Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 3 | Page 225 – 249 |2026 | https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The reality of application the Governance in public Education Schools in the Republic of Yemen

Ghada Abdel Wahab Yahya Al-Habishi [1,*]

[1]Department of Fundamentals of education, Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

***Corresponding author:** *dr.ghada456@gmail.com*

Keywords

1. Governance
2. Public Education schools

Abstract:

This study aimed to know the reality of the application of governance in the Public Education Schools in the Republic of Yemen. , to achieve this, The researcher used the descriptive approach , and sample deliberately, and the analytical and extrapolative descriptive approach. The researcher adopted the questionnaire as a tool for collecting data and information. The tool consisted of (104) items distributed to nine areas: (Strategic Vision , Transparency, Accountability, Powerment , Community participation, Combating corruption , Decentralization, Justice and Law of rule).

The researcher used statistical methods to analyze the data using the SPSS program for social sciences, such as arithmetic means, standard deviations and alpha cronbach .

The research revealed the following result:

-The degree of the application of governance in the Public Education schools in the Republic of Yemen was weak (2.06) and the research concluded with series of recommendations and proposals as Issuing the Ministry of Education the rules of applying the governance in the Public Education schools in the Republic of Yemen and suggested preparing a proposal to spread the cultural of governance in the Public Education schools in the Republic of Yemen.

Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 3 | Page 226 – 249 | 2026
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية

غادة عبد الوهاب يحيى الحبيشي [1]*،

[1]قسم أصول التربية ، كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

***المؤلف:** dr.ghada456@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. الحوكمة
2. مدارس التعليم العام

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية مكونة من مديري، وكلاء، معلمي، ومشرفي مدارس التعليم العام وموجهين في مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية (إب – صنعاء – تعز – مأرب) إذ بلغ عددهم (33) لتشخيص درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت الأداة من (104) فقرة توزعت على تسعة مجالات رئيسة هي: (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، الاستقلالية، العدالة، سيادة القانون).

واعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS) كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، وتوصل البحث أن واقع تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية كان ضعيفاً، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ(2.06) وقد خلص البحث الحالي إلى جملة من التوصيات والمقترحات، أهمها: إصدار وزارة التربية والتعليم اللوائح التنظيمية والإجرائية لممارسة الحوكمة وتطبيقها في مدارس التعليم العام، وتقترح الباحثة إجراء تصور مقترح لنشر ثقافة الحوكمة في مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

أولاً: الإطار العام للبحث

أ: مـقدمـة البحث

إن آمال الشعوب وتطلعاتها نحو التطور والتقدم العالمي بات مرهوناً بالتعليم في كافة مؤسساته، حيث إن الإدارة المدرسية مازالت تواجه العديد من التحديات، لذا تعد الحوكمة أحد المداخل الاستراتيجية لتحسين وتطوير وتجويد مخرجات العملية التعليمية.

تعتبر الحوكمة أحد مداخل الإصلاح التعليمي، ويقوم هذا المدخل على مُسلمة مفادها أن التنظيم الهيكلي هو أساس كل تطوير وإصلاح (البراهيم,2015, 19) وهذا ما أكدت عليه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم وأطلقت عليه مؤخراً إعادة هيكلة المدرسة كاتجاه عالمي معاصر، ظهرت تطبيقاته في كل من الولايات المتحدة لأمريكية وكندا، واستراليا ونيوزيلندا بهدف تحسين الفعالية المدرسية وتطوير المردود التربوي، وقد امتد صداه لعدد من الدول العربية مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وقطر، ولبنان، والمغرب(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 13،2013).

وتتجسد أهمية الحوكمة بأنها خياراً استراتيجياً أمام التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل تدني مستوى تطبيق الشفافية والنزاهة، والمحاسبة، وغياب المشاركة (بشير,2019, 28).

وفي هذا السياق، أكد تقرير (منظمة الشفافية الدولية لقياس مدركات الفساد 2018) بأن الجمهورية اليمنية حصلت على (14 نقطة من أصل 100) وبهذا تدنت إلى المرتبة (176من أصل 180) دولة لتصبح ضمن الدول الخمس الأكثر فساداً في العالم، ويرجع السبب في ذلك إلى غياب الشفافية في معظم الأعمال الإدارية في مؤسسات الدولة ومنها التعليم وقصورها في أداء وظائفها، لذا أوصى التقرير بالعودة إلى تطبيق الشفافية الإدارية والمالية والنزاهة وتفعيل مؤسسات الرقابة والمحاسبة والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، لابد للإدارات المدرسية أن تتحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات حديثة تواكب التطورات في تطبيق الحوكمة الرشيدة وتشجيع العاملين بالعمل وفق رؤية جماعية، وربط المدرسة ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية هدفها تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها (الزطمة،2016، 4)

وعلى المستوى العربي: أوصت الدراسات العلمية التي تناولت الحوكمة ومنها دراسة (الزطمة ,2016) ودراسة (العتيبي.2016) ودراسة (بشير,2019) ودراسة (البلوشي، 2023) إلى ضرورة حوكمة الإدارة المدرسية.

وعلى المستوى المحلي: فإن الجمهورية اليمنية تسعى إلى تطوير نظامها التعليمي، فقد أوصت دراسة (الجنيد,2016) أنه من الضرورة بناء أنموذج مقترح لحوكمة إدارة مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وكذلك أوصت دراسة (الحبيشي,2017) بضرورة معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة والمعوقات أو التحديات التي تواجه تطبيقها في إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة إب وسُبل التغلب عليها.

وفي ضوء إطار توجُهات اليمن وأهداف الرؤية الوطنية 2025م، تتطلع اليمن إلى إدخال تغيير جذري في أنظمة التعليم من حيث الهيكل والمنهج ومحاربة الأمية لتصبح قادرة على مواكبة العصر.

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث وعلى حد علمها وجدت بأن هناك قلة في دراسات واقع تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وهذا ما دفع الباحثة للاهتمام بهذا الموضوع.

ب: مشـكلة البـحث

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي بأن هناك عدداً من نقاط الضعف المتصلة بالإدارة المدرسية منها قصور التدريب أثناء الخدمة، نُدرة الحوافز المادية والمعنوية، ضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي (2006-2015، 15).

وتعد ظاهرة تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة إحدى الأسباب التي جعلت موقع الجمهورية اليمنية في أدنى المستويات والأقل شفافية في العالم حسب تقرير منظمة الشفافية العالمية للعام 2019م، فقد سجلت الجمهورية اليمنية الدرجات الأدنى هبوطاً حسب قياس المؤشر بدرجة(15نقطة من أصل 100) وذكر التقرير أن اليمن تواجه تحديات فساد كبيرة، وأهمها غياب النزاهة في مؤسساتها وأوصى إلى تحسين الثقة بالمواطنين من خلال بناء مؤسسات قائمة على الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاسبة المخالفين (مؤشر الفساد 18,2019) كل ذلك دعى إلى المناداة بإعادة النظر في القوانين التي تلزم بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة (الشامي،89،2015-95).

