

الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان

محمد حسن بشير

جامعة الزعيم الأزهرى || السودان

الملخص: هدفت هذه الورقة إلى التعريف بأسس ومبادئ الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي وتمثلت العينة في الوثائق الرسمية والدراسات والمؤلفات الصادرة حول الحوكمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التعريف بالحوكمة وشروط ومتطلبات تطبيقها وأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم يتم بنسبة/متوسط (40%)، وخاصة مبدأ الشفافية والمشاركة والمساءلة أقل تطبيقاً في المؤسسات التعليمية. وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: تعزيز تطبيق الحوكمة في التعليم من خلال دعم تطبيق هذا الاتجاه من قبل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم والاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحوكمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – التعليم العام – السودان – إدارة التعليم.

المقدمة:

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (الفاضل، 2011: 97). ونتيجة للتطور الذي يشهده العصر الحالي في كافة القطاعات ولا سيما قطاع التعليم، تجد المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات عظيمة تفرض عليها الاستغناء عن نظم الإدارة التقليدية والمعتمدة سابقاً والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الحديثة، والمبنية على أساليب ومفاهيم جديدة متطورة تساعدها على تحقيق التميز والكفاءة ومن تلك المفاهيم مفهوم الحوكمة، وقد ظهر مفهوم الحوكمة بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبياً مع أن جذوره تعود إلى عام 1932، وزاد الاهتمام بهذا المصطلح ولاسيما بعد ازدياد حالات الفشل والتعثّر لدى العديد من المؤسسات التربوية والاقتصادية وغيرها (الشهري، 2014: 3) لمواجهة ظواهر الفساد التي أدت إلى انهيار عدد كبير من هذه المؤسسات بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤسائها وغياب الشفافية وعدم أحقية العاملين فيها أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين (الشريف، 1437هـ).

وتتجسد أهمية الحوكمة في أنها أداة يتم من خلالها محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق درجة عالية من الشفافية والحيادية والاستقلالية لكافة العاملين وتفادي وقوع أي انحرافات أو أخطاء في العمل ومنع استمرارها مما يضمن تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية (عطوة وعلي، 2012: 20)، وتشير الحوكمة في مفهومها العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، وضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها. وبالرغم من ظهور الحوكمة في بادئ الأمر في المجال الاقتصادي، لكنها انتقلت بعد ذلك إلى العديد من المجالات والمؤسسات. ومنها المؤسسات التربوية. ولاقت استحساناً كبيراً نتيجة ما يحققه تطبيق الحوكمة الجيدة

من فعالية وجودة عالية، حتى أصبحت معياراً لتحديد جودة تلك المؤسسات. ومن هنا تم دعوة المؤسسات التعليمية إلى تطبيق الحكومة، من خلال مجموعة من النظم، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية، والجهات المعنية الأخرى (المليحي، 2011: 252)، ولا تقتصر الحكومة في مجال التعليم على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد التعليمية وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها (السواري، 2009: 167). كما تهدف الحكومة في المؤسسات التعليمية إلى وضع أسس العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور والمعلمين، ومجلس الأمناء، والمجتمع المحلي، وغير ذلك مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف (عطوة، 2012: 472) الأمر الذي يسهم في إيجاد جو من الثقة بين هذه الأطراف، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وكفاءتها. وقد أشارت نتائج المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) إلى أن الحكومة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، لتوفيرها بيئة تنظيمية قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات (برقعان والقرشي، 2012: 19). وتوصلت دراسة (عوض: 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين الحكومة وضمان الجودة الشاملة، كما يعدها (السوادي: 2015) خياراً استراتيجياً أمام المؤسسات التعليمية في ظل تدني مستوى الثقافة والمحاسبية وغياب المشاركة والوضوح. والحكومة من الأساليب الإدارية التي حققت نجاحاً في كثير من البلدان وقطاعات الأعمال المختلفة، لذا يريد الباحث في هذه الورقة الوقوف على إمكانية تطبيق الحكومة بقطاع التعليم العام بالسودان.

مشكلة البحث وأسئلته:

تسعى وزارة التربية والتعليم العام في السودان إلى تطوير نظام التعليم من خلال طرح عدد من الاسئلة والبرامج والمشاريع التي تسهم بفعالية في الرفع من قدرة السودان التنافسية وبناء مجتمع المعرفة، ورغم هذا نجد أن مستوى التعليم لم يرق إلى المأمول من الجودة والتميز. ولذلك يتطلب تطور التعليم تبني بعض المداخل الحديثة، يأتي في مقدمتها حوكمة المؤسسات التعليمية، لعلاقتها بالجودة والاصلاح التربوي. إن تطبيق الحوكمة يسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجويدها ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية فيها، والحد من الفساد الإداري وقد أوصى مؤتمر سياسات التعليم المنعقد في السودان في فبراير 2012 م بالخرطوم أوصى بضرورة تطبيق الحوكمة واعتماد الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العام بالسودان، بعد أن أوصى عدد مقدر من المؤتمرين. وبناءً على ما عُرض من أفكار وانسجاماً مع رؤية السودان التي تطمح إلى الرقي والتميز في جميع المؤسسات التعليمية. إدراكاً لأهمية الحوكمة وقلة المصادر والدراسات التي تناولت حوكمة التعليم العام في جمهورية السودان وحسب حدود علم الباحث وبناءً على خبرته في مجال العمل التعليمي وملاحظته فقد تولد لديه الدافعية للقيام بهذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومن ثم تبلورت رؤية الدراسة في محاولة على الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما الأسس النظرية للحكومة وأهميتها؟.

1. ما أهم متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العام بالسودان؟.
2. ما المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية لتطبيق مبادئ الحوكمة؟.
3. ما واقع تطبيق الحوكمة في التعليم العام مقارنة بمبادئ الحوكمة؟.
4. ما واقع تطبيق الشفافية بالتعليم العام في السودان خلال الممارسات الميدانية؟.

5. ما واقع تطبيق المساءلة بالتعليم العام بالسودان بناءً على التجربة الشخصية؟.
6. كيف كان تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المسؤولين بالتعليم العام في السودان؟.

