

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل  
المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت

The degree of practicing governance and its relation to the level of  
assuming social responsibility by school district superintendents from  
school principals' point of view in the state of Kuwait

إعداد الطالب

ناصر عائد خليف الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط 2014

## تفويض

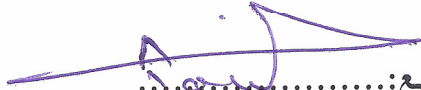
أنا الطالب ناصر عائد خليف الشمري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ناصر عائد خليف الشمري

التاريخ: 2014/2/2

التوقيع:  .....

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى تحمّل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت" وأجيزت بتاريخ: 2/ 2/ 2014.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



1- الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، مشرفاً وعضواً



2- الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، رئيساً



3- الأستاذ الدكتور حسن أحمد الطعاني، عضواً ممتحناً خارجياً



## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره تعالى على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق على إتمام هذا الجهد المتواضع. ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عباس الشريفي الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط بعظيم الامتنان والعرفان، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور ماهر سليم.

الباحث



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	<b>الفصل الأول</b> <b>مقدمة عامة للدراسة</b>
2	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>
13	الأدب النظري
34	الدراسات السابقة ذات الصلة
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>
47	منهج البحث المستخدم

47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداتا الدراسة
50	صدق أداة الدراسة الأولى
50	ثبات أداة الدراسة الأولى
51	صدق أداة الدراسة الثانية
52	ثبات الأداة الدراسة الثانية
52	إجراءات الدراسة
54	متغيرات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
	<b>الفصل الرابع</b> <b>نتائج الدراسة</b>
57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
	<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
84	التوصيات
86	المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
94	الملحقات



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب متغيرات الدراسة	48
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	49
3.	ثبات أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة الحاكمية	50
4.	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة المتعلقة بتحمل المسؤولية الاجتماعية	52
5.	توزيع استبانتي الحاكمية والمسؤولية الاجتماعية على أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	53
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	57
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل ممارسة مُديري المناطق التعليمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	60
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل ممارسة مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد القانوني مرتبة تنازلياً	61
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الأخلاقي مرتبة تنازلياً	62
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الاقتصادي مرتبة تنازلياً	64
11.	قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية.	65
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	66
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	67

67	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للحاكميّة من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيّر الخبرة الوظيفيّة	.14
68	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للحاكميّة من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيّر الخبرة الوظيفيّة	.15
69	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمّل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغيّر الجنس	.16
70	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمّل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي	.17
71	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمّل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيّر الخبرة الوظيفيّة	.18
72	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى تحمّل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيّر الخبرة الوظيفيّة	.19

## قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
94	الاستبانة في صورتها الأولية	.1
103	الاستبانة في صورتها النهائية	.2
113	قائمة أسماء المحكمين	.3
114	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الكويت	.4
115	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى المناطق التعليمية	.5
116	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الجهراء التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.6
117	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الفروانية التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.7
118	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة العاصمة التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.8
119	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة حولي التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.9
120	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة مبارك الكبير التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.10
121	كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الأحمدية التعليمية لمديري ومديرات المدارس	.11

## المخلص

درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل  
المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت

إعداد

ناصر عائد خليف الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس الشريفي

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها

بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت.

ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ومديراتها

في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت وقد بلغ عدد أفراد العينة (200) مديراً ومديرة،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس

في دولة الكويت كانت متوسطة.

- أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري

المدارس في دولة الكويت كان متوسطاً.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة ومستوى تحملهم المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية.

**The degree of practicing governance and its relation to the level of assuming social responsibility by school district superintendents from school principals' point of view in the state of Kuwait**

By:

Naser A. Al-Shammari

Supervised by:

Professor\ Abbas A.Mahdi Al-Sharifi

**Abstract:**

This study aimed at discovering the degree of practicing governance and its relation to the level of assuming social responsibility by school district superintendents, from school principals' point of view in the state of Kuwait. A stratified random sample consisted of (200) male and female principals drawn from the population of the study. A questionnaire was developed to collect data. Its validity and reliability were assured. The findings of the study were as the following:

- The degree of practicing governance by school district superintendents was medium, from school principals' point of view.
- The level of assuming social responsibility by school district superintendents was medium, from the school principals' point of view.
- There was a positive significant relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the degree of practicing governance and the level of assuming social responsibility by school district superintendents.

- There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing governance by school district superintendents, from the school principals' point of view in the state of Kuwait, according to gender, academic qualification and job experience variables.
  
- There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the level of assuming social responsibility by school district superintendents, from school principals' point of view in the state of Kuwait, according to gender, academic qualification ad job experience variables.

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة



## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### تمهيد:

يشهد العالم في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطورات هائلة في جميع الميادين التربوية والعلمية والاقتصادية والثقافية والحضارية فضلا عن التطورات الإدارية، نتيجة لتطور الفكر الإداري، ووصولاً إلى التكنولوجيا الإدارية الحديثة. ونظراً لأن التربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات، بل تتأثر بها تأثراً مباشراً كونها شهدت تحولات كثيرة بوصفها عملية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية، كان لا بد من أن تكون الإدارة معدة ومؤهلة ومدربة أكاديمياً وعلمياً ومسلكياً وتربوياً لأداء هذا الدور بفاعلية، وأن تكون على وعي بالأمور والجوانب التربوية كافة (العمرى، 2008).

يعتمد نجاح الإدارات إلى حد كبير على مقدرة مديري المناطق التعليمية على توظيف طاقاتهم وكفاياتهم، بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية، ويضمن الحصول على كفاءة عالية من المخرجات، إذ يعد مدير المنطقة التعليمية المسؤول الأول عن قيادة العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار. وتعد التربية أداة ناجعة لرسم معالم التقدم، والرفق والرقي والرفاه في المجتمعات، ووسيلة لا بد من اعتمادها للحاق بركب الأمم المتحضرة، فقد تنبعت المجتمعات لأهميتها، فباتت تراجع أنظمتها التربوية باستمرار؛ لتحسينها وتطويرها، بوصفها المدخل الرئيس للارتقاء بواقع الحاضر إلى المستقبل المنشود.

وترتكز الإدارة التربوية في الأساس على القيادة التربوية التي تعد عاملاً مهماً في تقدم المؤسسة التربوية وازدهارها إذ يقوم القائد التربوي بعدة مهمات منها: تحفيز العاملين وإرشادهم وتوجيههم ومساعدتهم على إيجاد الأبدال الناجحة للمشكلات التي يواجهونها، كما أن وظيفة القائد التربوي تركز على الجوانب الإنسانية والكفاءة الإدارية في متابعة أعمال العاملين في أي مؤسسة تربوية كما يقوم القائد التربوي بتعزيز روح العمل الجماعي مع العاملين والتواصل مع المجتمع المحلي ولا يمكن للمؤسسة التربوية بأي حال أن تقوم بمهامها على خير وجه دون وجود قائد تربوي يستطيع أن يوجه مسار هذه المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة (Grifith, 1994).

إن المهمات التي يقوم بها مديرو المناطق التعليمية تتمثل في تخطيط الجهود البشرية وتنظيمها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والعمل على توظيفها في أماكنها وأوقاتها المناسبة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد جيل متعلم ينسجم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي (العازمي، 2007).

ظهر مفهوم الحاكمية (Governance) كأحد المصطلحات الحديثة نسبياً مع أن جذوره تعود إلى العام 1932 وقد ازداد الاهتمام بهذا المصطلح ولاسيما بعد ازدياد حالات الفشل والتعثر لدى العديد من المؤسسات التربوية والاقتصادية وغيرها، إذ تهدف الحاكمية إلى كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها.

وقد عرف الطرمان (2009) الحاكمية بأنها المقدرة على التجاوب والمقدرة على المشاركة والمساءلة وعلى التفاعل البناء في كل اتجاه، كما عرفها برقعان والقرشي (2012): (12) بأنها: "منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات المؤسسة وتتضمن

علاقتها بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع".

و عرف موندي (Mundy, 2007,339) الحاكمية بأنها: "منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات المنظمة وتتضمن علاقة المنظمة بأصحاب المصالح والمجتمع"، وتساعد الحاكمية الجيدة المنظمات في دعم الأداء، وزيادة المقدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للمنظمات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، من خلال الوسائل الآتية:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات المنظمة وعملياتها، وإجراءات المحاسبة، والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين إدارة المنظمات وتطويرها، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

تشير معظم أدبيات الحاكمية إلى عدم وجود تعريف موحد له، ويعد مصطلح الحاكمية من المصطلحات الحديثة الذي يطلق عليه أيضا الإدارة الرشيدة، وهو مصطلح يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومما يضمن تحقيق العدالة لجميع الأطراف وهذا يتطلب

من الجميع الالتزام بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات قد تهدد مستقبل المنظمات في النمو والبقاء والاستمرار. (العازمي، 2007)

ازدادت أهمية الحاكمية، في العصر الحالي وذلك لما تحقّقه من منافع كبيرة للمنظمات فمن خلالها يمكن محاربة الفساد المالي والإداري، وتحقيق درجة عالية من النزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين، وتفاذي أي انحرافات أو أخطاء قسدية ومنع استمرارها في العمل، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية، وضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية في المنظمات (العبدلي، 2012).

وقد أصبحت مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ذات اهتمام عالمي، وأصبحت هناك منظمات رائدة على مستوى العالم بمبادراتها المسؤولة اجتماعياً، ولتشجيع هذه المبادرات الهادفة، أطلقت منظمة الأمم المتحدة عليها " التأثير العالمي Global Compact " في العام 1999 وقامت بتشجيع منظمات الأعمال على تبني مبادئ في مجال حقوق الإنسان وإجراءات العمالة والبيئة، كما تم إطلاق عدد من المبادرات العالمية الأخرى الهادفة إلى تشجيع المنظمات ومطالبتها للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية (Panapanaan, . Simmons, ) (and Becker, 2003, p:4)

وتعد المسؤولية الاجتماعية قراراً استراتيجياً تتبناه المؤسسة التربوية ويتم تنفيذه وتفعيله بأنشطتها المختلفة، إذ تختلف المؤسسات التربوية في مستويات تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، فبعضها يطبق المسؤولية الاجتماعية مرغماً وفقاً للقانون وبعضها الآخر يطبقها طواعية ورغبة في الإسهام في تحسين المجتمع، ويتحدد مدى مسؤولية كل مؤسسة تربوية من

خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع، وبرعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والإسهام في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد (هيكل، 2011).

ويعد موضوع المسؤولية الاجتماعية أمراً في غاية الأهمية في المؤسسات التربوية فقد بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مع بدء ظهور النظريات في علم النفس، وظهرت لها عدة تعريفات ومن هذه التعريفات بأنها استعداد فطري للمقدرة على أن يلزم المرء نفسه وأن يعنى بالتزاماته بجهد الشخصي (العمرى، 2008).

ويستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المشاركة في نشاطات اقتصادية، تتجاوز المتطلبات القانونية التي تعمل على حماية رفاة الموظفين والمجتمع ككل والبيئة، وبشكل استراتيجي يؤدي إلى تكوين منافع مادية ملموسة للمنظمة، وبالتالي القدرة على تمويل المشاريع أو المبادرات ذاتياً وبنفس الوقت الحد من اعتراض المساهمين بشأن تبديد ثروتهم، وتتضمن المسؤولية الاجتماعية التأكيد على عناصر الاستدامة البيئية والبشرية، فالاستدامة البيئية تتضمن استخدام الأفكار العلمية التي تعمل على الحد من الآثار البيئية الضارة لعمليات المنظمة، والاهتمام بالقضايا الكونية كتناقص الموارد والطاقة غير المتجددة والتعامل مع النفايات الناتجة عن عمليات التصنيع والاستهلاك، أما الاستدامة البشرية فتقوم على أساس خلق أجواء عمل صحية وعادلة للموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتضيف المنفعة لذوي العلاقة من عملاء وموردين وأعضاء المجتمع الآخرين (Heslin and Ochoa, 2008, p:126-127).

ومع استجابة المنظمات لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأفكارها، وضعت التشريعات القانونية والقواعد لتضفي على هذه المفاهيم والأفكار سمة الإلزام، إذ يعد موضوع المسؤولية

الاجتماعية من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة منذ فترة طويلة، وأدخلته ضمن خططها وقامت بحملات توعية واسعة من أجل حث المنظمات على تبني هذه المسؤولية والإتفاق على هذا الجانب ومساعدة الحكومة في حل مشكلات المجتمع، كما أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المؤسسات التربوية في ثقافتها المنظمة ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الاعمال وفي أدائها لمسؤولياتها الاجتماعية التي تتطلب منها انجاز أعمال مسؤولة اجتماعيا تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى، في بيئتها الخارجية بهدف انجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية بعامة وتجاه أفرادها العاملين خاصة (Mallen 2008).

يبدو مما تقدم أهمية الحاكمية بوصفها منظومة إدارية ضرورية للعمل وبخاصة في المجال التربوي الذي تهدف مؤسساته إلى بناء الإنسان وفقاً لفلسفة المجتمع وأهدافه، كما تبدو أهمية المسؤولية الاجتماعية كجزء مكمل للحاكمية من أجل نجاحها وتحقيق اهدافها، لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في الكويت للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الحاكمية، فقد أصبحت شعاراً إصلاحياً تطلقه مؤسسات القطاعين العام والخاص كالمدارس والجامعات وغيرها والتي تعد من المؤسسات التي تستخدم أصولاً وموارد ضخمة فلا بد أن تثار الأسئلة حول حاكمية المؤسسات التربوية، التي هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وتؤدي إلى ترشيد ممارسات المديرين، والحاكمية الجيدة هي التي تساعد مجلس الإدارة

وإدارات المدارس من أجل تحقيق أهدافها، ونظراً لعدم تفعيل موضوع الحاكمية في بعض المؤسسات التربوية الكويتية، كما يبدو ذلك في ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إذ أن الدراسات كانت قليلة كدراسة الفراء (2013) التي هدفت التعرف على واقع (الحوكمة) وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والإدارية، وتوصلت إلى وجود ضعف في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية الإجتماعية، ودراسة (Asiimwe, 2012) التي هدفت البحث في تطوير الحاكمية الدائمة والفعالة في الجامعات في اوغندا ومدى مساهمة الحاكمية الفعالة في ادارة الجامعة، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان هيكلية الحاكمية الرشيدة للادارة في الجامعة تواجه العديد من العقبات التي تحد من الحاكمية الفعالة. كما أن موضوع المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها في المؤسسات التربوية يعد من الموضوعات التي لم تتلحقها بالبحث والدراسة خاصة في ظل التطورات التي يشهدها الميدان التربوي الأمر الذي يعد نقصاً في هذا الميدان، فإن ذلك يثير العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى وضع إجابات شافية لها، من خلال القيام بإجراء هذه الدراسة التي تتمثل مشكلتها في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت ؟

2. ما مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية)؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الحاكمية والمسؤولية الاجتماعية بوصفهما متغيرين مهمين في العمل الإداري التربوي، ويمكن تحديد هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

1. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية.



2. تعد هذه الدراسة هي الأولى -حسب علم الباحث- التي تبحث في موضوع العلاقة بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس وهي بذلك تضيف معرفة جديدة يمكن توظيفها في هذا المجال.

3. يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما ودراسات سابقة ذات صلة بالموضوع.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

- **مدير المنطقة التعليمية:** هو الإداري الذي تعينه وزارة التربية، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ المهمات والسياسات التربوية في منطقته وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات المخولة له بموجب التشريعات القانونية.
- **الحاكمية:** هي تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في المؤسسات التربوية (برقعان والقرشي، 2012).
- **وتعرف إجرائياً بأنها:** العلامة التي حصل عليها المستجيبون من مديري المدارس ومديراتها عن فقرات استبانة الحاكمية المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** هي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداد لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام ضميره وأمام المجتمع (مشرف، 2009).

وتعرف إجرائياً على أنها: العلامة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها عن فقرات استبانة المسؤولية الاجتماعية المستخدمة في هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2013/2014.

#### محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات وثباتهما، وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.
- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الحاكمية والمسؤولية الاجتماعية فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري:

شهد التعليم في دولة الكويت تطوراً ملحوظاً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وما يدل على ذلك ازدياد أعداد المؤسسات التعليمية والتربوية كالجوامع والمعاهد والكليات والمدارس، كما ازدادت أعداد الطلبة الذين يدرسون تخصصات مختلفة، كما أن ظهور مصطلحات جديدة في ميدان الإدارة أسهم في تطوير العمل الإداري ومن ذلك مفهومي الحاكمية والمسؤولية الاجتماعية، واللذين أصبحا مثار الأحاديث التي يتداولها المهتمون في الميدانين التربوي والإداري.

#### 1- الحاكمية: (Governance)

إن الحاكمية (Governance) مفهوم شاع استخدامه في أواخر عقد التسعينيات من القرن الماضي وخاصة من قبل البنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. ويرجع شيوع استخدامه إلى جملة تحديات مثل إعادة رسم ادوار الإدارة لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية. بعد ذلك أصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحاكمية الجيدة والحكم الصالح أمر ينطوي عليه

متطلبات البقاء والنمو والتطور متجسداً برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها  
(Mundy,2007).

عرف كلاوس (Klaus, 2004,23) الحاكمية بأنها: "مجموعة من الآليات التي تسهم  
في فرض الانضباط والرقابة على إدارة المنظمة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء المنظمة  
وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين".

وعرّفت الحاكمية أيضاً بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين تؤدي إلى تحديد  
توجه المنظمة وأدائها". وقد تم تحديد أهم الأطراف والمشاركين بـ "حملة الأسهم، والإدارة،  
ومجلس الإدارة" (Monks & Minow, 2001)، كما عرفت بأنها حقل من حقول الاقتصاد،  
التي تبحث في كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءة في المنظمات باستخدام ميكانيكية  
الحوافز، مثل العقود والتشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية. وغالباً ما يكون ذلك محصوراً  
في السؤال حول تحسين الأداء المالي (Mathiesen, 2002).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك عدة معانٍ أساسية لمفهوم الحاكمية منها:

- أنه مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنظمات.
- أنه تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- أنه تأكيد على أن المنظمات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- أنه مجموعة من القواعد تتم بموجبها إدارة المنظمة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن  
توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الحاكمية بأنها: الرقابة التي تمارس على المؤسسة التربوية من حيث مواردها ونشاطاتها وأداء العاملين فيها.

### أهمية الحاكمية:

تعد الحاكمية مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم فقد واجهت مؤسسات التعليم تغيرات جوهرية خلال العقود السابقة تتطلب ممارسة الحاكمية بوصفها وسيلة مهمة في مواجهة التحديات والتغيرات وتتضمن هذه التغيرات ما يأتي (برقعان والقرشي، 2012):

- ازدياد الضغوط على المؤسسات التعليمية والتربوية مع ازدياد أعداد الطلبة وازدياد إقبال الطلبة على العلم مع عدم المقدرة على تلبية جميع احتياجات المتقدمين للتعليم.
  - ظهور أنواع جديدة من التعليم قدمتها المؤسسات التعليمية المختلفة العامة والخاصة.
  - البحث والابتكار والإفادة من إنتاج المعرفة.
  - ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي.
- كما بيّن حلاوة وطه (2011) بأن الحاكمية تقوم على ثلاث دعائم أساسية هي:
- الدعامة الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات وإدارة الدولة والمجتمع بطريقة مناسبة فضلاً عن التركيز على إدارة الأعمال.
  - الدعامة السياسية: وتتضمن صنع القرارات الخاصة بتكوين السياسة التربوية.
  - الدعامة الاقتصادية: وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر في أنشطة المؤسسات التربوية.

وتهدف الحاكمية إلى تحقيق العديد من الأمور أهمها الرقابة والمتابعة على الأداء، وتحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها، والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المنظمة،

والتوضيح وعدم الخلط بين المهمات والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهمات مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه، وتقويم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة (Mundy, 2007).

كما تبرز أهمية الحاكمية الجيدة للمنظمات من خلال ما توصلت إليه الدراسات المختلفة والتي بينت بأنها ترفع من أداء المنظمات والأسواق والبلدان، وترتبط بانخفاض تكلفة التمويل وارتفاع العوائد على حق الملكية وزيادة الكفاءة والمعاملة الأفضل لجميع أصحاب المصالح، كما أن الحاكمية الفعالة تضمن مسؤولية مجلس الإدارة والمديرين عن المتابعة (ابو حمام، 2009).

إن حاكمية المنظمات الفعالة تشجع الاستخدام الكافي للمصادر داخل المنظمة، كما تساعد على ضمان التزام المنظمة بالقوانين والتعليمات وتطلعات المجتمع، وفي الرقابة على المديرين في استخدامهم لأصول المنظمة ودعم الجهود المبذولة للحد من الفساد (برقعان والقرشي، 2012).

### كفاءة نظام الحاكمية:

أشار فخرا (2003) إلى أن كفاءة نظام الحاكمية تتطلب ما يأتي:

- أن يكون هناك فهم واضح لوظائف مجلس إدارة المنظمة والإدارة التنفيذية وفهم لعلاقتها مع الفئات الأخرى ضمن تركيب نظام حاكمية المنظمات.
- وضع خطة تساعد على اتخاذ القرارات، إذ يجب وضع خطة تتفق مع أهداف المجموعات المختلفة في جميع المستويات الإدارية، وأن تتضمن تلك الخطة التوجهات الإستراتيجية

للمنظمة بوضوح بحيث تبين طبيعة عمل المنظمة والفئات التي تخدمها المنظمة، ونوعية الخدمات التي تقدمها. ومهما كان حجم المنظمة فإن خطة العمل الجيدة تعكس أهداف المنظمة وتحدد الأولويات الإستراتيجية، كما أن الخطة الجيدة تعد تلك الخارطة التي تساعد لجنة الحاكمية على تحديد كيفية توزيع الموارد في المنظمة.

- اختيار مجموعة ممثلة من أعضاء مجلس الإدارة تقوم بتحديد الفئات المخدمة داخلياً وخارجياً وتحديد أهداف هذه الفئات ودمجها مع أهداف المنظمة ، إلا أن اختيار هؤلاء الأعضاء يختلف حسب حجم المنظمة والمهام التي تقوم بها بحيث تصبح العملية أكثر صعوبة كلما كانت المنظمة أكبر أو متعددة الفروع ومتنوعة المهام.
- تعريف وثيقة الحاكمية ، التي تعمل على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات المنوطة بكل عضو في المنظمة مع بيان الأسس التي تم اعتمادها لاختيار هؤلاء الأعضاء، كما تقوم وثيقة التحكم ببيان المشروعات ذات الأولوية الواجب تنفيذها مع بيان كيفية توزيع الموارد، وما الموارد التي يمكن إضافتها لهذه المشروعات، كذلك تتضمن هذه الوثيقة تقديم التوصيات المتعلقة بالسياسات والمعايير التي تعمل على تطوير الجهود لتحسين النوعية.

#### أهداف الحاكمية:

إن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للمؤسسة التربوية بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإدارتين الأكاديمية والإدارية وتميزها (بزواوية وسالمي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات المؤسسة التربوية، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام



والتوازن داخل المؤسسة التربوية، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات هذه المؤسسة، ومن ثم في مخرجاتها.

وتهدف الحاكمية إلى تحقيق العديد من الأمور أهمها: (درويش، 2003)

- الرقابة والمتابعة على الأداء.
- تحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها.
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المنظمات.
- التوضيح وعدم الخلط بين المهمات والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقويم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة.
- تمكين المنظمات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء الثقة ورفع درجتها في المنظمات.
- الكفاءة الاقتصادية بشكل عام على المستويين الجزئي والكلي.

#### محددات تطبيق الحاكمية.

لكي تتمكن المنظمات بل الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق الحاكمية يجب الإلتفات إلى مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحاكمية ، وفي حالة عدم توافر تلك المحددات فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعد أمراً مشكوكاً فيه،

وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين (جبير، 2011؛ وبزاوية وسالمي، 2011):

## المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المنظمات وقد يختلف من دولة لأخرى وهذه المحددات عبارة عن:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق, مثل قوانين المنظمات, وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس, والمنافسة, ومنع الاحتكار.
- نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المنظمات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية عن طريق إحكام الرقابة على المنظمات والتحقق من دقة البيانات والمعلومات التي تنشرها وسلامتها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالجوانب السلوكية والمهنية والأخلاقية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين أو القواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمة والى تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

## المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المنظمات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية صنع القرارات داخل المنظمة, وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحاكمية، مثل مجلس الإدارة، والإدارة والمساهمين،

وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

أن هذه المحددات سواء أكانت داخلية أم خارجية فإنها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي ومستوى التعليم، والوعي لدى الأفراد. فالحاكمية ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكبر ضخامة تعمل في نطاقه المنظمات ويعتمد إطار الحاكمية أيضاً على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، فضلاً عن عوامل أخلاقيات العمل، ومدى إدراك المنظمة للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن أن يكون لها أثر في سمعتها ونجاحها على المدى الطويل، إلا أنه عند تطبيق هذه المحددات يجب الأخذ في الاعتبار ثقافة الدولة المراد التطبيق فيها وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونية وثقافية. فمقدرة المستثمرين ووعيهم على ممارسة حقوقهم في المنظمات التي يمتلكون أسهماً فيها، يتأثران إلى درجة كبيرة بالظروف التي تعيشها الدولة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص42).

### ركائز الحاكمية

إن تحقيق حاكمية المؤسسات لغايتها وأهدافها يتطلب توافر مجموعة من الركائز، تشتمل على مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للمنظمة، ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف وأصحاب المصالح بأشكال مختلفة فيها، كما يقدم أسلوب حاكمية المنظمات الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، كما تعمل الحاكمية على توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسة لمتابعة الأهداف التي تنسجم مع مصالحها والمساهمين فيها، فضلاً عن تيسيرها للمتابعة الفعالة عن طريق تشجيع المنظمات على

استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، ولا يعتمد إطار حاكمية المنظمات على الإطار الاقتصادي الذي تعمل المؤسسات المختلفة من خلاله وإنما على البيئة القانونية ، والتنظيمية والمؤسسية في المجتمع، فضلاً عن وجود عوامل أخرى تؤثر في إطار الحاكمية كأخلاقيات المهنة، وإمام المؤسسات بالمصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التي تعمل فيها، إذ إن مثل هذه العوامل لها تأثيرات مهمة في سمعة المؤسسات المتنوعة ونجاحها ومن هذا يتضح أن للحاكمية ثلاث ركائز أساسية هي(ابو حمام، 2009):

- السلوك الأخلاقي.

- الرقابة والمساءلة.

- إدارة المخاطر.

وتتضمن كل ركيزة مجموعة من النقاط يمكن عرضها على النحو الآتي (ابو حمام، 2009):

**السلوك الأخلاقي:** ويعني ضمان الالتزام بالسلوك من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات المميزة

- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد

- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة

- الشفافية عند تقديم المعلومات

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

## الرقابة والمساءلة: وتتضمن ما يأتي:

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة.
- أطراف رقابية عامة.
- أطراف رقابية مباشرة، والمساهمون، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجعون الداخليون، والمراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى، الموردون، والعملاء، والمستهلكون، والمودعون، والمقرضون

## إدارة المخاطر: وتشمل ما يأتي:

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
- الإفصاح عن المخاطر وتوضيحها للعاملين وأصحاب المصلحة.

## آليات حاكمية المنظمات

أشار كل من السهموري (2007) وجبير (2011) الى انه يمكن تصنيف آليات الحاكمية الى فئتين هما: آليات داخلية و آليات خارجية.

## الآليات الداخلية للحاكمية: وتشمل العناصر الآتية:

- مجلس الادارة: إذ من خلال حجمه ومدى استقلال اعضائه، ومدى انفصال رئيس مجلس الادارة عن المدير العام للمنظمة يؤدي دوره بفاعلية.

- الحوافز الادارية: وذلك عن طريق وضع سياسات واضحة لمكافآت اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية من خلال ربط مكافآتهم بمستوى الاداء الذي يقومون به، ويتم هذا من خلال لجنة المكافآت.

- هيكل الملكية: ويقصد به تحديد ملاك الاسهم، فهناك من يربط هذا المفهوم بمدى تركيز او تشتت ملكية الاسهم من طرف المساهمين، وهناك من يربطه بمدى ملكية كل من اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية في راس مال المنظمات

- الآليات الداخلية للرقابة: يجب ان يكون للمؤسسة نظام متكامل للرقابة الداخلية عن طريق تعيين مدقق داخلي تتوافر فيه الكفاءة المهنية يقوم بتقديم تقريره لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق عن مدى التزام المنظمات بالقواعد والقوانين المنظمة لنشاطها ومدى تطبيقها للحاكمية.

#### الآليات الخارجية للحاكمية: وتتضمن العناصر الآتية:

- الهيئات القانونية والمالية والمحاسبية: التي تقوم بمراقبة عمل المنظمات والمؤسسات والتأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات الصادرة.

- القوانين والتشريعات المطبقة: تعد النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين آلية جيدة لحاكمية المنظمات ، فوجود هذه القواعد والضوابط توفر الحماية لاموال المساهمين من استغلال الادارة.

- الجهات الخارجية للرقابة: وتتعلق بمراقب الحسابات المستقل الذي لا تربطه بالمنظمة اي علاقة عمل، ويقوم بتدقيق القوائم المالية الخاصة بالمنظمات وابداء رايه الفني المحايد حولها ومدى التزامها بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية وبنود الحاكمية.

## مبادئ الحاكمية:

تقوم الحاكمية على ثلاثة مبادئ هي:

- **الشفافية:** وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وكذلك المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التربوية (بزاوية وسالمي، 2011)، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحاكمية في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (حلاوة وطه، 2011). وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسة التربوية، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين فيها والتعبير عما يدور في خلدكم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قادة المؤسسة التربوية والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قادة هذه المؤسسات وطلبتها (ناصر الدين، 2012).

- **المشاركة:** وهي إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة المؤسسية (Chen & Hsieh, 2009)، وإتاحة الفرص للعاملين حتى يكون لهم دور في عملية صنع القرار (أبو حمام، 2009)، ولا بد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة المؤسسة التربوية ومجالس الحاكمية فيها كأنموذج في تطبيق السياسات التربوية (ناصر الدين، 2012).

– **المساءلة:** وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل المؤسسة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين (أبو حمام، 2009)، فضلا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في المؤسسة التربوية وعلى طلبتها (Cocoran, Su, 2004)، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ومن غيرها تكون القيادة دكتاتورية (ناصر الدين، 2012)، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم (آل عباس، 2007).

أما جرهام وبلمبتر (Graham & Plumptre, 2003) فقد أضاف إلى تلك المبادئ مبادئ أخرى هي:

– **الاتجاه:** ويعني اهتمام القادة بالجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح والتنمية البشرية.

– **الأداء:** وهي استجابة المؤسسات التربوية في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة ضمن إطار الفعالية والكفاءة والعمليات، بهدف تحقيق نتائج تلبي الاحتياجات العامة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

– **الإبقاء على العدالة:** بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون. وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

وتوفر الحاكمة بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، 2012)، وتعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي المؤسسة التربوية وقيادتها وطلبها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والإندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Cocoran, Su, 2004).



## المظاهر السلبية لغياب الحاكمية:

هناك العديد من المظاهر السلبية والصعوبات والقيود التي يمكن أن تظهر في ظل غياب الحاكمية ، ولعل من أهم هذه المظاهر: التعثر المالي والإداري، والفشل المالي والإداري والفساد المالي والإداري، وحدة المخاطر المالية، ومخاطر الائتمان، ومخاطر التقنية، وغياب الرؤية الإستراتيجية للمنظمات، والإفصاح المحاسبي غير الكفاء، وضعف نظم الرقابة الداخلية، وتدني إدارة المنظمات وغيرها، أما الأسباب التي دعت إلى تطبيق الحاكمية في المنظمات فيمكن أن تعزى إلى ما يأتي: (أحمد، 2003)

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالياً من الحاكمية حتى تقبل توجه استثماراتها.
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة، وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحها.
- التوجه إلى التخصص استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المنظمة العامة محل التخصيص.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب المهن وسلوكها، بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع، مثل: قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- العدد الكبير من حملة الأسهم الذي يضعف من مقدرتهم على تنظيم عمل المنظمة ومراقبة أدائها.

– غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

### المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وهو يعني بشكل عام إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده لتحمل نتائج هذه الأفعال، ويمكن أن يفهم من ذلك أن الفرد عليه أن يلزم نفسه أولاً ثم أن يفني بعد ذلك بالتزاماته بواسطة جهوده الخاصة وتقوم المسؤولية على الحرية (Heslin & Ochoa, 2008).

### مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

عرفت المسؤولية بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام ضميره وأمام المجتمع، والمسؤولية الاجتماعية ما هي إلا جزء من المسؤولية بصفة عامة، فهي ضرورية للمصلحة العامة وفيها تتحقق الوحدة وتتماسك الجماعة ومن خلالها يفرض التعاون والالتزام والتضامن والاحترام والحب والديمقراطية في المعاملة والمشاركة الجادة، كما تتداخل معها مفاهيم عدة كالقيم والأخلاق والمواطنة، وتختلف هذه المسؤولية عن المسؤولية القانونية ذلك أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية الفرد أمام الذات، أما المسؤولية القانونية فهي مسؤولية الفرد أمام الجماعة (الحباشنة، 2010).

وطرح هولمز (Holms, 1977) وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية وعدّها التزاماً على منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق الإسهام

في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وإيجاد فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

وميّز روبنز (Robbins & Coulter, 1999) بين المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) والاستجابة الاجتماعية (Social Responsiveness)، وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية تتمثل في التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب

وعرّف برايد وفيرل (Pride & Ferrell, 1997:15) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنظمة بتعظيم أثرها الإيجابي والتقليل من أثرها السلبي على المجتمع".

وعرّفها دافت (Daft, 2008:19) بأنها: "التزام إدارة المنظمات باتخاذ القرارات والقيام بالأعمال التي ستعزز مصالح كل من المجتمع والمنظمة على حد سواء".

وقد يكون ما جاء به كارول وبوخولتز (Carroll & Buchholtz, 2002, P. 41-43) أكثر شمولاً، إذ حددا المسؤولية الاجتماعية من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: (البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الإنساني).

### أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية في أنها تؤدي دوراً مهماً في استقرار حياة الأفراد والمجتمعات، فمن خلالها يشعر كل فرد بمسؤوليته نحو الجماعة، وهو بذلك يقدم كل ما في وسعه للنهوض بأعباء المجتمع، كما أنه يسعى لأداء جميع المهمات الموكولة إليه بكل أمانة

وبما يحقق الصالح العام، وتبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال ارتباطها بفلسفة المجتمع وأيدلوجيته، ولا بد في هذا الإطار بيان أن المسؤولية الاجتماعية المقصودة هنا ليست هي المسؤولية المادية وإنما المسؤولية الاجتماعية المتوازنة في جميع جوانبها (السليطي، 2009).

### مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بشكل عام على تسعة مبادئ رئيسية، هي (Mallen 2008:5):

**المبدأ الأول: الإصلاح البيئي (Environmental Restoration):** حماية البيئة من الأخطار من جميع الجوانب، وبخاصة ما يتعلق منها بالتلوث أو ما يُطلق عليه الإصلاح البيئي، إذ يركّز هذا المبدأ على قيام المنظمة بحماية البيئة وإصلاحها، والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلّق بالخدمات المجتمعية والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

**المبدأ الثاني: الأخلاق (Ethics):** وهي صمام أمان للاستثمارين المادي والبشري إذ من خلال هذا المبدأ تعمل المؤسسات التربوية على تطوير المواقف والممارسات الأخلاقية الخاصة وتنفيذها بكادر المنظمة وأصحاب الحق والمصلحة.

**المبدأ الثالث: المساءلة (Accountability):** يتطلّب هذا المبدأ إبداء الرغبة الحقيقية في الإفصاح عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمنظمات بطرق متعددة وعلى فترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

**المبدأ الرابع: التمكين (Empowerment):** ويتحقق ذلك من خلال الشراكة المتوازنة ما بين القطاعين العام والخاص بما في ذلك مصلحة المجتمع وأمنه واستقراره.

**المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results):** وذلك من خلال توفير رواتب عالية وأخرى تقاعدية وترقيات وفرص مبنية على التنافس القائم على حسن الأداء، مع المحافظة على أوجه التقدم والتطور اللازمة للمؤسسة، والسعي نحو التطور والنمو الذاتي.

**المبدأ السادس: معايير موقع العمل (Workplace Standards):** وذلك من خلال ربطها بإدارة الموارد البشرية وتطوير الكادر المدرب بحسب الاحتياجات المهنية العصرية الحديثة، وتوفير البيئة المهنية السليمة التي يُؤدى فيها الموظفون أعمالهم على أكمل وجه،.

**المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships):** المبنية على العدالة والأمانة مع شركاء العمل والمهمات والأنشطة والفئة المستهدفة من ثمرة الجهود المبذولة.

**المبدأ الثامن: جودة المنتجات والخدمات (Quality Products & Services):** بحيث تستجيب لاحتياجات المجتمع المختلفة، مستثمرة بذلك كل عناصر الكفاءة التي يمكن توظيفها، بما يولد لديها خصائص مقتردة على التنافس الشريف.

**المبدأ التاسع: المشاركة المجتمعية (Community Involvement):** من خلال تجسير عُرَى التواصل الوثيق مع المجتمع ومؤسساته المختلفة، بحيث تتميز عملياتنا الاتصال والتواصل بالحساسية المسؤولة مجتمعياً تجاه ثقافة المجتمع واحتياجاته.

المسؤولية الاجتماعية في التربية، فلا بد أن تؤدي المؤسسات التربوية دوراً رئيساً في تطبيقها دور الملتزم الأخلاقي بالتوعية والراصد والمستشار، وأن تمارس وتلتزم بمبادئ الاتفاق العالمي العشرة للمؤسسات فكراً وتطبيقاً داخل أسوارها قبل أن تلجأ إلى خارجها، وقد عدّ التعامل بالقدوة أو الأنموذج هو الوازع الرئيس لدى العاملين والطلبة لمحاكاة هذه المبادئ على مستوى الأسرة والمجتمع المحلي بل الوطن عموماً. وهذه المبادئ هي (عواد، 2010، شقوارة، 2013):

- **المبدأ الأول:** يتعين على المؤسسات التربوية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها.

- **المبدأ الثاني:** يتعين على المؤسسات التربوية التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.

- **المبدأ الثالث:** يتعين على المؤسسات التربوية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في المساواة الجماعية.

- **المبدأ الرابع:** يتعين على المؤسسات التربوية القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.

- **المبدأ الخامس:** يتعين على المؤسسات التربوية الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.

- **المبدأ السادس:** يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

- **المبدأ السابع:** يتعين على المؤسسات التربوية التشجيع على اتباع نهج احتراري إزاء جميع التحديات البيئية.

- **المبدأ الثامن:** يتعين على المؤسسات التربوية الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.

**المبدأ التاسع:** يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.

**المبدأ العاشر:** يتعين على المنظمات مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

### أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أوضح الحباشنة (2010) أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل ثلاثة أبعاد

محددة، وهي:

- **البعد الاقتصادي:** ويستند هذا البعد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، إذ يشتمل

على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، التي يجب أن تؤخذ في إطار

احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي، وبما

لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

- **البعد القانوني:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية

والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن

تحتزم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويسهم في الارتقاء بالعلاقة مع

المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الأضرار

بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء

والترربة.

- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا البعد إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تتدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

### فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية في التربية:

هناك العديد من الفوائد التي تحققها المؤسسات التربوية عندما تتبنى المسؤولية المجتمعية، ومنها: (مخلوف، 2011)

- التشجيع على جعل عملية صنع القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية.
- تعزيز سمعة المؤسسة التربوية وتشجيع ثقة أكبر للجمهور بتعزيز أداء المؤسسات وتحسينها، وتحسين العلاقة وتنظيمها بين المؤسسة التربوية والأطراف الأخرى.
- تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتحسين سلامة العاملين وصحتهم والاهتمام بحقوقهم المختلفة.
- تحسين اعتمادية التعاملات ونزاهتها من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستفيدين بشأن الخدمات.
- الإسهام في حيوية المؤسسة التربوية على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد والخدمات البيئية.
- الإسهام في تحقيق المصلحة العامة، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية.



## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

### 1. الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الحاكمية:

قام وينغ (Weng, 2004) بدراسة هدفت إلى التركيز على المركزية واللامركزية في الحاكمية التعليمية في تايوان في العقود الأخيرة الماضية، إذ جرت إصلاحات تعليمية كثيرة في تايوان، وقد كانت هذه التغييرات مؤثرة، وسببت تغييراً ملحوظاً في تنظيم التعليم في تايوان، وهدف هذه الإصلاحات هو تخفيض السيطرة الحكومية على الإدارة المدرسية وإعطاء السلطة للمسؤولين والتربويين المحليين، وتحرير سوق التعليم، إذ أن اللامركزية شملت مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الأولى: من 1987-1993 وهدفها هو محور الأيدولوجية السياسية الصينية من الكتب المدرسية من أجل تأسيس هوية تايوان. أما المرحلة الثانية فإنها تبدأ من عام 1994 حتى الآن وهدفها هو إعطاء سلطات أكثر للمعلمين والمدارس في كل المستويات من أجل إثرائهم باستقلالية. وتأسيس قسم محلي للسلطات التعليمية المركزية، وإصلاح نظام الجامعات والكليات وتعزيز نظام المعلمين وتدريبهم.

وتوصلت الدراسة التي أجراها كوركوران (Cocoran, 2004) حول حاكمية الجامعات الاسترالية والالتزامات القانونية لمجالس الجامعة، إلى أن حاكمية الجامعات تؤدي إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هياكل الحاكمية المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهياكل الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعدتهم). فضلاً عن توزيع كل من المسؤولية والمساءلة والشفافية من أجل ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

وأجرى كلوس (Klaus, 2004) دراسة هدفت إلى بيان بدء انطلاق إدارة المشروعات في الجامعات الألمانية، عندما تم قبول هذه الفكرة فإن عرض أو تقديم برامج المسابقات لم يكن صعباً لبعض الأكاديميين التقليديين الذين لم تعجبهم الفكرة خصوصاً عندما كانت مجالات التعليم والتدريب العملي تتطلب تركيزاً أكثر من مجال البحث. وتوصل إلى ثلاثة نماذج لإدارة المشروعات الأفضل في الجامعات وهي: الأنموذج التكاملي والأنموذج المستقل للحرم الجامعي والأنموذج الثنائي المستند على الحرم الجامعي.

وهدفت دراسة كولفين (Colvin, 2005) إلى تحليل صناعة السياسة في نيويورك والدور الذي يؤديه العمداء في إصلاح السياسة التربوية العامة من خلال الحاكمية. وديناميكية إصلاح المنهج في الجامعة، وهدفت أيضاً إلى أن الجامعة يجب أن تبتكر تراكيب ومعايير السلوك لصناعة السياسة والحاكمية كطريق لحماية الاستقلال الجامعي. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة بنسلفانيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى تمكن أصحاب الكفاءة العالية الانضمام إلى الجامعة، كما أن الحاكمية الأكاديمية أكثر كفاءة وفاعلية في تطبيق القيم الأكاديمية المهمة في الجامعة.

أما دراسة موندي (Mundy, 2007) فقد هدفت إلى التعرف إلى مجموعة أبحاث كتبت في السنوات الخمس الأخيرة ركزت على فكرة أن عمليات العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تتطلب تحليلاً للحاكمية على المستوى العالمي. وقد بينت هذه الدراسة إن الإشكال المنبثقة عن الحاكمية العالمية قد أنتجت تحديات واضحة إزاء مفاهيم متفق عليها للعلاقات الدولية. وأن التعددية التعليمية هي حقل يتأثر بهذه التحديات وحتى الآن لم تكن هناك جهود كثيرة من الباحثين التربويين. وتدل نتائج الدراسة على أهمية المشاركة بوضع مفاهيم ناقدة

للدور الذي يؤديه التعليم والتعددية التعليمية إذ يحافظ على تركيز المقدرات الكامنة للإصلاحات الإيجابية للحاكمية التعليمية على الصعيد العالمي.

وقام جيونا وموسكيو (Geuna and Muscio, 2009) بدراسة بعنوان حاكمية نقل المعرفة بالجامعة: "مراجعة نقدية للأدب". أشارت نتائجها إلى أن الجامعات التي تطبق الحاكمية تشارك في أنشطة نقل المعرفة، وقد أدى ذلك إلى تغييرات كبيرة في حاكمية العلاقات ما بين الجامعات والجهات الأخرى، وأصبح نقل المعرفة قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي. وقد اختلفت الجامعات اختلافا كبيرا في مدى مقدرتها على النهوض والنجاح في تسويق البحوث الأكاديمية. وتمت مناقشة نماذج نقل المعرفة الجامعية بشكل نقدي، والتطورات الحديثة في الأدب التربوي، وحقوق الملكية الفكرية، وطرق نقل المعرفة الأكاديمية، وتحمل الصفة المؤسسية، وأظهرت النتائج الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعات لنقل المعرفة الجامعية وفي تسويق نتائج الأبحاث، وأشارت إلى أن للحاكمية أثرها الفاعل في عملية نقل المعرفة والإنفتاح على الجامعات الأخرى.

ولتحديد مجالات تعلم الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية في مجال الحاكمية فقد أجرى شين وهسيه (Chen & Hsieh, 2009) دراسة هدفت إلى عرض الاتجاهات وقضايا حاكمية الجامعات التايوانية مقارنة بحاكمية الجامعات في الولايات المتحدة، واستخلاص التطبيقات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعات التايوانية من الجامعات الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن حاكمية الجامعات التايوانية رائدة في الديمقراطية والكفاءة، علماً بأن معظم الجامعات في تايوان تعتمد أنموذج المجلسين في الحاكمية كما هو شائع في أمريكا، وإن

أنظمة حاكمة الجامعات في تايوان يجب أن تكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية في الجامعة، وأن يكون مجلس الجامعة مسؤولاً عن الأمور الأكاديمية ذات الصلة التعليمية. ومن أجل ذلك، فإن حاكمية الجامعات التايوانية تحتاج إلى مزيد من التغييرات التشريعية ووسائل الاتصال.

أما دي بور وهيوسمان وميستر سيث (Deboer, Huissman and Meister- 2010, Scheytt)، فقد قاموا بدراسة ناقشت أوضاع مجال الحاكمية في جامعات ثلاث دول هي هولندا، والنمسا والمملكة المتحدة، وقارنت بين دساتير مجالسها الإشرافية فيما يتعلق باحتوائها على المساءلة. وقد توصلت الدراسة إلى أن من العناصر الحديثة في محاولة الإصلاح في قطاع التعليم العالي في أوروبا هو تشكيل هياكل جديدة لحاكمية الجامعات، وأن المجالس الإشرافية فيها هي جزء من عمليات الإصلاح، وعلى الرغم من أهمية هذه المجالس إلا أن قليلاً من أعضائها يعرفون عملهم الحقيقي. وأشارت النتائج إلى أن المجالات المحتملة للتحسين والتطوير في هيكلية المجالس الحالية وممارسة أعمالهم لا تتم إلا من خلال تطبيق الحاكمية ومبادئها بشكل متقن، وتفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية فيها.

وقام كل من حلاوة وطه (2011) بدراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب (الحوكمة) الجامعية في جامعة القدس، والتي بلغ عدد طلبتها (14000) طالب وطالبة وبلغ عدد موظفيها (1117) موظفاً وموظفة وقد تكونت عينة الدراسة من (60) إدارياً و(60) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى مستوى الجامعات المتحضرة التي تعد (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعدها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال

النتائج التي تم التوصل إليها، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ القدم، ويعد صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق المعايير العالمية، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

أما دراسة ناصر الدين (2012) فقد استقصت واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، أُختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و(78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس تكون من (50) فقرة، تمّ التأكد من صدقه وثباته. ولتحليل البيانات احصائياً أُستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينيتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

وقام كل برقعان والقرشي (2012) بدراسة تناولت موضوع (حوكمة) الجامعات في ظل تزايد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي. كما حاول البحث إبراز دور (حوكمة) الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة،

ومساعدة إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيس في مواجهة التحديات التي تواجهها، ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية إذ أن الطلب على التعليم العالي في ازدياد مستمر، كما أن مؤسسات التعليم العالي كجهات مستفيدة من الأموال العامة، تواجه ضغوطاً جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة في وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

دراسة (Asiimwe, 2012) تهدف هذه الدراسة الى البحث في تطوير الحاكمية الدائمة والفعالة في الجامعات في اوغندا ومدى مساهمة الحاكمية الفعالة في ادارة الجامعة. كما هدفت الدراسة الى تحديد العوائق في تطبيق اجراءات الحاكمية الفعالة ووصف الخطوات التي تم اتخاذها في تطوير الحاكمية الفعالة والدائمة في الجامعات الاوغندية.

