

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر

مديريها بمدينة الرياض

د. حمد بن إبراهيم المنيع

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تخصص إدارة تربوية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية في مدينة الرياض من واقع ممارستها لمبادئ الحوكمة المتعارف عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة الميدانية، حيث تكونت الاستبانة من (٤٣) فقرة حول مبادئ الحوكمة.

خلصت الدراسة إلى أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق مبادئ الحوكمة (٣,٥) وبنسبة (٧٧,٤٦٪) وبدرجة توافر عالية، كما اتضح أن ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية جاء على النحو التالي: مبدأ الاستقلالية في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بنسبة (٨٣,٧٪) وبدرجة توافر عالية، بينما جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، بنسبة (٨٠,١٪) وبدرجة توافر عالية، و جاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، بنسبة (٧٧٪) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، بنسبة (٧٣,٥٪) وبدرجة توافر متوسطة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة جاء فيها مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١)، بنسبة (٧٣٪) وبدرجة توافر متوسطة.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة - مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، المسؤولية، الشفافية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، المشاركة)، المدارس الأهلية.

The reality of governance in secondary private education schools from a point of view Managers in Riyadh

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying governance in private schools in the city of Riyadh from the sites where they practice the accepted principles of governance. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, relying on the questionnaire as the main tool for the field study, as the questionnaire consisted of (43) paragraphs about the principles of governance.

The study concluded that the availability of governance principles in private secondary schools in the city of Riyadh was at a high degree, as the general arithmetic average for the application of governance principles reached (3.5), at a rate of (77.46%), with a high degree of availability. It also became clear that the ranking of governance principles according to the degree of their importance to private secondary school principals Which came as follows: The principle of independence came in first place in terms of importance, with a arithmetical average of (4.03), with a rate of (83.7%) and a high degree of availability, while the principle of responsibility came in second place with a arithmetical average of (3.80), with a rate of (80.1%), and with a high degree of availability. Disclosure and transparency ranked third with a arithmetical average of (3.48), with a percentage of (77%) and a high degree of availability. In fourth place came the principle of professional conduct and work ethics with a arithmetical average of (3.18), with a percentage of (73.5%) and with a moderate degree of availability. As for fifth place, the last one included the principle of participation, with an arithmetic average of (3.01), with a percentage of (73%) and a moderate degree of availability.

key words:

Governance - Governance principles (independence, responsibility, transparency, professional conduct and work ethics, participation), private schools

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر

مديريها بمدينة الرياض

د. حمد بن إبراهيم المنيع

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تخصص إدارة تربوية

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لتطوير التعليم وقد تعزز ذلك بإعداد برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ لتحقيق بعض أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما اهتمت بتطوير المناهج الدراسية لكي تتوافق مع التطورات المتلاحقة في العصر الحديث، وحتى تتحقق جودة التعليم والارتقاء به كان لابد من تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، أي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليتها وجودة عالية، كما وأن تطبيق الحوكمة يساهم في حل لمشكلات الإدارية والتنظيمية وتنظيم العمل، وبالتالي تقليل المنازعات من خلال تحقيق مبادئ (الاستقلالية و الشفافية والعدالة ورفع الكفاءة) و غيرها. وذلك أكدته دراسة (البليهي ٢٠١٥) أن تطبيق الحوكمة يساعد في تحقيق التوازن لحماية حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية.

وقد جاء مؤتمر نزاهة الدولي الثاني الذي عقد بمدينة الرياض ٢٠١٧م، والذي تم تنظيمه بواسطة الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بعنوان حوكمة- شفافية-مساءلة، لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة.

وفي ظل هذه الجهود المبذولة، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء للتعرف على مدى توافر مبادئ الحوكمة في أداء المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها كمتغير مستقل، وإلى ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها كمتغير تابع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع الحوكمة في التعليم إلى أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية المتعلقة

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

بالحوكمة والتي تحد من فاعلية أدائها وأعاققتها عن القيام بمسئولياتها وواجبتها مما يؤثر على العملية التعليمية، ولذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحد من تطبيقها. وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمبادئ الحوكمة بالمؤسسات التعليمية؟
 - ٢- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟
 - ٣- ما ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
 - ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء المدارس الثانوية الأهلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية أو نوع المدرسة لعينة الدراسة؟
 - ٥- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟
- ### أهداف الدراسة

- ١- الوقوف على الأسس النظرية لمبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية.
- ٢- تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الأهلي بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

د. حمد بن إبراهيم المنيع

- ٤- الكشف عن مدى وجود اختلافات في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء المدارس الثانوية الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية أو نوع المدرسة لعينة الدراسة؟
- ٥- تقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الاهلي بالمملكة العربية السعودية؟.

أهمية الدراسة

نبعت أهمية الدراسة مما يلي:
الأهمية العلمية:

- ١- تناول موضوع الحوكمة بشكل خاص في المدارس الاهلية والذي يعد من المداخل الرئيسية لمواكبة التحديات التي يجب أن تتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٢- قد تنفيذ نتائج الدراسة في التأثير على تحسين أداء مديري المدارس الاهلية لتحقيق التميز.

الأهمية العملية:

- ١- تعد الدراسة استجابة للتوصيات بضرورة إحداث التطوير الشامل والمتكامل للمنظومة التعليمية.
- ٢- تقديم توصيات في مجال حوكمة المدارس الثانوية الأهلية، وذلك لتحقيق الاهداف المنشودة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم.
- حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- ١-الحدود الموضوعية: التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، المسؤولية، الشفافية، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، المشاركة)، في المدارس الثانوية الأهلية.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.
- ٣-الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني في هذه الدراسة على المدارس الثانوية الاهلية بجميع مكاتب التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددها ١٢ مكتباً.
- ٤-الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) في العام الدراسي ٢٠٢٣م.

سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات من مجتمع البحث والتعرف على خصائصه، من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع. وسيتم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على مديري المدارس لتحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الأهلي بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة Governance : نظام من القوانين يتم من خلاله توجيه أعمال الإدارة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.
المساءلة Accountability : هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية، أو هي عملية رقابية يتم من خلالها مواجهة الشخص بما قام به من أفعال ليقدّم تفسيراً لها.

المسؤولية Responsibility : هي أن تؤدي العمل المطلوب في الوقت المحدد على أكمل وجه، أو هي تحمل النتائج والعواقب عن شيء ما أو شخص ما.
الإفصاح والشفافية Disclosure and transparency : هي التأكد من الإفصاح عن جميع الأمور الجوهرية بدقة وفي الوقت المناسب، أو هي الالتزام بتقديم معلومات دقيقة ومتكاملة وحديثة إلى أصحاب المصالح في الوقت المناسب.

السلوك المهني واخلاقيات العمل Charter of professional and ethical conduct for work

وهي أن تتصف المنظمة بالنزاهة والمصداقية في جميع تعاملاتها ومع جميع المتعاملين معها دون محاباة أو تفضيل لأي شخص أو جهة.