أهداف البحث:

1. التعرف على الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها.
2. التعرف على متطلبات مبادئ تطبيق الحوكمة
3. التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية لتطبيق مبادئ الحوكمة
4. معرفة واقع تطبيق الحوكمة في التعليم العام بالسودان
5. التعرف على واقع مدي تطبيق الشفافية بالتعليم بالسودان من خلال الممارسة الميدانية.
6. التعرف على تطبيق المساءلة في التعليم العام بالسودان بناءً على تجربة الباحث الشخصية.
7. التعرف على كيفية متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل المسؤولين بالتعليم العام في السودان.

أهمية البحث:

1. يعد هذا البحث من الأبحاث القلائل، حسب علم الباحث التي تناولت موضوع الحوكمة في قطاع التعليم العام بالسودان.
2. يأتي هذا البحث مواكباً لجهود السودان في محاربة الفساد وحوكمة العمل في قطاع التعليم العام من خلال التركيز على مبادئ الشفافية والمساءلة وزيادة فاعليتها في قطاعات الدولة ومنها قطاع التعليم.
3. قد تعين نتائج هذا البحث المسؤولين بوزارة التربية في كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التعليم العام بولايات السودان المختلفة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات ووضع البرامج والخطط التي تسهم في دعم وتطبيق هذا الاتجاه.
4. من المأمول أن يمثل هذا البحث إضافة علمية في مجال الدراسات التربوية بما ورد فيها في إطار مفاهيمي عن الحوكمة في قطاع التعليم بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التربوية مما يساعد على إثراء المكتبة العربية والمحلية.

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: يحدد موضوع الدراسة الحالية في التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالتعليم العام في السودان من خلال ثلاثة مبادئ: الشفافية، المساءلة، المشاركة
- 2- الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة لدراسة وأهدافها.
- 3- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العام بجمهورية السودان.
- 4- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2018 م.

مصطلحات البحث:

الحوكمة لغة: يشار إليها في اللغة في مادة (حكم) ويقال حكم اي قضي ' كما يقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم والحكم يكون على القضاء بين الناس ويعني الحكم ايضاً (جاد الله، 2013: 399).

اصطلاحاً: تعددت تعريفات الحوكمة بالاختلاف وجهات النظر التي يتبناها مقدمو هذه التعريفات ولقد عرفها البرنامج الانمائي للأمم المتحدة (undp) بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية و السياسية و الادارية لإدارة شؤون

الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الافراد و الجماعات من تحقيق مصالحها (أبو النصر، 2015: 45)

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها النظام الذي يتم بواسطته توجيه المنظمات والرقابة عليها بحيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين كافة الأطراف في المنظمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المنظمة (كاتريس، 2008: 4) وتعرف الحوكمة في التعليم بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق المؤسسة التعليمية وأهدافها (المليحي، 2011: 54). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها تطبيق الإدارة العامة للتعليم بالسودان مبادئ الشفافية والمشاركة بالطريقة التي تمكنها من نهج سلوك إداري رشيد يساعدها على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة والتميز. الشفافية: عرفها (الراشدي، 2007: 46) بأنها توفر المعلومات اللازمة تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصريف بطريقة مكشوفة علنية. ويعرفها الباحث إجرائياً إتاحة وزارة التربية والتعليم بالسودان لمنسوبيها والمستفيدين من خدماتها كافة البيانات والمعلومات بوضوح إعلان القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بطريقة تخولهم يكونوا على إطلاع دائم بعمل الإدارة. المساءلة: تعرف: بأنها وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسئوليات الموكلة إليهم وهي وسيلة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد متفق عليه الراسي (2012: 49). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الإجراءات التي تتخذها وزارة التربية والتعليم بالسودان لضبط العمل ومحاسبة المسؤولين على التقصير في واجباتهم الوظيفية والتزاماتهم والإحلال بها وفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم.

المشاركة: عرفت بأنها: عملية تفاعل الفرد (عقلياً ووجدانياً) مع الجماعة التي يعمل معها بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المؤسسة فيها عوض (2013: 32). ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها العمليات التي تقوم بها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم بالسودان من أجل إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وتحديد قواعد العمل وحل المشكلات المتعلقة بهم بالأعمال التي يقومون بها.

2- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة بالبحارث (2016)،

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، وواقع تطبيق مفاهيم الحوكمة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (55) مديراً ومديرة. وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن استجابات أفراد الدراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران (موافقون بدرجة متوسطة)، وأن استجابات أفراد الدراسة على تطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران (موافقون بدرجة متوسطة)، وأن العلاقة بين تطبيق الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة علاقة طردية.

- 2- دراسة محمود (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم لمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية بالإضافة للتعرف على تأثير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وجنس المدرسة والمديرية وتقييم الأداء السنوي في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم بمحافظات شمال الضفة الغربية وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها وبلغت عينه الدراسة (173) بواقع (47%) من مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظات شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (370) مديرا ومديرة وكان من ابرز النتائج أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت بدرجة متوسطة.
- 3- دراسة الشمري (2014)، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية، وعلاقتها بمستوى تحمّل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية من وجهة نظر مديري المدارس بدولة الكويت كانت متوسطة، وأن مستوى تحمّل مديري المناطق التعليمية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت كان متوسطاً، كما توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية، ومستوى تحمّلهم للمسؤولية الاجتماعية.
- 4- دراسة حلاوة وطه (2014) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام اساليب الحوكمة الجامعية بجامعه القدس. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة إضافة إلى المقابلات الشخصية وتكونت عينة من الدراسة من (100) فرد من أعضاء الهيئة الادارية والتدريسية وكانت من اهم النتائج أن الحوكمة موجودة في جامعه القدس ولكن ليس بالمستوي المطلوب وفق معايير الحوكمة (عالميا) إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجلبون ما فيه من نصوص أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.
- 5- دراسة ناصر الدين (2012) هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهه نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات استخدمت استبانة طورها الباحث تكونت من (50) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (113) عضوا من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - كان مرتفعا بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي في واقع تطبيق الحاكمية بجامعة الشرق الأوسط تبعا لاختلاف المركز الوظيفي، لصالح أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوي تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.
- 6- دراسة عوض (2011)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية، وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها حوكمة الجمعيات