ومازالت اليمن تعاني من أزمات سياسية واقتصادية، أثرت سلباً وبقوة على النظام التعليمي في مؤسسات التعليم العام ولاسيما الحكومي، ونتيجة لذلك فقد أكد تقرير البنك الدولي أن الأداء الإداري لنظم التعليم العام في اليمن يقتضي الاسراع إلى تبني أساليب إدارية وحديثة تتضمن الاستمرار في أداء المهام بكفاءة وفاعلية مثل أنموذج الحوكمة (World Bank,2020,2)

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات العلمية، وجدت قلة في الدراسات التي تهدف إلى معرفة درجة واقع الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وبالإضافة إلى كون الباحثة إحدى المعلمات في إحدى مدارس التعليم العام بمحافظة إب، شعرت بوجود المشكلة، ولاحظت جوانب القصور والضعف في تطبيق الحوكمة في الإدارة المدرسية، ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية مع قواعد الحكم الرشيد، وجدت الباحثة نفسها في دائرة الاهتمام بهذه المشكلة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

- **ما درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة: (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، الاستقلالية، العدالة، سيادة القانون) بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية كما يراها أفراد عينة البحث؟

ج: أهمية البـحث

تعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية، لأنها تعتبر من أهم مكوناتها وتتطلب تطويراً وتحديثاً مستمراً لكي تتمكن من تحقيق أهدافها

التعليمية المنشودة بأقل جهد ووقت، ومما سبق فإن أهمية هذا البحث تتجلى في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. قد يفيد البحث كنقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال والتركيز على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.
2. يمثل البحث بما يتضمنه من نتائج، وإجراءات بحثية ميدانية إضافة مرجعية متواضعة إلى مكتبات الجامعات اليمنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1 – يقدم البحث معلومات قد تفيد الجهات المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم العام لإعادة النظر في سياستها وتشريعاتها التي تخص حوكمة مدارس التعليم العام.

2– يحاول البحث التعرف على اسباب ضعف تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، ليساعد المسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها، ومديري مدارس التعليم العام في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف.

د: أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية وذلك من خلال التعرف على:

1. درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، الاستقلالية، العدالة، سيادة القانون) بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية كما يراها أفراد عينة البحث.

هـ: حدود البحث

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.
- **الحد البشري:** مديرو مدارس التعليم العام، الوكلاء، المعلمين، المشرفين، الإداريين.
- **الحد المكاني:** مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية (محافظة إب، صنعاء، تعز، مأرب).
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي (2021-2022 م).

و: منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ز: مجتمع البحث وعينته

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، للتعرف على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من خلال عينة البحث القصدية.

مجتمع البحث وعينته: نظراً لتشتت أفراد مجتمع البحث واتساع نطاقه وصعوبة الوصول لأفراد العينة في ظل الظروف التي يمر بها الوطن، تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية من مديري، وكلاء، معلمي، ومشرفي مدارس التعليم العام وموجهين في مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية (إب – صنعاء – تعز – مأرب) إذ بلغ عددهم (33) وفقاً للمبررات الآتية:

- لتنوع الخبرة الإدارية والمهنية لديهم.

- تنوع المؤهلات العلمية (بكالوريوس – ماجستير– دكتوراه) التي تؤهلهم لفهم المطلوب منهم وإعطاء المعلومات بدقة.
- خبرتهم وممارستهم للعمل الإداري بحكم مركزهم الوظيفي (مديري مدارس التعليم العام – الوكلاء–المعلمين –المشرفين– موجهين في مكاتب التربية).

ح: الأساليب الإحصائية

استخدمت الباحثة الأساليب الآتية:

1. المتوسط الحسابي والنسب المئوية: لمعرفة متوسط تكرارات موافقة الخبراء المشاركين في البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ثبات أداة البحث.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لحساب معامل الثبات لمفهوم الاتساق الداخلي لفقرات البحث.

ط: مصطلحات البحث

يتضمن البحث المصطلحات الآتية:

أ- **الحوكمة:** يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP,2007,P9) بأنها:

- مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة).
- التعريف الإجرائي:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: منظومة متكاملة من القوانين والنظم والقرارات والمبادئ التي تتمثل في (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، الاستقلالية، العدالة، سيادة القانون) التي تساعد على تطوير وتحسين إدارة مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة.

ب- مدارس التعليم العام: عرفتها (اللائحة المدرسية،19،1997) بأنها: إحدى المؤسسات التربوية والتعليمية التي تدار وتمول من قبل الحكومة وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم، وتشمل مدارس التعليم الأساسي والثانوي، ومدة الدراسة فيها أثنى عشر عاماً، تسع سنوات للتعليم الأساسي، وثلاث سنوات للتعليم الثانوي، حسب السلم التعليمي للجمهورية اليمنية.

ثانياً: الإطار النظري الحوكمة

أ: نشأة الحوكمة

يعود أصل الحوكمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubenan)الذي يعني توجيه، لكن ظهرت الحاجة إلى استخدامها في التسعينات عقب الأزمات الاقتصادية في شرق آسيا وأميكا اللاتينية وروسيا، إذ تعرضت الشركات العملاقة لمشاكل مادية مما دفعا إلى استخدام الحوكم من أجل إنقاذها (Harvard Business Review ,2022,2).

و يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث أعلن البنك الدولي في عام 1989م، عن وجود أزمة في الحوكمة في تقريره الصادر بشأن التنمية بالدول الأفريقية جنوب الصحراء، وظهر مصطلح حوكمة الشركات للتركيز على المساءلة المالية للحكومة بوصفه ضرورة هيكلية لإصلاح الأزمات والاضطرابات الحاصلة في الأسواق التجارية، وفي عام 1992أصدر البنك الدولي تقريراً

بعنوان الحوكمة والتنمية " Governance &Development" كشف فيه عن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها في أنشطة البنك الدولي، وفي عام 1997أعاد البنك تعريف الحوكمة مؤكداً أهميتها في التنمية (Chowdbury &Slatted,2005, 4).

وترى الباحثة تزايد الاهتمام العالمي خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، بتطبيق العديد من الطرق والأساليب لتجديد أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمي معاصر، يهدف إلى تحسين الفعالية المدرسية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح من استغلال السلطة والنفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الأخلاقي التي تحكم أداء الموظفين بالمؤسسات التعليمية .

ب: مفهوم الحوكمة

1- المفهوم اللغوي للحوكمة

الحكم في اللغة هو صفة من صفات الله وهو أحكم الحاكمين حيث تم تداوله في بادئ الأمر بعد التعريب بلفظ الحاكمية مما جلب الاعتراض عليه، وذلك لارتباط هذه الصفة بالله وهو عز وجل، ثم أطلق عليه حوكمة ابتعاداً عن هذا الإشكال وورد الحكم في اللغة بمعنى العلم، والفقه، والعدل. ويقال للرجل حكيماً إذا أحكمته التجارب، والحكيم هو المتقن للأمور (النوباني، صديقي،2016,15).

