أن أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة تنبع من قدرتها على تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامته، ولا سيما في بيئات العمل التربوي التي تتطلب تكامل الأدوار ووضوح المسؤوليات. وتشير الباحثة إلى أن عدد المبادئ المعتمدة في الحوكمة قد يختلف من دراسة لأخرى، تبعًا لاختلاف النماذج المرجعية والمصادر التي يُبنى عليها الإطار النظري. فبعض الأدبيات تضيف مبادئ مثل العدالة، والمشاركة، وسيادة

القانون، والفاعلية، في حين تركز دراسات أخرى على المبادئ الأكثر ارتباطاً بسياق الدراسة وطبيعة البيئة التنظيمية.

وترى الباحثة أن هذا التفاوت في عدد المبادئ يعود إلى تعدد المرجعيات النظرية) كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، أو نموذج البنك الدولي(، وكذلك إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة (تربوية، حكومية، أو ربحية)، وأهداف الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية، وهو ما استندت إليه في تحديد المبادئ الخمسة المعتمدة ضمن هذه الدراسة.

وقد ارتكزت هذه الدراسة على خمسة مبادئ أساسية تمثل جوهر الحوكمة الرشيدة في السياق التربوي، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

- الشفافية

تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مفهوم الحوكمة الرشيدة والذي يتوجب على الإدارة الواعية والرشيدة في المؤسسات أو المنظمات الأخذ بها لما لها من أهمية عليها وعلى الأطراف أصحاب المصلحة بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتظليل وجعل كل شيء في المؤسسة قابل للتحقق والرؤية السليمة والافصاح (الخطيب، ٢٠١٨، ٤).

ويجب التأكد من الافصاح عن جميع الأمور الجوهرية بدقة وفي الوقت المناسب، والالتزام بتقديم معلومات حديثة ومتكاملة ودقيقة إلى أصحاب المصالح في الوقت المناسب (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٢).

ويشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني أيضاً العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية الأمر الذي يعني أن الشفافية تقوم تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعني أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ورقابتها (المغربي، ٢٠١٩، ١٦٠٤).

- المشاركة:

وتعني: إتاحة القائد الفرصة أمام مرؤوسيه ودعوتهم لمشاركته في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (المليجي، ٢٠٠٨، ٢٠١١).

- المسؤولية

هي الصلاحيات التي يمتلكها الشخص بالتالي، فإنه تتم مساءلة الموظف على ما حُول به فلا مساءلة بدون مسؤولية ولا اهتمام بالمسؤولية إذا لم تكن هناك مساءلة (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٢).

وتهدف أنظمة الحوكمة الرشيدة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية والحس بالمسؤولية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية لدى أصحاب المصلحة وتشجيع التعاون بين المؤسسة واصحاب المصلحة (الخطيب، ٢٠١٨، ٣).

- الاستقلالية

ويعني ذلك أنه لا يوجد أي ضغوط أو تأثيرات غير لازمة للعمل (لكحل وزلطة، ٢٠٢٠، ١٩).
كما وضّحها (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٣) بأنه أن تتمتع المنظمة بإدارة شؤونها كاملة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيداً عن أي تدخلات وتأثيرات خارجية.

- السلوك المهني وأخلاقيات العمل

وهي أن تتصف المنظمة بالنزاهة والمصداقية في جميع تعاملاتها ومع جميع المتعاملين معها دون تفضيل أو محاباة إلى جهة معينة أو شخصٍ ما (المنيع، ٢٠٢٤، ٢٩).

وقد ارتأت الباحثة الاختصار في هذا البحث على المبادئ الخمسة المذكورة أعلاه، وذلك استناداً إلى اعتبارات منهجية وعملية، تتمثل فيما يلي:

١. الارتباط الوثيق لهذه المبادئ بالواقع الإداري والتربوي للمدارس الأهلية، إذ تُعد من أكثر المبادئ تأثيراً في تحسين الممارسات الإدارية والقيادية داخل المدرسة.

٢. ما تتميز به هذه المبادئ من شمول وتكامل، بما يضمن تغطية الجوانب الأساسية للحوكمة الرشيدة دون التوسع في تفاصيل قد تشتت تركيز الدراسة أو تُضعف حدودها البحثية.

٣. الاستناد إلى ما ورد في عدد من الأدبيات والدراسات الحديثة، التي اعتمدت هذه المبادئ بوصفها مرجعية أساسية لتقويم الأداء المؤسسي في السياق التربوي، كما في دراسات الخطيب والمنيع والمغربي، مما يعزز من موثوقية هذا الاختيار ويمنحه أساساً علمياً رصيناً.

- تحديات الحوكمة

دُكر في تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (٢٠٠٤) تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عدداً من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات :

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المستفيدين.
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة المستفيدين، والمواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالإدارة والملكية ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
- عدم القدرة على استعادة ثقة المستفيدين.

- عوامل نجاح الحوكمة

تحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في: (فتحي، ٢٠١١، ٢٩٠١)

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعًا للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة جزء متكامل من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرارية التخطيط والتقدم واتساقها مع الأهداف.
- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتنظيم والتسهيل أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة .

ثانياً : المدارس الأهلية

- الحوكمة في التعليم

تعني الحوكمة في المؤسسات التعليمية أنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية (المليجي، ٢٠١٢، ٥٤).

كما عرفها اليافي وشريف (٢٠٠٣، ٣) بأنها استراتيجية شاملة ترسم هيكل عمل المؤسسات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي رشيد يؤهل خريجي هذه المؤسسات الى الاعتراف بمؤهلاتهم، وإتاحة فرصة عمل مناسبة لهم، وملاحقة التطور العالمي، ويسعى لتحويل هذه المؤسسات الى التميز والجودة، ويحقق التطور والتنمية المستدامة في مجتمعاتنا العربية والإسلامية.

وليست الحوكمة الرشيدة شأن الحكومة المركزية وحدها، وإنما تخص كل مستوى من مستويات النظام ابتداءً من وزارة التعليم حتى قاعة الدراسة والمجتمع المحلي، وهي المعنية بتوزيع سلطة اتخاذ القرارات في جميع المستويات (بيومي، ٢٠٠٩، ١٦٤).

- الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية

ظهر مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن التحديات والأزمات التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الادارة القيادية العليا والادارة التنفيذية؛ مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنيين بالخدمة - سواء كان من الطلبة، أو أولياء الأمور أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها (عطوة وعلي، ٢٠١٢، ٤٥١).