الأهلية التعليمية، والتي تحد من ضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. وقد استخدمت الباحثة المسح الاجتماعي منهجاً للدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة تكونت من أربعة محاور. أما عينة الدراسة فشملت (45) عضواً من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية التعليمية التابعة لإدارة الجمعيات بوزارة التربية والتعليم في محافظة القاهرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن استجابات المبحوثين حول المتغيرات المرتبطة بمتغير حوكمة الجمعيات الأهلية ذات دلالة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين وتقديرهم لأهمية حوكمة الجمعيات الأهلية، وأن هناك دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين وتقديرهم لأهمية ضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. كما توصلت إلى وجود علاقة بين حوكمة الجمعيات الأهلية التعليمية، وضمن الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة باراك (Barac, 2015)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تشكيل المتغيرات الموقفية والمؤسسية لبيئة التعليم العالي لنموذج حوكمة تنظيم المشاريع الريادية لكلية إدارة الأعمال والمحاسبة في دولة كرواتيا، كما هدفت إلى تقييم التوصيات الخاصة بالعناصر الضرورية لنموذج الحوكمة الملائم لمرحلة التطوير القادمة للكلية محل الدراسة. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات، مثل التقارير السنوية، والمقابلات الشخصية، واستبيان أنماط مداخل الحوكمة. وكان من بين نتائج تلك الدراسة، أن المتغيرات الطارئة والمؤسسية مثل، الأسلوب المرن وغير المرن، والبيئة الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافة، والتقاليد، والملكية، والتعقيد التنظيمي وطريقة اختيار القادة، تؤثر تأثيراً كبيراً في كل العاملين في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي تقوم بتشكيل نموذج حوكمة المؤسسات، كما كان من بين نتائج الدراسة تأكيد أن كل مدخل حوكمة يلائم بيئة خاصة بعينها، ومن ثم يتحتم على كل العاملين في المؤسسات والمشاركين في الحوكمة أن يدركوا مثل هذه المواقف المتغيرة والفريدة من نوعها ومن ثم يقومون بمواءمة نموذج حوكمتهم بناء على ذلك.

2- دراسة فازيكاس وبرونز (Fazekas and Burns, 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوكمة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنظمة التعليمية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات معقدة، وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالأنظمة التعليمية؛ يسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها، والاستفادة منها، وإتاحتها للرأي العام لمناقشتها وإعلام الجمهور بمستوي تقدم أداء النظام التعليمي. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة، واطل مركزية.

3- دراسة لاكوادج (Lokuwaduge, 2011)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن كفاءة الحوكمة وعلاقتها بممارسات وأداء قطاع التعليم الجامعي في أستراليا. وقد استخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة، كما اشتملت عينة الدراسة على (37) جامعة من بين (39) جامعة حكومية بأستراليا، وتم الحصول على البيانات من التقارير السنوية للجامعات، ووزارة التعليم العالي وقسم الابتكار والعلوم، وإرشيفات بيانات الجامعات الوطنية. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية الجيدة ذات تأثير مهم وشامل على أداء الجامعات، وأن الجامعات الأسترالية تتجه نحو العالمية في الأداء والتميز، وأن جميع مجالس الجامعات تتوافق مع متطلبات الحوكمة.

- 4- دراسة اوستن (Austin، 2009)، هدفت هذه الدراسة اي فحص أحدث إعادة هيكلة للحكومة في جامعة ويست إنديز، وكان التركيز منصبا على فحص ودراسة ثلاثة أبعاد للتغير الهيكلي، وهي: العوامل السابقة التي دعت إلى التغيير في الحكومة ومحتوي التغيير وعملية التغيير وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة، بالإضافة إلى مراجعة التقارير واستعراضها. وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها : أن عملية إعادة الحكومة قد أدت إلى اكتشاف ثلاث مراحل رئيسية مهمة في فهم إعادة هيكلة حكومة التعليم العالي، وهي: مرحلة الانطلاق، ومرحلة التفاوض، ومرحلة التنفيذ.
- 5- دراسة هينارد وميتارل (Henard and Mittere، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المبادئ، والقوانين، والأنظمة الرشيدة للممارسة الحكومة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحكومة ومعايير الجودة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن، وأجري الباحثان الدراسات التحليلية والمقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في (32) دولة، بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشمل: (وزارات التعليم العالي، ومنظمات ضمان الجودة ن والباحثين في قضايا الحكومة، وخبراء اقتصاديات التعليم). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحكومة أصبحت أداة ضغط كبرى ؛ لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع أنحاء العالم إلى الجودة ؛ بهدف تحقيق التوازن بين الحكومة الذاتية الممنوحة للمؤسسات التعليمية؛ فالحكومة تركز على الهيكلة المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة فترتكز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أنها جميعاً طبقت في الميدان التربوي مع اختلاف وتنوع أهدافها ومنهجيتها وادواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيها تلك الدراسات والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها وعن مدى علاقتها بالدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

من حيث الهدف اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها العام وهو تناول موضوع الحكومة وواقع تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وأيضاً اتفقت من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المناسب للدراسات الانسانية.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من النتائج و التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة وجمع الاطار النظري وتحديد موضوعاته و التعرف على المنهج المناسب اتباعه في الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي.