المشاركة Participation : وتعني إتاحة الفرصة لجميع الأفراد ذوي العلاقة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانبه

الاستقلالية Independence: وتعني أن تتمتع المنظمة بإدارة شؤونها كاملة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيداً عن أية تدخلات خارجية.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وبالتأكيد أن ذلك لا يعني رسداً لجميع هذه الدراسات أو حشداً لها، وأنماء يعني عرض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة وتمهيداً لإعدادها، وقد أقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة، وقد تم ترتيبها من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

١- دراسة (البركي ٢٠٢٣)، بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الليبية الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، والتي خلصت نتائجها بأن درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة. كما بيّنت النتائج بأنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعة بإشراك المستفيدين من خارج الجامعة في مجالس الحوكمة في الجامعة في الحالات التي تتطلب ذلك، والنظر في إمكانية أن تتضمن تشكيلة مجالس الحوكمة في الجامعة أعضاء مُستقلين من خارج الجامعة.

٢- دراسة (صلاح الدين ٢٠٢١) بعنوان: دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وقد خلصت الدراسة

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

إلى أن الحوكمة بمبادئها "المساءلة، الشفافية والوضوح، العدالة والمساواة" لها دور إيجابي وفعال في تحسين أداء الموظفين.

٣- **دراسة (المغربي ٢٠١٩)** بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة فيها وتوصلت الدراسة إلى واقع تطبيق الحوكمة متحقق بدرجة متوسطة، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية متحققة أيضا بدرجة متوسطة.

٤- **دراسة (المفيز ٢٠١٦)** بعنوان: تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية تصور مقترح، حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً في الجامعات الحكومية السعودية.

٥- **دراسة (Nkote & Festo ٢٠١٣)** بعنوان: العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المالي في الجامعات بدولة أوغندا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين حوكمة مجالس الإدارة والأداء المالي في الجامعات بدولة أوغندا، حيث أظهرت نتائجها أن غياب الحوكمة لمجالس الإدارة أثر على الأداء المالي لتلك الجامعات، وأوصت الدراسة بتفعيل أداء الجامعات في الجانب المالي، وأوصت الدراسة بتشكيل مجالس استشارية تتبع مجالس إدارات الجامعات لتفعيل وتحسين أدائها.

٦- **دراسة (Milles ٢٠١٠)**، بعنوان: ميل الطالب نحو الحوكمة، وتأثيرها على المشروعات الاقتصادية مع البحث عن الأبعاد المؤثرة في الحوكمة وقد قام الباحث بالتطبيق على طلاب الجامعات الباكستانية، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة، بأبعادها المختلفة، وإلى وجود تأثير سلبي لفساد الحوكمة

على الأنشطة الاقتصادية، كما أكدت الدراسة أن الفساد يسبب الهمة ويقلل من المنافسة والكفاءة والتجديد والابتكار والإنتاجية وغيرها، وذلك لفقدان المحاسبة.

٧- (دراسة KPIS ٢٠٠٩)، بعنوان: مؤشرات الأداء الرئيسة لحوكمة الجامعات الحكومية في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض السمات في القيادات مثل توافر مهارات الاتصال وإقامة علاقات شخصية جيدة مع الزملاء وتوفر مهارات القيادة والإدارة، كما توصلت إلى أن عوامل نجاح الحوكمة هي (المنافسة والعمليات والمصادر إضافة إلى الثقة والأمانة والشفافية).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح مدى تنوعها من حيث أهدافها ودرجة أهميتها والمنهجية المتبعة فيها والأدوات المستخدمة، ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي وتلك الدراسات وجوانب الاستفادة منها فيما يلي:

- ١- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الحوكمة وأهمية ممارسة مبادئ الحوكمة، وفي أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمية المتعلقة بالحوكمة والتي تحد من فاعلية أدائها وإعاقتها عن القيام بمسئولياتها وواجباتها مما يؤثر على العملية التعليمية.
- ٢- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف، حيث سعى البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وإلى ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.
- ٣- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة من التعرف على أسس ومبادئ الحوكمة وأهدافها وأنواعها ومعوقاتهما، كما تم الاستفادة منها في المقارنة بين نتائجها ونتائج هذه الدراسة.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة (البركي ٢٠٢٣)، والتي ركزت الي التعرف على درجة ممارسة المبادئ الستة للحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بينما ركزت دراسة (صلاح الدين ٢٠٢١)، الى دراسة وتقصي دور الحوكمة الادارية في

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، بينما ركزت دراسة (المفيز ٢٠١٦) على تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية كتصور مقترح، أما دراسة (KPIS ٢٠٠٩)، فقد ركزت على مؤشرات الأداء الرئيسية لحوكمة الجامعات الحكومية وعوامل نجاح الحوكمة فيها. واستهدفت (دراسة المغربي ٢٠١٩) التعرف على واقع الحوكمة في المدارس الأهلية الابتدائية (بنات) من وجهة نظر المعلمات فقط.

في حين تسلط هذه الدراسة الضوء على المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الرياض (بنين وبنات) للتعرف على واقع الحوكمة فيها من وجهة نظر مديريها ، و درجة ممارسة مبادئها، والكشف عن مدى وجود اختلافات في درجة توافر مبادئها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية أو نوع المدرسة؟

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

الحوكمة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة في جميع النشاطات المختلفة وفي جميع القطاعات الخاصة والعامة، فهي السبيل لنجاح المنظمة.

المحور الأول: الحوكمة Governance

وتوضحه الدراسة كما يلي:

تعريف الحوكمة

في اللغة: هي النظام أو وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد (السديري ٢٠١٥).

اجرائياً: تعني قدرة المدارس على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها بمستوى عال من الجودة. باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة، من خلال الإدارة الرشيدة.

عرفها البنك الدولي بأنها الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة (الغامدي ٢٠٢٢).

أما مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فقد عرفت الحوكمة بأنها نظام يتم بموجبه توجيه المؤسسات والرقابة عليها، أما الحوكمة المؤسسية فهي الممارسة الرشيدة لسلطات

د. حمد بن إبراهيم المنيع

الإدارة من خلال الارتكاز للقوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح المرتبطين بها من ناحية أخرى (الخليوي وآخرون ٢٠١٧).
الحوكمة الإدارية هي القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة العمليات داخل المؤسسة (يرقي وعبد الصمد ٢٠١١).

كما عرفت الحوكمة بأنها الوظائف والممارسات التي تستخدمها الإدارة للتأكد من تحقيق رسالة المنظمة (الكايد ٢٠٠٠)

نظام الحوكمة

هو الإطار (القوانين واللوائح وآليات المراقبة والتقييم) الذي يحدد للمؤسسة هيكلها ووظائفها والآليات التي تستخدمها من أجل تحقيق أهدافها (النزاهة والفعالية في اتخاذ القرارات).

معايير الحوكمة

معيار الحوكمة وفقاً لمؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الصادرة سنة ١٩٩٩م والمعدلة سنة ٢٠٠٤م هي:

- ١/ وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- ٢/ حفظ حقوق المساهمين.
- ٣/ المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.
- ٤/ أن يكون هناك دور لأصحاب المصالح في إدارة الشركات.
- ٥/ الشفافية والإفصاح.

أهداف الحوكمة

- تتمثل أهداف الحوكمة والتي أتفق عليها كل من (كافي ٢٠١٣) و(جبير ٢٠٠٨) فيما يلي:
- ١/ الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين.
 - ٢/ وجود الضوابط والقواعد التي تمنح حق المساءلة للإدارة.
 - ٣/ تعميق ثقة المستثمرين في سياسات المؤسسة.
 - ٤/ تنمية المدخرات وتعظيم الربحية.
 - ٥/ الرقابة الجيدة والفاعلة على الأداء.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود أدوات لتطبيق الحوكمة وهي: وجود مجلس إدارة وهيكل تنظيمي فعال، مع توفير النظم المحاسبية الفعالة، وكذلك وجود ميثاق أخلاق وشرف يتميز بالنزاهة والموضوعية، مع توفير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تتصف بكل مقومات الصدق والعدالة.