وتعد الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تؤسس نظاماً لتوزيع السلطات والمسؤوليات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعال (بشير، ٢٠١٩، ٣٥).

وفي إطار التعليم تربط هياكل الحوكمة الرشيدة بين العديد من الجهات الفاعلة، وهي التي تحدد شروط التفاعل فيما بينها. وقدرة أولياء الأمور على المشاركة في القرارات المدرسية ومحاسبة المدرسة والمعلمين وضمان الوصول إلى المعلومات مشروطة بتوزيع المسؤوليات والحقوق في إطار نظم الحوكمة، كما أن القواعد المنظمة لشؤون الحوكمة الرشيدة هي التي تحدد شروط حشد المعلمين وتدريبهم وتوزيعهم، وتؤثر بشدة بدوافع ومهارات المعلمين (اليونسكو، ٢٠٠٩، ١٢٩). وتعد الحوكمة الرشيدة وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن نقاط الضعف ومسبباتها ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات قبل وقوعها (البليهي، ٢٠١٥، ٤٨). كما عدا (عطوة وعلي، ٢٠١٢، ٤٥٤) الحوكمة الرشيدة بأنها أحد أهم مداخل تحقيق الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية، وأن الجودة لا يمكن أن تتحقق إذا لم تتبنى مفاهيم الحوكمة الرشيدة، كما أن حسن الحوكمة الرشيدة هو علامة الجودة في أي مؤسسة ولا سيما المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ذلك، فإن عملية النهوض بالتعليم تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة الرشيدة تشمل جميع الأطراف المتخذة للقرار، سواء كان على مستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية، وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع المستوى والقيمة، والمضمون. ويلزم المدارس الأهلية للنهوض بوظائفها تطوير أساليب الحوكمة الرشيدة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية والوضوح في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل في تلك المدارس (بشير، ٢٠١٩، ٣٥). وعليه فإن زيادة فاعلية الحوكمة تأتي لضمان الجمع بين الكفاءة والديمقراطية (Lee & Land, 2010, 10).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الحوكمة في المدارس الأهلية بات من الضروريات التي يجب الأخذ بها. وتبنيها، وإدراك أهميتها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم، والعمل على تشريع الأنظمة والقوانين التي تساعد

على تطبيقها، بما في ذلك التقليل من المركزية، ورفع القيود، واثاحة الفرصة أمام الادارات التنفيذية للمشاركة في عمليات صنع القرارات واتخاذها.

- أهداف حوكمة المدارس الأهلية

هناك العديد من الفوائد التي تعود للمدارس الأهلية عند تطبيقها لمبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث أنها تساهم في وضع إطار عام يضمن عدم تقشي الفساد الإداري وتقديم مصلحة المدرسة كمنظمة على جميع المصالح الشخصية للملاك والأشخاص النافذين فيها؛ وذلك لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (البشر وآخرون، ٢٠٢٤، ١٥٠). ومن ضمن فوائد الحوكمة الرشيدة للمدارس الأهلية:

- تعمل الحوكمة الرشيدة على تمكين الإدارات المدرسية على التنافس الشريف من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة (الزطمة ولكل، ٢٠٢٠، ١٩).
- الاستجابة لمجموعة واسعة من احتياجات الطلبة بهدف تقليص فجوة التفاوت وضمان فرص تعليمية متساوية (Elgart, 2023).
- تساعد عملية الحوكمة الرشيدة التحقق من الرقابة على الأداء (الخطيب، ٢٠١٨، ٧).
- مساعدة إدارة المدرسة على بناء وصياغة استراتيجية سليمة.
- تحسين سمعة وصورة المدرسة في المجتمع المحلي.
- تعزيز فاعلية المدرسة، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية.
- إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المدرسة وسبل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة تحقيقها، مع المراجعة المستمرة والتعجيل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المدرسة (العريني، ٢٠١٤، ١٧٩).
- تساهم الشفافية والافصاح في تعزيز الثقة بين المدارس الأهلية والأطراف المعنية بها، كما تظهر الوضوح التام بشأن الخدمات الأكاديمية وغيرها من الخدمات التعليمية المقدمة.

- تتيح الحوكمة للمستفيدين مثل أولياء الأمور الحق في مساءلة إدارة المدرسة عن أدائها وممارساتها الإدارية.

- تهدف أنظمة الحوكمة الرشيدة الى تعزيز الإحساس بالمسؤولية لدى جميع المستويات الإدارية في المدارس الأهلية، سواء مجلس الإدارة او الإدارة التنفيذية، ويجب على كل عضو إدارة في تلك المدارس التصرف بمستوى عالٍ من الأخلاق المهنية، خاصةً وأنه سوف يكون هنالك مساءلة قانونية عن أي اختراق مثل تضارب المصالح، فقد يعتمد عضو في مجلس إدارة المدارس الى ترسية مشاريع متعلقة بالمدرسة على شركاته الخاصة، وهذا أمر مضر بتلك المدارس، خاصةً إذا كانت المدارس الأهلية تمول بشكل كلي أو جزئي من أموال عامة.

- تركز المساواة في حوكمة المدارس الأهلية على ضمان معاملة عادلة لجميع الأطراف من ذوي المصلحة.

- الالتزام بإدارة الموارد المالية بحكمة، والاستثمار في التحسين المستمر للجودة لتلبية احتياجات الطلبة والمجتمعات (البشر وآخرون، ٢٠٢٤، ١٥٠-١٥١).

وترى الباحثة أن تلك الأهداف تعكس فهمًا معمقًا لدور الحوكمة الرشيدة في النهوض بالمدارس الأهلية، من خلال التركيز على الأهداف متعددة الأبعاد التي يمكن تحقيقها عبر تبني نهج الحوكمة كالبعد الإداري، والبعد التربوي والبعد المجتمعي، مما يعكس نظرة شمولية لدور الحوكمة كأداة تحسين مؤسسي مستدام.

- أهمية حوكمة المدارس الأهلية

تعد الحوكمة الرشيدة أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتصف بالفاعلية في إحداث تغييرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين (العتيبي، ٢٠١٦، ٢). كما أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات التعليمية عامل أساسي لبلوغ أهداف التعليم وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة، وتحقيق المساواة في الفرص التعليمية (اليونسكو، ٢٠٠٩، ٣٩). ونذكر فيما يلي أهمية الحوكمة الرشيدة للمدارس الأهلية : (بشير، ٢٠١٩، ٣٦).