أوجه التميز والإضافة العلمية:

ما يميز هذه الدراسة أنها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الحكومة في قطاع التعليم بالسودان كما أنها تناولت واقع تطبيق مبادئ الحكومة في التعليم في السودان وهذا ما لم تتناوله دراسات سابقة في حدود علم الباحث وبناءً عليه فمن المأمول أن يستفاد من توصيات هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم

3- الإطار النظري ونتائج البحث

الحوكمة ونشأتها:

ظهر مفهوم الحوكمة بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبياً مع أن جذوره تعود إلى العام 1932 حيث ذكر أبو العطا (2003) في نوري وسلمان (2014: 11). أن جزور الحوكمة تعود إلى كل من Bearn & Meanls اللذين يعدان أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932 وكان ذلك من أجل سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري الشركة ومالكها، نتيجة الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة. وفي الثمانينات من القرن الماضي ظهر مصطلح حوكمة الشركات ففي عام 1989 ذكر البنك الدولي الحوكمة في تقريره الصادر بشأن التنمية بالدول الأفريقية جنوب الصحراء، واستخدمت للتركيز على المساءلة المالية للحكومات والأدوات للسياسات الاقتصادية من المفترض تكون اقتصادية وفعالة فقط ولكن ينبغي أن تكفل العدل أيضاً ومع بداية التسعينات تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحوكمة، بما في ذلك تدعيم المشاركة وتعزيز دور المجتمع المدني خاصة وأن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ربطت بين جودة الحوكمة وفعاليتها ودرجة رضاء المجتمع (مرزوق، 2012: 55). وفي تلك الفترة زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، خاصة مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أواخر التسعينات التي كانت أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة (Gujer، Muller، K: Muller، D & Yuitoglu، 2009). ومما سبق يمكن استنتاج أن مفهوم الحوكمة مر بعدة مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: عام 1932 وكان ذلك من أجل تقليل الفجوة بين مديري الشركات ومالكها. وحفاظاً على كيان تلك الشركات وبقائها.

المرحلة الثانية: في الثمانينات من القرن الماضي وركزت على تفعيل مساءلة الحكومات وتحقيق العدالة.

المرحلة الثالثة: في التسعينات من القرن الماضي وركزت على الديمقراطية وتعزيز المشاركة، إضافة إلى تنظيم الأعمال والعلاقات بين الحكومات والشركات.

المرحلة الرابعة: بداية القرن الحادي والعشرين وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام كثيراً بالحوكمة وأصبحت الية لدرء الفساد وتحقيق النزاهة ورفع كفاءة الشركات والمؤسسات.

يرى درويش (2007: 16) أن من أسباب ظهور الحوكمة ما يلي:

1. تقييم أداء الإدارة العليا بالمؤسسات وتعزيز المساءلة.
2. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسات، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومساهمتها.
3. مراجعة تعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
4. مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها.
5. ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما يضمن حقهم في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
6. تشجيع الاستخدام الأمثل للمواد بكفاءة الطرق الممكنة.
7. تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق الأهداف.
8. توفير إطار واضح لمهام جميع العاملين من مجلس الإدارة، ومديرين تنفيذيين وغيرهم، بما يضمن عدم حدوث لبس أو تدخل في اختصاصات الأهداف.

9. تحقيق تكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من جميع الجوانب: القانونية والتنظيمية، والاجتماعية السائدة.
10. زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
- بناء على ما سبق، يتضح أن مفهوم الحوكمة نشأ للحد من مظاهر الفساد الإداري المترتبة على غياب المسؤولية والمحاسبية، وضعف الشفافية والنزاهة في العمل ولتعزيز المشاركة ووضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تكفل نجاح العمل ورفع مستوى جودته.

حوكمة المؤسسات التعليمية:

ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنيين بالخدمة - سواء الطلاب، أو أولياء الأمور أو المجتمع إي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها. (عطوه وعلي، 2012: 451)، وتعد الحوكمة في المؤسسات التعليمية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها، كما أنها تُقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أو أصر الاتصال الفعال

وفي إطار التعليم تربط هياكل الحوكمة بين العديد من الجهات الفاعلة، وهي التي تحدد شروط التفاعل فيما بينها. وقدرة الآباء على المشاركة في القرارات المدرسية ومحاسبة المدرسة والمعلمين وضمان الوصول إلى المعلومات مشروطة بتوزيع الحقوق والمسئوليات في إطار نظم الحوكمة. كما أن القواعد الناظمة لشؤون الحوكمة هي التي تحدد شروط حشد المعلمين وتوزيعهم وتدريبهم، وتؤثر بشدة من دوافع المعلمين ومهاراتهم اليونسكو (2009: 129) وتعد الحوكمة وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات قبل وقوعها (البليهي، 2015: 48) كما عدها (عطوه وعلي، 2012: 454) أحد أهم مداخل تحقيق الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية. أن الجودة لا يمكن أن تحقق إذا لم تصبغ بالحوكمة، كما أن حسن الحوكمة هو علامة الجودة في أي مؤسسة ولا سيما المؤسسات التعليمية.

وبناء على ذلك، فإن عملية النهوض بالتعليم تتطلب منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواء على مستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة، والمستوى والمضمون. ويقتضي النهوض بالمؤسسات التعليمية ووظائفها تطور الحوكمة والأداء المؤسسي فيها بما يضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية المنظمة للعمل في تلك المؤسسات (ناصر الدين، 2012) وعليه فإن زيادة فاعلية الحوكمة تأتي لضمان الجمع بين الديمقراطية والكفاءة (Lee and Land, 2010: 10). وعلاوة على ما سبق يرى الباحث أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية باتت من الضروريات التي يجب الأخذ بها. وتبنيها، وإدراك أهميتها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم، والعمل على تشريع القوانين والأنظمة التي تساعد على تطبيقها، بما في ذلك رفع القيود، والتقليل من المركزية، واتاحة الفرصة أمام الإدارات التنفيذية للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها.

أهداف حوكمة المؤسسات التعليمية:

توضح الحوكمة الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها والرقابة على الأداء من خلال تحديد مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي تتبعها إدارة المؤسسة والإدارة التنفيذية، بهدف تقديم توجيه

استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة. ويمكن تحديد أهداف الحوكمة فيما يلي: المديحي (2012: 258)، العريبي، (2014: 179)

1. تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويرها.
2. مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة يؤدي إلى كفاءة الأداء.
3. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع.
4. تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
5. تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وتجنب الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية.
6. إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة تحقيقها مع المراجعة المستمرة والتعجيل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:

تعد الحوكمة أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغيرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين (العتيبي، 2016: 2) كما أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات التعليمية عامل أساسي لبلوغ أهداف التعليم وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة، وتحقيق المساواة في الفرص التعليمية (اليونسكو، 2009: 39) وتظهر عملية الحوكمة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية على وجه التحديد فيما يلي:

1. مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
2. ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.
3. تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءاً من مجلس الإدارة والمدربين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل في فرد في المؤسسة التعليمية، بما يضمن تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر.
4. إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، وتدعيم الثقة والمصادقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
5. تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعد على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.
6. تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.