أنواع الحوكمة

- ١/ الحوكمة الشاملة (تشمل الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية).
- ٢/ الحوكمة السياسية (سن القوانين والتشريعات في المؤسسة).
- ٣/ الحوكمة الاقتصادية (النشاطات المالية الاقتصادية داخل المؤسسة).
- ٤/ الحوكمة الإدارية (بيئة العمل والتي يجب أن تتصف بالكفاءة والاستقلالية والمساءلة).

أسس ومبادئ الحوكمة

١/ المساءلة **Accountability** :

والمقصود بها مساءلة جميع العاملين في المؤسسة عن أعمالهم وعن مدى التزامهم بتحقيق ما طلب منهم (الموظف مساءل من قبل المشرف، والمشرف مساءل من قبل مديره التنفيذي، والإدارة التنفيذية مساءلة من قبل الإدارة العليا، والإدارة العليا مساءلة من قبل المساهمين)

٢/ المسؤولية **Responsibility** :

هي الصلاحية التي يمتلكها الشخص بالتالي (تتم مساءلة الموظف على ما خول به) فلا مساءلة بدون مسؤولية ولا اهتمام بالمسؤولية إذا لم تكن هناك مساءلة.

٣/ الإفصاح والشفافية **Disclosure and transparency** :

وتعني الوضوح والإفصاح وتوفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب وهذا ما تم التطرق إليه في المادة (٨٦) الباب التاسع في لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة سوق الأوراق المالية عن الإفصاح والشفافية.

٤/ السلوك المهني واخلاقيات العمل **Charter of professional and ethical**

conduct for work :

د. حمد بن إبراهيم المنيع

وهي أن تتصف المنظمة بالنزاهة والمصداقية في جميع تعاملاتها ومع جميع المتعاملين معها دون محاباة أو تفضيل لأي شخص أو جهة.

٥/ المشاركة Participation :

وتعني إتاحة الفرصة لجميع الأفراد ذوي العلاقة بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع القواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانبه

٦/ الاستقلالية Independence:

وتعني أن تتمتع المنظمة بإدارة شؤونها كاملة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيداً عن أية تدخلات خارجية.

وسوف نركز في دراستنا على خمسة مبادئ للحوكمة هي المسؤولية والمشاركة والافصاح والشفافية والاستقلالية والسلوك المهني واخلاقيات العمل.

المحور الثاني: التعليم الأهلي بالملكة العربية السعودية

يقدر سوق التعليم الأهلي بالملكة العربية السعودية بحوالي (٥) بليون دولار وهو الأعلى في منطقة الخليج، حيث يبلغ معدل عدد المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية ب (٧) مدارس لكل مليون نسمة، بينما المعدل في دول الخليج (٣١) مدرسة عالمية لكل مليون نسمة، ويعكس ذلك الإمكانيات العالية لسوق التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية.

وقد توقّعت شركة كوليرز إنترناشونال ارتفاع عدد المنتسبين للمدارس الأهلية في السعودية من حوالي (٨٣٠) ألف طالب في ٢٠٢٣، إلى (١,٢) مليون طالب منتسب متوقع في ٢٠٣٠ وأوضحت في تقرير لها، أنّ ذلك يعني ارتفاع الطلب من حوالي (١٩) ألف مقعد إضافي في ٢٠٢٣، إلى (٢٠٠) ألف مقعد إضافي في ٢٠٣٠، ومن حوالي (١٠) مدارس إضافية في ٢٠٢٣، إلى حوالي (١٠٠) مدرسة إضافية مطلوبة في ٢٠٣٠.

عدد الطلاب في المملكة العربية السعودية

يبلغ عدد الطلاب في المملكة العربية السعودية حوالي (٧) مليون طالب وطالبة، منهم حوالي (٨٧٪) ملتحقين بالمدارس الحكومية، وما يقارب ال (١٣٪) يدرسون في

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديرها بمدينة الرياض
مدارس التعليم الأهلية، والجدول التالي يوضح عدد المدارس الحكومية والأهلية وأعداد
الطلاب بكل منهم:

جدول (١) أعداد الطلاب بالمملكة العربية السعودية في المدارس الحكومية والأهلية

عدد الطلاب مدارس أهلية	عدد الطلاب مدارس حكومية
٤٠٠,٠٠٠ طالب	٢,٧٠٠,٠٠٠ طالبه
٣٢٠,٠٠٠ طالبة	٢,٤٣٠,٠٠٠ طالب
٧٢٠,٠٠٠ طالب وطالبة	٥,١٣٠,٠٠٠ طالب وطالبة

* المصدر: موقع وزارة التعليم

عدد المدارس الأهلية بمدينة الرياض

يبلغ عدد المدارس الأهلية بالمملكة في مدينة الرياض حوالي (٤١٠) مدرسة أهلية ثانوية
منها (١٨٨) مدرسة أهلية ثانوية للطلاب، بينما تبلغ عدد المدارس الثانوية الأهلية للطالبات
حوالي (٢٢٢) مدرسة ثانوية.

واجبات مدير المدرسة الأهلية

حددتها وزارة التعليم في تعميمها الصادر عام ١٤٢٠ هـ بالآتي:

- ١- بالإضافة للإشراف على جميع شؤون المدرسة، وأن يكون القدوة الحسنة لزملائه أن
تدخل في مسؤولياته الآتي:
- ٢- لإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابه وتهيئة البيئة
التربوية الصالحة لبناء شخصيته
- ٣- الإشراف على المعلمين ومتابعتهم وتلمس احتياجاتهم واقتراح البرامج التدريبية
لتطويرهم مهنيًا.
- ٤- التعاون مع المشرفين التربويين وتسهيل مهامهم وتنفيذ توصياتهم
- ٥- اطلاع هيئة المدرسة على اللوائح والأنظمة الصادرة في حينها
- ٦- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها المختلفة، وحسن نظافتها وصيانتها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

وتوضحها الدراسة كما يلي:

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض (طلاب وطالبات) البالغ عددها (٤١٠) مدرسة ثانوية أهلية بمدينة الرياض، تم اختيار ٥٠٪ منهم كعينة للدراسة، وقد أستجاب منهم حوالي (١٦٤)، وفيما يلي وصف تفصيلي لعينة الدراسة حسب النوع.

جدول (٢) أفراد عينة الدراسة المستجيبين حسب النوع

م	النوع	العدد	نسبة الاستجابة
١	ذكر	٧٨	٪٤٨
٢	انثى	٨٦	٪٥٢
	المجموع	١٦٤	٪١٠٠

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد المستجيبين من مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من الذكور بلغ عدد (٧٨) مدير مدرسة ثانوية أهلية (طلاب) بنسبة (٤٨٪) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد المستجيبات (٨٦) مديرة مدرسة ثانوية أهلية (طالبات) بنسبة ٥٢٪ من إجمالي عدد المستجيبين البالغ عددهم (١٦٤) من مجتمع الدراسة.