وذكر (المليكي،31، 2017) من خلال اطلاعه على عدد من الأبحاث التي تناولت ترجمة لفظ "Governance" أن هناك أكثر من عشرين ترجمة لها وهي: إدارة الحكمة، أسلوب الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الإدارة الرشيدة للحكم، حسن الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحكم الشراكي، الحاكمية، الحكامة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكم الجيد، الحكم الموسع، الإدارة المجتمعية، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، الإدارة النزيهة، القواعد الحاكمة للمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، الضبط المؤسسي، وأيضاً تمت ترجمتها في الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية بالتنظيم المؤسسي.

2-مفهوم الحوكمة في الاصطلاح

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يلي عرض بعض من هذه التعريفات كالآتي:

أ-البنك الدولي الحوكمة: الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية، ويشير بها إلى إرساء قواعد العدالة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية (Word Bank, 1992, 1).

ب-تقرير (Cadbury) عام 1992 حوكمة المؤسسات: هي نظام بمقتضاه تُدار المؤسسات وتراقب (Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, P.14).

3-مفهوم الحوكمة من المنظور الإسلامي

تعد الحوكمة منظومة أخلاقية، عرفتها الحضارة الإسلامية منذ القدم، ولها تطبيقات متعددة تظهر من

خلالها معالم الحوكمة، وهناك نصوص شرعية كثيرة تحث على أداء الأمانة وعدم الظلم والابتعاد عن أكل أموال الناس بالباطل والصدق والإخلاص في العمل وحسن الخلق وعلى المساءلة والمشاركة، وهذه الأخلاق إضافة إلى ما جاء بخصوص المال والرقابة عليه تشكل أهم مقومات الحوكمة في العلوم الإدارية والمعاصرة، ومما يدل على مشروعية الحوكمة بالآتي:

أ- من القرآن الكريم

قَالَ تَعَالَى: ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾ ﴾ (سورة آل عمران, آية: ١١٠).

قَالَ تَعَالَى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ۚ أُحِلَّتْ لَكُم بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنتُمْ حُرُمٌ ۗ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ﴿١﴾ ﴾ (سورة المائدة, آية: ١).

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾ ﴾ (سورة البقرة, آية :١٨٨).

ب- من السنة النبوية

قال صلى الله عليه وآله وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". (صحيح البخاري، رقم6886) فلا شك أن إتقان العمل لابد أن يمر عبر الحوكمة، لأنها من أهم الضمانات لإتقان العمل.

ج: أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية

تبرز أهمية الحوكمة من حيث إنها الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها وذلك من منظور أخلاقي نابع من داخلها، مع وجود الهيكل الإداري والتنظيمية واللوائح الداخلية، لما يحقق هذه الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيداً عن التحكم وممارسة السلطة وعليه فأن الحوكمة نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة (إبراهيم، 2007،196) وهذا ما أكد عليه (برقعان والقرشي 2010، 10) ، بأن أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية تكمن في تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحمل المسؤولية أمام المجتمع، فهي تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، المساءلة، التمكين، والعدالة.

د: متطلبات الحوكمة الفعالة في المؤسسات

إن عملية الحوكمة والوصول إلى حكم فعال، عملية معقدة وصعبة فهي تنطوي على فهم نطاق واسع من التحديات ومعالجتها، وفي هذا المضمون فإن أهم المتطلبات التي تقوم عليها الحوكمة الفاعلة أشار إليها (حافظ,2011, 13-14) بالآتي:

1. تطبيق مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وحوكمة العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
2. تأصيل مفهوم الحوكمة ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد وإنما هو للتعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
3. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء

تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

4. إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، واستقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على مرؤوسيه.

5. المشاركة في عملية الحوكمة من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته على نموذج الحوكمة وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

وأضافت (البراهيم،2015، 15) بأن الحوكمة تحتاج إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيقها ومن أبرز هذه المقومات الآتي:

1 – توافر الثقة بين الأطراف المعنية في وزارة التربية والتعليم.

2– توافر القناعة الكاملة لدى الإدارات التعليمية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة.

3– وضوح التشريعات والسياسات والقواعد، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية، حتى يسهل التطبيق للقواعد المحددة.

4– وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

5– نظام اتصالات ومعلومات متطور لتيسير التواصل بين الأطراف الفاعلة.

6 – اختيار القيادات التعليمية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.

وفي نفس الصدد، أكد (المليجي،2010،275) بأن الحوكمة تتضمن متطلبات لتطبيقها في المؤسسات التعليمية منها الآتي:

1 – لا مركزية السلطة وتفعيل نظم المحاسبية على مستوى المؤسسات التعليمية.

2– النظر على أن المؤسسة التعليمية كوحدة للتغيير والتطوير.

3–التوزيع العادل للموارد على المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة.

4–تطوير عمليات صنع السياسة التعليمية وأطر التنسيق بين الجهات المسؤولة عن التعليم.

5– تدعيم عملية التنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين بالمؤسسة.

6. تفعيل الشراكة التعليمية في عمليات التحسين والتطوير التنظيمي.

ولتطوير المؤسسات التعليمية لا بد من توافر المتطلبات اللازمة وفقاً لدراسة بركة (2012، 7) إذ تتمثل بالآتي:

- متطلبات تنظيمية هيكلية.

- متطلبات مادية.
- متطلبات تنظيمية إدارية.
- متطلبات أكاديمية.

إن نجاح تحقيق الحوكمة في الإدارات المدرسية تتطلب الإرادة القوية، ووضوح آليات الشفافية والرقابة والمتابعة ليتم تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب لكل العاملين بموضوعية دون تحيز.

هـ: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

هناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رشد الإدارة العامة في الدولة وتقضي بطبيعة الحال إلى فشل برامج التنمية الإدارية ومنها تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية، ما لم يتم اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً، حيث إن من أهم أسباب الفشل كما ذكرتها(البراهيم، 2015، 22) تتمثل بالقصور في أداء المؤسسات الرقابية مثل هيئة مكافحة الفساد، هيئة الرقابة والتحقيق، عدم الأخذ بمبدأ المساءلة والمحاسبة في الإدارة، ضعف القوانين المتعلقة برده الفساد وأسبابه، ضعف في تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري.