مكونات نظام حوكمة المؤسسات التعليمية ومراحل تطبيقها:

- تعد الحوكمة المؤسسية نظاماً له عملياته، ومدخلاته ومخرجاته وتتلخص فيما يلي: (عطوة وعلي، 2012: 488)
1. مدخلات النظام: وهي ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من متطلبات قانونية وتشريعية وإدارية واقتصادية.

2. نظام تشغيل الحوكمة أو عمليات الحكومة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة والمشرفة على التطبيق والجهات الرقابية، وكل جهاز اداري داخل المؤسسة أو خارجها الذي قد يسهم في تنفيذ الحوكمة، وتشجيع الالتزام بها وتطويرها والارتقاء بفاعليتها.
 3. مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى لها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.
- وتمر الحوكمة في تطبيقها بعدة مراحل وهي على النحو الآتي (المليحي، 2011: 269)
- أ- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة يتم فيها توضيح معالم الحوكمة، وطبيعتها، وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، بالإضافة إلى توضيح نظريتها ومنهجها وأدواتها ووسائلها وفي هذه المرحلة يتم التفرقة بين الحوكمة بوصفها ثقافة وبوصفها أسلوباً إدارياً يتم الالتزام به ويجب أن تكون لدى جميع الأفراد وعي كامل بالحوكمة وأهم جوانبها بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين على تقبلها.
 - ب- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها ومن تم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة لذلك وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، بحكم تشكيلة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق.
 - ج- مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة وتوقيته: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة بالمؤسسة التعليمية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقديمها.
 - د- مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: وهي مرحلة قياس مدى استعداد الاطراف المستفيدة ورغبتها في تطبيق الحوكمة فتطبيق الحوكمة المؤسسية فيه نوع من الممارسة الحرة، ففيه أيضاً قيود وضوابط تحكم العمل المؤسسي خاصة فيما يتعلق بالجانب القيمي والأخلاقي، حيث يتطلب التنفيذ عدداً من الممارسات كاستقلالية السلطة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ودراستها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ وتطبيق المعايير المهنية في مجتمع المؤسسة.
 - هـ- مرحلة المتابعة والتطوير: وتعد مرحلة الضمان وتوكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، مهنتهم مراقبة وتنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.
 - و- الحوكمة الإلكترونية: تشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية عن المؤسسة التعليمية لعملائها الداخليين والخارجيين.
- ويرى الباحث أنه مهما تعددت أشكال الحوكمة وتباينت، لكنها متكاملة ومتداخلة ولا يمكن فصلها أو تبي أحدها دون الأخرى، بل أن القائد الجيد يجب أن يعي تماماً أهمية هذا التكامل ويسعى إلى وجوده.

مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ وهي بمثابة قواعد وأسس تسيّر عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة وتعد درجة تطبيقها مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه وقد عرفت (2004

OECD، (المبادئ في الفوز (2015: 19) بأنها أداة فعالة و معايير غير مقيدة وتطبيقات جيدة وكذلك دليلاً على التنفيذ.

وبناء على ذلك فقد اهتمت المؤسسات والهيئات الدولية بوضع العديد من المبادئ للحكومة، وتم فيما بعد الاستفادة منها في كافة المجالات، ومنها المجال التربوي ولذلك فقد تعددت تلك المبادئ وتنوعت باختلاف مجالات تطبيقها. وجد الباحث أن هناك نوعاً من التباين والاختلاف في هذه المبادئ، يعود إلى اختلاف الباحثين وتعدد الأداء حيث أورد ((Thomas Wilson, 2012: 35)). عدة مبادئ للحكومة في التعليم وهي: (الشفافية، المشاركة، والمساءلة)، مع إضافة مبادئ أخرى، وهي الإدارة المالية وحكم القانون، اتخاذ القرار، وفعالية المركز. ويتفق الباحث في هذه الورقة مع ذهب إليه كل من خليل والعثماوي (2012: 180) وناصر الدين (2014: 345) بأن الحوكمة في المؤسسات التعليمية تقوم على ثلاثة مبادئ مهمة وهي: (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، وعليه فقد اقتصر البحث على تناول المبادئ الثلاثة نظراً لأهميتها وفعاليتها في تطبيق الحوكمة. إضافة إلى تكاملها وشمولها، وعلاقتها بتحقيق الجودة والتميز وفيما يلي عرض مختصر لهذه المبادئ:

أولاً: الشفافية: يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى: العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، ويعني هذا أن الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وتفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين و تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها (مرزوق، 2012: 69) ويقصد بالشفافية في حوكمة المؤسسات التعليمية، تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية والرأي العام وسائل الإعلام والمجالس الشعبية، وسوق العمل والمنظمات والهيئات المحلية والدولية المهتمة بالتعليم (مرزوق، 2011: 6) كما تتمثل الشفافية في كشف والنقاش العام الحر حول كافة العاملين بها على أوجه القصور في الأداء العام، وفي ممارسة الحوكمة بداخلها كما أن المؤسسات التعليمية يجب أن تعلن أنها مستعدة دائماً لتلقى النقد عن سياستها في إي وقت، وهو ما ينعكس على كل من التقرير والتقييم السنوي لأنشطتها وبرامجها (العتيبي، 2016: 37) وتعني الشفافية في التعليم أيضاً: الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف المؤسسة وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية، وسهولة استخدامها من قبل العاملين والطلبة (السر، 2013: 45).
ومما سبق يمكن القول: إن الشفافية تعد من المؤشرات المهمة في تطبيق الحوكمة وأنها تعني وضوح القوانين والأنظمة وإتاحة المعلومات والبيانات، وحرية الوصول إليها عن طريق قنوات مختلفة مخصصة لذلك.