جدول (٣) أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية :

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
سنتين فأقل	٥٦	٪٣٤
أكثر من سنتين	١٠٨	٪٦٦
المجموع	١٦٤	٪١٠٠

* من اعداد الباحث

***مع ملاحظة أن سنوات الخبرة تم تحديدها بسنتين فأقل أو أكثر من سنتين، لأنه وحسب نظام وزارة التعليم، أن تعيين مدير المدرسة يكون لمدة محددة (٤سنوات) يجب ألا يزيد عنها، ولكن يمكن انتدابه للعمل مرة أخرى كمدير للمدرسة.**

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذين بلغت خبرتهم سنتين فأقل (٥٦) من عينة البحث البالغ عدده (١٦٤) بنسبة (٣٤٪)، بينما بلغ عدد السنوات خبرتهم أكثر من سنتين (١٠٨) بنسبة (٦٦٪) من عينة البحث البالغ عدده (١٦٤) مديراً.

أداة الدراسة تكونت مما يلي:

- ١- تحليل المحتوى.
- ٢- البيانات الأولية لعينة البحث (النوع، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).
- ٣- استبانة البحث البالغ عدد أسئلتها (43) سؤال حول مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها، والتي تم عرضها على عينة البحث لتحديد درجة أهمية كل منها من خلال استجابات مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، وقد تم التقسيم على

النحو التالي:

- ١- عدد عشرة أسئلة حول مبدأ المسؤولية
 - ٢- عدد سبعة أسئلة حول مبدأ المشاركة
 - ٣- عدد تسعة أسئلة حول مبدأ الإفصاح والشفافية
 - ٤- عدد تسعة أسئلة حول مبدأ الاستقلالية
 - ٥- عدد ثمانية أسئلة حول مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل
- والجدول التالي يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة الخمسة

جدول (٤) توزيع المفردات على محاور الاستبانة الخمسة

م	المبدأ	عدد المفردات
١	المسؤولية	١٠
٢	المشاركة	٧
٣	الإفصاح والشفافية	٩
٤	الاستقلالية	٩
٥	السلوك المهني واخلاقيات العمل	٨
	إجمالي عدد المفردات	٤٣

مع مراعاة الوضوح في عبارات الاستبانة وعدم احتمالها لأكثر من معنى.

صدق أداة الدراسة

١- الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التعليم لأبداء آرائهم حول الاستبانة

د. حمد بن إبراهيم المنيع

والتأكد من مدى مناسبة الفقرات وسلامة اللغة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة حسب توجيهاتهم فيها.

٢- الصدق الداخلي:

للتأكد من توافر صدق الصدق الداخلي للاستبانة تم استخدام حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient وذلك من خلال عينة استطلاعية مكونة من

(٢٠) مدير مدرسة من خارج عينة الدراسة، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (٥) حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) مدير مدرسة في المحور الأول المسؤولية
($n=20$)

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتميز العاملون في المدارس الأهلية بالقدرة على تحمل المسؤولية في جميع ظروف العمل.	0.752
٢	تضع المدارس الأهلية معايير واضحة لتقييم أدائها الأكاديمي والإداري.	0.681
٣	لدى المدرسة الأهلية نظام يُحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل واضح	0.812
٤	يُدرك العاملين في المدرسة الأهلية حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	0.778
٥	تحرص المدرسة الأهلية على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها دون انتقائية.	0.681
٦	تُنمي المدرسة الأهلية أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها.	0.869
٧	لدى المدرسة الأهلية نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين فيها.	0.781
٨	يملك العاملون في المدرسة الأهلية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	0.879
٩	توفر المدرسة الأهلية الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن أي مُخالفات	0.781
١٠	يملك المُستفيدون الحق في مساءلة الإدارة حول أداء المدرسة	0.869

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0,01$)

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) مدير مدرسة في المحور الأول المسؤولية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.681) و (0.879) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.01$).

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

جدول (٦) حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) مدير مدرسة في المحور الثاني مبدأ المشاركة
(ن=٢٠)

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تتيح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها مناقشة مشاكلهم وسبل معالجتها	0.718
٢	يتم إشراك العاملين في المدرسة الأهلية في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات.	0.611
٣	تمنح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم.	0.948
٤	تمنح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم	0.942
٥	تشارك المدرسة الأهلية ممثلين عن الطلاب في تطوير برامجها التعليمية.	0.861
٦	تتيح المدرسة الأهلية الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير خدماتها التعليمية	0.964
٧	يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في المدرسة.	0.901

*** معامل الارتباط دال إحصائياً عند (a = 0.01) ومن خلال الجدول أعلاه أتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) إداري في المحور الثاني المشاركة، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.611) و (0.964) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (a = 0.01).**

جدول (٧) حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) مدير مدرسة في المحور الثالث مبدأ الإفصاح والشفافية
(ن=٢٠)

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تُوفّر المدرسة الأهلية معلومات عن أهدافها وخططها المستقبلية.	0.819
٢	تُطلع المدرسة الأهلية للعاملين فيها وكذلك الطلاب على الأنظمة والقوانين فور صدورهما	0.731
٣	توفر المدرسة الأهلية أدلة ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام.	0.893
٤	تُقدم المدرسة الأهلية المعلومات التي تحتاجها الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.	0.821
٥	تحرص المدرسة الأهلية على تجديد معلوماتها وبياناتها في موقعها الإلكتروني	0.731
٦	تُطلع المدرسة الأهلية للعاملين فيها على نتائج تقييم الأداء.	0.860
٧	توفر المدرسة الأهلية آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها	0.782
٨	أنظمة وتعليمات الرواتب والحوافز في المدرسة الأهلية واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع	0.669
٩	تحرص المدرسة الأهلية على نشر بياناتها المالية السنوية وفق المعايير المعتمدة	0.985

د. حمد بن إبراهيم المنيع

**** معامل الارتباط دال إحصائياً عند (a = 0.01) ***

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) إداري في المحور الثالث الافصاح والشفافية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.669) و (0.985) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (a = 0.01).

جدول (٨) حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) مدير مدرسة في المحور الرابع مبدأ الاستقلالية (ن=٢٠)

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتم اعتماد الأنظمة واللوائح في المدرسة الأهلية من قبل مجلس إدارتها.	0.846
٢	تمتلك إدارة المدرسة الأهلية الاستقلالية في صنع قراراتها الإدارية.	0.951
٣	تعتمد المدرسة الأهلية على تسيير أنشطتها بمواردها الذاتية.	0.948
٤	تتمتع إدارة المدرسة الأهلية باستقلالية تامة في إدارة مواردها المالية.	0.852
٥	تمتلك إدارة المدرسة الأهلية الاستقلالية في صنع قراراتها المالية.	0.981
٦	توفر المدرسة الأهلية الحرية الأكاديمية للمعلمين فيها.	0.854
٧	لا تخضع عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس في المدرسة الأهلية لأي تدخلات خارجية	0.780
٨	لا تخضع عملية تعيين الإداريين في المدرسة الأهلية لأي تدخلات خارجية.	0.742
٩	تحرص المدرسة الأهلية على استغلالية مدققها الخارجي لحساباتها المالية.	0.803

*** معامل الارتباط دال إحصائياً عند (a = 0.01) ***

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) إداري في المحور الرابع الاستقلالية، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.742) و (0.981) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (a = 0.01).