- مساعدة المدارس الأهلية على الوصول لتحقيق أهدافها المرجوة بأفضل السبل الممكنة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
- ضمان تحقيق الاستقامة والنزاهة لكافة العاملين في المدرسة بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها، مع تحديد مسؤوليات ومهام كل فرد في المدرسة، بما يضمن تقليل الأخطاء إلى أدنى حد.
- إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المدرسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى ، وتدعيم المصادقية والثقة بين العاملين في المدرسة.
- تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل محفزة للعاملين، بحيث تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمدرسة.
- تحقيق الاستفادة الفعلية والقصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمدارس الأهلية.
- **متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية**
- تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية، لضمان تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة.
- وترى الباحثة أن تهيئة هذه المتطلبات تُعد خطوة أساسية لتحويل الحوكمة إلى ممارسة فعّالة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وضبط العمليات الإدارية داخل البيئة التعليمية.
- **المتطلبات الخارجية:**

- وتتمثل في قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة الرشيدة كأداة لجودة الإنتاج.
- اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة كأحد عناصر تحسين الأداء المدرسي.
- إشراك لجان مراجعة وتدقيق من خارج المدرسة لمراجعة أدائها الإداري والمالي.
- الإفصاح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت المناسب.

- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الأداء المدرسي.
- متابعة الخطة العامة لوزارة التعليم.
- إشراك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

- المتطلبات الداخلية:

- تتمثل في القدرة على تحليل المشكلات المدرسية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.
- إلحاق منسوبات المدرسة من المعلمات والإداريات بدورات تدريبية.
- وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة.
- توزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الإدارية في المدرسة.
- تشجيع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة.
- وجود أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة.
- الالتزام بالنزاهة والشفافية في إدارة للمدرسة.
- إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس.
- استخدام التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح.
- الإفصاح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة.
- تحقيق استقلالية المدرسة في جميع مجالات عملها (القاعود وبخيت، ٢٠١٩، ٣٢٩)

مراحل تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية

تمر الحوكمة الرشيدة بعدة مراحل لتطبيقها، كما اتفق عليها كل من المليجي وضحاوي (٢٠١١، ٦٦) و (جودة، ٢٠٠٨، ١٢٠):

- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** تعد من أهم مراحل الحوكمة؛ ويرجع ذلك لأنه يتم فيها التعريف بطبيعة الحوكمة، ومعالمتها، وجوانب الحوكمة وتحديد المفاهيم والأبعاد الخاصة بها؛ للفرقة بين الحوكمة كثافة وسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس لتعاملات المدرسة. ويجب على جميع العاملين أن يعرفوا كل الجوانب في انطلاقها وتدافعها بالشكل الذي يساعد العاملين على الإحاطة بها، وتقليل مقاومة ومعارضة الأفراد لها، ومن ثم تزداد درجة تقبلهم للحوكمة بمقدار ازدياد معلوماتهم عنها، وعن مزاياها.
- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها ومن تم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة لذلك وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، بحكم تشكيلة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق.
- **مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة وتوقيته:** تحتاج الحوكمة الرشيدة إلى برنامج زمني محدد المهام والواجبات والأعمال، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية، وتحديد العقبات والتحديات التي تواجه مرحلة التطبيق ومن ثم معالجتها مما يؤدي إلى حسن تنفيذ الحوكمة.
- **مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها في المنظمة التعليمية:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد الأطراف ورغبتها في تطبيق الحوكمة فتطبيق الحوكمة في المنظمة التعليمية مثلما فيه نوع من الممارسة الحرة، ففيه ضوابط وقيود أيضاً متحركة خاصة فيما يتعلق بالجانب القيمي والأخلاقي، حيث يتطلب التنفيذ ما يلي:

- تحليل أكبر قدر من استقلالية السلطة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ودراساتها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ وتطبيق المعايير المهنية في مجتمع المدرسة.
- تحقيق وتطبيق المعايير الأخلاقية والمهنية لمجتمع المدرسة.
- تفعيل نظام الثواب والعقاب.

- **مرحلة المتابعة والتطوير:** وتعد أيضاً من اهم المراحل وهي مرحلة الضمان وتوكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، مهنتهم مراقبة وتنفيذ الحوكمة وهي رقابة ذات طبيعة تكاملية ووقائية.

- **معوقات تطبيق الحوكمة في المدارس الاهلية**

تواجه الحوكمة الرشيدة في المدارس الاهلية العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقد اتفق بعض الباحثين على عدد من المعوقات من أهمها ما اتفق عليها كل من الدوسري (٢٠١٥، ٢٢)، المليجي والضحاوي (٢٠١١، ٦٨) والعريني (٢٠١٥، ٣٠)، والتي يمكن ايجازها في النقاط الآتية:

- **الثقافة السائدة في المجتمع:** ومن أمثلة الثقافات السلبية السائدة في المجتمع هي : أن الكبير أكثر دراية وخبرة من الصغير، وهذه الثقافة لا تشجع على قبول التغيير، وتقتل روح الابتكار والابداع.

وتأتي حوكمة النظم التعليمية لتقضي على هذه الثقافة وتنتشر ثقافة الابتكار، والابداع والتعبير وذلك عن طريق تشجيع الطلبة على إبداء آرائهم ومشاركتهم في القواعد والقرارات التي تخصهم.

- **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي على حوكمة النظم التعليمية، فهو يؤثر بدوره على حوكمة النظم التعليمية، ويكون تأثيره إيجابي في حالة مناصرة التغيير ومساندته، والعمل بشفافية وديمقراطية، أو أن يكون تأثيره سلبي من خلال مقاومته، والبعد عن اللامركزية.