وأشارت (أبو حاتم ، 2021، 37) إلى بعض المعوقات لتطبيق الحوكمة والمتمثلة بمخالفة اللوائح والقوانين مما يؤدي إلى الكثير من الممارسات السلبية، ضعف تطبيق اللوائح المدرسية على الموظفين بالمدرسة، ضعف وضوح رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها، احتكار المهام والمسؤوليات على مدير المدرسة دون توزيعها على الكادر الإداري، افتقار قطاع التعليم للكوادر البشرية المؤهلة، اختيار مديرو المدارس بطرق عشوائية بناء على المصالح الحزبية والشخصية، ضعف البنية التحتية لتلبية احتياجات المجتمع، ضعف وجود آلية معينة لاختيار مدراء مكاتب التربية، ومدراء المدارس، القيادات الإدارية، والكادر التعليمي من ذوي الكفاءة العالية، وجود السياسات القائمة على البيروقراطية لدى الموظفين، ضعف اللامركزية والتمسك بالأساليب التقليدية ورفض التجديد والتغيير ، قلة الدورات المختصة بتنمية مهارات القيادة, ضعف الرضا الوظيفي لدى الكادر التعليمي نتيجة لقلة الحوافز المعنوية والمادية.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك بعض من العوامل الأخرى التي قد تسبب الفشل في حوكمة المؤسسات التعليمية منها غياب ثقافة الحوكمة في مدارسنا، رفض بعض مديري مدارس التعليم العام للتجديد واعتمادهم على الأسلوب التقليدي.

ي: دراسات سابقة

تناولت الباحثة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بحوكمة التعليم في المدارس، وهي كالآتي:

أولاً: دراسات محلية

1- دراسة (الجنيد،2016) بعنوان: "أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة. "

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، منهج الدراسات المستقبلية دلفاي، ومنهج النظم في بناء أنموذج البحث، وتم اختيار (11) خبيراً في مجال الإدارة التربوية لبناء الأنموذج والحكم عليه.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجميع البيانات والمعلومات من آراء الخبراء، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

- حصلت الأداة على درجة عالية جداً من القبول في الجولتين الأولى والثانية، ففي الأولى حصلت على نسبة (92%) وفي الثانية حصلت على (91%)

2- دراسة (الحبيشي،2017) بعنوان:" أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة"

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة، ومعرفة إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد عينة البحث حول الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي, وتكونت عينة البحث من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة إب والبالغ عددهم(531) تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة (30%) من أفراد المجتمع الأصلي، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وتكونت الأداة من (60) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي : (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، ومكافحة الفساد، واللامركزية).

استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(Spss) كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T.test) لعينتين مستقلتين، وتحليل اختبار التباين الأحادي (One-Way Anova) واختبار (Lsd) للمقارنات البعدية المتعددة لمعرفة لصالح من تعود الفروق، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

- إن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.94).
- إن درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.19).

3- دراسة (أبو حاتم,2021) بعنوان:" مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة الجمهورية اليمنية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة الجمهورية اليمنية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الوثائق الرسمية للبرنامج وخبراء البرنامج، وتكونت عينة الدراسة من عينة قصدية مكونة من (12) خبيراً من خبراء البرنامج، عينة عشوائية طبقية بنسبة(25%) وبلغت عينة الدراسة(144) عضواً موزعين على (16) مدرسة بأمانة العاصمة, واعتمدت الباحثة على تحليل الوثائق، المقابلة مع الخبراء و الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

- أن برنامج التطوير المدرسي استجاب لمبادئ الحوكمة المحددة في الدراسة نصاً ومضموناً.

3- دراسة(الأديمي,2021) بعنوان:(متطلبات تطبيق الحوكمة في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز).

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتحدد مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، والذين يحملون مسمى وظيفي (رئيس شعبة _ نائب رئيس شعبة _ مدير إدارة _ نائب مدير إدارة _ رئيس قسم) وعددهم (133) موظفا وموظفة عينة استطلاعية والذي من خلاله تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، حيث تمثلت العينة الأصلية للدراسة ب (90) موظف وموظفة وبنسبة (38%).

وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي المتطلبات القانونية، والمتطلبات التنظيمية، المتطلبات القيمية والمهنية، والمتطلبات التقنية والمادية، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفي ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها، استخدمت الباحثة برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتحليل بيانات دراستها وهي: معامل بيرسون، معامل سيبرمان _ بروان، ومعامل الفاكرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاختبار التائي (T.test) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- إن درجة توافر متطلبات الحوكمة ككل، كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري بلغ (4.33) بدرجة متوسطة.
- إن المتطلبات التنظيمية والإدارية قد احتلت الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.00)، وانحراف معياري بلغ (4.94).
- جاءت المتطلبات القيمية والمهنية بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.89)
- وانحراف معياري بلغ (4.94).
- جاءت المتطلبات القانونية في الرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.83)
- وانحراف معياري بلغ (4.96).
- جاءت المتطلبات المادية والتقنية بالرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.76)
- وانحراف معياري بلغ (4.01) وهي أكثر المتطلبات التي تحتاج إلى توفير بالمقارنة مع المتطلبات الاخرى.

ثانياً: دراسات عربية

1- دراسة (الزطمة،2016) بعنوان: "مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسُبل تفعيلها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا، وسبل تفعيلها، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (367) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- بلغ المتوسط العام لتطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية (مدارس الأونروا) (3.94) وبوزن نسبي (78.8%) حيث يعد هذا المستوى للتطبيق وفقاً لمقياس الدراسة مستوى مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة (المعلمين والمعلمات) لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة في الدرجة الكلية، ومبادئ الشفافية، المشاركة، رشادة صنع القرار، تُعزى لمتغير (الجنس) حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

2- دراسة (القاعود وبخيت 2019) بعنوان:"متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس."

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرة من مديرات مدارس مدينة ينبع للعام الدراسي 1440/1439هـ.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- إن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً.
- إن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة.

3- دراسة (البلوشي 2023) بعنوان:"أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والبالغ عددهم (1700) فرداً وتكونت عينة الدراسة من (339) فردًا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- وجود أثر دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة سلطنة عمان.

ثالثاً: دراسات أجنبية

1- دراسة هيغام (Higham,2014) " Who Own Our Schools? An Analysis of The Governance of Free Schools in England, Educational Management Administration & Leadership " بعنوان: "النظام الجديد لحوكمة المدارس البريطانية من خلال تحديد مسارات السياسة التعليمية الجديدة في المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على النظام الجديد لحوكمة المدارس البريطانية من خلال تحديد مسارات السياسة التعليمية الجديدة في المدارس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على عملية المسح والمقابلات كأداة لجمع المعلومات والبيانات من (58) مدرسة تطبق الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن إدارة المدارس ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات الراعية لها دور كبير في تعزيز الحوكمة.

2- **دراسة جينيفر وديام (Jennifer&Diem,2015): " Regional Governance in Education: A case of Metro Area Learning Community in Omaha، Nebraska " بعنوان: "أثر الحوكمة في إصلاح الإدارة المدرسية في التعليم في أوماها في نبراسكا".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في إصلاح الإدارة المدرسية في التعليم في منطقة العاصمة اوماها في نبراسكا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استطلاع آراء (21) عضواً من الأعضاء المشرفين على المدارس التي تطبق الحوكمة في التعليم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن اصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في منطقة العاصمة اوماها ساهم بدرجة كبيرة في تطور النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي.