أهمية الشفافية: أصبح تطبيق الشفافية مطلباً حضارياً وإنسانياً، بوصفها السبيل إلى تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة والقضاء على الفساد الإداري في المؤسسات كما أن تطبيقها يخدم الأهداف التنموية وينهض بها، ويعزز الثقة بين أفراد المجتمع ومؤسساته (الأحمد، 2014: 246) وتظهر أهمية الشفافية كما أوردها أبو كريم (2008: 104) في أنها تعمل على:

- 1- تقليل الغموض والمساهمة في القضاء على الفساد، حيث انعدام الشفافية تؤدي إلى غموض التشريعات.
- 2- تمكين القرارات الصادرة وتمكين المعنيين بها، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في التأثير فيها.
- 3- تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات.
- 4- تقديم المساعدة في فهم إدارة العمليات والبيانات الداخلية كما تسمح بنوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة.

ويرى الباحث أهمية الشفافية في العمل الإداري، من حيث كونها أحد الأساليب الفعالة لتحقيق الأمن الوظيفي ورفع مستوى الانتماء المهني لدى العاملين، عندما تتخذ الأمور الإدارية في المؤسسة درجة عالية من الوضوح والمكاشفة، كما أنها تكسب المؤسسة ثقة المجتمع ومؤسساته مما يساعد مراكز متقدمة في تحقيق أهدافها.

عناصر الشفافية: تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات، إلى عدها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير، وفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة وقد أورد أبو النصر (2015: 114) أهم عناصر الشفافية وآلياتها الرئيسية كما يأتي:

- 1- نشر واسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة، ومعرفة تطورها وتقديمها ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة، دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات الفساد أو غيرها.
 - 2- وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها وجود جودة في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
 - 3- شرعية وجود المنظمة وقبولها من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة خاضعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
 - 4- أن تتسم آليات العمل والتخطيط وإجراءاته بالبساطة والوضوح، وعدم التعقيد وأن يتم تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات الصلة
 - 5- أن تبتعد المؤسسة عن جمع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك، حيثما أمكن الوضوح والاعلان عن النشاطات والممارسات، وأن تركز في أساليب الادارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.
 - 6- تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية، وضرورة احترامه، وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها، وتدريب العاملين في المؤسسة عليها.
 - 7- أن يكون للمؤسسة موقع على شبكة الانترنت يحدث باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينه ونزيه عما يجري داخل المؤسسة وان تكون المؤسسة مستعدة لسماع رأي مختلف الافراد والفئات حول عملها وأنشطتها.
- ويرى الباحث أهمية العناصر وضرورة العمل بها داخل المؤسسات التعليمية مع ضرورة تأكيد وجود نظام واضح يتعلق بسياسات الحوافز والبدلات داخل المؤسسة في تحقيق المزيد من الارتقاء مع الكشف المستمر عن نتائج تقييم أداء المؤسسة وإعلانها للجميع، حتى يكسبها ذلك ثقة الجمهور وأصحاب العلاقة.

ثانياً: المساءلة: تعرف المساءلة بأنها: محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال ادائه لمهامه الوظيفية. والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وادائه للمهام المنوط به (الطراونة والعضايلة: 2010: 68).

كما عرفت بأنها (وسيله يمكن للأفراد والمنظمات عبرها تحمل مسؤوليات أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى الاطمئنان معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة (السبيعي، 2010: 38). وتجدر الإشارة هنا إلى أن المساءلة تعتمد اعتماداً كبيراً على الشفافية ويرجع ذلك إلى أن الشفافية تساعد على تصميم الإجراءات والتعليمات، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط وفهم العمل ومراقبة الأداء وتساعد على تقدير معدلات المخاطرة في

المؤسسات إضافة إلى توفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية بشكل دقيق وسريع وبناء على ما سبق يمكن استنتاج أن:

- 1- المساءلة ليست مقتصرة على مساءلة المرؤوسين والعاملين وإنما يجب أن تشمل جميع أفراد النظام.
- 2- المساءلة تعتمد اعتماداً كبيراً على مدى توافر المعلومات والبيانات الكافية ويفسر هذا علاقتها بالشفافية.

أهمية المساءلة: تعد المساءلة التربوية طريقه منظمة لدى كل من المعلمين وأولياء الامور وصانعي السياسات التربوية، والمجتمع بمؤسساته كافة، على أن المؤسسات التعليمية، تحقق النتائج المخطط لها (العمرى، 2011: 32)، وتظهر أهمية المساءلة في كونها تؤدي دوراً محورياً في تشكيل العمليات والنشاطات اليومية وتوجيهها كما أنها تمثل قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى. أبرزها الديمقراطية، والشفافية، والتمكين، من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيقها وتظهر أهمية المساءلة أيضاً في كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد، وتوخي المسؤولين الحذر والحيطه في أعمالهم، مما يؤدي إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية وتأكيد تطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي (وشلل: 2010: 43) وغياب المساءلة أو شللية الهاون في تطبيقها، أحد أكثر أسباب ظهور الفساد وانتشاره على مستوى المؤسسات وبناء على ما سبق فإن المساءلة أحد العناصر المهمة في النظام التربوي، حيث يترتب على تطبيقها بشكل جيد فوائد جمة، كما أن إيجابية المساءلة تكمن في أهميتها في كشف الفساد وسيادة العدل والمساواة بين أفراد النظام، خاصة المساءلة التي تتم من الأسفل وهي مساءلة أفراد المؤسسة للرؤساء والمسؤولين.