استخدمت الدراسة منهجية البحث المختلط من خلال استخدام نماذج البحث الكمي والنوعي لجمع المعلومات. كما استخدمت الاستطلاعات المسحية التي وجهت الى نواب رئيس الجامعة واعضاء مجلس الادارة، ومسجل الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والهيئة التدريسية والطلاب. كما استخدمت الدراسة اسلوب المقابلات شبه المنظمة. تم تحليل البيانات الكمية من استخدام SPSS، بينما البيانات النوعية تم تنظيمها في فئات مختلفة. شملت عينة الدراسة 5 جامعات اوغندية تم اختيارها بصورة قصدية (عينة قصدية)

اشارت نتائج الدراسة بان الجامعات كان يمارس عليها باستمرار المزيد من الضغط من قبل الحكومة، وأرباب العمل العام، والسياسيين، والمنظمات المهتمة. وكمعيار كان ينظر للأداء الجامعي كعامل مهم لتبرير الوظائف والمهام ذات الصلة التي تؤديها كل من

الجامعات الحكومية والخاصة. كما اشارت نتائج الدراسة الى ان هيكلية الحاكمية الرشيدة للادارة في الجامعة تواجه العديد من العقبات التي تحد من الحاكمية الفعالة. كما اشارت ايضا الى ان جودة ادارة المخاطرة والضوابط الداخلية في الجامعات كانت عالية.

هدفت دراسة الفرا (2013) التعرف على واقع (الحوكمة) وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والادارية. تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الرئيسية الثلاث العاملة في قطاع غزة وهي الاسلامية والازهر والاقصى، وتم اجراء مقابلات مع (48) من المدرسين و (24) ادارياً، و(130) طالباً خريجاً وقد تم استخدام نموذج التقييم الذاتي للبرامج وانموذج التقييم المؤسسي. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الاجسام الادارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب مصالح.
2. ضعف مشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

## 2. الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية:

قدم حسين (2010) دراسة تناولت قضايا البحث الاجتماعي وارتباطها بالمسؤولية المجتمعية للجامعات العربية اجاب فيها عن التساؤل الرئيس حول الاسس والمعايير التي يتم بمقتضاها اعطاء بعض المشكلات الاولوية والافضلية على ماعداها من مشكلات عند وضع خطط البحوث التي تستهدف تحقيق الأهداف والاتجاهات المنشودة في المجتمع العربي، وقد خلص فيها إلى أهم المشكلات المجتمعية التي على الجامعات تحمل مسؤوليتها فيها وبخاصة في مجال الأبحاث وهي: مشكلة الفقر والبطالة، ومشكلة تركيز الخدمات في المدن وتخلف

المجتمع الريفي، والمشكلات الإنسانية في الصناعة، والأمية، وضعف المستوى التعليمي، والانفجار السكاني وسوء توزيع الموارد ونقص الاستقرار السياسي، والابتعاد عن الخدمات الأصلية وفقدان الشخصية المستقلة.

وهدفت دراسة عبد اللطيف (2010) التعرف إلى رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع السعودي، وإلى أهم البرامج والمشروعات التي تهدف إلى تنمية الشراكة المجتمعية وتعزيز دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتسليط الضوء على أهم المستودعات التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للجامعة وتعزز دورها في هذا المجال، وتعرف أهم العوامل التي أدت إلى نجاح الجامعة، وتحديد الدور المنوط بها تجاه المجتمع السعودي ومؤسساته الحكومية. وخلصت الدراسة إلى: وجود عدة عوامل فردية ساعدت على إنجاز دور الجامعة في أداء دورها المجتمعي ومسئولياتها الاجتماعية ومنها الشراكة بين الجامعة والحكومة والقطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني، وأن تتعدد مستويات الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع اقتصادياً ومجتمعياً ومالياً بهدف تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة، وأن تكون للجامعة برامج وأنشطة فعلية تعكس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، فللمسؤولية جانبها التطبيقي الذي تظهر آثاره في استفادة شرائح اجتماعية كبيرة في المجتمع من برامج الجامعة ومشروعاتها وأنشطتها الموجهة لخدمة المجتمع وقطاعاته المختلفة.

أما نجادات (2010) فقد استقصى في دراسته دور الجامعات الأردنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والأمنية تجاه مجتمعاتها والتي هدفت إلى بيان الأدوار الاجتماعية للجامعة في خدمة المجتمع، والتعرف إلى التحديات التي تواجه الأدوار الاجتماعية والأمنية



للجامعة، والتعرف إلى المسؤوليات الاجتماعية والأمنية للجامعة، ودورها في الوقاية من الانحراف الفكري. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الرسمية والبالغ عددهم (120) عميداً وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل دور الجامعة في تحمل مسؤولياتها المجتمعية والأمنية.

وأجرى عودة (2010) دراسة هدفت إلى رصد دور جامعة الزقازيق ووصفه في تنمية المجتمع والبيئة المحلية بمحافظة الشرقية، واستخدم المنهج الوصفي لرصد دور قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة الزقازيق وتحليله للوقوف على النشاطات الفعلية والمستقبلية لهذا القطاع في قضايا التنمية المحلية والبيئية بمحافظة الشرقية، واستخدمت طريقة الملاحظة بالمشاركة والمقابلات الفردية والجماعية، وذلك لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً من حيث الهدف التنموي والبيئي من وراء فعاليات نشاطات قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك لاختلاف كل كلية على حدة من حيث التخصص العلمي والبحث وآليات تنفيذ النشاط، وكشفت النتائج عن وجود أوجه تشابه في أهداف نشاطات قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكليات جامعة الزقازيق، والتي تنحصر في إحداث التنمية البشرية -والتنمية المجتمعية، والتنمية البيئية، وفي المقابل كشفت النتائج عن أوجه الاختلاف في أنماط أو أنواع التنمية التي تسعى كل كلية على حدة إلى تحقيقها في ضوء التخصص العلمي، والبحث المنوط بها، وأظهرت النتائج الصعوبات التي قد تواجه قطاع المجتمع وتنمية البيئة بكليات جامعة الزقازيق، والتي قد تعرقل دوره المتميز في مجال تنمية المجتمع والبيئة المحلية.

وأجرى نجاتي، وازده، وياشار، ومحمد رضا ( Nejadi, Azadeh, Yashar & )

دراسة أشارت إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بالمسؤولية الاجتماعية (Mahammad reza, 2011)

بين الأكاديميين والممارسين والجامعات كمراكز لتوليد المعرفة التي تؤدي دوراً مهماً في حل المشكلات العالمية، وقد هدفت هذه الدراسة لاستقصاء مدى اهتمام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية وإلى أي مدى؟ ومن خلال التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للجامعات العشر الأولى في العالم، أظهرت النتائج أن هذه الجامعات ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية وتقدم معلومات كافية حول المسؤولية الاجتماعية المتضمنة والتي شملت التحكم بالمنظمة، وحقوق الإنسان، وممارسات العمل، والبيئة والممارسات التشغيلية، وموضوعات الطلبة، وتطور المجتمع المحلي.

في حين قام رينفو وآخرون (RenFu, et al., 2011) بدراسة هدفت إلى تحليل أثر فاعلية المنح الدراسية في الصفوف العليا المرتبطة بالخدمات المجتمعية على تطوير طلبة الصفوف الثانوية في الصين. وعقدت لذلك ثلاث جلسات من المسح لآلاف الطلبة شملت (298) صفاً في (75) مدرسة. وقد أظهرت النتائج أن الخدمات المجتمعية التي كانت جزءاً من البرنامج أدت إلى رفع الثقة بالنفس لدى أفراد عينة الدراسة وإلى زيادة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

وهدفت دراسة شقوارة (2013) إلى استقصاء دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكوّنت من ثلاث فئات؛ فئة القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة التي تكوّنت من (153) قائداً. وفئة من قادة المجتمع المحلي، التي تكوّنت من (200) قائد، والفئة الثالثة تكوّنت من (40) قائداً تم اختيارهم بطريقة قصدية من قادة المجتمع المحلي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت ثلاث أدوات تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يتحمل القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة المسؤولية المجتمعية بأبعادها

الثلاثة (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم.

- أما من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي فإنهم يتحملونها بدرجة متوسطة لجميع أبعاد المسؤولية المجتمعية مجتمعة، أما على مستوى كل بُعد على حدة، فقد كانت مرتفعة لجميع الأبعاد، باستثناء البعد البيئي فقد كانت متوسطة من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة اختلفت في أهدافها، إذ هدفت دراسة وينغ (Weng, 2004) إلى التركيز على المركزية واللامركزية في الحاكمية التعليمية في تايوان وأجرى كلوس (Klaus, 2004) دراسة هدفت إلى بيان بدء انطلاق إدارة المشروعات في الجامعات الألمانية وهدفت دراسة كولفين (Colvin, 2005) إلى تحليل صناعة السياسة في نيويورك وقام كل من حلاوة وطه (2011) بدراسة هدفت إلى التحقق من استخدام أساليب (الحوكمة) الجامعية في جامعة القدس أما دراسة ناصر الدين (2012) فقد استقصت واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها أما الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية فقد قدم حسين (2010) دراسة تناولت قضايا البحث الاجتماعي وارتباطها بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية، وهدفت دراسة عبد اللطيف (2010) التعرف إلى رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع السعودي أما نجادات (2010) فقد استقصى في دراسته دور الجامعات الأردنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والأمنية تجاه مجتمعاتها والتي هدفت إلى بيان الأدوار الاجتماعية للجامعة في خدمة المجتمع تتعلق بالحاكمية والمسؤولية الاجتماعية. أما الدراسة الحالية فهذهت التعرف إلى درجة ممارسة

مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت.

كما اختلفت الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة وأدوات الدراسة، ففي دراسة حلاوة وطه (2011) بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (60) إدارياً و(60) عضو هيئة تدريس في الجامعة، أما دراسة ناصر الدين (2012) فقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً. أما نجادات (2010) فقد تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات في الجامعات الرسمية والبالغ عددهم (120) عميداً في حين قام رينفو وآخرون (RenFu, et al., 2011) بدراسة عقدت لها ثلاث جلسات من المسح لآلاف الطلبة شملت (298) صفاً في (75) مدرسة. أما الدراسة الحالية فقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ومديراتها في المناطق التعليمية في دولة الكويت بلغ عدد أفرادها (234) مديراً ومديرة. أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وكتابة الإطار النظري. أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فتعد الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها والأداتين المستخدمتين في جمع البيانات، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وعلى النحو الآتي:

#### منهج البحث المستخدم:

استخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت والبالغ عددهم (599) مديراً ومديرة في المراحل الدراسية الثلاث، (الابتدائية والمتوسطة والثانوية)، والجدول (1) يبين توزيع مديري المدارس ومديراتها على المناطق التعليمية.

## الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب متغيرات الدراسة

المجموع	المرحلة الثانوية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الابتدائية		المنطقة التعليمية
	مدير	مديرة	مدير	مديرة	مدير	مديرة	
101	13	12	17	15	41	3	منطقة العاصمة التعليمية
131	16	14	24	23	48	6	منطقة الاحمدي التعليمية
110	15	12	18	17	46	2	منطقة الفروانية التعليمية
99	11	8	18	18	41	3	منطقة الجهراء التعليمية
88	10	11	16	15	33	3	منطقة حولي التعليمية
70	8	7	12	11	31	1	منطقة مبارك الكبير التعليمية
599	73	64	105	99	240	18	المجموع

عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس ومديراتها في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومورجن (Krejcie, & Morgan, 1970) وقد بلغ عدد أفراد العينة (234) مديراً ومديرة والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناطق التعليمية والمرحلة الدراسية والجنس.

## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	المرحلة الثانوية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الابتدائية		المنطقة التعليمية
	مدير	مديرة	مدير	مديرة	مدير	مديرة	
40	5	5	7	6	16	1	منطقة العاصمة التعليمية
50	6	5	9	9	19	2	منطقة الاحمدي التعليمية
44	6	5	7	7	18	1	منطقة الفروانية التعليمية
38	4	3	7	7	16	1	منطقة الجهراء التعليمية
34	4	4	6	6	13	1	منطقة حولي التعليمية
28	3	3	5	4	13	0	منطقة مبارك الكبير التعليمية
234	28	25	41	39	95	6	المجموع

أداتا الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانتيين، لجمع بيانات الدراسة إحداهما لقياس درجة ممارسة الحاكمية، والأخرى لقياس درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية. وفيما يأتي توضيح لهاتين الاستبانتيين:

- أداة الدراسة الأولى " استبانة الحاكمية"

تم تطوير هذه الاستبانة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بالحاكمية، والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة ناصر الدين (2012) ودراسة برقان والقرشي (2012)، وذلك لقياس درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت للحاكمية وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (46) فقرة. والملحق (1) يبين ذلك.



### - صدق أداة الدراسة الأولى:

عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج من أساتذة الجامعات الأردنية والكويتية والملحق (3) يوضح ذلك، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وقد طلب من هؤلاء المحكمين بيان آرائهم بصدد فقرات الاستبانة وبيان مدى انتمائها للمجالات التي وضعت فيها، ومدى صلاحيتها وملاءمتها لغرض الدراسة، وهل هي بحاجة الى تعديل والتعديل المقترح، وأية ملاحظات يرونها ضرورية لتطوير الأداة. هذا وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدتها المحكمون، إذ تم حذف فقرة واحدة، وتعديل بعض الفقرات. وبذلك أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (45) فقرة، والملحق (2) يبين ذلك.

### - ثبات أداة الدراسة الأولى: " استبانة الحاكمية":

للتحقق من ثبات هذه الأداة تم استخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test- retest) وقد طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية نفسها وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين التطبيقين الأول والثاني. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.88) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول (3)

#### ثبات اداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة الحاكمية

الرقم	المجال	ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
	الحاكمية	0.88	0.83

- أداة الدراسة الثانية: ( استبانة تحمل المسؤولية الاجتماعية):

1. قام الباحث بتطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بالمسؤولية

الاجتماعية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، مثل دراسة الحباشنة

(2010)، ودراسة شقوارة (2013)، وذلك لقياس درجة تحمل مديري المناطق

التعليمية للمسؤولية الاجتماعية. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (24)

فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

- البعد الاقتصادي وعدد فقراته تسع فقرات.

- البعد القانوني وعدد فقراته سبع فقرات.

- البعد الأخلاقي وعدد فقراته ثمان فقرات.

والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

- صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة تحمل المسؤولية الاجتماعية):

للتأكد من صدق استبانة تحمل المسؤولية الاجتماعية تم استخدام الصدق الظاهري من

المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية والكويتية، (انظر الملحق (3)، لبيان مدى

صلاحية الفقرات لغرض الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، وقد تم

الأخذ بالملاحظات التي أبداه المحكمون، سواء ما يتعلق بحذف أم تعديل صياغة بعض

الفقرات. ولم يتم حذف أي فقرة في أي بعد، وأجري تعديل على بعض الفقرات من حيث

الصياغة. وبذلك أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (24) فقرة، والملحق (2)

يبين استبانة تحمل المسؤولية بصيغتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة الثانية: (استبانة تحمل المسؤولية الاجتماعية):

للتأكد من ثبات الأداة الثانية للدراسة، تم استخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار \_ test- (retest) وقد طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية أنفسهم وتم حساب معامل ارتباط بيرسون ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط للأداة ككل (0.87) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما تم إيجاد معامل الثبات لأبعاد الأداة الثلاثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وإيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات لهذه الأبعاد.

**الجدول (4)**

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة المتعلقة بتحمل المسؤولية الاجتماعية

الرقم	البعد	ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	الاقتصادي	0.91	0.80
2	القانوني	0.82	0.75
3	الأخلاقي	0.89	0.70
	الدرجة الكلية	0.87	

إجراءات الدراسة:

1. الحصول من جامعة الشرق الأوسط على كتاب تسهيل مهمة موجه إلى المناطق التعليمية في دولة الكويت ليتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة .
2. إعداد الاستبانتين بصورتها الأولية والنهائية.
3. التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما.

4. اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة.
5. تطبيق الاستبانتيّن على أفراد العينة من المناطق التعليميّة.
6. تنظيم البيانات وتحليلها وعرضها بعد إدخالها إلى جهاز الحاسوب واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .
7. كتابة تقرير الدراسة في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها.
8. تم استرجاع (200) نسخة لكل من استبانتي الحاكمية و تحمل المسؤولية الاجتماعيّة وبنسبة استرجاع قدرها (85%)، وكان توزيعهم كما في الجدول (5):

#### الجدول (5)

توزيع استبانتي الحاكمية والمسؤولية الاجتماعيّة على أفراد عينة الدراسة

#### حسب متغيرات الدراسة

المجموع	المرحلة الثانويّة		المرحلة المتوسطة		المرحلة الابتدائية		المنطقة التعليميّة
	مدير	مديرة	مدير	مديرة	مدير	مديرة	
34	4	5	5	6	13	1	منطقة العاصمة التعليميّة
40	4	5	6	9	14	2	منطقة الاحمدي التعليميّة
39	4	5	6	7	16	1	منطقة الفروانية التعليميّة
33	3	3	6	7	13	1	منطقة الجهراء التعليميّة
30	3	4	5	6	11	1	منطقة حولي التعليميّة
24	2	3	4	4	11	0	منطقة مبارك الكبير التعليميّة
200	20	25	32	39	78	6	المجموع

9. لتحديد درجة ممارسة الحاكمية ومستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية تم استخدام المعادلة

الآتية:

$$\text{الدرجة العليا للبديل} - \text{الدرجة الدنيا للبديل} =$$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

$$2.33 = 1.33+1$$

يكون المستوى المنخفض 1 - 2.33

يكون المستوى المتوسط 2.34 - 3.67

يكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5

متغيرات الدراسة:

### 1- المتغيرات المستقلة الوسيطة:

أ- الجنس وله فئتان (ذكور، إناث).

ب- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

ج- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: من 1- أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات فأكثر.

### 2- المتغيرات التابعة:

أ- درجة ممارسة الحاكمية.

ب-درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية.

### المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة للحاكمة.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تحمل المسؤولية الاجتماعية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، اختبار (ت) لفحص مستوى دلالة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري**

#### المدارس في دولة الكويت ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت ويظهر الجدول (6) ذلك.

#### الجدول (6)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت مرتبة تنازلياً**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تطبيق إدارة المنطقة التعليمية قانون وزارة التربية بشكل مناسب.	4.28	0.90	1	مرتفعة
5	تتسم الأنظمة والتعليمات التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية بالوضوح.	4.17	0.81	2	مرتفعة
2	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتطوير أعمالها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة.	4.15	0.93	3	مرتفعة
3	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على اعتماد خطط منهجية تنظم سير العمل فيها.	4.14	0.95	4	مرتفعة
29	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن إدارة المنطقة التعليمية تتعامل بشفافية.	4.12	0.89	5	مرتفعة
6	تعتمد الطريقة الديمقراطية في تشكيل مجلس الحاكمية في المنطقة التعليمية.	4.11	0.95	6	مرتفعة
4	للمنطقة التعليمية أنظمة وتعليمات خاصة بها تتضمن كلا من الجانبين الأكاديمي والإداري.	4.09	0.89	7	مرتفعة
35	توظف إدارة المنطقة التعليمية ما لديها من أنظمة وتعليمات لتحقيق الفاعلية في الأداء.	4.08	0.97	8	مرتفعة



44	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على رفع مستوى أداء العاملين..	4.08	0.96	8	مرتفعة
15	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على رفع روح العاملين	3.90	0.91	10	مرتفعة
23	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتزويد الطلبة بالمعارف والمعلومات اللازمة لهم.	3.71	1.29	11	مرتفعة
28	يطالب المعلم بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة.	3.65	0.83	12	متوسطة
27	تتبع إدارة المنطقة التعليمية أساليب ديمقراطية بعدم فصل أي من العاملين.	3.64	0.91	13	متوسطة
33	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تشجيع أعضاء الإدارات المدرسية للمشاركة في وضع خطط التطوير فيها.	3.64	0.91	13	متوسطة
39	توظف إدارة المنطقة التعليمية الميزانية بفاعلية وفقا لخطة التحسين والتطوير فيها.	3.64	0.91	13	متوسطة
42	تطبق إدارة المنطقة التعليمية نظاما للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	3.64	0.90	13	متوسطة
18	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على حل المشكلات بجدية.	3.63	1.10	17	متوسطة
34	تتقبل إدارة المنطقة التعليمية مقترحات العاملين لتطوير العمل.	3.63	0.90	17	متوسطة
43	يشارك ممثلون من مجلس المعلمين في المنطقة التعليمية في وضع قواعد المساءلة.	3.63	0.89	17	متوسطة
19	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لمعاملة العاملين كافة بعدالة.	3.61	1.18	20	متوسطة
45	تعمل المجالس المختلفة في المنطقة التعليمية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو على المجلس.	3.57	0.89	21	متوسطة
11	تتسم المعلومات التي تقدمها إدارة المنطقة التعليمية بالشفافية.	3.55	0.78	22	متوسطة
14	تتسم إدارة المنطقة التعليمية بالاستقلالية في تطبيق الأنظمة والتعليمات.	3.55	0.53	22	متوسطة
30	تتبع إدارة المنطقة التعليمية الأساليب الديمقراطية في صنع القرار.	3.54	0.81	24	متوسطة
36	توظف إدارة المنطقة التعليمية ميزانيتها بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء فيها.	3.54	0.89	24	متوسطة
21	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الأسلوب الديمقراطي في تسبير شؤونها.	3.53	1.24	26	متوسطة
7	لدى أعضاء مجلس الحاكمية في المنطقة التعليمية الوعي بالأدوار المنوطة بهم.	3.52	0.93	27	متوسطة
8	يمارس مجلس الحاكمية في المنطقة التعليمية مهامه وفقاً للتعليمات والأنظمة المعمول بها.	3.52	0.93	27	متوسطة
13	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات التي تحد من حدوث الأزمات.	3.52	0.53	27	متوسطة
10	تُحلّ المشكلات التي تحدث داخل المنطقة التعليمية بشفافية.	3.49	0.74	30	متوسطة
32	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على إشراك ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط العمل فيها.	3.48	0.78	31	متوسطة
9	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على العاملين فيها من غير تمييز.	3.44	0.84	32	متوسطة

متوسطة	32	1.13	3.44	تتيح إدارة المنطقة التعليمية للعاملين كافة لإبداء آرائهم بحرية.	20
متوسطة	34	0.77	3.42	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتقويم خططها باستمرار بهدف تطويرها.	16
متوسطة	35	0.80	3.40	تعمل المجالس المختلفة في المنطقة التعليمية باستقلالية.	38
متوسطة	35	0.80	3.40	تضع إدارة المنطقة التعليمية الميزانيات الخاصة بها.	41
متوسطة	37	0.76	3.39	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على استقطاب العاملين من ذوي الكفايات المتميزة.	17
متوسطة	38	0.58	3.37	لدى إدارة المنطقة التعليمية موارد مالية تؤثر إيجابياً في تطبيق القوانين والأنظمة.	12
متوسطة	39	1.05	3.28	تعد إدارة المنطقة التعليمية قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	40
متوسطة	40	1.09	3.26	تستقطب إدارة المنطقة التعليمية معلمين يتمتعون بالكفاءات المميزة.	22
متوسطة	41	0.44	3.25	تتبع إدارة المنطقة التعليمية أسلوب الحوار في صناعة القرارات من خلال مجلس الحاكمية.	31
متوسطة	42	0.88	3.22	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى تطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.	26
متوسطة	43	0.38	3.17	تطبق إدارة المنطقة التعليمية نظام المساءلة على جميع العاملين.	37
متوسطة	44	1.03	3.16	تعمل إدارة المنطقة التعليمية بجدية لحل المشكلات.	24
متوسطة	45	0.50	3.00	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية والمهنية.	25
متوسطة		0.27	3.22	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.27)، وجاءت فقرات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 4.28)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنصُّ على " تطبق إدارة المنطقة التعليمية قانون وزارة التربية بشكل مناسب"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) والتي تنصُّ على " تتسم الأنظمة والتعليمات التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية بالوضوح بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل

الأخيرة الفقرة (24) والتي تنصُّ على " تعمل إدارة المنطقة التعليمية بجدية لحل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنصُّ على " تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية والمهنية " بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة .

**السؤال الثاني: ما مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة**

**نظر مديري المدارس في دولة الكويت؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل ممارسة مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت بشكل عام ولكل بعد من أبعاد الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل ممارسة مديري المناطق التعليمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحمل
2	القانوني	3.61	0.30	1	متوسط
3	الأخلاقي	3.33	0.40	2	متوسط
1	الاقتصادي	3.29	0.40	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.40	0.25		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية

الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.25)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61-3.29)، وجاء في الرتبة الأولى البعد

القانوني ، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.30)، وفي الرتبة الثانية جاء البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.40)، وجاء في الرتبة الأخيرة البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.40).

أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. البعد القانوني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، لفقرات هذا البعد، والجدول (8) يوضح ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل ممارسة مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد القانوني مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحمل
11.	تحتزم إدارة المنطقة التعليمية حقوق العاملين التي تتفق مع قوانين العمل.	3.93	0.57	1	مرتفع
13.	تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بالقوانين والأنظمة التي تحقق العدالة للجميع.	3.88	0.39	2	مرتفع
14.	يتم تحديث الأنظمة والقوانين التي تناسب التغيرات في مجال العمل.	3.80	0.40	3	مرتفع
12.	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على سلسلة من الإجراءات المتخذة بحق العاملين المخالفين للأنظمة والتعليمات.	3.64	0.70	4	متوسط
15.	يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة في إطار المساءلة القانونية.	3.63	0.48	5	متوسط
10.	تتبنى إدارة المنطقة التعليمية قوانين صارمة لمنع الإضرار بالعملية التعليمية	3.42	0.50	6	متوسط
16.	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين.	2.99	0.29	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.61	0.30		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية

من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد القانوني كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.30)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99 - 3.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنصُّ على " تحترم إدارة المنطقة التعليمية حقوق العاملين التي تتفق مع قوانين العمل "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنصُّ على " تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بالقوانين والأنظمة التي تحقق العدالة للجميع " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.39) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنصُّ على " تتبنى إدارة المنطقة التعليمية قوانين صارمة لمنع الإضرار بالعملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.50)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) التي تنصُّ على " تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين. " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.29) وبمستوى متوسط.

## 2. . البعد الأخلاقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، لفقرات هذا البعد، والجدول (9) يوضح ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الأخلاقي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19.	يعامل جميع العاملين في المنطقة التعليمية بطريقة عادلة.	4.21	1.00	1	مرتفع
23.	تشرف إدارة المنطقة التعليمية على العديد من الجمعيات التعاونية التي تحقق الفائدة للمجتمع.	3.62	0.55	2	متوسط
18.	توجد في المنطقة التعليمية قيم أخلاقية تدرج في إطار تكافؤ الفرص.	3.50	0.90	3	متوسط
22.	تتبع إدارة المنطقة التعليمية استراتيجيات فعالة لدعم قضايا المجتمع.	3.24	0.50	4	متوسط

متوسط	5	0.30	3.02	يوجد تصور واضح لدى متخذ القرار في المنطقة التعليمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	17.
متوسط	5	0.30	3.02	يسود المنطقة التعليمية أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.	20.
متوسط	7	0.30	3.01	يتم أخذ موضوع المسؤولية الاجتماعية في المنطقة التعليمية بعين الاعتبار من خلال العمل على التقيد بها.	21.
متوسط	8	0.30	3.00	تحرص إدارة المنطقة التعليمية على راحة العاملين فيها بتوفير جميع المتطلبات لهم.	24.
متوسط		0.40	3.33	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الأخلاقي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.40)، وجاءت فقرات هذا البعد في في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 4.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) التي تنصُّ على " يعامل جميع العاملين في المنطقة التعليمية بطريقة عادلة "، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) التي تنصُّ على " تشرف إدارة المنطقة التعليمية على العديد من الجمعيات التعاونية التي تحقق الفائدة للمجتمع " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنصُّ على " يتم أخذ موضوع المسؤولية الاجتماعية في المنطقة التعليمية بعين الاعتبار من خلال العمل على التقيد بها " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.30)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنصُّ على " تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين ". بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.30) وبمستوى متوسط.

### 3. البعد الاقتصادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، لفقرات هذا البعد، والجدول (10) يوضح ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الاقتصادي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2.	تعمل الإسهامات الاقتصادية في إدارة المنطقة التعليمية على تحقيق جودة التعليم	3.73	1.18	1.	مرتفع
3.	توفر إدارة المنطقة التعليمية ميزانية كافية لتطوير أنشطة البحث العلمي.	3.52	1.02	2.	متوسط
9.	يتم تخصيص جزء مناسب من الميزانية لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية.	3.40	0.74	3.	متوسط
8.	يتم الاحتفاظ بسجلات خاصة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية.	3.35	0.70	4.	متوسط
7.	تتمارس إدارة المنطقة التعليمية الرقابة الداخلية والخارجية على المال العام.	3.33	0.47	5.	متوسط
1.	تطبق أداة المنطقة التعليمية قوانين الحاكمة المتعلقة بالحفاظ على المال العام.	3.30	0.46	6.	متوسط
6.	تراقب إدارة المنطقة التعليمية المال العام من خلال لجان مختصة.	3.21	0.75	7.	متوسط
5.	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الموارد البشرية والمالية في تحسين العملية التعليمية.	2.96	0.62	8.	متوسط
4.	تطبق إدارة المنطقة التعليمية مبدأ الشفافية في التدقيق المحاسبي الذي يخدم جميع الجهات.	2.82	0.47	9.	متوسط
	الدرجة الكلية	3.29	0.40		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت في البعد الاقتصادي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بانحراف معياري (0.40)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.82 - 3.73)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنصُّ على "تعمل الإسهامات الاقتصادية في إدارة المنطقة التعليمية على تحقيق جودة التعليم"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنصُّ

على " توفر إدارة المنطقة التعليمية ميزانية كافية لتطوير أنشطة البحث العلمي." بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنصُّ على " تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الموارد البشرية والمالية في تحسين العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.62)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنصُّ على " تطبق إدارة المنطقة التعليمية مبدأ الشفافية في التدقيق المحاسبي الذي يخدم جميع الجهات " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم المسؤولية الاجتماعية ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين ذلك:

### الجدول (11)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المناطق للحاكمية ومستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية

الحاكمية	البعد	
0.636	معامل الارتباط	البعد الاقتصادي
0.000	مستوى الدلالة	
0.481	معامل الارتباط	البعد القانوني
0.000	مستوى الدلالة	
0.561	معامل الارتباط	البعد الأخلاقي
0.000	مستوى الدلالة	
0.857	معامل الارتباط	المسؤولية الاجتماعية
0.000	مستوى الدلالة	



يظهر من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.857) وبمستوى دلالة (0.000) كما تم التأكد في الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط باستخدام الاختبار التائي، فبلغت قيمته (17.850) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha 0001$ ) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (12) ذلك.

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	70	3.23	0.27	0.040	0.968
أنثى	130	3.22	0.26		

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس

في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.040)

وبمستوى دلالة (0.968).

## 2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (13) ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	147	3.21	0.27	- 0.087	0.867
دراسات عليا(ماجستير ودكتوراه)	53	3.25	0.25		

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري

المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت ( -0.087 ) وبمستوى دلالة (0.867).

## 3. متغير الخبرة الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ويظهر الجدول (14) ذلك.

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	65	3.24	0.29
من 5-أقل من 10 سنوات	85	3.19	0.23
10 سنوات فأكثر	50	3.27	0.28
المجموع	200	3.22	0.27

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة

ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة

الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على

أعلى متوسط حسابي بلغ (3.27)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.19)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15):

### الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.225	2	0.112	1.607	0.203
داخل المجموعات	13.856	198	0.070		
المجموع	14.081	200			

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.607)، وبمستوى دلالة (0.203).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟

#### 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، وفقاً لمتغير الجنس، وتم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (16) يبين ذلك.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.356	- 0.924	0.41	3.26	70	ذكر	البعد الاقتصادي
		0.39	3.31	130	أنثى	
0.513	0.656	0.29	3.63	70	ذكر	البعد القانوني
		0.30	3.60	130	أنثى	
0.891	- 0.137	0.42	3.33	70	ذكر	البعد الأخلاقي
		0.39	3.34	130	أنثى	
0.694	- 0.394	0.25	3.39	70	ذكر	الدرجة الكلية
		0.24	3.40	130	أنثى	

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر

مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت (0.394) وبمستوى دلالة (0.694) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في جميع الأبعاد.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مديري المناطق

التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي، كما تم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (17)

يبين ذلك.

### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية  
للمسؤولية الاجتماعية من وَجْهَة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، واختبار (t-test)،  
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.465	0.731	0.38	3.28	147	بكالوريوس	البعد الاقتصادي
		0.44	3.33	53	دراسات عليا(ماجستير ودكتوراه)	
0.940	0.076	0.30	3.61	147	بكالوريوس	البعد القانوني
		0.29	3.61	53	دراسات عليا(ماجستير ودكتوراه)	
0.232	1.199	0.42	3.31	147	بكالوريوس	البعد الأخلاقي
		0.36	3.39	53	دراسات عليا(ماجستير ودكتوراه)	
0.276	1.093	0.26	3.39	147	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.22	3.43	53	دراسات عليا(ماجستير ودكتوراه)	

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة ممارسة مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وَجْهَة نظر

مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة

إذ بلغت (1.093) وبمستوى دلالة (0.276) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

### 3. متغير الخبرة الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مُديري المناطق  
التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وَجْهَة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً  
لمتغير الخبرة الوظيفية، ويظهر الجدول (18) ذلك.

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الوظيفية	البعد
0.35	3.29	65	أقل من 5 سنوات	الاقتصادي
0.40	3.27	85	من 5 أقل من 10 سنوات	
0.44	3.33	50	10 سنوات فأكثر	
0.40	3.29	200	المجموع	
0.27	3.66	65	أقل من 5 سنوات	القانوني
0.32	3.58	85	من 5 أقل من 10 سنوات	
0.28	3.60	50	10 سنوات فأكثر	
0.30	3.61	200	المجموع	
0.42	3.30	65	أقل من 5 سنوات	الأخلاقي
0.38	3.32	85	من 5 أقل من 10 سنوات	
0.42	3.40	50	10 سنوات فأكثر	
0.40	3.33	200	المجموع	
0.22	3.40	65	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.25	3.38	85	من 5 أقل من 10 سنوات	
0.26	3.43	50	10 سنوات فأكثر	
0.25	3.40	200	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تحمل مُديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مُديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.43)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 أقل من 10

سنوات) إذ بلغ (3.38)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

### الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاقتصادي	بين المجموعات	0.135	2	0.067	0.428	0.653
	داخل المجموعات	31.184	198	0.157		
	المجموع	31.319	200			
القانوني	بين المجموعات	0.217	2	0.108	1.242	0.291
	داخل المجموعات	17.267	198	0.087		
	المجموع	17.483	200			
الأخلاقي	بين المجموعات	0.305	2	0.153	0.939	0.393
	داخل المجموعات	32.176	198	0.163		
	المجموع	32.481	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.793	0.454
	داخل المجموعات	11.998	198	0.061		
	المجموع	12.094	200			

أشارت النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.793)، وبمستوى دلالة (0.454)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وعلى النحو الآتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: "ما درجة ممارسة مديري المناطق

التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دول الكويت؟

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دول الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.27) وجاءت فقرات الأداة ضمن المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00-4.28) ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المناطق التعليمية يمارسون الحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس، وقد يكون سبب هذه النتيجة راجعاً إلى تمتع مديري المناطق التعليمية بالمقدرة على ممارسة الحاكمية، بمناطقهم التعليمية، وتحقيق الرؤية والرسالة لهذه المناطق، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المناطق التعليمية يطبقون الأنظمة والتعليمات، ويضعون الخطط والبرامج، ويتبعون الأساليب الديمقراطية في التعامل، ويحرصون على تطبيق العدالة مع جميع العاملين، ويحرصون على تطبيق مبدأ الشفافية، ويتقبلون اقتراحات العاملين، ويطبقون المساءلة على المستويين الفردي والجماعي وغير ذلك من الأمور التي تبين مدى مقدرتهم على تطبيق فاعل للحاكمية في مناطقهم التعليمية.

وبالعودة إلى الجدول (6) فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص "تطبق إدارة المنطقة التعليمية قانون وزارة التربية بشكل مناسب"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) والتي تنص "تقسم الأنظمة والتعليمات التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية بالوضوح" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن التطبيق الفاعل للحاكمية لا بد أن يكون مستندا على أسس ومعايير وقوانين واضحة، كي يتمكن قادة المناطق التعليمية من تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية، وتحسين بيئة العمل الإداري في مناطقهم التعليمية، وكي ينفذوا التعليمات الموضوعية بوضوح وعلى العاملين كافة، بما يحقق درجة مرتفعة من الحاكمية، وبما يساعد العاملين على أداء مهماتهم بكل شفافية ويسر.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حلاوة وطه (2011) والتي بينت أن الحاكمية في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، واختلفت مع نتيجة دراسة ناصر الدين (2012) والتي بينت أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا.

#### **مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "ما مستوى تحمل مديري**

المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت".

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.25) وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29-3.61)، وجاء في الرتبة الأولى البعد القانوني

بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.30) وفي الرتبة الثانية جاء "البعد الأخلاقي" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.40) وجاء في الرتبة الأخيرة "البعد الاقتصادي" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.40)، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يجدون أن مديري المناطق التعليمية يمكنهم تحمل المسؤولية الاجتماعية في مناطقهم التعليمية، وأنه يمكنهم تحمل نتائج التزاماتهم وقراراتهم واختياراتهم العملية من خلال فرض التعاون والالتزام والتضامن والاحترام والحب والديمقراطية في المعاملة والمشاركة الجادة، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم إيمان أكيد بأن مديري المناطق التعليمية لديهم التزام باتخاذ القرارات والقيام بالأعمال التي تعزز مصالح كل من المجتمع والمنظمة على حد سواء.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فكانت المناقشة للنتائج

على النحو الآتي:

### 1. البعد القانوني:

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت في البعد القانوني كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.30) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المناطق التعليمية لديهم مقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية وفقاً للبعد القانوني والذي من خلاله تحترم إدارة المنطقة التعليمية حقوق العاملين وتلتزم بتحقيق العدالة للعاملين كافة وذلك بتطبيق فاعل للأنظمة والقوانين التي يتم تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما أن مديري المناطق التعليمية يحرصون على تطبيق قوانين الوزارة على الجميع بحيادية

وشفافية، وبكل مصداقية لضمان أن يقوم العاملون بأداء مهماتهم على أفضل وجه من خلال رعاية حقوقهم وضمانها في أثناء العمل.

## 2. البعد الأخلاقي:

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت في البعد الأخلاقي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.40)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يجدون أن هناك التزاماً من قبل مديري المناطق التعليمية بالبعد الأخلاقي، إذ يظهر ذلك جلياً في تصرفاتهم، إذ يعاملون الجميع بعدالة، ويشاركون مع أفراد المجتمع في الأنشطة التي تحقق الفائدة للجميع، كما أنهم حريصون على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، والعمل على إضفاء جو من التعاون والألفة والمحبة داخل المناطق التعليمية، والحرص على راحة العاملين، وتوفير المتطلبات الضرورية لهم.

## 3. البعد الاقتصادي

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت في البعد الاقتصادي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بانحراف معياري (0.40)، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يدركون بأن مديري المناطق التعليمية يتحملون المسؤولية الاجتماعية في مناطقهم التعليمية وفقاً للبعد الاقتصادي، إذ يعمل مديرو المناطق التعليمية على الأخذ بجميع الأسباب وإتباع جميع السبل التي تحقق جودة التعليم، كما أنهم يوفرون ميزانية خاصة لتطوير أنشطة البحث العلمي وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما يقوم هؤلاء المديرون بمراقبة فاعلة

للمال العام إذ يصرف وفق أسس مدروسة وموضوعية، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المناطق التعليمية يلتزمون مبدأ الشفافية في التدقيق المحاسبي الذي يخدم جميع الجهات، وبما يحقق المصلحة لمناطقهم التعليمية والمجتمع.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نجادات (2010) والتي توصلت إلى أهمية تفعيل دور الجامعة في تحمل مسؤولياتها المجتمعية، واختلفت مع نتيجة دراسة شقوارة (2013) التي أشارت إلى أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يتحملون المسؤولية الاجتماعية بدرجة مرتفعة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: "هل توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة ومستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية؟"

يلاحظ من الجدول (11) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة ومستوى تحملهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.857) وبمستوى دلالة (0.000)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يرون أن هناك علاقة وثيقة ما بين تطبيق مديري المناطق التعليمية للحاكمة، ودرجة تحملهم للمسؤولية الاجتماعية، إذ توفر الحاكمة بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل علمي صحيح، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والإندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره.

كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن الحاكمية ليست مجرد إدارة شاملة للمؤسسة التربوية بل هي أوسع نطاقاً فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات لذلك وجدت هذه العلاقة، لصلة الحاكمية بالمسؤولية الاجتماعية بوصفها مبدأً أخلاقياً مهماً يحاسب الإنسان عليه أمام الله والناس.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)؟".

#### 1. متغير الجنس:

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.040) وبمستوى دلالة (0.968)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ومديراتها يجدون أن مديري المناطق التعليمية يمارسون الحاكمية بشكل فاعل، من خلال حرصهم على الالتزام بالقوانين والتعليمات وتطلعات المجتمع، وبأخلاقيات المهنة، وإدراك المصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمع، ويحرصون على الشفافية والوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسة التربوية، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين مما يولد حواراً منتجاً بين قادة المؤسسة التربوية وكافة فئات المجتمع وصولاً إلى تحقيق التميز، وهذا التصور يمثل نوعاً من الإتفاق بين المديرين

والمديرات في نظرهم إلى ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية. وهذا قد يشير إلى أن متغير الجنس لم يحدث أي تأثير في تصورات المديرين والمديرات، مما يعني أن هذا المتغير ليس له دور مؤثر في إحداث أي فرق في استجابات أفراد العينة.

## 2. متغير المؤهل العلمي:

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.087) وبمستوى دلالة (0.867)، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس ومديراتها على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يجدون أن قادة المناطق التعليمية يمارسون الحاكمية بطريقة مناسبة، كون أن هؤلاء القادة يدركون مدى أهمية تطبيق الحاكمية في المؤسسات التربوية، إذ من خلالها يتم تنظيم بيئة العمل في هذه المؤسسات، وتنفيذ السياسات والخطط الموضوعية وتحقيق الرؤى ورسالة تلك المؤسسات بما يخدم مصالح الأفراد والمجتمع، ويستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي للمديرين والمديرات ليس متغيراً مؤثراً في إدراكاتهم لممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية في مديرياتهم.

## 3. متغير الخبرة الوظيفية:

يظهر من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، استناداً لقيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت (1.607) وبمستوى دلالة (0.203)، ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس

ومديراتها على اختلاف خبراتهم الوظيفية يرون أن مديري المناطق التعليمية يمارسون الحاكمية بشكل مناسب، وذلك من خلال تنظيم بيئة العمل في مناطقهم ووضع تشريعات وقوانين وتعليمات كي يلتزم بها الجميع، وتحقيق مبدأ الشفافية والعدالة بين جميع الأفراد، والالتزام بمبدأ المساءلة لجميع الأفراد، وتفعيل الرقابة على مناطقهم التعليمية بما يكفل تنفيذ السياسات الموضوعية، بهدف تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأفراد، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة الوظيفية لم يؤثر في إدراكات مديري المدارس ومديراتها لتعرف درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية في مديرياتهم.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية؟".

#### 1. متغير الجنس:

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.394) وبمستوى دلالة (0.694) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ومديراتها يرون أن مديري المناطق التعليمية يتحملون المسؤولية الاجتماعية في مناطقهم التعليمية، من خلال المشاركة في الأنشطة



المجتمعية وتكوين اللجان الفاعلة التي تتواصل بفاعلية مع المجتمع، وكذلك من خلال اتخاذ قرارات مناسبة تعزز مصالح المجتمع، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أن هؤلاء المديرين يقدمون كل ما في وسعهم لنهضة المجتمع وتحسين بيئة العمل في مؤسساتهم التربوية وبما يحقق لها التميز بين سائر المنظمات، ويؤدون واجباتهم على الشكل المطلوب. وهذه النتيجة تدل على أن جنس المدير لم يكن عاملاً مؤثراً في تقديم إجابات متباينة تبعاً للجنس، لأن المسؤولية الاجتماعية مبدأ اجتماعي وأخلاقي وديني وهو مبدأ ملزم للجميع، وإدراك هذا المبدأ لا يتطلب معرفة وبصيرة ويمكن الاكتفاء بالنظر إلى السلوك الذي يمارسه مدير المنطقة التعليمية في هذا المجال فيدرك أنه يتحمل أو لا يتحمل المسؤولية. وأن مثل هذا الإدراك يحدث للذكر مثلما يحدث للأنثى فالبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها هؤلاء المديرين، ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي شكلت الأساس لقيمهم واتجاهاتهم، كان لها الأثر في انقاف المديرين ولمديرات في وصف مديري المناطق التعليمية من حيث تحملهم للمسؤولية الاجتماعية بشكل متشابه تقريباً.

## 2. متغير المؤهل العلمي:

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة والتي بلغت (1.093) وبمستوى دلالة (0.276) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، ويمكن تفسير ذلك من خلال تأكيد وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بتحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية في مناطقهم التعليمية، إلا أن هؤلاء المديرين والمديرات يؤكدون على أن هناك

واقعاً ملموساً يشير إلى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية، من خلال ارتباطهم بفلسفة المجتمع وأيدولوجية، وكذلك بتبني أنشطة فاعلة تحقق مصالح المجتمع، وتسهم في حيوية المؤسسة التربوية على المدى الطويل، وقد يستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي لهؤلاء المديرين والمديرات ليس له أي تأثير في إحداث أي اختلاف في إجاباتهم التي جاءت متقاربة.

### 3. متغير الخبرة الوظيفية:

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دول الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.793) وبمستوى دلالة (0.454) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس ومديراتها ومن خلال واقع عملهم يتابعون عمل مديري المناطق التعليمية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية إذ يجدون أنهم يتحملونها بطريقة مناسبة من خلال التفاعل والتناغم مع المجتمع والمشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية والمشاركة بفرق عمل في العديد من الأمور التي تفيد المجتمع وكذلك توفير الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذا المفهوم بما يخدم مصالح المجتمع، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات مهما طالت خبرتهم الوظيفية أو قصرت فإنها لم تؤثر في استجاباتهم وإدراكاتهم لتحمل مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت للمسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يدل على أن متغير الخبرة الوظيفية، ليس متغيراً مؤثراً في هذا المجال.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- تم في هذه الدراسة تطوير أداة لمعرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، لذا يوصي الباحث بإمكانية استخدام هذه الأداة لاختبار مديري المناطق التعليمية.
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كانت بدرجة متوسطة، لذلك يوصي الباحث بضرورة بناء أنموذج للحاكمية في المؤسسات التربوية تلتزم به إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- أظهرت النتائج أن مستوى تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كان متوسطاً، لذلك يوصي الباحث بضرورة تطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأداء القادة الإداريين وبما ينسجم مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية ومستوى تحملهم المسؤولية الاجتماعية، لذلك يوصي الباحث بضرورة تدريب القادة الإداريين في المناطق التعليمية على كيفية تحمل المسؤولية الاجتماعية.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية، لذلك يوصي الباحث بضرورة تفعيل مجالس الحاكمية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من خلال العمل على مشاركة القادة الإداريين والعاملين في هذه المناطق لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مديريات المناطق التعليمية.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تحمل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، تبعاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية، لذلك يوصي الباحث بضرورة نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية التابعة لمديريات المناطق التعليمية من خلال عقد الندوات وإقامة المؤتمرات، وإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، على مراحل دراسية أخرى، تتناول متغيرات غير التي تناولتها الدراسة الحالية.

## المراجع العربية:

- ابو حمام، ماجد (2009). *اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد عاطف محمد، (2003)، دراسة اختباريه لأثار حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشرة، العدد الأول، ص ص: 276، 534.
- آل عباس، محمد (2007). *حوكمة الجامعات*. [maalabbas@kk.edu.sa](mailto:maalabbas@kk.edu.sa).
- برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله (2012). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)*، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- بزواوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" *الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011*.
- جبير، إياد (2011) *مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية دراسة تحليلية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحباشنة، علي (2010). *المسؤولية الاجتماعية لقطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان، الأردن.