3- **دراسة حمادة (Hamada,2019): " Governance and Expertise in the Teaching Profession: An Analysis of Contemporary Japanese Educational Reforms. " بعنوان: "موقف مهنة التدريس الياباني من الاصلاحات لحوكمة المدارس والصعوبات التي يواجها المعلمون".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على **موقف مهنة التدريس الياباني من الاصلاحات لحوكمة المدارس والصعوبات التي يواجها المعلمون.**

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى إن الخبرة في مهنة التدريس تقوم على مزيج من الأكاديمية والعملية، كما يجب تفسير مصطلح المهنيين التربويين على أنه يشمل الباحثين والممارسين، كما ينبغي أن تبنى آلية الحكمة للتدريس من خلال علاقة رباعية بين الباحثين، والممارسين، والمواطنين، والحكومة.

4- **دراسة (AL-Azaizah & Mukhtar,2022): " The Impact of applying Good Governance Standards in Reducing the Organizational Cynicism in Alaqsa University in Gaza. " بعنوان: "اثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من التهكم التنيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى ".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على **إثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من التهكم التنيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى.**

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الحكمة في

جامعة الأقصى بغزة جاء بدرجة متوسطة وحصل جميع معايير الحوكمة على درجة متوسطة، وقد جات بالترتيب (الرؤية الاستراتيجية – سيادة القانون – المساءلة– الفاعلية والكفاءة – الشفافية – التوافق – المشاركة – الاستجابة – المساواة والعدل).

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المنهج العلمي المتبع، وفي الموضوع العام المتمثل بالحوكمة، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وإعداد أداة البحث وفي الإجراءات المنهجية.

منهجية البحث وإجراءاته: ثالثاً:

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من خلال عينة الدراسة القصدية.

مجتمع البحث وعينته: نظراً لتشتت أفراد مجتمع البحث واتساع نطاقه وصعوبة الوصول لأفراد العينة في ظل الظروف التي يمر بها الوطن، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مديري، وكلاء، معلمي، و مشرفي مدارس التعليم العام و موجهين في مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية (إب – صنعاء – تعز – مأرب) إذ بلغ عددهم (33) وفقاً للمبررات الآتية:

- لتنوع الخبرة الإدارية والمهنية لديهم.
- تنوع المؤهلات العلمية (بكالوريوس – ماجستير– دكتوراه) التي تؤهلهم لفهم المطلوب منهم وإعطاء المعلومات بدقة.
- خبرتهم وممارستهم للعمل الإداري بحكم مركزهم الوظيفي (مديري مدارس التعليم العام – الوكلاء–المعلمين –المشرفين– موجهين في مكاتب التربية).

واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تكونت من تسعة مجالات رئيسة هي: (الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة، التمكين، المشاركة المجتمعية، مكافحة الفساد، الاستقلالية، العدالة، سيادة القانون).

- **صدق الأداة:** اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري، بعرض الأداة في صورتها الأولية على سبعة محكمين من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة (صنعاء، عدن، تعز، عمران، حجة) لإصدار حكمهم على مدى ملائمة فقرات الاستبانة وسلامة صياغتها، واعُتمد معيار 80%.
- **ثبات الأداة:** تم حساب قيم معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (98%) وهذا يعني أن درجة الثبات عالية وصالحة لأغراض هذا البحث.
- **الأساليب الإحصائية:** قامت الباحثة بترميز الاستبانات وتفريغها في (الحاسب الآلي) وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) وتتمثل بالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة أفراد البحث، ولحساب تكرارات مستويات الاستجابة على الفقرات، معامل ألفا كروبناخ(Cronbach's Alpha): لحساب معامل الثبات لمفهوم الاتساق الداخلي لفقرات البحث, الوسط المرجح (Means) والأوزان المئوية لغرض وصف أراء أفراد عينة البحث, عن مجال وكل فقرة من فقرات الأداة على بعد واقع تطبيق الحوكمة، استخدمت الباحثة محكاً

وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، تحديد الحدود الحقيقية لبدائل المقياس: بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة في المقياس وبذلك فإن الحدود الحقيقية للمقياس توضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (1): معيار الحكم على استجابات أفراد العينة

المقياس	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المتوسط الحسابي	5 -4.20	4.19 -3.40	3.39 -2.60	2.59 -1.80	1.79 – 1

رابعاً: نتائج البحث

– النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، كما يراها أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لجميع فقرات مجالات مبادئ الحوكمة ومجمل الأداة للمجالات، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية حول مجالات البحث الرئيسة؛ ومجمل الأداة للمجالات.

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
9	مجال سيادة القانون	2.30	0.96	1	ضعيفة
2	مجال الشفافية	2.20	0.75	2	ضعيفة
5	مجال المشاركة المجتمعية	2.17	0.74	3	ضعيفة
4	مجال التمكين	2.14	0.78	4	ضعيفة
1	مجال الرؤية الاستراتيجية	2.03	1.01	5	ضعيفة
8	مجال العدالة	2.03	1.01	5	ضعيفة
7	مجال الاستقلالية	2.02	0.83	6	ضعيفة
3	مجال المساءلة	1.90	0.88	7	ضعيفة
6	مجال مكافحة الفساد	1.73	0.89	8	ضعيفة
	المتوسط العام	**2.06**	**0.74**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول (2) أن درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية, كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيفة) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.06) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.74) وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يرون أن درجة تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية بالمستوى الضعيف, حيث حصل مجال الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الأولى، ومجال سيادة القانون على المرتبة التاسعة وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود عدد من جوانب القصور والضعف في استيعاب مبادئ الحوكمة والتي تحول دون تطبيقها وغياب ثقافة الحوكمة في مدارسنا, وعدم توافر قواعد وآليات واضحة لنشر البيانات والمعلومات اللازم إعلانها للمستفيدين الداخليين والخارجيين، وضعف تفعيل الرقابة والمساءلة للعاملين، وهيمنة المركزية

على إدارة مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات، وسيتم تناول هذه المجالات وفقاً للآتي:

1 –مجال سيادة القانون

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال سيادة القانون؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
1	الالتزام بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون التربية والتعليم.	2.93	1.36	1	متوسطة
4	تتميز التشريعات والقوانين التربوية بالوضوح.	2.63	0.96	2	متوسطة
5	التعامل مع المخالفات بالطرق القانونية.	2.42	1.19	3	ضعيفة
2	تطبق الأنظمة والتعليمات على العاملين دون استثناء.	2.33	1.24	4	ضعيفة
6	تحديد الأنظمة المتبعة في لوائح العقوبات تفادياً للتجاوزات.	2.27	1.06	5	ضعيفة
7	الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة للجميع.	2.27	1.06	5	ضعيفة
8	مراجعة الأنظمة والتعليمات المدرسية بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	2.12	1.16	6	ضعيفة
9	توفر القوانين واللوائح الحماية الكاملة لحقوق العاملين.	2.00	1.03	7	ضعيفة
3	توفير نظامًا لتلقي مقترحات العاملين وشكاواهم والتعامل معها.	1.75	1.14	8	ضعيفة جداً
	المتوسط العام	**2.30**	**0.96**		**ضعيف**

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ سيادة القانون، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.30) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.96) وهذا يعني أن واقع تطبيق مبدأ سيادة القانون دون المستوى المطلوب، تعزو الباحثة ذلك إلى ضعف وإهمال الجهات في الإدارات التعليمية بالمتابعة المستمرة لأداء مدارس التعليم العام.