جدول (٩) حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) اداري في المحور الخامس مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل (ن=٢٠)

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تمتلك المدرسة الأهلية ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل.	0.729
٢	تعزز إدارة المدرسة الأهلية مبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين فيها.	0.846
٣	تلتزم إدارة المدرسة الأهلية بممارسة أعمالها بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح المدرسة	0.843
٤	تلتزم المدرسة الأهلية بأخلاقيات العمل في تعاملها مع منتسبيها.	0.942
٥	يتسم أعضاء مجالس الإدارة في المدرسة الأهلية بالأمانة والاستقامة.	0.812
٦	تحرص المدرسة الأهلية باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة للعاملين فيها.	0.764
٧	يحرص العاملون في المدرسة الأهلية عن المحاباة والمسبوبة في جميع جوانب الأداء المختلفة.	0.841
٨	توفر المدرسة الأهلية للعاملين فيها حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.	0.826

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($a = 0.01$)

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (٢٠) إداري في المحور الخامس السلوك المهني واخلاقيات العمل، جميعها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.729) و (0.942) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية ($a = 0.01$).

ثبات الأداة (الاستبانة)

تم التحقق من حساب الثبات Reliability بطريقة:

١- معامل الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) وذلك لنفس العينة الاستطلاعية المكونة من (٢٠) إداري في المدراس الأهلية بمدينة الرياض (من خارج العينة الأساسية للدراسة)، وقد تراوحت قيمة الفا ما بين (٠,٩٧٠) و (٠,٨٣٩) كما في الجدول (١٠) التالي

جدول (١٠) قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة للمبادئ الخمسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات الفا كرو نباخ
مبدأ المسئولية	١٠	تراوحت ما بين (0.664) و (0.842)
مبدأ المشاركة	٧	تراوحت ما بين (0.607) و (0.912)
مبدأ الإفصاح والشفافية	٩	تراوحت ما بين (0.746) و (0.989)
مبدأ الاستقلالية	٩	تراوحت ما بين (0.672) و (0.959)
مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل	٨	تراوحت ما بين (0.639) و (0.949)

* معاملات الثبات لها دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.01$).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الأول المسئولية قد تراوحت ما بين (0.664) و (0.842)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الثاني المشاركة ما بين (0.607) و (0.912)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الثالث الإفصاح والشفافية ما بين (0.746) و (0.989)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الرابع الاستقلالية ما بين (0.672) و (0.959)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الخامس السلوك المهني واخلاقيات العمل ما بين (0.639) و (0.949) وهي جميعها قيم مرتفعة مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية ويمكن الوثوق بنتائجها.

٢- مؤشر الصدق الذاتي Index-Validating

حيث تم حساب مؤشر الصدق الذاتي من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما في الجدول (١٠) حيث بلغ مؤشر الصدق الذاتي لمحاور الاستبانة كما موضح ادناه:

جدول (١١) مؤشر الصدق (الثقة) لمحاور الاستبانة الخمسة

المحور	عدد العبارات	قيمة المؤشر
مبدأ المسئولية	١٠	تراوحت ما بين (0.751) و (0.886)
مبدأ المشاركة	٧	تراوحت ما بين (0.662) و (0.936)
مبدأ الإفصاح والشفافية	٩	تراوحت ما بين (0.756) و (0.949)
مبدأ الاستقلالية	٩	تراوحت ما بين (0.651) و (0.981)
مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل	٨	تراوحت ما بين (0.630) و (0.971)

د. حمد بن إبراهيم المنيع

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الأول المسؤولية قد ما بين (0.751) و (0.886) ، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الثاني المشاركة ما بين (0.662) و (0.936)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الثالث الإفصاح والشفافية ما بين (0.756) و (0.949) ، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الرابع الاستقلالية ما بين (0.672) و (0.959) ، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المبدأ الخامس السلوك المهني واخلاقيات العمل ما بين (0.630) و (0.971)، وكلها قيم مقبولة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق (الثقة) ويمكن الاعتماد علي نتائجها والوثوق بها.

مقياس أداة الدراسة (الاستبانة)

سوف يستخدم الباحث المقياس الخماسي المتدرج (مقياس ليكرت) كما موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (١٢) يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستبانة

المتوسط الحسابي	الدرجة	مقدار الاستجابة	المستوى
من ٥ الي أقل من ٤,٢١	٥	موافقة عالية	عالي جدا
من ٤,٢٠ الي أقل من ٣,٤١	٤	موافقة	عالي
من ٣,٤٠ الي أقل من ٢,٦١	٣	موافقة متوسطة	متوسط
من ٢,٦٠ الي أقل من ١,٨١	٢	عدم موافقة	منخفض
من ١,٨٠ الي ١	١	عدم موافقة بشدة	منخفض جدا

وحسب المقياس أعلاه فإن مدى الاستبانة سوف يكون (٥-١ = ٤) ليصبح طول الفينة ٤/٥ يساوي (٠,٨).
التطبيق

تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث من مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض (بنين وبنات) البالغ عددها (٢١٠) مدرسة ثانوية أهلية وذلك إلكترونياً عن طريق نماذج (Google Form).

المعالجات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة

تم استخدام برامج (SPSS) في استخراج النتائج، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؟ تم استخدام المتوسط الحسابي Arithmetic mean والانحراف المعياري standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variation وتحديد الرتب لكل مبدأ من المبادئ الخمسة.

وللإجابة عن السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء مديري المدارس الثانوية الأهلية

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو نوع المدرسة، فقد تم استخدام اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء مديري المدارس الثانوية الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو نوع المدرسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها مع التفسير

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض؟ وفي الجداول التالية إجابة عن هذا السؤال:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مبدأ المسؤولية

م	عبارات مبدأ المسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
١	يتميز العاملون في المدارس الأهلية بالقدرة على تحمل المسؤولية في جميع ظروف العمل.	٣,٧٠	١,٠١	٪٨٠	٪٢٧	عالية	٧
٢	تضع المدارس الأهلية معايير واضحة لتقييم أدائها الأكاديمي والإداري.	٤,٠٢	٠,٩١	٪٨٤	٪٢٢	عالية	٢
٣	لدى المدرسة الأهلية نظام يُحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل واضح	٣,٨٦	١,١١	٪٨١	٪٢٨	عالية	٣
٤	يُدرك العاملون في المدرسة الأهلية حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.	٣,٨٠	١,٠٩	٪٨٠	٪٢٨	عالية	٥
٥	تحرص المدرسة الأهلية على التطبيق الكامل للوائح المنظمة لعملها دون انتقائية.	٣,٨١	١,٢٢	٪٨٠	34%	عالية	٤
٦	تُتمى المدرسة الأهلية أسلوب الرقابة الذاتية لدى مُنتسبيها.	٣,٦١	١,٣١	٪٧٩	٪٣٦	عالية	٨
٧	لدى المدرسة الأهلية نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين فيها.	٤,١٦	١,١٨	٪٨٥	٪٢٨	عالية	١
٨	يملك العاملون في المدرسة الأهلية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	٣,٣٠	١,٠٦	٪٧٧	٪٣٠	متوسطة	١٠
٩	توفر المدرسة الأهلية الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن أي مُخالفات	٣,٥٩	١,٠٩	٪٧٨	٪٣٠	عالية	٩
١٠	يملك المُستفيدون الحق في مُساءلة الإدارة حول أداء المدرسة	٣,٧٤	١,١٢	٪٨٠	٪٢٩	عالية	٦
	الدرجة الكلية	٣,٨٠	١,١٢	٪٨٠,١	٪٢٩	عالية	