أهداف المساءلة: يمكن النظر لأهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسية هي: (خوارشيد، 2006: 38)

- 1- المساءلة بوصفها وسيلة للرقابة والتحكم: تعد الرقابة عملية سابقة لعملية المساءلة حيث إن المساءلة تعتمد على نتائج عمليات الرقابة تشكل أداة لتوجيه السلوك، الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر، لجعل النتائج المرتبة على قراراتهم منسقه مع الخطط المرسومة.
 - 2- المساءلة بوصفها نوعاً من الضمان: حيث أن وجود المساءلة يضمن حسن إدارة العاملين، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية، سواء للمديرين من قبل اقرانهم أو من هم في مستواهم الإداري أنفسهم.
 - 3- المساءلة بوصفها عملية للتحسن المستمر: وهي نتيجة حتمية لتحقيق المساءلة للهدفين السابقين، حيث تكون أداة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة عوامل القصور في الأداء وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.
- ويتضح مما سبق أن الهدف من المساءلة لم يعد مقتصراً على الكشف عن الأخطاء ومحاسبة المقصرين وإنما أصبحت مرتبطة بعمليات تقويم الأداء وتحسينه، وأنها إحدى آليات تجويد العمل وتحقيق الانضباط بغرض رقابة ذاتية داخل المؤسسات التعليمية.

مبادئ المساءلة: تستند المساءلة إلى عدة مبادئ منها ما ذكره جوهر ورضوان (2013: 125).

- أ- الشفافية: أي أن المساءلة لا بد أن تعتمد على الشفافية العامة وتوافر المعلومات بشكل فوري.
- ب- الشمولية: بمعنى أن المساءلة تكون شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة.
- ج- الالتزام: الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها.
- د- المرونة: أي يستجيب نظام المساءلة للتغيرات المتوقع حدوثها الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي.

ثالثاً: المشاركة: تعني المشاركة في المجال الإداري: إتاحة القائد الفرصة أمام مرؤوسيه ودعوتهم لمشاركته في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (كنعان، 2011: 208). وفي المؤسسات التعليمية فإن المشاركة تعني: إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية، والطلبة والمعلمين للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات السر (2013: 38). كما يقصد بمشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين في العملية بأنها: الجهد المبذول من قبل المؤسسات وإدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بها لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية، التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم بوصفه مؤسسه عمليات مترابطة وإجراءات بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع (السديري، 1437هـ: 27).

ولكي تنجح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل فيما (الرفاعي، 2009: 15):

1. وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة والعاملين من جهة ثانية.
2. وجود عاملين لديهم الرغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
3. مستوى عال من القناعة بمفهوم التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.
4. أن تمكن عملية المشاركة المؤسسية من التوصل إلى أهدافها.

أهمية المشاركة: تبرز أهمية مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية بالمؤسسة من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولاً للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبته واقتناع كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرار تعد إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين فتنمو قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية (الفواز: 2013: 20). كما أن إفساح المجال أمام المرؤوسين في صنع القرار ووضع السياسات يشعروهم بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الافكار التي من شأنها أن تعمل على تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل ولها تأثير إيجابي في زيادة الانتاج شلبي (2015: 13) وتعد مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لتحسين أداء المؤسسة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل (KaarseWaker, 315)

مبادئ المشاركة: ذكر عبد الحكيم (2011: 320) عدداً من الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها المشاركة:

1. الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف.
 2. استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف وليست منحه أو هبة من الدولة أو من أي جهة ما .
 3. امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنمية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية وأخرى بعيدة المدى.
 4. وجود نقاط التقاء بين الأطراف المعنية، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل وأخرى بعيدة المدى.
 5. إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تداول سلمي للسلطة وسيادة القانون.
 6. سيادة العلاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات إلى تهئية البيئة والتنفيذ. ويرى الباحث أن تفعيل المشاركة يتحقق أيضاً من خلال:
1. نشر ثقافة العمل الجماعي وتفعيل دور الاجتماعات واللقاءات التي تساعد على ذلك.
 2. التقليل من الأساليب التقليدية في العمل وإتاحة الفرصة أمام العاملين وأصحاب المصالح في إبداء آرائهم.

3. إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والاستقلالية تساعدهم على تحمل مسؤولية القيام بأدوارهم الوظيفية بما يروونه مناسب.

وفي ضوء تلك المتطلبات يتضح أن التطبيق الجيد للحكومة يرتبط بالمشاركة الفعالة من قبل المعنيين بتطبيقها، وتفهمهم لتلك المتطلبات، ويرى الباحث أن ذلك يتطلب وجود قاعدة معلوماتية واضحة فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية مع تمكينهم من القيام بأدوارهم وفق إمكانياتهم المتاحة، وتعزيز تطبيق المشاركة في التعليم العام بالسودان من خلال اعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية في صنع القرارات واتخاذها بما يتوافق مع سياسات الوزارة.

نتائج واستنتاجات البحث: من خلال تحليل الإطار النظري لحكومة نظام التعليم العام في السودان، توصل البحث إلى العديد من النتائج والاستنتاجات يسردها الباحث فيما يلي:

- 1- أن واقع تطبيق الحكومة في التعليم العام ضعيفة مقارنة بمبادئ الحكومة حسب ما جاء في الإطار النظري.
- 2- أن واقع تطبيق الشفافية بالتعليم العام في السودان متوسطة، وذلك من خلال الممارسات الميدانية.
- 3- أن واقع تطبيق المساءلة بالتعليم العام بالسودان (متوسط)، وذلك بناءً على التجربة الشخصية (وزيراً ولائياً للتربية والتعليم).
- 4- أن واقع تطبيق المشاركة بالتعليم العام بالسودان (متوسط)، أيضاً من خلال الممارسة الذاتية مقارنة بالدراسات السابقة.
- 5- هناك محاولات لتطبيق مبادئ الحكومة من قبل المسؤولين بالتعليم بالسودان، وذلك من خلال توجهات الدولة.