2 – مجال الشفافية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال الشفافية؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
1	توفير قاعدة بيانات عن العاملين كافة.	3.21	1.08	1	متوسطة
14	أرشفة المعلومات والبيانات إلكترونياً.	2.63	1.11	2	متوسطة
2	إتباع سياسة الإفصاح عن المعلومات للمعنين.	2.54	1.00	3	ضعيفة
3	توفير توصيف واضح لمهام كل وظيفة.	2.45	1.22	4	ضعيفة
7	نشر تقارير دورية عن برامجها وانجازاتها للجهات المعنية.	2.45	1.22	4	ضعيفة
9	عقد اجتماعات دورية لمناقشة جوانب القوة والضعف.	2.36	1.16	5	ضعيفة
8	السماح بإبداء الآراء من قبل العاملين وفقاً لمبدأ الشفافية.	2.27	1.06	6	ضعيفة

10	الرد على استفسارات المستفيدين (الداخليين والخارجيين) بوضوح.	2.27	1.06	6	ضعيفة
11	إعداد لوحة شرف للعاملين المتميزين.	2.00	1.03	7	ضعيفة
6	الإعلان عن معايير اختيار المناصب الإدارية.	1.93	1.08	8	ضعيفة
4	الإعلان عن الميزانية السنوية بشفافية.	1.84	0.90	9	ضعيفة
12	الإفصاح عن الإجراءات والقرارات التي تتخذ في لوحة الشفافية بصورة دورية.	1.84	0.90	9	ضعيفة
5	توفير كتيباً خاصاً باللوائح والانظمة والقوانين للعاملين.	1.57	0.90	10	ضعيفة جداً
13	توفير صندوق شكاوى ومقترحات للعاملين.	1.48	0.93	11	ضعيفة جداً
المتوسط العام		**2.20**	**0.75**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ الشفافية، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.20) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.75) وهذا يعني أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية دون المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى الغموض وقلة الاهتمام بوضوح التشريعات والسياسات بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية وضعف التواصل مع المجتمع المحلي فيما يتعلق بنشر وتبادل المعلومات بين أطراف العملية التعليمية.

3 – مجال المشاركة المجتمعية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال المشاركة المجتمعية؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
5	إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في المجالس المدرسية.	2.63	1.08	1	متوسطة
7	تفعيل دور مجلس الآباء في حل بعض المشكلات المدرسية.	2.63	1.08	1	متوسطة
8	إشراك المجتمع المحلي في صيانة وترميم المباني المدرسية.	2.45	1.17	2	ضعيفة
6	إسهام المجتمع المحلي في استقطاب الدعم المادي والمعنوي للمدارس	2.39	1.19	3	ضعيفة
4	التعاون مع المجتمع المحلي في دعم الفعاليات والأنشطة المختلفة.	2.24	1.03	4	ضعيفة
3	تشجيع العاملين والمستفيدين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	2.21	1.08	5	ضعيفة
2	استقطاب الكفاءات بما يخدم مصلحة المدارس باستمرار.	2.03	1.01	6	ضعيفة
9	تبادل الزيارات والخبرات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	1.93	0.99	7	ضعيفة
10	تنظيم برامج تعليمية للطلبة خارج إطار المدرسة مثل (برامج تقوية في اللغة الإنجليزية وتعلم الحاسب الآلي).	1.90	1.20	8	ضعيفة

1	توجد خطة واضحة لتفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع.	1.75	0.93	9	ضعيفة جداً
11	توفير مصادر تعلم حديثة من خلال مشاركة مجتمعية فعالة.	1.75	0.93	9	ضعيفة جداً
المتوسط العام		**2.17**	**0.74**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ المشاركة المجتمعية، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.17) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.74) وتعزو الباحثة ذلك لقلة إدراك مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية بأهمية المشاركة المجتمعية ودورها الفعال في تحسين العملية التعليمية وكذلك لضعف الثقة بين الطرفين.

4 – مجال التمكين

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق فقرات مجال التمكين؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
2	منح الصلاحيات للعاملين ذوي الخبرة في العمل.	2.51	1.12	1	ضعيفة
5	منح المرؤوسين حرية اختيار فريق العمل الذي يعملون فيه.	2.33	0.98	2	ضعيفة
6	اتسام العلاقة مع المرؤوسين بالتعاون والثقة.	2.30	1.04	3	ضعيفة
4	تعزيز الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.	2.21	0.99	4	ضعيفة
8	إلحاق العاملين بدورات تدريبية لرفع الكفاءة وفعالية الأداء.	2.21	0.99	4	ضعيفة
3	مراعاة القدرات والرغبات في تفويض الصلاحيات.	2.18	0.98	5	ضعيفة
7	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مستمر.	2.12	1.02	6	ضعيفة
11	تعزيز الثقة في قدرة العاملين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.	2.12	1.02	6	ضعيفة
1	نشر ثقافة المسؤولية والتمكين بين العاملين.	2.03	0.98	7	ضعيفة
12	تشجيع الزيارات التبادلية الهادفة بين العاملين.	2.00	0.93	8	ضعيفة
9	السماح للعاملين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل.	1.93	0.96	9	ضعيفة
10	الحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات والطوارئ.	1.78	1.02	10	ضعيفة
المتوسط العام		**2.14**	**0.78**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن واقع تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ التمكين، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.14) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.78) وتعزو الباحثة ذلك إلى العشوائية والوساطة في توظيف بعض العاملين بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، دون مراعاة اختيار لمعايير الكفاءة.