د. حمد بن إبراهيم المنيع

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لدرجة توافر مبدأ المسؤولية في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض بلغ (٣,٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٠,١٪) وبدرجة توافر عالية. جاءت المهارة الفرعية "لدى المدرسة نظام مُعلن للمساءلة يخضع له جميع العاملين فيها." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٦) ونسبة بلغت (٨٥٪) وبدرجة توافر عالية، وهذا يعزى إلى أن المدارس الأهلية هي نوع من النشاط التجاري الهادف إلى الربحية، ولذا يهتم ملاك المدارس بوضع نظام قوي يمكنها من المحاسبة والمساءلة. بينما جاءت المهارة الفرعية " يمتلك العاملون في المدرسة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) ونسبة بلغت (٧٧٪) وبدرجة توافر عالية ، وهذا يعزى إلى تدخل وزارة التعليم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدارس الأهلية.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مبدأ المشاركة

م	عبارات مبدأ المشاركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
١	تُتيح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها مناقشة المشكلات التي تواجههم وسبل معالجتها.	٣,٨٢	١,٠٨	٨٠٪	٢٨٪	عالية	١
٢	يتم إشراك العاملين في المدرسة الأهلية في وضع وتطوير الأنظمة والتعليمات.	٢,٨٩	١,٢٣	٧١٪	٤٢٪	متوسطة	٥
٣	تُتيح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم.	٣,٢١	١,١٧	٧٤٪	٣٦٪	متوسطة	٤
٤	تُتيح المدرسة الأهلية الفرصة للعاملين فيها المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم	٣,٢٥	١,٠٤	٧٥٪	٣٢٪	متوسطة	٣
٥	تُشرك المدرسة ممثلين عن الطلاب في تطوير برامجها التعليمية.	٢,٨٦	١,٢١	٧٠٪	٤٢٪	متوسطة	٦
٦	تُتيح المدرسة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في عملية تطوير خدماتها التعليمية	٢,٥٨	١,٣٩	٦٧٪	٥٣٪	منخفضة	٧
٧	يشارك ممثلون عن أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة في المدرسة.	٣,٥١	١,١٦	٧٨٪	٣٣٪	عالية	٢
	الدرجة الكلية	٣,٠١	١,١٨	٧٣٪	٣٨٪	متوسطة	

* من اعداد الباحث

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مبدأ المشاركة في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض بلغ (٣,٠١) وبنسبة مئوية بلغت (٧٣٪) وبدرجة توافر متوسطة، وبشكل عام يلاحظ تدني المتوسط الحسابي في هذا المبدأ لأن المدارس الأهلية لها خططها وبرامجها التي توضع من قبل الإدارة العليا لتحقيق الأرباح ولذا فمن الطبيعي أن تقتصر المشاركة على جوانب شكلية.

جاءت المهارة الفرعية "تتيج المدرسة للعاملين فيها فرصة مناقشة مشاكلهم وسبل معالجتها." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وبنسبة بلغت (٨٠٪) وبدرجة توافر عالية، بينما جاءت المهارة الفرعية "تتيج المدرسة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في تطوير خدماتها." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) وبنسبة بلغت (٦٧٪) وبدرجة توافر منخفضة.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مبدأ الإفصاح والشفافية

م	عبارات مبدأ الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	المعيار الانحرافي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توفر المدرسة الأهلية معلومات كافية وشفافة عن أهدافها وخططها المستقبلية.	٣,٥١	١,١٤	٪٧٧	٪٣٢	عالية
٢	تطلع المدرسة الأهلية للعاملين فيها وكذلك الطلاب على الأنظمة والقوانين فور صدورهما	٣,٧١	١,١٢	٪٨٠	٪٣٠	عالية
٣	توفر المدرسة الأهلية أدلة ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام.	٤,٠١	٠,٩٧	٪٨٤	٪٢٤	عالية
٤	تقدم المدرسة الأهلية المعلومات التي تحتاجها الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.	٣,٨٣	١,٠١	٪٨١	٪٤٠	عالية
٥	تحرص المدرسة الأهلية على تجديد معلوماتها وبياناتها في موقعها الإلكتروني	٣,٠١	١,٢٣	٪٧٣	٪٥٣	متوسطة
٦	تطلع المدرسة الأهلية للعاملين فيها على نتائج تقويم الأداء.	٣,٥١	١,٣١	٪٧٧	٪٣٧	عالية
٧	توفر المدرسة الأهلية آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها	٢,٥١	١,٤٢	٪٦٦	٪٥٦	منخفضة
٨	أنظمة وتعليمات الرواتب والحوافز في المدرسة الأهلية واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع	٣,٦٧	١,٠٨	٪٧٩	٪٢٩	عالية
٩	تحرص المدرسة الأهلية على نشر بياناتها المالية السنوية وفق المعايير المعتمدة	٣,٦٢	١,٠٩	٪٧٨	٪٣٠	عالية
	الدرجة الكلية	٣,٤٨	١,١٥	٪٧٧	٪٣٦	عالية

د. حمد بن إبراهيم المنيع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مبدأ الإفصاح والشفافية في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض بلغ (٣,٤٨) وبنسبة مئوية بلغت (٧٧٪) وبدرجة توافر عالية، جاءت المهارة الفرعية "توفر المدرسة أدلة ونماذج عمل واضحة وسهلة الاستخدام." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١) وبنسبة بلغت (٨٤٪) وبدرجة توافر عالية، بينما جاءت المهارة الفرعية "توفر المدرسة آلية واضحة وشفافة لتولي المناصب القيادية والأكاديمية والإدارية فيها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١) وبنسبة بلغت (٦٦٪) وبدرجة توافر منخفضة، ويفسر ذلك أن ملاك المدارس يختارون من القيادات من يرون أنه أقدر على تنفيذ خططهم، ويسهل عليهم التعامل معه.

جدول (١٦) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مبدأ لاستقلالية

م	عبارات مبدأ الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
١	يتم اعتماد الأنظمة واللوائح في المدرسة الأهلية من قبل مجلس إدارتها.	٣,٦١	١,٣١	٪٧٨	٪٣٦	عالية	٦
٢	تمتلك إدارة المدرسة الأهلية الاستقلالية في صنع قراراتها الإدارية.	٣,٠٦	١,٣٦	٪٧٣	٪٢٠	متوسطة	٩
٣	تعتمد المدرسة الأهلية على تسبير أنشطتها بمواردها الذاتية.	٣,٥٦	١,٢٢	٪٧٧	٪٣٤	عالية	٧
٤	تتمتع إدارة المدرسة الأهلية باستقلالية تامة في إدارة مواردها المالية.	٣,٦٣	١,٣٤	٪٧٨	٪٣٧	عالية	٥
٥	تمتلك إدارة المدرسة الأهلية الاستقلالية في صنع قراراتها المالية.	٤,٠١	٠,٨٩	٪٨٤	٪٢٨	عالية	٤
٦	توفر المدرسة الأهلية الحرية الأكاديمية للمعلمين فيها.	٣,٢١	١,١٩	٪٧٤	٪٣٧	متوسطة	٨
٧	لا تخضع عملية تعيين أعضاء هيئة التدريس في المدرسة الأهلية لأي تدخلات خارجية.	٤,٠١	٠,٩٧	٪٨٤	٪٢٤	عالية	٣
٨	لا تخضع عملية تعيين الإداريين في المدرسة الأهلية لأي تدخلات خارجية.	٤,٢٦	٠,٨٦	٪٨٧	٪٢٠	عالية جدا	١
٩	تحرص المدرسة الأهلية على استقلالية مدققها الخارجي لحساباتها المالية.	٤,١١	٠,٩٥	٪٨٥	٪٢٣	عالية	٢
	الدرجة الكلية	٤,٠٣	١,١٩	٪٨٣,٧	٪٢٨	عالية	

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مبدأ الاستقلالية في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض بلغ (٤,٠٣) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٧٪) وبدرجة توافر عالية. حلت المهارة الفرعية "عملية تعيين الإداريين لا تخضع لأي تدخلات خارجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وبنسبة بلغت (٨٧٪) وبدرجة توافر عالية جداً، بينما جاءت المهارة الفرعية "توفر المدرسة الحرية الأكاديمية للمعلمين فيها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١) وبنسبة بلغت (٧٤٪) وبدرجة توافر متوسطة.