- **التشريعات التعليمية:** إن التشريعات المنظمة للمؤسسات التعليمية تتصف بالعمومية، ونظم الإدارة بتلك المؤسسات قد تحد من تطبيق الحوكمة؛ لوجود التشريعات التي تعمل على مقاومة التغيير، وتثبيت الروتين والبيروقراطية، مما يعمل على إقامة الحوكمة في النظام التعليمي.
- **طريقة إدارة المؤسسات التعليمية:** تكمن المشكلة الأساسية في كيفية إدارة المؤسسات التعليمية، فإذا كان نظام الإدارة السائد هو النظام التسلسلي، فهذا بالتأكيد ضد الحوكمة في النظام التعليمي. حيث ينظر هذا النمط الى مفهوم الحوكمة وكأنه تدخل في سياساتها الإدارية، مما يؤثر بشكل سلبي على مستوى الشفافية والافصاح، أما في حال اتصاف الإدارة بالشفافية، والديموقراطية، والمشاركة والتعاون، فهذا بالتأكيد سيدعم الحوكمة.
- **غياب الرؤية:** ويعني عدم وجود رؤية واضحة لجميع العاملين والمستفيدين من المؤسسات التعليمية يؤدي الى عدم توحيد الجهود واختلاف التطلعات والتوجهات ، مما يعوق تطبيق الحوكمة الرشيدة.
- **الجودة والاعتماد المؤسسي:** بالرغم من انتشار ثقافة الجودة، والاعتماد المؤسسي في المؤسسات التربوية، وعقد ورش العمل حول التقييم الذاتي، وجودة الأداء ومستوى المخرجات. فإن التقييم الموضوعي للسياسات المتبعة في المؤسسات والمنظمات غائب.
- إن الحوكمة في النظام التعليمي كتلة متكاملة، تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً في المنظمة والمؤسسة التعليمية، إذ يشارك في الحوكمة العديد من الأعضاء مثل: الإداريات، المعلمات، الطلبة، أولياء أمورهم، وأعضاء المجتمع.
- وتتفق الباحثة مع ما ورد حول أثر الثقافة المجتمعية، إذ أن النمط السائد الذي يقّس السلطة ويُقصي المشاركة يفرز بيئات تنظيمية غير منفتحة على آليات الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة. كذلك، تحليل المناخ السياسي العام كأحد المؤثرات، وهو أمر غالباً ما يُغفل في الدراسات التربوية رغم أهميته في تشكيل الإطار القانوني والتنظيمي للمدارس. كما أن الإشارة إلى غياب الرؤية المؤسسية، وضعف نظم التقييم المؤسسي، توضح أن التحديات لا تنحصر فقط في البنية الإدارية، بل تتعداها إلى الفكر التنظيمي ذاته. وهذا يستدعي

العمل على تغيير الثقافة المؤسسية من الداخل، من خلال التدريب، والتحفيز على القيادة التشاركية، وتفعيل صوت أصحاب المصلحة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

-منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وهو أسلوب أو نمط يتم استخدامه من قبل الباحث يهدف به الى جمع المعلومات من خلال الامام بموضوعاتها، كما أنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بطريقة كيفية أو كمية، كما أنه لا يكتفي بمجرد وصف الظاهرة بل يحللها الى العناصر التي تألفت منها كما أنه يتناسب مع المشكلة المراد دراستها. (المالكي، ٢٠٢٢، ١٤)

-مجتمع الدراسة

بلغ عدد المدارس الأهلية بالمملكة في مدينة الرياض حوالي (١٢٦٤) مدرسة أهلية ، منها (٤٨١) مدرسة أهلية للبنين ، و (٧٨٣) مدرسة أهلية للبنات بجميع مراحلهم. و تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس المتوسطة الأهلية في شرق مدينة الرياض، والمقدر عددهم (١٥٣٧) (مركز إحصائيات التعليم ودعم القرار).

-عينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة (١٥٣٧) وبناءً على جدول مورجان لتحديد العينات فإن المجتمع البالغ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٠٦) معلمة .

-أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لتي تعرف بأنها " أحد أدوات البحث وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث " الخطيب (٢٠١٨، ٨٨).

-صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

عرضت أداة الدراسة "الاستبانة" على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة؛ وذلك للحكم على مدى صلاحيتها وصدق مفرداتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وأيضاً لإبداء رأيهم تجاه محاور الاستبانة ومفرداتها من حيث سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط العبارات وملاءمتها للاستبانة، وكذلك مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمبحوثين، ومدى ملائمة تدرج ليكرت الثلاثي الذي يحدد استجابة المفردات الدراسة حول كل محور من محاورها .

- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب المعامل ارتباط بيرسون ، بعد التأكد من الصدق الظاهري الأداة الدراسة تم حساب المعامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب المعامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة .

- ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام المعادلة ألفا كرونباخ،

- نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض

للتعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات المعلمات ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (مبدأ الشفافية) في المحور الأول

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة				

				%	ك	%	ك	%	ك				
١	تتسم لوائح المدرسة المنظمة للعمل بالوضوح	٣١	٣١,٦	٦٤	٦٥,٣	٣	٣,١	٢,٢٩	٠,٥٢	٢	بدرجة متوسطة		
٢	تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين.	٣٨	٣٨,٨	٥٨	٥٩,٢	٢	٢,٠	٢,٣٧	٠,٥٣	١	بدرجة كبيرة		
٣	تُفصح المدرسة عن آلية منح المكافآت والجوائز للموظفات	٢٧	٢٧,٦	٥٧	٥٨,٢	١٤	١٤,٣	٢,١٣	٠,٦٤	٤	بدرجة متوسطة		
٤	توضح مهام وواجبات كل وظيفة بشكل دقيق.	٣١	٣١,٦	٦١	٦٢,٢	٦	٦,١	٢,٢٦	٠,٥٦	٣	بدرجة متوسطة		
المتوسط الحسابي العام											٢,٢٦	٠,٤٤٥	بدرجة متوسطة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (٩) حيث جاءت العبارة الثانية (تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين) في الرتبة (١) بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٥٣) والتي تشير الى بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ، وجاءت العبارات (١ - ٣ - ٤) في الرتب (٤,٣,٢) بمتوسط حسابي تراوح بين (2.29)، (2.13) وانحراف معياري تراوح بين (0.52 : 0.64) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، وجاء المتوسط الحسابي العام للبعد بمتوسط حسابي (٢,٢٦) وانحراف معياري (٠,٤٤٥) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (٢) "تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين" قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ 2.37، ما يعكس حرص المدارس على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح لجميع الأطراف المعنية.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (٣): "تُفصح المدرسة عن آلية منح المكافآت والجوائز للموظفات" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.13، مما يشير إلى ضعف في الشفافية المتعلقة بآليات الحوافز والمكافآت، وهو ما يستدعي تعزيز الوضوح والعدالة في هذا الجانب.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات الزطمة ولكل (٢٠٢٠)، وأبو صعلوك (٢٠٢٣)، والمنيع (٢٠٢٤)، حيث أظهرت تلك الدراسات أن هذا البعد قد تحقق بدرجة مرتفعة. في المقابل، جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع نتائج دراسة المغربي (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن هذا البعد تحقق بدرجة متوسطة.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (مبدأ المشاركة) في المحور الأول