5 – مجال الرؤية الاستراتيجية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
7	الحرص أن تكون جميع الأهداف المرسومة في الخطة قابلة للتحقيق.	2.30	1.26	1	ضعيفة
1	توجد خطة استراتيجية واضحة ومدونة.	2.21	1.05	2	ضعيفة
2	ارتباط الخطة الاستراتيجية برؤيتها ورسالتها وأهدافها.	2.09	1.15	3	ضعيفة
3	مشاركة العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية.	2.06	1.19	4	ضعيفة
5	الإفصاح عن الخطة الاستراتيجية للمعنين كافة.	2.03	1.15	5	ضعيفة
11	ترجمة الخطة الاستراتيجية وفقاً لبرنامج زمني محدد.	2.03	1.15	5	ضعيفة
8	تطوير الأهداف الاستراتيجية من حين لآخر وفقاً للتطورات الحديثة.	2.00	1.14	6	ضعيفة
4	إعداد الخطة الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.	1.93	1.08	7	ضعيفة
9	الحرص على نشر ثقافة الوعي بأهمية الخطة الاستراتيجية.	1.93	1.08	7	ضعيفة
10	إشراك الجهات الممولة والمانحة في إعداد الخطة الاستراتيجية.	1.90	1.07	8	ضعيفة
6	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ وتقويم الخطة الاستراتيجية.	1.81	1.15	9	ضعيفة
المتوسط العام		**2.03**	**1.00**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ الرؤية الاستراتيجية، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.03) والانحراف المعياري الذي بلغ (1.00) وتعزو الباحثة ذلك لضعف مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية بإعداد خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المستقبلية وغياب رؤيتها ورسالتها الواقعية.

6 – العدالة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال العدالة؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
11	مراعاة ظروف العاملين عند اتخاذ القرارات.	2.30	1.26	1	ضعيفة
10	الاهتمام بالتظلمات التي ترفع من العاملين للنظر فيها.	2.15	1.32	2	ضعيفة
7	تنفذ سياسات ونظم عادلة بقبول الطلبة.	2.12	1.13	3	ضعيفة
8	مراعاة العدل في تطبيق الأنظمة على العاملين كافة.	2.12	1.13	3	ضعيفة
6	توزيع المهام بين العاملين بعدالة.	2.06	1.17	4	ضعيفة
3	تطبق أنظمة العمل ولوائحه على الجميع دون تمييز.	2.03	1.23	5	ضعيفة

1	تتسم معايير تقييم أداء العاملين بالعدل والموضوعية.	2.00	1.08	6	ضعيفة
2	نشر ثقافة العدالة بين العاملين.	2.00	1.08	6	ضعيفة
9	اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بموضوعية دون تحيز.	2.00	1.08	6	ضعيفة
5	إطلاع العاملين على معايير التقييم مسبقاً.	1.87	1.11	7	ضعيفة
12	يكافأ الأداء المتميز للعاملين بفرص مناسبة للترقية.	1.87	1.11	7	ضعيفة
8	مراعاة العدل في تطبيق الأنظمة على العاملين كافة.	1.81	1.04	8	ضعيفة
المتوسط العام		**2.03**	**1.01**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ العادلة، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.03) والانحراف المعياري الذي بلغ (1.01) وتعزو الباحثة ذلك لغياب المعايير الواضحة للمكافآت والحوافز بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لرفع دافعية العاملين نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

7 – مجال الاستقلالية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال الاستقلالية؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
3	تفويض الصلاحيات للعاملين في ضوء اختصاصاتهم.	2.54	1.03	1	ضعيفة
2	تمنح العاملين استقلالية في أداء مهامهم.	2.33	1.16	2	ضعيفة
1	الاستقلالية في إدارة الميزانية.	2.27	1.39	3	ضعيفة
5	تمتلك استقلالية في اتخاذ القرارات بالقضايا غير المنصوص عليها.	2.12	1.26	4	ضعيفة
8	وضع شروط ومعايير قبول الطلاب للالتحاق بها.	2.06	1.24	5	ضعيفة
9	تحديد الطاقة الاستيعابية للطلبة الذين سيتم التحاقهم في كل عام دراسي.	1.90	1.15	6	ضعيفة
4	الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية.	1.87	1.11	7	ضعيفة
11	منح الصلاحيات لمجالس الأمناء للمشاركة في تقديم الحلول والمقترحات.	1.87	1.11	7	ضعيفة
7	استثمار مرافق المدرسة للحصول على تمويل إضافي.	1.84	1.03	8	ضعيفة
10	تمنح الصلاحيات بإقامة الندوات وورش العمل حسب احتياجات العاملين.	1.81	1.10	9	ضعيفة
6	تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة.	1.57	1.00	10	ضعيفة
المتوسط العام		**2.02**	**0.83**	ضعيف	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ الاستقلالية، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.02) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.83) وهذا يعني أن درجة تطبيق مبدأ الاستقلالية دون المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى السيطرة الواضحة في التعامل

المركزي من قبل الإدارات التعليمية تجاه مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

8 – مجال المساءلة

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال المساءلة؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
1	توجد آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة عن الأداء والنتائج للعاملين.	2.03	1.13	1	ضعيف
7	تهدف المساءلة لتجويد أداء العملية التعليمية.	2.00	1.11	2	ضعيف
4	تتم المساءلة بناءً على معلومات وأدلة موثوقة	1.96	0.98	3	ضعيف
9	السماح للعاملين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين واللوائح.	1.96	0.98	3	ضعيف
8	تزويد العاملين بتغذية راجعة عن أدائهم.	1.93	1.17	4	ضعيف
11	توجد لجنة مراقبة ومساءلة خارجية مكونة من مجلس الآباء والأمهات.	1.90	1.18	5	ضعيف
6	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين دون استثناء.	1.87	0.85	6	ضعيف
10	تطبق المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	1.87	0.85	6	ضعيف
2	مشاركة ممثلون عن المستفيدين (هيئة التدريس – المساهمون – الطلبة) في وضع آليات المساءلة.	1.81	1.01	7	ضعيف
3	يوجد نظام يشمل لوائح تأديبية لكل مخالفة.	1.78	1.02	8	ضعيفة جداً
5	تفعيل المجالس التأديبية لكل من (الإداريين –المعلمين –الطلبة).	1.75	0.96	9	ضعيفة جداً
المتوسط العام		**1.90**	**0.88**	**ضعيف**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية لمبدأ المساءلة، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (1.90) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.88) وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الرقابة الداخلية بالشكل الصحيح لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

9 – مجال مكافحة الفساد

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق فقرات مجال مكافحة الفساد؛ والمتوسط العام.