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل

م	عبارات مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
١	تمتلك المدرسة الأهلية ميثاق معتمد للسلوك المهني وأخلاقيات العمل.	٣,٥٦	١,٠٧	٪٧٧	٪٣٠	عالية	٣
٢	تعزز إدارة المدرسة الأهلية مبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين فيها.	٢,٥٦	١,٤١	٪٦٦	٪٥٥	منخفضة	٧
٣	تلتزم إدارة المدرسة الأهلية بممارسة أعمالها بعيداً عن أي تصرفات تتعارض مع مصالح المدرسة	٣,٥٩	١,١٩	٪٧٨	٪٣٣	عالية	٢
٤	تلتزم المدرسة الأهلية بأخلاقيات العمل في تعاملها مع منتسبيها.	٣,٥١	٠,٩٨	٪٧٨	٪٢٧	عالية	٤
٥	يتسم أعضاء مجالس الإدارة في المدرسة الأهلية بالأمانة والاستقامة.	٤,٢٨	٠,٩٦	٪٨٧	٪٢٢	عالية جداً	١
٦	تحرص المدرسة الأهلية باستمرار على نشر ثقافة الحوكمة للعاملين فيها.	٢,٥٨	١,٤٧	٪٦٦	٪٥٦	منخفضة	٦
٧	يحرص العاملون في المدرسة الأهلية عن المحاباة والمحسوبية في جميع جوانب الأداء المختلفة.	٣,٢١	١,١٦	٪٧٤	٪٣٦	متوسطة	٥
٨	توفر المدرسة الأهلية للعاملين فيها حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي.	٢,١٥	١,٥٣	٪٦٢	٪٦٢	منخفضة	٨
	الدرجة الكلية	٣,١٨	١,٢٢	٪٧٣,٥	٪٤٠	متوسطة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض بلغ (٣,١٨) وبنسبة مئوية بلغت (٧٣,٥٪) وبدرجة توافر متوسطة.

جاءت المهارة الفرعية "يتسم أعضاء مجالس الإدارة في المدرسة بالأمانة والاستقامة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨) وبنسبة بلغت (٨٧٪) وبدرجة توافر عالية جداً، وهذا ينسجم مع القواعد المنظمة لاختيار مجالس الإدارة التي تؤكد على أهمية توفر هاتين

د. حمد بن إبراهيم المنيع

الصفحتين في هذه المجالس. بينما جاءت المهارة الفرعية " توفر المدرسة لمنتسبيها حوافز لتطبيق ميثاق السلوك المهني والأخلاقي." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٥) وبنسبة بلغت (٦٢٪) وبدرجة توافر منخفضة، ويفسر هذه النتيجة أن المدارس الأهلية قد ترى في هذه الحوافز نوعاً من الإنفاق غير المرغوب.

خلاصة نتائج السؤال الأول ما واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؟

من خلال تحليل الجداول رقم (١٣ و ١٤ و ١٥ و ١٦ و ١٧) يتضح أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحاور الخمسة (٣,٥) بنسبة (٧٧,٤٦).

للإجابة على السؤال الثاني ما هو ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض؟ يتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٨) ترتيب مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية مرتبة ترتيب تنازلي حسب المتوسطات الحسابية والنسبة ودرجة التوافر للمبادئ الخمسة

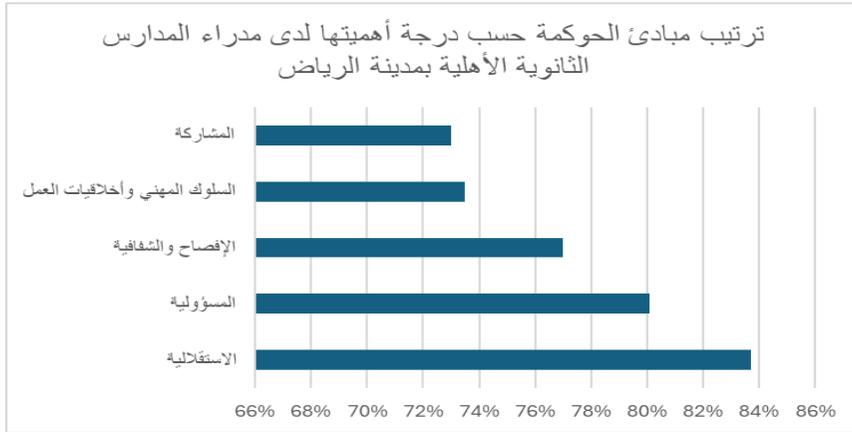
المرتبة	الدرجة	النسبة	المتوسط الحسابي	المبدأ
١	عالية	٨٣,٧٪	٤,٠٣	مبدأ الاستقلالية
٢	عالية	80.1%	٣,٨٠	مبدأ المسؤولية
٣	عالية	٧٧٪	٣,٤٨	مبدأ الإفصاح والشفافية
٤	متوسطة	٧٣,٥٪	٣,١٨	مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل
٥	متوسطة	٧٣٪	٣,٠١	مبدأ المشاركة
	عالية	٧٧,٤٦٪	٣,٥	متوسط التطبيق العام للمحاور

من الجدول (١٨) أن مبدأ الاستقلالية جاء في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بنسبة (٨٣,٧٪) وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (المفيز ٢٠١٦) كون دراستها عملت على الجامعات السعودية الحكومية بينما عملت هذه الدراسة على المدارس الأهلية. وجاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، بنسبة (٨٠,١٪) وبدرجة توافر عالية، و جاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، بنسبة

واقع الحوكمة في مدراس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

(٧٧٪) وبدرجة توافر عالية ، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوك المهني وأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، بنسبة (٧٣,٥٪) وبدرجة توافر متوسطة ، أما المرتبة الخامسة جاءت فيها مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١)، بنسبة (٧٣٪) وبدرجة توافر متوسطة، وهاتان النتيجةتان الأخيرتان تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المغربي ٢٠١٩)

والشكل التالي يوضح ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مدراء المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.



*من إعداد الباحث

شكل (١) ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مدراء المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض

وفي ذلك تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المغربي ٢٠١٩) والتي وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض متحقق بدرجة متوسطة، وأن المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية متحقق أيضا بدرجة متوسطة.