حسين، محمود عبد الحميد (2010). "قضايا البحث الاجتماعي وارتباطها بالمسؤولية المجتمعية للجامعات العربية". المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع جامعة الزقازيق، الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. المجلد الأول، ص 111-197. مصر.

حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، القدس: دار العلوم التنموية.

درويش، عبد الناصر (2003). دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 10(3)، ص ص 429 - 441.

السليطي، عبد الله (2009) مدى التزام البنوك التجارية العاملة في مملكة البحرين بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البيانات المالية المنشورة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السمهوري، أشرف (2007). أثر مرتكزات حاكمية الشركات والإجراءات التحليلية في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شقوارة، سناء (2013) دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن "دراسة تحليلية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الطرمان، أنس (2009) دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العازمي، جاسم (2007). *تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق*

*التعليمية في دولة الكويت*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، عمان، الأردن

عبد اللطيف، سماح محمد لطفي محمد (2010). "المسؤولية الإجتماعية لجامعة الملك سعود تجاه

المجتمع السعودي: دراسة لتجربة الجامعة في مجال قطاع البيئة وخدمة المجتمع". *المؤتمر*

*الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق، الجامعات العربية*

*والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها*. المجلد الثاني، ص 663-691. مصر.

العبدلي، محمد (2012) *أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات*

*الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية*، (رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الشرق الأوسط)، عمان الأردن.

العمرى، خالد (2008). *تحمل طلبة جامعة اليرموك للمسؤولية الاجتماعية في ضوء بعض*

*المتغيرات*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عواد، يوسف ذياب (2010): *دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات*: منشورات جامعة القدس

المفتوحة، رام الله، فلسطين.

فخرا، محمود عبد الملك، (2003)، *أثر حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في أسواق الأوراق*

*المالية على درجة الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية-دراسة تحليلية*، جامعة

القاهرة، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، السنة 13، ع1، صص 211-250.

الفرا، ماجد (2013). *واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في*

*قطاع غزة*، بحث منشور مقدم جامعة الزيتونة، ص ص 106-115.

مخلوف، شادية (2011). *ضمان جودة المسؤولية المجتمعية للتعليم الفلسطيني (نموذج*

*مقترح)*. متوافر على الموقع الإلكتروني [www.qout.edu/arabic/conference](http://www.qout.edu/arabic/conference) تم

الرجوع إليه بتاريخ 2012/8/1 Available online.

مركز المشروعات الدولية الخاصة (2005). *تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة.*

القاهرة: جمهورية مصر العربية.

ناصر الدين، يعقوب (2012) واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر

أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، *بحث منشور مقدم لجامعة الشرق*

*الأوسط، عمان.*

نجادات، عبد السلام محمد حسين (2010). "دور الجامعات الأردنية في تعزيز المسؤولية

الإجتماعية والأمنية تجاه مجتمعاتها"، *المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب*

*بجامعة الزقافيق، الجامعات العربية والمسؤولية الإجتماعية تجاه مجتمعاتها.* المجلد

الثاني، ص 783-799. مصر.

هيكل، إيهاب (2011). *أثر تبني المسؤولية الإجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على*

*الأداء التسويقي للعلامة التجارية،* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية،

عمان، الأردن



- Carroll, Archie, B & Buchholtz, Ann, K. (2002). ***Ethics & stakeholder management***, Australia: Thomson, South-Western.
- Chen, Y. Hsieh. J. (2009). Advancing E-governance: Comparing Taiwan and the United States, ***Public Administration Review***, Vol 69, Issue Supplement s1, pages S151–S158.
- Cocoran & S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. ***Australian Universities' Review***, 46 (2), P. 30-37.
- Colvin, D. (2005). Policymaking and governance in a multi-campus state university system: The case of general education reform at the State University of New York, ***DAI-A66/03***, p.912.
- Daft, R. (2008). ***Organization theory and design***. New York: West Publishing.
- Deboer, H; Huisman, J & Meister-Scheytt C. (2010). Supervision in "modern" university governance: Boards under scrutiny. ***Studies in Higher Education***, 35 (3), P. 317-333.
- Geuna, A; Muscio, A. (2009), "The governance of university knowledge transfer: A critical review of the Literature". Minerva: ***A Review of Science, Learning and policy***, 47 (1), P. 93-114.
- Girffith, J. (1994). The school leadership –school climate relation: identification of school configuration associated with change in principals education administration quarterly, ***DAI***, 2(25), 267-791.

- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). **"Principles for good governance in the 21<sup>st</sup> century"** Policy Brief No. 15, Ottawa, Canada: Institute on governance as based on United Nations Development Program.
- Heslin, Peter A. and Ochoa, J. D., (2008)"Understanding and developing strategic corporate social responsibility", **Organizational Dynamics**, Vol. 37, No. 2, 125–144.
- Holms, Sundral, (1977). Corporate social performance: Past and present areas of commitment, **Academy of Management Journal**, Vol. 20, No. 3, pp.433-443.
- Klaus, A. (2004). Institutional and academic entrepreneurship: implications for university governance and management organizational dynamic Europe, **Higher education in Europe**, Vol. 29, Iss. 2.
- Krejcie, R. V & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and psychological Measurement**, Vol. 30, No. 3, pp. 607-610.
- Mallen, B. (2008). **Corporate social responsibility** (on-line), available; 25/7/2012. *from [www.Mallenbaker.net](http://www.Mallenbaker.net)*.
- Mathiesen, H. (2002). **Managerial ownership and financial performance**, **Copenhagen Business School**, Department of International Economics and management, Unpublished, PhD. Thesis, Denmark, available at: <http://www.encycogov.com>.
- Monks, Robert, A. G. & Minow, Nell, (2001). **Corporate governance**, 2<sup>nd</sup> Ed, Blackwell Publisher, Inc.

- Moureen, M. H. (2004), *Corporate governance: reforms on developing Countries*, **Journal of Business Ethics**, Vol. 13, No. 11. P: 35.
- Mundy, K. (2007). Global governance, educational change, **Comparative Education**, Vol. 43, No. 3, pp339-359.
- Nejati, Mehran, Azadeh, S., Yashar, S. & Mahammadreza D. (2011). Corporate social responsibility & universities: A study of top 10 world universities'. **African Journal of Business Management**, 5 (2), 440-447.
- Panapanaan, H., Simmons, C. J. and Becker- Olsen, K. L. (2003" ).Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships". **Journal of Marketing**. 70 (3), 154–169.
- Pride, M. & Ferrell. C. (1997). **Management concepts & strategies**; 9th ed. Boston: Houghton, Millin Company.
- Renfu, L., et.al. (2011). Community service, educational performance and social responsibility in northwest china. **Journal of Moral Education**, 40(2), 181-202.
- Robbins, S.P.X & Coulter, M.K (1999). **Management**, 6<sup>th</sup> edition, Prentic-Hall International.
- swansson,James A, E mow Karen & bartos, stephen (2005). **Good university governance in australia**, national institute for governance, the university of caberra.
- Weng, Y. F. (2004). Centralization and decentralization in educational governance in Taiwan, **CERC Studies in Comparative Education** Volume 13, pp 39-58.

## الملحقات

## ملحق (1)

### الاستبانة في صورتها الأولية

الدكتور/ الدكتورة ..... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

يرجى التكرم بإبداء رأيكم فيما يلي:

- مدى سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات.
- مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.
- أي ملاحظات تجدونها مناسبة للدراسة.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

ناصر عائد خليف الشمري

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

- **مدير المنطقة التعليمية:** الإداري الذي تعينه وزارة التربية، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ المهام والسياسات التربوية في منطقته وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات المخولة له بموجب التشريعات القانونية.
- **الحاكمية:** هي تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في المؤسسات التربوية (برقعان والقرشي، 2012).
- **المسؤولية الاجتماعية:** هي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداد لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام ضميره وأمام المجتمع (مشرف، 2009).

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة المناسب:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- المؤهل العلمي:

دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)

بكالوريوس

3- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

10 سنوات فأكثر

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		التسلسل	الفقرات
		غير صالحة	صالحة		
				1.	تطبق إدارة المنطقة التعليمية قانون وزارة التربية بشكل تام.
				2.	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتطوير أعمالها وفقا لمنظور الجودة الشاملة.
				3.	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على اعتماد خطط علمية منظمة لتنظيم سير العمل فيها.
				4.	لإدارة المنطقة التعليمية أنظمة وتعليمات خاصة بها.
				5.	لإدارة المنطقة التعليمية أنظمة وتعليمات خاصة بها تتضمن كلا من الجانبين الأكاديمي والإداري.
				6.	تتسم الأنظمة والتعليمات التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية بالوضوح.
				7.	تعتمد الطريقة الديمقراطية في تشكيل مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية.
				8.	لدى أعضاء مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية وعي كاف بالأدوار المنوطة بهم.
				9.	يمارس مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية مهامه وفق التعليمات والأنظمة النافذة.
				10.	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على العاملين فيها كافة من غير تمييز.
				11.	تحل المشكلات التي تحدث داخل إدارة المنطقة التعليمية بشفافية.
				12.	تتسم المعلومات التي تقدمها إدارة المنطقة التعليمية بالشفافية.



				13	لدى إدارة المنطقة التعليمية موارد مالية تؤثر إيجابياً في تطبيق القوانين والأنظمة.
				14	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات للحد من حدوث الأزمات.
				15	تتسم إدارة المنطقة التعليمية بالاستقلالية في تطبيق الأنظمة والتعليمات.
				16	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على رفع الروح المعنوية للعاملين باستخدام طرق متنوعة.
				17	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى تقويم خططها باستمرار بهدف تطويرها.
				18	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على استقطاب العاملين من ذوي الكفايات المتميزة.
				19	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على حل المشكلات بجدية.
				20	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى معاملة العاملين كافة بعدالة.
				21	تتيح إدارة المنطقة التعليمية للعاملين كافة لإبداء آرائهم بحرية.
				22	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الأسلوب الديمقراطي في تسيير شؤونها.
				23	تستقطب المدارس معلمين يتمتعون بالكفاءات المميزة.
				24	تسعى المدارس لتزويد الطلبة بالمعارف والمعلومات اللازمة لهم.
				25	تعمل المدارس بجدية لحل المشكلات.
				26	تسعى المنطقة التعليمية إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية والمهنية.
				27	تسعى المنطقة التعليمية إلى تطوير الأنظمة والتلغيمات حسب متطلبات العصر.
				28	لا تتعسف إدارة المنطقة التعليمية في فصل أي من المعلمين.

				29	يطالب المعلم بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة.
				30	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن المنطقة التعليمية تتعامل بشفافية.
				31	تتبع المنطقة التعليمية الأساليب الديمقراطية في إدارة المنطقة التعليمية وصنع القرار.
				32	تتبع إدارة المنطقة التعليمية أسلوب الحوار في صناعة القرارات من خلال مجلس الحاكمية.
				33	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على إشراك ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط العمل فيها.
				34	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تشجيع أعضاء الإدارات المدرسية للمشاركة في وضع خطط التطوير.
				35	تتقبل إدارة المنطقة التعليمية شكاوى العاملين ومقترحاتهم لتطوير العمل برحابة صدر.
				36	توظف إدارة المنطقة التعليمية ما لديها من أنظمة وتعليمات لتحقيق الفاعلية في الأداء.
				37	توظف إدارة المنطقة التعليمية ميزانيتها بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء.
				38	تطبق إدارة المنطقة التعليمية نظام المساءلة على جميع العاملين.
				39	يعمل مجلس الحاكمية في المنطقة التعليمية باستقلالية من غير تدخل أية جهة خارجية.
				40	توظف المنطقة التعليمية الميزانية بفاعلية وفقا لحة التحسين والتطوير فيها.
				41	تعد المنطقة التعليمية قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
				42	تضع إدارة المنطقة التعليمية الميزانيات الخاصة بها.
				43	تطبق المنطقة التعليمية نظاما للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.

				44	يشارك ممثلون من مجلس المعلمين في المنطقة التعليمية في وضع قواعد المساءلة.
				45	تطبق قواعد المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.
				46	تعمل مجالس الحاكمية في المنطقة التعليمية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو أو مجموعة فيه على المجلس.

الجزء الثالث: استبانة المسؤولية الاجتماعية:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
<b>مجال البعد الاقتصادي</b>							
						1. تطبق إدارة المنطقة التعليمية قوانين الحكومة المتعلقة بالحفاظ على المال العام.	
						2. تعمل الإسهامات الاقتصادية في المنطقة التعليمية على تحقيق جودة التعليم	
						3. توفر إدارة المنطقة التعليمية ميزانية كافية لتطوير أنشطة البحث التي تخدم المتعلم.	
						4. تطبق إدارة المنطقة التعليمية مبدأ الشفافية في التدقيق المحاسبي بما يخدم كافة الأطراف.	
						5. تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الموارد البشرية والمالية في تحسين العملية التعليمية.	
						6. تراقب إدارة المنطقة التعليمية المال العام	

						من خلال اللجان المختصة.
						7. تمارس إدارة المنطقة التعليمية الرقابة الداخلية والخارجية على المال العام.
						8. يتم الاحتفاظ بسجلات خاصة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية.
						9. يتم تخصيص جزء مناسب من الميزانية لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية.
<b>مجال البعد القانوني</b>						
						10. تتبنى إدارة المنطقة التعليمية قوانين صارمة لمنع الإضرار بالعملية التعليمية
						11. تحترم إدارة المنطقة التعليمية حقوق العاملين بما يتفق مع قوانين العمل.
						12. تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على سلسلة من الإجراءات المتخذة بحق العاملين المخالفين للأنظمة والتعليمات.
						13. تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بالقوانين والأنظمة التي تحقق العدالة للجميع.
						14. يتم تحديث الأنظمة والقوانين التي تناسب التغيرات في مجال العمل.
						15. يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة في إطار المساءلة القانونية.
						16. تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين.
<b>مجال البعد الأخلاقي</b>						
						17. يوجد تصور واضح لدى متخذ القرار في

					المنطقة التعليمية حول المسؤولية الاجتماعية.
					18. توجد في المنطقة التعليمية قيم أخلاقية تتدرج في إطار تكافؤ الفرص.
					19. يعامل جميع العاملين في المنطقة التعليمية بطريقة عادلة.
					20. يسود المنطقة التعليمية أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
					21. يتم أخذ موضوع المسؤولية الاجتماعية في المنطقة التعليمية بعين الاعتبار من خلال العمل على التقيد بها.
					22. تتبع إدارة المنطقة التعليمية استراتيجيات فعالة على الأمد البعيد لدعم قضايا المجتمع.
					23. تشرف إدارة المنطقة التعليمية على العديد من الجمعيات التعاونية التي تحقق الفائدة للمجتمع.
					24. تحرص إدارة المنطقة التعليمية على راحة العاملين فيها من خلال توفير جميع المتطلبات لهم.

## ملحق (2)

### الاستبانة في صورتها النهائية

الأخ: مدير المدرسة المحترم .....

الأخت: مديرة المدرسة المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية

للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري

المدارس في دولة الكويت" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية.

يرجى التكرم بوضوح إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك، مع العلم

بأن ما سيتم الحصول عليه من بيانات ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

ناصر عائد خليف الشمري

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

- **مدير المنطقة التعليمية:** الإداري الذي تعينه وزارة التربية، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ المهمات والسياسات التربية في منطقته وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات المخولة له بموجب التشريعات القانونية.
- **الحاكمية:** هي تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في المؤسسات التربوية (برقعان والقرشي، 2012).
- **المسؤولية الاجتماعية:** هي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداد لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام ضميره وأمام المجتمع (مشرف، 2009).