م	العبارة	درجة الموافقة								الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي				
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تشارك المعلمات	٢٣	٢٣,٥	٦٦	٦٧,٣	٩	٩,٢	٢,١٤	٠,٥٦	٢	بدرجة	

متوسطة										في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية	
درجة متوسطة	١	٠,٥٣	٢,٢٢	٥,١	٥	٦٧,٣	٦٦	٢٧,٦	٢٧	تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين.	٢
درجة متوسطة	٤	٠,٦٣	١,٩٨	٢٠,٤	٢٠	٦١,٢	٦٠	١٨,٤	١٨	تمنح الإدارة المعلمات فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	٣
درجة متوسطة	٣	٠,٥٨	٢,٠٧	١٣,٣	١٣	٦٦,٣	٦٥	٢٠,٤	٢٠	تُشرك المدرسة ممثلات عن الطالبات في تطوير البرامج التعليمية.	٤
درجة متوسطة		٠,٤٣	٢,١٠	المتوسط الحسابي العام							

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٠) حيث جاءت جميع عبارات البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.22) ، (1.98) وانحراف معياري تراوح بين (0.53 : 0.63) والتي تشير الي بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للبعد بمتوسط حسابي (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٤٣) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (٢): "تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.22، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة على وضوح رؤية المدرسة ورسالتها وحرصها على إيصالها لجميع المعنيين. في المقابل، جاءت العبارة : رقم (٣): "تمنح الإدارة المعلمة فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 1.98، ما يعكس ضعف مشاركة المعلمة في عمليات وضع المعايير الخاصة بالتقييم، ويبرز الحاجة إلى تعزيز التشاركية والتمكين داخل البيئة المدرسية.

توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المنيع (٢٠٢٤)، حيث جاء بُعد المشاركة بدرجة متوسطة. في المقابل، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة الزطمة ولكل (٢٠٢٠) ودراسة أبو صعلوك (٢٠٢٣)، حيث أظهرت تلك الدراسات أن بُعد المشاركة ضمن مستوى الحوكمة قد تحقق بدرجة مرتفعة.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (أخلاقيات المهنة) في المحور الأول

م	العبارة	درجة الموافقة									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعتمد المدرسة ميثاقاً للسلوك المهني.	٣١	٣١,٦	٦٣	٦٤,٣	٤	٤,١	٢,٢٨	٠,٥٣	٤	بدرجة متوسطة
٢	تعزز الإدارة تطبيق الميثاق الأخلاقي للموظفات.	٣٦	٣٦,٧	٥٨	٥٩,٢	٤	٤,١	٢,٣٣	٠,٥٥	٣	بدرجة متوسطة

٣	تلتزم الإدارة بالابتعاد عن أي تصرفات تخالف مصلحة المدرسة.	٤٢	٤٢,٩	٥٢	٥٣,١	٤	٤,١	٢,٣٩	٠,٥٧	١	بدرجة كبيرة
٤	تلتزم المدرسة بأخلاقيات العمل في التعامل مع منسوباتها.	٣٦	٣٦,٧	٦٠	٦١,٢	٢	٢,٠	٢,٣٥	٠,٥٢	٢	بدرجة كبيرة
المتوسط الحسابي العام		٢,٣٣		٠,٤٧		بدرجة متوسطة					

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١١) حيث جاءت العبارة (٣) (تلتزم الإدارة بالابتعاد عن أي تصرفات تخالف مصلحة المدرسة.) في الرتبة (١) بمتوسط حسابي (٢,٣٩) وانحراف معياري (٠,٥٧) والتي تشير بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ، وجاءت العبارة (٤) (تلتزم المدرسة بأخلاقيات العمل في التعامل مع منسوباتها) في الرتبة (٢) بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٥٢) والتي تشير بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، وجاءت العبارة (٢) (تعزز الإدارة تطبيق الميثاق الأخلاقي للموظفات) في الرتبة (٣) بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٥) والتي تشير بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاءت العبارة (١) (تعتمد المدرسة ميثاقاً للسلوك المهني) في الرتبة (٤) بمتوسط حسابي (٢,٢٨) وانحراف معياري (٠,٥٣) والتي تشير بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، وجاء المتوسط الحسابي العام للبعد بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٧) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (١) " تلتزم الإدارة بالابتعاد عن أي تصرفات تخالف مصلحة المدرسة " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.39، مما يدل على إدراك أفراد العينة لحرص الإدارة على التصرف بما يخدم مصلحة المدرسة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (١): "تعتمد المدرسة ميثاقاً للسلوك المهني" في أدنى الترتيب بمتوسط

حسابي بلغ 2.28، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في اعتماد ميثاق واضح للسلوك المهني داخل المدرسة، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب لضمان معايير أخلاقية ومهنية واضحة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المنيع (٢٠٢٤)، حيث أشارت إلى أن بُعد أخلاقيات المهنة تحقق بدرجة متوسطة.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (المسؤولية) في المحور الأول

م	العبارة	درجة الموافقة									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحدد الإدارة مهام ومسؤوليات أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بوضوح.	٣٣	٣٣,٧	٦٤	٦٥,٣	١	١,٠	٢,٣٣	٠,٤٩	١	بدرجة متوسطة
٢	توضّح القوانين والإجراءات التي تحكم العمل.	٣٤	٣٤,٧	٦١	٦٢,٢	٣	٣,١	٢,٣٢	٠,٥٣	٢	بدرجة متوسطة
٣	تُدَرَّب المعلمات والإداريات على تحمل المسؤولية.	٣٠	٣٠,٦	٦٤	٦٥,٣	٤	٤,١	٢,٢٧	٠,٥٣	٣	بدرجة متوسطة
٤	تدرك الموظفات حقوقهن وواجباتهن	٢٧	٢٧,٦	٦٧	٦٨,٤	٤	٤,١	٢,٢٣	٠,٥١	٤	بدرجة متوسطة

										الوظيفية.
المتوسط الحسابي العام	٢,٢٩	٠,٤٣	بدرجة متوسطة							

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٢) حيث جاءت جميع عبارات البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.33) ، (2.23) وانحراف معياري تراوح بين (0.49 : 0.53) والتي تشير الي بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، وجاء المتوسط الحسابي العام للبعد بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٤٣) والتي تشير الي بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (١) "تحدد الإدارة مهام ومسؤوليات أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بوضوح" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.33، مما يعكس وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة كما يدرسه أفراد العينة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (٤) "تدرك الموظفات حقوقهن وواجباتهن الوظيفية" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.23، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز وعي الموظفات بحقوقهن وواجباتهن الوظيفية بشكل أكبر.