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدلالة
11	تنمية القيم الدينية والأخلاقية للعاملين والطلبة لمكافحة الفساد.	2.21	1.16	1	ضعيفة
13	حوسبة إجراءات المعاملات الإدارية والمالية.	1.96	1.13	2	ضعيفة
8	محاربة روح الفردية والصراعات الداخلية للعاملين.	1.90	1.10	3	ضعيفة
12	رفض تدخل الوجاهات والشخصيات النافذة في عملها.	1.81	1.30	4	ضعيفة
5	تتوفر آليات واضحة للعاملين للإبلاغ عن ممارسة الفساد.	1.78	1.08	5	ضعيفة جداً
1	يوجد نظام رقابي صارم لمحاربة الفساد المالي والإداري.	1.72	1.06	6	ضعيفة جداً

10	التوعية بأهمية مكافحة الفساد عبر المحاضرات والندوات.	1.72	1.06	6	ضعيفة جداً
6	إشراك العاملين في تقويم نتائج الاختلالات الخاصة بها.	1.66	0.98	7	ضعيفة جداً
7	تتقبل اقتراحات مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بمكافحة الفساد.	1.66	0.98	7	ضعيفة جداً
4	تفعيل مدونة السلوك الوطني الأخلاقي للممارسات الفاسدة.	1.57	1.03	8	ضعيفة جداً
5	تتوفر آليات واضحة للعاملين للإبلاغ عن ممارسة الفساد.	1.54	1.00	9	ضعيفة جداً
9	تفعيل التدوير الوظيفي وفقاً لسياسة مدروسة للحد من الفساد الإداري.	1.54	1.00	9	ضعيفة جداً
2	تفعيل البرامج التدريبية الخاصة بمكافحة الفساد مع منظمات المجتمع المدني.	1.45	0.90	10	ضعيفة جداً
المتوسط العام		**1.73**	**0.89**	**ضعيف جداً**	

يتضح من الجدول اعلاه أن درجة تطبيق مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية مكافحة الفساد، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (ضعيف جداً) وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (1.73) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.89) وتعزو الباحثة ذلك إلى تفشي الفساد والمحسوبية من خلال القصور في تفعيل القوانين واللوائح، وضغوطات الشخصيات النافذة في المجتمع وتأثيرها السلبي على العملية التعليمية.

خامساً: التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:

_ تفعيل مدارس التعليم العام لآليات المساءلة والمحاسبة مما يعزز تطبيق الحوكمة وفقاً لمعايير محددة.

- إصدار وزارة التربية والتعليم اللوائح التنظيمية والإجرائية لممارسة الحوكمة وتطبيقها وتوفير متطلباتها في مدارس التعليم العام.

_ قيام الإدارة التعليمية بمنح صلاحيات لمدارس التعليم العام، بما يتناسب مع مسؤولياتهم وواجباتهم.

– إعطاء مدارس التعليم العام الاستقلالية في تحديد مصادر تمويل المدارس وصرفها في الجوانب التي تقدرها المدارس، نظراً لأن إدارة مدارس التعليم العام هي الجهة القادرة على تحديد متطلباتها وتوفيرها دون تعقيد الإجراءات المالية.

_ وضع وزارة التربية والتعليم أسس ومعايير واضحة وعادلة لتطوير نظام الحوافز للعاملين بمدارس التعليم العام.

– التنسيق مع وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية في المحافظات ومدارس التعليم العام فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتطبيق الحوكمة وتحديد اختصاص كل منها ليتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة لكل منها

سادساً: المقترحات

تأمل الباحثة أن تستمر البحوث العلمية المستقبلية في هذا المجال، وتقترح إجراء البحوث الآتية:

_ معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

_ تصور مقترح لنشر ثقافة الحوكمة في مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

_ أنموذج مقترح لمتطلبات الحوكمة بمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية

المراجع

المراجع العربية:

[1] إبراهيم، رأفت أحمد، (2007)، **استخدام النماذج الكمية في تقدير كفاءة شركة التأمين في ظل حوكمة الشركات بالتطبيق على تأمينات الممتلكات والمسؤولية**، مجلس المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع. (69) جمهورية مصر العربية.

[2] أبو حاتم، جليلة ناجي عايض، **(2021) مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الوطنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.**

[3] البراهيم، هيا بنت عبد العزي (2015) الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.

[4] البلوشي، أحمد بن محمد (2023) أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

[5] الأديمي، هيلين، (2021) متطلبات تطبيق الحوكمة في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة تعز، اليمن.

[6] برقعان، أحمد محمد، والقرشي، عبد الله، (2010) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

[7] بركة، كامل يوسف (2012) دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[8] بشير، محمد حسن (2019) الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 6، المجلد 3، جامعة الزعيم الأزهري، السودان.

[9] الجنيد، عبد الوهاب محمد عبد الله، (2016) أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[10] حافظ، محمد عبده، (2011) حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

[11] الحبيشي، غادة عبد الوهاب يحيى، (2017) أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

[12] الزطمة، محمد بديع عبد المجيد، (2016) مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

[13] الشامي، محمد علي حسين، (2015) واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[14] العتيبي، فاطمة بنت فيصل، (2016) حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية (أنموذج مقترح) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

[15] القاعود، مجدلين محمود وبخيت انتصار فراج حسن (2019)متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، إدارة التعليم العام بينبع، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (6)العدد (3).

[16] محمد، حاكم (2008) ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، "بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني الجامعات العربية تحديات وطموح" مراكش المملكة المغربية.

[17] المليجي، رضا إبراهيم (2010) جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، ط1, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

[18] المليكي، محمد عبد الجليل، (2017)، أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

[19] النوباني، خولة فريز، صديقي، عبد الله (2016) حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.

[20] منظمة الشفافية الدولية، (2018) مؤشر مدركات الفساد، Transparency. Org/ cpi

[21] منظمة الشفافية الدولية (2019) مؤشر مدركات الفساد، Transparency. Org/ cpi

[22] المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (2013) دراسة حول الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، إدارة التربية، جامعة الدول العربية

[23] وزارة التربية والتعليم، (1997) القرار الوزاري رقم (950) بشأن اللائحة المدرسية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[24] التربية والتعليم، (2006) الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام من 2006 -2015, نوفمبر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

المراجع الأجنبية:

[1] Al.Azaizah, Mukhtar Sam ,(2022),The Impact of applying Good Governance Standards in Reducing the Organizational Cynicism in Alaqsa University in Gaza.

[2] Cadbury committee, (1992), Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, London, **Burgess Science press**, December, p.14.London,England

[3] Chowdbury. N.& Skarstedt, C. E),(2005) The principles of Good Governance. " **A legal working paper in CISDL Recent Developments series Oxford United Kingdom".**

[4] Hamada,2019**. Governance and Expertise in the Teaching Profession: An Analysis of Contemporary Japanese Educational Reforms**. ECNN Review of Education , 2(2):166-177.

[5] Harvard Business Review, (2022), "Knowledge Pioneers law firm is a top notch law firm with its regional offices located in Jeddah , Riyadh & Cairo".

[6] Higham, Rob,(2014) **Who Own Our Schools**? An Analysis of the Governance of free schools in England, Educational Management Administration &leadership, 42(3).

[7] Jennifer, Jellison & Diem , Sarah ,(2015) regional Governance in Education : A case of the Metro Area Learning community in Omaha, Nebraska, **Peabody Journal of Education**, p 156- 177.

[8] UNDP, (2007), Re. conceptualizing Governance, **Discussion pape**r (2), p 13,United States.

[9] World Bank,(1992),**Governance &Development**, world Bank, Washington, Dec.P.1.

[10] World Bank ,(2020), **Simulating the potential impacts of the COVID -19 school closures on schooling & learning outcomes A set of Global Estimates**", June 2020.