توصيات البحث ومقترحاته:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:
- 1- تعزيز مبادئ تطبيق الحكومة في التعليم العام بالسودان، وذلك من خلال:
 - أ- دعم تطبيق هذا الاتجاه من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم.
 - ب- تطوير الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة بما فيها الحكومة.
 - ج- نشر ثقافة الحكومة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الورش والبرامج التدريبية للعاملين بإدارات التعليم في هذا المجال.
 - 2- تعزيز تطبيق الشفافية بالتعليم العام في السودان وذلك من خلال:
 - أ- توظيف التقنية وسائل الاتصال الحديثة في بث المعلومات والبيانات ونشرها كافة إلى المستفيد.
 - ب- عقد الدورات التدريبية بإدارات التعليم في مجال الشفافية وطرق ممارستها.
 - ج- اعتماد ممارسة الشفافية معياراً من معايير تقييم أداء إدارات التعليم من قبل القائمين.
 - 3- تعزيز تطبيق المساءلة بالتعليم بالسودان من خلال:
 - أ- زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية وإدارات المتابعة بإدارات التعليم ومنها صلاحيات أكثر للقيام بالدور الرقابي.
 - ب- إقرار لجان المساءلة ومكافحة الفساد بإدارات التعليم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد محمود (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأحمدي، بهاء أحمد سليم (2014). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. المجلة الغربية للإدارة المحلية والتنمية، 118 (117)، ص 243-254.
- أخوارشيدة، عالية خلف (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بالحرث، مريم حسين محمد (2016). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26 (102).
- البراهيم، هيا بنت عبدالعزيز (2015). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر 96 (22)، ص 11-72.
- برقعان، أحمد محمد والقرشي عبدالله علي (2012) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.
- البعلبكي، منير (2014). المورد الحديث قاموس إنجليزي - عربي. لبنان، دار العلم للملايين.
- الهيجي، عصام أحمد (2014). الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- بيومي، عبدالله (2009) حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكاك (2000). المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي. مصر، ص 160-173.
- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (2013). الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. بحث مقدم إلى المؤتمر السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية: الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، مج (8)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- جوهر، على صالح ورضوان، وائل وفيق (2013). المساءلة وإصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية. القاهرة، المكتبة العصرية.
- الحارثي، عبدالله صالح (2013). المساءلة التربوية، عمان، دار اليازوري العالمية للنشر.
- الحامد محمد بن معجب وزياد، مصطفى العتيبي، بدر ومتولي، نبيل (2007). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. (ط. 4)، الرياض، مكتبة الرشد.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الاقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1)، ص 308 - 341.
- حكيم، عبدالحميد بن عبدالمجيد (2012). نظام التعليم وسياسته، القاهرة، مكتبة إيتراك.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2014). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ع (14)، ص 33-60.
- خليل، عطا الله وارد والعشماوي، محمد عبدالفتاح (2008). الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، القاهرة، مكتبة الحرية.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العلي والبحث العلمي في مصر، مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الاسكندرية.

- درويش، عدنان حيدر (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة صادر عن اتحاد المصارف العربية.
- الراسبي، زهرة ناصر (2012). تصميم نموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الراشدي، سعيد على (2017). الإدارة بالشفافية. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- سويلم، محمد على (2010). حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنايئة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- شلي، كريمة شلي محمد (2015) مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة، مصر، ع (52) ص 13-23.
- الشمري، ناصر عائد خليف (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوي تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- شمس، محمد عبد العظيم وأبو المعاطي، محمد طلعت (2009). رؤية مقترحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية، مصر، 43 (81)، ص 224-287.
- الطائي، على وحمد علاء (2010). أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية. مجلة كلية بغداد الاقتصادية، ع (25)، ص 41-68.
- الطراونة، رشا نايل والعضايلة، عي محمد عمر (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن 6 (1)، ص 63-96.
- العساف، صالح محمد (2012). المدخل إلى العلوم السلوكية. (ط. 6)، الرياض 'العيكان.
- عطوة، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد السيد (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر 2 (79)، ص 449-532.
- العمري، حيدر محمد بركات (2011). المساءلة في النظم التربوية، الأردن، عالم الكتب الحديث.
- غادر، محمد (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. مجلة الجنان، لبنان، ع (3) ص 171-179.
- الغامدي، حمدان بن أحمد وعبد الجواد، نور الدين محمد (2015). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. (ط. 4)، الرياض مكتبة الرشد.
- القرني، أحمد عبد القادر (2010). مسببات عدم إفصاح الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية وفقا لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 24 (2)، ص 111-157.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم (2012). حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- المليجي، رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة، طبعة للنشر والتوزيع.
- منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (2009). أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم. منشورات اليونسكو.. التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع.
- المهدي، مجدي صلاح طه (2008). المساءلة التعليمية رؤية الفكر وواقع التطبيق. القاهرة، دار الجامعة الجديدة.

- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012-أ) إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ع (2).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adelpo ،I (2010). **The Impact of corporate Governance on Auditor Independence: A study of Audit committees in UK listed Companies** ،Thesis ،Faculty of business and law ،UK.
- Austin Iano Brian (2009). **Understanding higher Education. Governance Restructuring: The Case of The University of The west Indies**. PHD Dissertation Blacksburg ،Virginia.
- Gujer ،K: Muller ،&Yuitoglu .B (2009) **corporate governance and the return on Investment**.
- Henard ،f& Mitterle ،A (2010) **Government and quality guidelines in higher Education**.
- Lee ،L& Land ،M (2010) **What university government can Taiwan learn from the United States**.
- Thomas ،W (2012). Social work Models and Governance in civil society.

THE REALITY OF APPLYING GOVERNANCE PRINCIPLES IN GENERAL EDUCATION IN SUDAN

Abstract: The aim of this paper is to identify the theoretical bases of governance and its importance .to identify the reality of implementing the principles of governance in education in Sudan .and to learn about the most important requirements of applying the principles of governance in education. The researcher used the descriptive analytical descriptive approach in the study by listing and tracking information about governance and its applicability in Sudanese educational institutions. The paper reached a number of results ،the most important of which are: The reality of the implementation of the principles of government in education is weak; especially the principle of transparency ،participation and accountability is less applicable. "In the light of these results ،the researcher recommended a number of recommendations ،the direction of officials in the Ministry of Education and the development of the organizational structures of the Department of Education to accommodate the new management trends including governance ،and to promote transparency ،accountability and participation.

Keywords: Governance - General Education - Sudan - Education management.