اختلفت نتائج بُعد المسؤولية في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المنيع (٢٠٢٤)، التي أظهرت تحقق هذا البعد بدرجة عالية، في حين جاءت متوافقة مع نتائج دراسة العجمي (٢٠٢٣)، التي أشارت إلى أن بُعد المسؤولية تحقق بدرجة متوسطة.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (الاستقلالية) في المحور الأول

م	العبارة	درجة الموافقة									
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعتمد المدرسة أنظمتها	٣١	٣١,٦	٥٩	٦٠,٢	٨	٨,٢	٢,٢٣	٠,٥٩	١	بدرجة متوسطة

										ولوائحها من مجلس إدارتها.		
٢	٢٨	٢٨,٦	٦٠	٦١,٢	١٠	١٠,٢	٢,١٨	٠,٦٠	٤	تتمتع الإدارة باستقلالية تامة في إدارة الموارد المالية.	بدرجة متوسطة	
٣	٢٧	٢٧,٦	٦٤	٦٥,٣	٧	٧,١	٢,٢٠	٠,٥٦	٢	تمتلك الإدارة استقلالية في اتخاذ قراراتها الإدارية.	بدرجة متوسطة	
٤	٢٧	٢٧,٦	٥٩	٦٠,٢	١٢	١٢,٢	٢,١٥	٠,٦٢	٣	يتم التوظيف في المدرسة دون تدخلات خارجية	بدرجة متوسطة	
المتوسط الحسابي العام										٢,١٩	٠,٤٨	بدرجة متوسطة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٣) حيث جاءت جميع عبارات البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.23) ، (2.18) وانحراف معياري تراوح بين (0.56 : 0.62) والتي تشير الي بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للبعد بمتوسط حسابي (٢,١٩) وانحراف معياري (٠,٤٨) والتي تشير الي بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (١) " :تعتمد المدرسة أنظمتها ولوائحها من مجلس إدارتها " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) مما يشير إلى وجود تنظيم إداري واضح ومستند إلى مرجعية رسمية في إدارة المدرسة، وفق ما يدركه أفراد العينة.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (٢): "تتمتع الإدارة باستقلالية تامة في إدارة الموارد المالية" كأدنى عبارة بمتوسط حسابي بلغ 2.18، ما يشير إلى محدودية استقلال الإدارة في اتخاذ القرارات المالية، ويعكس حاجة المدارس لتعزيز مبدأ الاستقلالية المالية ضمن إطار الحوكمة الرشيدة.

اختلفت نتائج بُعد الاستقلالية في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المنيع (٢٠٢٤)، التي أظهرت تحقق هذا البعد بدرجة عالية.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة

(المسؤولية ، أخلاقيات العمل والسلوك المهني، الشفافية ، المشاركة، والاستقلالية) بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	مبدأ الشفافية	2.26	.445	3	بدرجة متوسطة
٢	مبدأ المشاركة	2.10	0.43	5	بدرجة متوسطة
٣	أخلاقيات المهنة	2.33	0.47	1	بدرجة متوسطة
٤	المسؤولية	2.29	0.43	2	بدرجة متوسطة
٥	الاستقلالية	2.19	0.48	4	بدرجة متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول	2.24	0.45		بدرجة متوسطة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٤) حيث جاءت جميع أبعاد المحور الأول بمتوسط حسابي تراوح بين (2.33) ، (2.10) وانحراف معياري تراوح بين (0.43 : 0.48) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٤٥) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

تعكس المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في مدى تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة في السياقات التعليمية المختلفة، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستوى التطبيق من مدرسة لأخرى أو من منطقة لأخرى، ويعزز أهمية السياق المحلي في تفسير النتائج.

وفيما يخص مبدأ الشفافية، أظهرت الدراسة الحالية مستوى متوسطاً، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في هذا الجانب مقارنةً بالدراسات الأخرى التي أشارت إلى مستوى مرتفع، مثل دراسات الزطمة ولكل (٢٠٢٠)، وأبو صعلوك (٢٠٢٣)، والمنيع (٢٠٢٤). وقد يكون ذلك راجعاً إلى اختلاف البيئة الإدارية أو الثقافة التنظيمية في المدارس محل الدراسة.

أما فيما يخص مبدأ المشاركة، فقد توافقت النتائج مع دراسة المنيع (٢٠٢٤) في تأكيد تحقق المشاركة بدرجة متوسطة، بينما اختلفت عن دراسات أخرى صنفها بدرجة مرتفعة، وهو ما قد يدل على ضعف في تمكين المعلمات من المشاركة الفعلية في صنع القرار أو وضع السياسات الداخلية.

وبالنسبة لأخلاقيات المهنة، فإن اتفاق الدراسة الحالية مع المنيع (٢٠٢٤) في أنها تحققت بدرجة متوسطة يدل على وجود وعي بمبادئ السلوك المهني، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير وترسيخ ميثاق أخلاقي فعال داخل المدرسة.

وفيما يتعلق بمبدأ المسؤولية، فقد أظهرت الدراسة الحالية نتائج أقل مقارنة بدراسة المنيع (٢٠٢٤)، التي صنفته بدرجة عالية، إلا أنها اتفقت مع دراسة العجمي (٢٠٢٣) في تحقق هذا البعد بدرجة متوسطة، مما يشير إلى تفاوت في وضوح الأدوار وتحمل المسؤوليات داخل المدارس.

وأخيراً فيما يخص مبدأ الاستقلالية، فقد ظهر في هذه الدراسة بدرجة أقل مقارنة بدراسة المنيع (٢٠٢٤)، مما يعكس ضعفاً في تمكين القيادات التعليمية من اتخاذ قرارات مستقلة بعيداً عن التدخلات.

بشكل عام، تُظهر هذه المقارنات أن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير في بعض مبادئ الحوكمة لضمان تحقيقها بدرجة عالية في بيئة التعليم الأهلي، خاصة في مجالات الشفافية، المشاركة، والاستقلالية.