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة المناسب:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- المؤهل العلمي:

دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

بكالوريوس

3- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

10 سنوات فأكثر



## الجزء الثاني: فقرات استبانة الحاكمية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق إدارة المنطقة التعليمية قانون وزارة التربية بشكل مناسب.					
2	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتطوير أعمالها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة.					
3	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على اعتماد خطط منهجية تنظم سير العمل فيها.					
4	لإدارة المنطقة التعليمية أنظمة وتعليمات خاصة بها تتضمن كلا من الجانبين الأكاديمي والإداري.					
5	تتسم الأنظمة والتعليمات التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية بالوضوح.					
6	تعتمد الطريقة الديمقراطية في تشكيل مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية.					
7	لدى أعضاء مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية الوعي بالأدوار المنوطة بهم.					
8	يمارس مجلس الحاكمية في إدارة المنطقة التعليمية مهامه وفقاً للتعليمات والأنظمة المعمول بها.					
9	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على العاملين فيها من غير تمييز.					
10	تحل المشكلات التي تحدث داخل إدارة المنطقة التعليمية بشفافية.					
11	تتسم المعلومات التي تقدمها إدارة المنطقة التعليمية بالشفافية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	لدى إدارة المنطقة التعليمية موارد مالية تؤثر إيجابيا في تطبيق القوانين والأنظمة.					
13	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات التي تحد من حدوث الأزمات.					
14	تتسم إدارة المنطقة التعليمية بالاستقلالية في تطبيق الأنظمة والتعليمات.					
15	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على رفع روح العاملين المعنوية.					
16	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتقويم خطتها باستمرار بهدف تطويرها.					
17	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على استقطاب العاملين من ذوي الكفايات المتميزة.					
18	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على حل المشكلات بجدية.					
19	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لمعاملة العاملين كافة بعدالة.					
20	تتيح إدارة المنطقة التعليمية للعاملين كافة لإبداء آرائهم بحرية.					
21	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الأسلوب الديمقراطي في تسيير شؤونها.					
22	تستقطب إدارة المنطقة التعليمية معلمين يتمتعون بالكفاءات المميزة.					
23	تسعى إدارة المنطقة التعليمية لتزويد الطلبة بالمعارف والمعلومات اللازمة لهم.					
24	تعمل إدارة المنطقة التعليمية بجدية لحل المشكلات.					
25	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية والمهنية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى تطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.					
27	تتبع إدارة المنطقة التعليمية أساليب ديمقراطية بعدم فصل أي من العاملين.					
28	يطالب المعلم بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وتعليمات عادلة.					
29	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن إدارة المنطقة التعليمية تتعامل بشفافية.					
30	تتبع إدارة المنطقة التعليمية الأساليب الديمقراطية في صنع القرار.					
31	تتبع إدارة المنطقة التعليمية أسلوب الحوار في صناعة القرارات من خلال مجلس الحاكمية.					
32	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على إشراك ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط العمل فيها.					
33	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تشجيع أعضاء الإدارات المدرسية للمشاركة في وضع خطط التطوير فيها.					
34	تتقبل إدارة المنطقة التعليمية مقترحات العاملين لتطوير العمل.					
35	توظف إدارة المنطقة التعليمية ما لديها من أنظمة وتعليمات لتحقيق الفاعلية في الأداء.					
36	توظف إدارة المنطقة التعليمية ميزانيتها بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء فيها.					
37	تطبق إدارة المنطقة التعليمية نظام المساءلة على جميع العاملين.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
38	تعمل المجالس المختلفة في إدارة المنطقة التعليمية باستقلالية.					
39	توظف إدارة المنطقة التعليمية الميزانية بفاعلية وفقا لخطة التحسين والتطوير فيها.					
40	تعد إدارة المنطقة التعليمية قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
41	تضع إدارة المنطقة التعليمية الميزانيات الخاصة بها.					
42	تطبق إدارة المنطقة التعليمية نظاما للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.					
43	يشارك ممثلون من مجلس المعلمين في المنطقة التعليمية في وضع قواعد المساءلة.					
44	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على رفع مستوى أداء العاملين.					
45	تعمل المجالس المختلفة في إدارة المنطقة التعليمية كوحدة واحدة دون سيطرة أي عضو على المجلس.					

### الجزء الثالث: استبانة المسؤولية الاجتماعية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاقتصادي</b>						
1	تطبق إدارة المنطقة التعليمية قوانين الحاكمة المتعلقة بالحفاظ على المال العام.					
2	تعمل الإسهامات الاقتصادية في المنطقة التعليمية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	على تحقيق جودة التعليم					
3	توفر إدارة المنطقة التعليمية ميزانية كافية لتطوير أنشطة البحث العلمي.					
4	تطبق إدارة المنطقة التعليمية مبدأ الشفافية في التدقيق المحاسبي الذي يخدم جميع الجهات.					
5	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية الموارد البشرية والمالية في تحسين العملية التعليمية.					
6	تراقب إدارة المنطقة التعليمية المال العام من خلال لجان مختصة.					
7	تمارس إدارة المنطقة التعليمية الرقابة الداخلية والخارجية على المال العام.					
8	يتم الاحتفاظ بسجلات خاصة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تطبقها إدارة المنطقة التعليمية.					
9	يتم تخصيص جزء مناسب من الميزانية لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية.					
<b>البعد القانوني</b>						
10	تتبنى إدارة المنطقة التعليمية قوانين صارمة لمنع الإضرار بالعملية التعليمية					
11	تحتزم إدارة المنطقة التعليمية حقوق العاملين التي تتفق مع قوانين العمل.					
12	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على سلسلة من الإجراءات المتخذة بحق العاملين المخالفين للأنظمة والتعليمات.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بالقوانين والأنظمة التي تحقق العدالة للجميع.					
14	يتم تحديث الأنظمة والقوانين التي تناسب التغيرات في مجال العمل.					
15	يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة في إطار المساءلة القانونية.					
16	تطبق إدارة المنطقة التعليمية الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين.					
<b>البعد الأخلاقي</b>						
17	يوجد تصور واضح لدى متخذ القرار في المنطقة التعليمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية.					
18	توجد في المنطقة التعليمية قيم أخلاقية تدرج في إطار تكافؤ الفرص.					
19	يعامل جميع العاملين في المنطقة التعليمية بطريقة عادلة.					
20	يسود المنطقة التعليمية أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يتم أخذ موضوع المسؤولية الاجتماعية في المنطقة التعليمية بعين الاعتبار من خلال العمل على التقيد بها.	21
					تتبع إدارة المنطقة التعليمية استراتيجيات فعالة لدعم قضايا المجتمع.	22
					تشرف إدارة المنطقة التعليمية على العديد من الجمعيات التعاونية التي تحقق الفائدة للمجتمع.	23
					تحرص إدارة المنطقة التعليمية على راحة العاملين فيها بتوفير جميع المتطلبات لهم.	24

## ملحق (3)

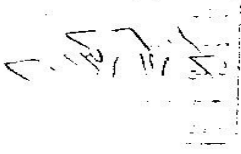
## قائمة أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ. د. جودت أحمد المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. عاطف يوسف مقابلة	أصول وإدارة تربوية	جامعة عمان العربية
أ. د. عبد الجبار البياتي	بحث وتخطيط تربوي	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. فهد زين الشمري	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت
د. محمد الزبون	أصول تربوية	الجامعة الأردنية
د. هشام الدعجة	مناهج وطرق تدريس	الجامعة الأردنية



## ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة لوزارة التربية والتعليم العالي في الكويت



MEU

الرقم، د، 299/32/2  
التاريخ، 2013/11/18

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر  
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب ناصر عائد الشمري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

برجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في مدارس وزارة التربية بدولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واحتماء تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بتقبل فائق الاحترام والتقدير

د. محمد العبدون



## ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية إلى المناطق التعليمية

75 / 30 / EA 0085676 / 13 / 15000

MINISTRY OF EDUCATION  
OFFICE OF THE MINISTERوزارة التربية والتعليم  
مكتب الوزير

DATE : \_\_\_\_\_

التاريخ : ٢٠١٣ / ١١ / ٢٥

REF : \_\_\_\_\_

الموافق :  
الرقم : ودعانا / ١١٨٤

المحترمين

السادة / مدراء المناطق التعليمية

تحية طيبة وبعد،

بناءً على الرسالة رقم (درخ/٢٢/٢٩٩) المؤرخة ٢٠١٣/١١/١٨ م والموجه من  
أ.د. ماهر السليم - رئيس جامعة الشرق الأوسط إلى معالي وزير التربية ووزير  
التعليم العالي د. نايف فلاح مبارك الحجرف بشأن تقديم التسهيلات اللازمة  
للطالب ناصر عائد الشمري للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة  
التربوية تحت عنوان (درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة  
وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة  
الكويت).

يرجى المساعدة لإنجاح هذه المهمة حسب تعليمات معالي الوزير.

مع خالص التحية ...

مدير إدارة التنسيق والمتابعة ومدير الشؤون  
التعليمية والإدارية بالوكالة بمكتب الوزير

مشعل مشاري السجاري

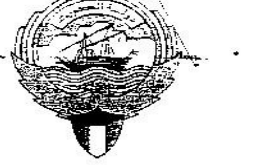
مشعل مشاري عبد الله السجاري  
مدير إدارة التنسيق والمتابعة  
ومدير إدارة الشؤون التعليمية والإدارية بالإنابة

## ملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الجواء التعليمية لمديري ومديرات المدارس



دولة الكويت State of Kuwait  
 وزارة التربية والتعليم  
 MINISTRY OF EDUCATION  
 الإدارة العامة لمنطقة الجواء التعليمية



Ref. :

1 - DEC 2013

093583

المرجع:

Date :

التاريخ:

نشرة عامة

لجميع مدارس المراحل التعليمية عدا رياض الأطفال

السادة والسيدات المحترمون / مديرو ومديرات المدارس .

السلام عليكم ورحمته وبركاته ...

الموضوع/ تسهيل مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه، وإلى كتاب مدير إدارة التنسيق والمتابعة ومدير الشؤون التعليمية والإدارية بالوكالة بمكتب معالي وزير التربية ووزير التعليم العالي رقم و ت/

وز/ ١١٨٤ بتاريخ ٢٥/١١/٢٠١٣

نحيطكم علماً أن الطالب / ناصر عائد الشمري - المسجل على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط يقوم بإعداد رسالة ماجستير تحت عنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت"

فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه من خلال زيارته لمدارسكم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإنجاح مهمته للتفضل بالاطلاع والعلم.

مع خالص التحية والتقدير،،،،

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة الجواء التعليمية

طارق صقر الهيثم

مدير عام

الإدارة العامة لمنطقة الجواء التعليمية بالإمانة

وزارة

الإدارة العامة لمنطقة الجواء التعليمية

نسخة لكل من:

- مكتب المدير العام.
- إدارة الشؤون التعليمية.
- مراقبات التعليم (أ.م.ث)
- الملف : ٢٠١٣/١٢/١

## ملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الفروانية التعليمية لمديري ومديرات المدارس

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

التاريخ: ٢٠١٣ DEC ٨ - ٢٠٠٠  
الرقم : وت / ط ف ل /



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية  
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

## السادة المحترمين مدراء ومديرات مدارس المنطقة

تحية طيبة وبعد ، ، ،

### الموضوع : تسهيل مهمة الطالب ناصر عائد الشمري

بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة التنسيق والمتابعة ومدير الشؤون التعليمية والإدارية بالوكالة بمكتب الوزير رقم (١١٨٤) المؤرخ في ٢٥/١١/٢٠١٣ بشأن الموضوع أعلاه..  
يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث بالمدرسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان (درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس بدولة الكويت).

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

### مدير إدارة الشؤون التعليمية

٢٠١٣ ١١/١٨

وليس عابراً عن السند  
مدير إدارة الشؤون التعليمية  
منطقة الفروانية التعليمية

نسخة لكل من :-

مدير الشؤون التعليمية

## ملحق (8)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة العاصمة التعليمية لمديري ومديرات المدارس

MINISTRY OF EDUCATION  
CAPITAL EDUCATIONAL AREA  
Director Manager office

وزارة التربية  
إدارة منطقة العاصمة التعليمية  
مكتب المدير العام

التاريخ: 2013 / 11 / 26 م

الرقم: / ط /

شرة عامة لجميع المراحل التعليمية  
بنين - بنات

السادة المحترمون / مديروا المدارس

تحية طيبة وسر،،

تسهيل مهمة

الطالب / ناصر عائد الشمري

بالإشارة إلى كتاب مدير إدارة التنسيق والمتابعة ومدير الشؤون التعليمية والإدارية بالوكالة بمكتب الوزير رقم ( 1184 ) المؤرخ في 2013 / 11 / 25 م، بشأن بالموضوع أعلاه،،،

يرجى تسهيل مهمة الباحث للحصول على المعلومات اللازمة وتطبيق أداء البحث بالمدرسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان ( درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس بدولة الكويت).

شكرين حسن تمارك

مدير عام  
منطقة العاصمة التعليمية

أحمد

وزارة التربية  
إدارة منطقة العاصمة التعليمية  
مكتب المدير العام

رقم: / ط /

## ملحق (9)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة حولي التعليمية لمديري ومديرات المدارس

57/30/EA00980/10/10000



وزارة التربية  
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية  
مكتب المدير العام



رقم: ٩٨٩٦  
التاريخ: ١٥/٨/٢٠١٣

نشرة عامة رقم ( ٤٩ / ٢٠١٣ م )  
**لجميع مدارس المنطقة عدا رياض الأطفال**

**السادة والسيدات المحترمين / مديري ومديرات المدارس**  
تحية طيبة وبعد ،،،

**الموضوع**

**تسهيل مهمة الطالب / ناصر عائد الشمري**

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب / ناصر عائد الشمري المسجل بجامعة الشرق الاوسط بأعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت " فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) على مديري مدارس جميع المراحل عدا رياض الأطفال وفق النظم وخلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤ م .

مع خالص التحية ،،،

**مدير عام منطقة حولي التعليمية**

مدير المنطقة التعليمية  
م. ب. ١١٣ حولي - الكويت ٣٢٠٠١

وزارة التربية  
منطقة حولي التعليمية  
إدارة الشؤون الخارجية

نسخة لكل من:

- مدير الشؤون التعليمية .
- مراقب المراحل .
- جميع مدارس عدا رياض الأطفال .
- الملف .
- \* ط بانه حسين \*

## ملحق (10)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة مبارك الكبير التعليمية لمديري ومديرات المدارس



دولة الكويت State of Kuwait

وزارة التربية والتعليم

MINISTRY OF EDUCATION



Ref. :

8627

المرجع:

Date :

التاريخ:

نشرة

٢٠١٣ ٢

**لجميع المدارس ماعدا رياض الاطفال**

**السيدات والسادة الأفاضل / مديرات ومدراء المدارس**

**تحية طيبة وبعد...**

**الموضوع: تسهيل مهمة**

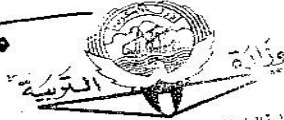
يقوم الطالب / فاضل عائد الشمري المسجل على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بجامعة الشرق الأوسط بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت).

فيرجى تسهيل المهمة المذكور أعلاه لتطبيق أدوات البحث في مدارس وزارة التربية ، خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤م.

**وتفضلوا بقبول فائق التحية...**

**مدير إدارة منطقة مبارك الكبير التعليمية**

طابق حبيب المهيوم



الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية  
مكتب المدير العام

نسخة لكل من:  
إدارة الشؤون التعليمية  
Hm28/11/2013

## ملحق (11)

كتاب تسهيل المهمة من إدارة منطقة الأحمدية لمديري ومديرات المدارس



دولة الكويت  
State of Kuwait  
وزارة التربية والتعليم  
MINISTRY OF EDUCATION



Ref. :

Date : ٢٠١٣ / ١١ / ٢٥

١٠٦٦٨

١ ديسمبر ٢٠١٣

المرجع:

التاريخ:

مديرة منطقة الأحمدية  
١ ديسمبر ٢٠١٣

نشرة عامة

السادة/ مديري ومديرات المدارس

تحية طيبة وبعد،،،

## الموضوع: تسهيل مهمة

قبالإشارة إلى الموضوع أعلاه وإلى كتاب معالي وزير التربية ووزير التعليم العالي رقم وت/وز/١١٨٤ بتاريخ ٢٠١٣/١١/٢٥ بشأن تسهيل مهمة الطالب/ ناصر عائد الشمري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت).

نود إحاطتكم علماً بأنه لا مانع من تسهيل مهمة المذكور في الحصول على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في مدارس وزارة التربية بدولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة.

مع خالص التحية،،،

مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

٢٠١٣ / ١١ / ٢٥

نسخة إلى:  
مدير إدارة الشؤون التعليمية  
مواظبي المراحل التعليمية المختلفة  
المكتب  
أعيد الرحمن - رقم ٢٠١٣/١١/٢٥

توقيع