للإجابة عن السؤال الثالث هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء مديري المدارس الثانوية الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية أو نوع المدرسة؟

تم استخدام اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة الخمسة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

١- الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء مديري المدارس الثانوية الأهلية تبعاً لمتغير نوع المدرسة:

جدول (١٩) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة في مدارس الرياض الأهلية تبعاً لنوع المدرسة

المبدأ	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة
المسؤولية	طلاب	٧٨	٣,٧١	١,١٨	٠,٩٥	٣٠٤	٠,٣١٢
	طالبات	٨٦	٣,٨٩	١,٠٦			
المشاركة	طلاب	٧٨	٢,٩٦	١,٢٢	٠,٩١	٣٠٤	٠,٤٥٩
	طالبات	٨٦	٣,٠٦	١,١٤			
الإفصاح والشفافية	طلاب	٧٨	٣,٣٠	١,١٩	٠,٦٧	٣٠٤	٠,٥٨١
	طالبات	٨٦	٣,٦٦	١,١٢			
الاستقلالية	طلاب	٧٨	٣,٩٨	١,٢٣	٠,٢٨	٣٠٤	٠,٦٤١
	طالبات	٨٦	٤,٠٨	١,١٥			
السلوك المهني واخلاقيات العمل	طلاب	٧٨	٣,٠٢	١,٢٧	٠,٦١	٣٠٤	٠,٣٩٨
	طالبات	٨٦	٣,٣٤	١,١٧			

* عند مستوى الدلالة (a=0.05)

من خلال الجدول رقم (١٩) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع المدرسة الثانوية الأهلية (بنين وبنات) وذلك عند مستوى الدلالة (a=0.05).

٢- الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة في أداء مديري المدارس الثانوية الأهلية تبعاً لسنوات الخبرة:

جدول (٢٠) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر مبادئ الحوكمة في مدارس الرياض الأهلية تبعاً لسنوات الخبرة

المبدأ	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة
المسؤولية	سنتين فأقل	٥٦	٣,٦٩	١,٢٢	٠,٥١	٣٠٤	٠,٦٩
	أكثر من سنتين	١٠٨	٣,٩١	١,٠٢			
المشاركة	سنتين فأقل	٥٦	٢,٩٣	١,٢٨	٠,٧٣	٣٠٤	٠,٥١
	أكثر من سنتين	١٠٨	٣,٠٩	١,٠٨			

واقع الحوكمة في مدارس التعليم الأهلي الثانوي من وجهة نظر مديريها بمدينة الرياض

٠,٤٦	٣٠٤	٠,٩٤	١,٢٦	٣,٢٧	٥٦	سنتين فأقل	الإفصاح والشفافية
			١,٠٥	٣,٦٩	١٠٨	أكثر من سنتين	
٠,٣٧	٣٠٤	٠,٩٤	١,٣١	٣,٨٩	٥٦	سنتين فأقل	الاستقلالية
			١,٠٧	٤,١٧	١٠٨	أكثر من سنتين	
٠,٤٦	٣٠٤	٠,٧٩	١,٣٤	٢,٩٨	٥٦	سنتين فأقل	السلوك المهني واخلاقيات العمل
			١,١٠	٣,٤٨	١٠٨	أكثر من سنتين	

* عند مستوى الدلالة (a=0.05)

من خلال الجدول (٢٠) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى الدلالة (a=0.05).

المبحث الرابع: التوصيات والمقترحات الإجرائية

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج حول واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض وترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى قادة المدارس الثانوية الأهلية؟

خلصت الدراسة إلى أن توفر مبادئ الحوكمة في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق مبادئ الحوكمة (٣,٥) وبنسبة ٧٧,٤٦٪ وبدرجة توافر عالية،

كما أتضح لنا ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة أهميتها لدى مدراء المدارس الثانوية الأهلية والذي جاء على النحو التالي:

جاء مبدأ الاستقلالية في المركز الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بنسبة (٨٣,٧٪) وبدرجة توافر عالية، بينما حل مبدأ المسؤولية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، بنسبة (٨٠,١٪) وبدرجة توافر عالية، بينما جاء مبدأ الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، بنسبة (٧٧٪) وبدرجة توافر عالية، وفي المرتبة الرابعة جاء مبدأ السلوك المهني واخلاقيات العمل بمتوسط حسابي بلغ

(٣,١٨)، بنسبة (٧٣,٥٪) وبدرجة توافر متوسطة ، أما المرتبة الخامسة فحل فيها مبدأ المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠١)، بنسبة (٧٣٪) وبدرجة توافر متوسطة كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير نوع المدرسة الثانوية الأهلية (طلاب أو طالبات) وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مبادئ الحوكمة تعزى (عدد سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تبرز التوصيات التالية:

- ١- العمل على أهمية نشر ثقافة الحوكمة لدى منسوبي المدارس الثانوية الأهلية، والعمل على توفير إطار واضح لمبادئ الحوكمة ومؤشراتها في المدارس الثانوية الأهلية.
- ٢- العمل على أهمية تعزيز إدارات المدارس الأهلية الثانوية لمبادئ تطبيق الميثاق الأخلاقي للعاملين فيها، وذلك بالعمل على توفير دليل مكتوب ومعتمد لمعايير السلوك المهني وأخلاقيات العمل.
- ٣- العمل على إتاحة المدارس الأهلية الثانوية فرص أكبر للعاملين فيها لمناقشة مشاكلهم وسبل معالجتها، وذلك بعقد لقاءات تشاورية شهرية بين العاملين في المدارس الثانوية الأهلية.
- ٤- العمل على إشراك العاملين في المدارس الثانوية الأهلية في صنع القرارات ذات العلاقة بعملهم.
- ٥- العمل على إتاحة الفرصة للمجتمع الخارجي للمشاركة في تطوير خدمات المدارس الثانوية الأهلية.
- ٦- عمل دراسات متعمقة أكثر لقياس أثر الحوكمة في أداء المدارس الثانوية الأهلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١/ البركي، أحمد محمد، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية في الجامعة الدولية للعلوم الطبية بمدينة بنغازي، الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية مجلة العلوم التجارية والبيئية، مجلد ٢، العدد ٢، ٢٠٢٣م.
- ٢/ البليهي، محمد صالح، الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم (نموذج مقترح)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٥م..
- ٣/ المفيز، خولة بن عبد الله، تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية جامعة المام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ١٥، ٢٠١٨م.
- ٤/ الغامدي، عائض بن سعيد، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية في الجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد ٣٨، العدد ١، ٢٠٢٢م.
- ٥/ الخليوي، لينا بنت سليمان وآخرون، درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديرات المدراس الحكومية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٩٠، ٢٠١٧م.
- ٦/ المغربي، عالية هاشم، واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض، المجلة التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد ٦٨، ٢٠١٩م.
- ٧/ السديري، هند، تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. رسالة غير منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية ٢٠١٥م.
- ٨/ مسلم، بسام، مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد ٤٩، ٢٠١٦م.
- ٩/ كافي، مصطفى يوسف، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان، مكتبة المجتمع العربي، ٢٠١٣م.

د. حمد بن إبراهيم المنيع

١٠/جبير، إباد بن وليد، مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (دراسة تحليلية) رسالة ماجستير غير منشورة بكلية إدارة الأعمال، جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا، الأردن ٢٠٠٨م.

١١/ صلاح الدين، سردوك، دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بمهيد، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠٢١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1/Milos J. University governance and some issues, a national Study of improving participation in student self. Governance leadership, lifelong learning network, national conference, university of Arkansas, ٢٠١٠.

2/ Key Performance Indicators (KPIS) for governance of public universities in Malaysian. Department of higher education management, ministry of higher education, Asian center for research on university learning and teaching. ٢٠٠٩

3/ Festo, T., N., & Nkote, I. N. Corporate Governance in Private Universities: Financial Performance Perspective. Journal of Business Law and Ethics, 2013.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. التعليم الأهلي

<https://www.mohe.gov.sa/ar/studyinside/Private-higher-Pages/default.aspx>

موقع نزاها لمكافحة الفساد

<https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1009.aspx>