إجابة السؤال الثاني: ما صعوبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمدينة الرياض

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: صعوبات تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات

م	العبارة	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	جمود اللوائح في تطبيق الحوكمة.	١٧	١٧,٣	٧٣	٧٤,٥	٨	٨,٢	٢,٠٩	٠,٥٠	٢	بدرجة متوسطة		
٢	تسود المركزية وتغيب مفاهيم الديمقراطية والتشاور.	١٧	١٧,٣	٦٥	٦٦,٣	١٦	١٦,٣	٢,٠١	٠,٥٨	٥	بدرجة متوسطة		
٣	غياب ثقافة الحوكمة لدى الموظفين	٢٠	٢٠,٤	٦٤	٦٥,٣	١٤	١٤,٣	٢,٠٦	٠,٥٩	٣	بدرجة متوسطة		
٤	تغيب الجدية في تطبيق المساءلة داخل المدرسة	١٠	١٠,٢	٦٨	٦٩,٤	٢٠	٢٠,٤	١,٩٠	٠,٥٥	٦	بدرجة متوسطة		
٥	يغيب التقييم العادل في	٢٢	٢٢,٤	٥٩	٦٠,٢	١٧	١٧,٣	٢,٠٥	٠,٦٣	٤	بدرجة متوسطة		

										المدارس الأهلية	
درجة متوسطة	١	٠,٦١	٢,١٤	١٢,٢	١٢	٦١,٢	٦٠	٢٦,٥	٢٦	نقص الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتطبيق الحوكمة	٦
درجة متوسطة	المتوسط الحسابي العام										
		٠,٣٩	٢,٠٤								

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٥) حيث جاءت جميع عبارات المحور بمتوسط حسابي تراوح بين (2.14) ، (1.90) وانحراف معياري تراوح بين (0.50 : 0.63) والتي تشير الى درجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٣٩) والتي تشير الى درجة متوسطة على أداة الدراسة .

جاءت العبارة رقم (٦) : "نقص الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتطبيق الحوكمة"، كأعلى عبارة في المحور حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.14، مما يشير إلى أن قلة الكفاءات المؤهلة تُعد من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (٤): "تغيب الجدية في تطبيق المساءلة داخل المدرسة" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 1.90، ما يعكس أن هذا المعوق يُعد أقل تأثيراً من وجهة نظر المعلمين مقارنة بغيره من المعوقات.

جاء المتوسط الحسابي لمحور معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية للبنات بمدينة الرياض في دراسة المغربي (٢٠١٩) بواقع 3.24 وبدرجة متوسطة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويشير إلى استمرارية وجود تحديات تنظيمية وبشرية تحول دون التطبيق الفعال للحوكمة في المدارس الأهلية، ويؤكد على أهمية العمل على معالجتها لضمان تحسين الأداء المؤسسي.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

خلاصة نتائج السؤال الأول :

- أظهرت نتائج الدراسة للبعد الأول (مبدأ الشفافية) أن العبارة رقم (٢) : "تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين" قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ 2.37، ما يعكس حرص المدارس على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح لجميع الأطراف المعنية. في المقابل، جاءت العبارة رقم (٣) : "تُفصح المدرسة عن آلية منح المكافآت والجوائز للموظفات" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.13، مما يشير إلى ضعف في الشفافية المتعلقة بآليات الحوافز والمكافآت، وهو ما يستدعي تعزيز الوضوح والعدالة في هذا الجانب.
- بينما أظهرت نتائج البعد الثاني (مبدأ المشاركة) أن العبارة رقم (٢) : "تُفصح المدرسة عن رؤيتها ورسالتها لكافة المستفيدين" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.22، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة على وضوح رؤية المدرسة ورسالتها وحرصها على إيصالها لجميع المعنيين. في المقابل، جاءت العبارة : رقم (٣) : "تمنح الإدارة المعلمات فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 1.98، ما يعكس ضعف مشاركة المعلمات في عمليات وضع المعايير الخاصة بالتقييم، ويبرز الحاجة إلى تعزيز التشاركية والتمكين داخل البيئة المدرسية.
- كما أظهرت نتائج الدراسة للبعد الثالث (أخلاقيات المهن) أن العبارة رقم (١) : "تلتزم الإدارة بالابتعاد عن أي تصرفات تخالف مصلحة المدرسة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.39، مما يدل على إدراك أفراد العينة لحرص الإدارة على التصرف بما يخدم مصلحة المدرسة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (١) : "تعتمد المدرسة ميثاقاً للسلوك المهني" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.28، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في اعتماد ميثاق واضح للسلوك المهني داخل المدرسة، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب لضمان معايير أخلاقية ومهنية واضحة.

- وأظهرت أيضًا نتائج البعد الرابع (المسؤولية) أن العبارة رقم (١) "تحدد الإدارة مهام ومسؤوليات أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بوضوح" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.33، مما يعكس وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة كما يدركه أفراد العينة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (٤) "تدرك الموظفات حقوقهن وواجباتهن الوظيفية" في أدنى الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.23، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز وعي الموظفات بحقوقهن وواجباتهن الوظيفية بشكل أكبر.
- وأخيرًا أظهرت نتائج الدراسة للبعد الأخير وهو الاستقلالية أن العبارة رقم (١) "تعتمد المدرسة أنظمتها ولوائحها من مجلس إدارتها" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٢٣) مما يشير إلى وجود تنظيم إداري واضح ومستند إلى مرجعية رسمية في إدارة المدرسة، وفق ما يدركه أفراد العينة.
- في المقابل، جاءت العبارة رقم (٢) "تتمتع الإدارة باستقلالية تامة في إدارة الموارد المالية" كأدنى عبارة بمتوسط حسابي بلغ 2.18، ما يشير إلى محدودية استقلال الإدارة في اتخاذ القرارات المالية، ويعكس حاجة المدارس لتعزيز مبدأ الاستقلالية المالية ضمن إطار الحوكمة الرشيدة.

توصيات الدراسة :

- بالاعتماد على أدنى الدرجات التي كشفت عنها نتائج الدراسة، تم التوصية لتعزيز جوانب القصور ومعالجة مواطن الضعف في تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس الأهلية:
- تعزيز الشفافية في نظام المكافآت من خلال وضع آلية واضحة ومعلنة تضمن العدالة وتحفز الموظفات.
- تعزيز مشاركة المعلمات في وضع معايير تقييم الأداء.
- اعتماد ميثاق للسلوك المهني داخل المدرسة.
- رفع مستوى وعي الموظفات بحقوقهن وواجباتهن.
- تعزيز المساءلة والجدية في تطبيقها داخل المدرسة.

مقترحات للدراسات مستقبلية

- تصور مقترح لتعزيز الوعي بأهمية تطبيق أثر الحوكمة الرشيدة لدى منسوبات التعليم في المدارس الاهلية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية بالاعتماد على أدوات بحثية أخرى كالملاحظات الميدانية والمقابلات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو صعلوك، خميس. (٢٠٢٣). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العلمية: ٣٩ (٣). ٢٨ - ٤٨.
- البراهيم. هيا. (٢٠١٥). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية: ٢٢ (٩٦). ١١-٧٢.
- البشر، ناصر؛ أبو بكر، طالب؛ السبيعي؛ حصة، العجلان، خالد؛ الغامدي، خليل؛ الدويس، راكان؛ العتيبي، ساره؛ الضيفان، سعود؛ الحارثي، عبد الله؛ الشهري، مشعل. (٢٠٢٤). تحسين ممارسات الحوكمة في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق أحد نماذج الاعتماد المدرسي العالمية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية: ٤١ (٥٧١). ١٤٣-١٨٤.
- بشير. محمد. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام في السودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية: ٣ (٦). ٢٧-٤٥.

- البليهي، صالح. (٢٠١٥). *الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- بيومي، عبدالله. (٢٠٠٩، ٧). *حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاك ٢٠٠٠*. المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي. مصر.
- جبير، وليد. (٢٠٠٨). *مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الخطيب، أحمد. (٢٠١٨). *تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي*. *المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية*: ٣(١). ١٢٩-١٥٠.
- الخطيب، سامي. (٢٠١٨). *مناهج البحث التربوي وأساليبه الإحصائية*. عمان: دار الحامد.
- درويش، حيدر. (٢٠٠٧). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة الصادر عن اتحاد المصارف العربية*. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
- الدوسري، هند. (١٤٣٥). *تصور مقترح لدورة الإدارة المدرسية في حوكمة تكامل تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بالمدرسة الثانوية السعودية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.
- الزطمة، ناصر؛ لكحل، مصطفى. (٢٠٢٠). *مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيلها*. *مجلة الجامعة الإسلامية*: ٢٨(١). ١٤-٣٤.
- السويحي، ساره. (٢٠١٩). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي.
- الشراري. عواطف؛ حتاملة. حابس. (٢٠٢٠). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: ١٨(١). ٢٧-٤٨.

ضحاوي، بيومي؛ المليجي، رضا. (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الإفادة منها في مصر. (٢٠١١، ٩). المؤتمر السنوي التاسع عشر للتعليم والتنمية البشرية. القاهرة. جامعة عين شمس.

العريني، منال. (١٤٣٥). واقع تطبيق الحكمة في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

العجمي، ظافر. (٢٠٢٣). الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت. مجلة العلوم التربوية: ٦(١). ١٢٧-١٧١.

عطوة، محمد؛ علي، فكري. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة، ٧٩ (٢).

العقيل. عبدالله. (١٤٢٦). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

فتحي، محمد. (٢٠١١). العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية: ٣٠(٦). ٢٨٦٨-٢٩٧٥.

فرج. عبداللطيف. (٢٠٠٩). نظام التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. دار وائل للنشر: الأردن.

القاعد، حنان؛ بخيت، نورة. (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. مجلة العلوم التربوية والنفسية: ٧(٣).

القرشي، سرور. (٢٠٢٠). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة علوم الانسان والمجتمع. ٩(٥). ٢٢١-٢٧٢.

كافي، يوسف. (٢٠١٣). الأزمة العالمية الاقتصادية وحكومة الشركات. عمان: مكتبة المجتمع العربي

- الكايد، عبد الكريم. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- المالكي، محمد. (٢٠٢٢). الأمان الوظيفي وتأثيره على الأداء في مجال الرعاية الصحية في منطقة الرياض. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المجمعة.
- مجاهد، محمد. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة: ٣٤. ٥٣٢-٤٤٩.
- المحمدي. سميرة. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية: ٣١(٢). ٣٨٧-٣٦٣.
- محمد، مديحة. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقاته في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية: ٧٢. ٤٥ - ١٤٢.
- مرزوق، جعفر. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- مسعد، محمد. (٢٠٠٣). دور الشفافية في مواجهة عولمة الفساد. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. ١٢(٢٤). ٣٢٧-٢٩٥.
- المطيري. إيمان. (٢٠١٦). مشكلات المدارس الثانوية الأهلية للبنات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في منطقة القصيم التعليمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.
- المعاينة. رانية. (٢٠٢٢). درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الحوكمة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: ٢٤(١). ١٢-١.
- معجم المعاني الجامع. (دون تاريخ). "مصطلح الترشيح".
- المغربي، عالية. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة التربوية: ٦٨. ١٦٠٤-١٥٥٤.

- المليحي، إبراهيم. (٢٠١١). *جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية*. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع
- المنيع. حمد. (٢٠٢٤). *واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: ٤٨ (١). ١٧-٥٠*.
- نوري، بتول؛ سلمان، علي. (٢٠١١). *حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة*. مجلة *الاقتصاد والتنمية البشرية*: ٢ (٢). ٣٩٩-٤١٥.
- وزارة التعليم. (١٣٩٥هـ). *لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية*.
- وزارة التعليم. (٢٠١٨). *تقرير نتائج تقويم أداء المدارس الأهلية*. الرياض: الإدارة العامة للتعليم الأهلي.
- يوسف، محمد. (٢٠٠٧، ٧). *محددات الحوكمة ومعاييرها. ورقة مقدمة الى بنك الاستثمار القومي*. مصر.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Bradly, T. (2015). *Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on School Boards in California*. California: Educational Governance Institute. University of Southern California
- Elgart A. (2023). *The Role of Accountability Systems and Regional Accreditation in Improving K-12 Education*. Cognia
- Gujer, K: Muller, & Yuitoglu, B (2009) corporate governance and the return on Investment. *The Journal of Law and Economics*: 47(2). 589-633.
- Joan B, Hirt. Steven M, Janosik. Elizabeth G, Creamer. Bevis F, Peters. (2009). *Understanding Higher Education Governance Restructuring: The Case of the University of the West Indies*. Education, Political Science. 1-26.

Kadir, A. (2023). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. International Journal of Educational Management: 21(3).

Lecturer, S., & Others. (2024). Governance in Educational Reform: A Global Perspective. Education Policy Review Journal:42