مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
ISSN: 2709-0302 (online)

Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC(*)

د/ عصام محمد علي كريري
دكتوراة فلسفة التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان

*) تاريخ تسليم البحث 8/12/2020. تاريخ قبوله للنشر16/12/2020.
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC

د/ عصام محمد علي كريري
دكتوراة فلسفة التربية تخصص الإدارة والإشراف التربوي
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة جازان

الملخص:

هدف البحث إلى تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان باستخدام نموذج GRC ولتحقيق مستويات عالية من الشفافية والنزاهه والمسؤولية والمشاركة والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها لدى القيادات التربوية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبلغ مجموع العينة الكلي (263) مشرف/ة تربوي/ة، وبنيت استبانة لجمع البيانات وتكونت من ثلاثة محاور لممارسات نموذج GRC من (45) ممارسة، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC كانت بدرجة عالية، وبناءً على هذه النتيجة وما تضمنه البحث من أطر فكرية ونظرية، خرج بعدد من التوصيات منها معالجة الضعف في الممارسات التي تم تحقق درجة ممارسة عالية وفق نموذج GRC، وتمثل ممارسات مهمة، وتعبر عن ضعف الجهود التي تبذلها الإدارة العامة للتعليم في تطوير أداء القيادات التربوية، والعمل على تهيئة البيئة الإدارية المناسبة لتحقيق نموذج GRC من خلال توفير كافة المتطلبات اللازمة بالدرجة الكافية، ووضع وصف وظيفي للقيادات التربوية وفق عناصر نموذج GRC.

الكلمات المفتاحية: القيادات التربوية، نموذج GRC.

Developing the performance of educational leaders in the General Administration of Education in Jizan based on GRC model

Dr. Essam Mohammed Ali Kariri
Doctorate Of Philosophy in Educational, Major
Administration and Educational Supervision
General Administration of Education, Jizan Region

Abstract:

The aim of the research is to develop the performance of educational leaders in the General Administration of Education in the Jazan region using the GRC model, and to achieve high levels of transparency, integrity, responsibility, participation, commitment, dealing with risks and managing them among educational leaders. The descriptive survey approach was used, and the total sample total was (263) educational supervisors. A questionnaire was built to collect data and consisted of three axes for the practices of the GRC model from (45) practices, and the results showed that the educational leaders 'practice of the General Administration of Education in Jizan Region for the GRC model was of a high degree, and based on this result and the research's intellectual and theoretical frameworks, a number of recommendations came out. One of them is to address the weakness in practices that have achieved a high degree of practice according to the GRC model, and represent important practices, and express the weakness of the efforts made by the General Administration of Education in developing the performance of educational leaders, and work to create the appropriate administrative environment to achieve the GRC model by providing all the necessary requirements of the degree Adequate, and developing job descriptions for educational leaders according to the elements of the GRC model.

Key words: educational leaders, GRC model.

الإطار العام للبحث

تواجه إدارات التعليم العديد من التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة في المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، ويذكر الغامدي (2017، 167) أن المؤسسات التعليمية تعاني من مشكلات إدارية تتمثل في التعقيد والروتين وصعوبة إجراءات العمل؛ مما يسبب الترهل الإداري وما يترتب على ذلك من الآثار السلبية على الأفراد وعلى المؤسسة التعليمية بشكل عام من ضعف في الأداء وتدني التحصيل.

ونتيجة لهذة التحولات والتغيرات العالمية لم تعد إدارات التعليم قادرة على مواكبة تلك التطورات والتحديات القيادية لإداراتها (القرني، 1437، 2)، ويؤكد العتيبي (1426، 3) بأن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ويؤكد مكتب التربية العربي لدول الخليج (1420، 96) أن أهم أهداف تطوير الإدارة التعليمية، يجب أن تكون الإفادة من الاتجاهات والمفاهيم الإدارية، والتربوية الحديثة ومحاولة تطبيقها بمرونة، ضمن استراتيجية تركز على إدخال متغيرات تدريجية وصغيرة وواضحة وعلمية.

وأشار دهيش والشلاش ورضوان (2009، 99) أن القادة المتميزين يصنع فرقاً كبيراً في إدارة المؤسسات التعليمية، فنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام المؤسسات التعليمية بتطوير أداء القيادات التربوية بها، وتمثل عمليات التطوير المستمر عاملاً مهماً في نجاح إدارات التعليم، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات العالمية (الحربي، 2010، 2)، فيعمل نموذج GRC دوراً هاماً في دعم أداء إدارات التعليم وزيادة الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتحسين وتطوير الأداء والممارسات القيادية فيها؛ من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الإدارة والالتزام بالانظمة واللوائح.

ومن هنا يظهر أهمية نموذج GRC[1] في المؤسسات التعليمية حيث؛ التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، كنهج جديد يشير إلى التنسيق بين العمليات والتقنيات والموارد البشرية (الخولي، 2015، 326)، على أساس وجود عمليات مشتركة بين العناصر الثلاثة لزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمة، وبالتالي دعم الاداء بالإدارة العامة للتعليم، كما يتيح رؤية أفضل لوضع الإدارة التعليمية في المخاطر التي تواجهها، والالتزام بالتعليمات واللوائح المنظمة والاستقلالية والمسؤولية والمشاركة والشفافية التي يستفاد منها في الأداء.

1) اختصار للحوكمة (governance) وإدارة المخاطر (risk) والالتزام (compliance).

وفي ضوء ما سبق أصبح من الضروري للإدارة العامة التعليم بمنطقة جازان التوجه نحو تطبيق نموذج GRC والاستفادة من مزاياه المتعدده، من خلال معرفة واقع الممارسة، وتقديم توصيات علمية إجرائية لتطوير أداء القيادات التربوية بالتكامل بين نتائج البحث الحالي والأدب النظري.

مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية الدور التي تؤديه إدارات التعليم، إلا أن الواقع التربوي يشهد بوجود أوجه قصور إداري، والتي تؤثر بشكل كبير على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، وهذا ما أكدته دراسه أبو طالب (1411)، والغامدي (1413)، والسعيد (1427) إلى نتائج تعكس جوانب قصور متعددة في إدارات التعليم، والعتيبي (2018) التي أكدت على الموافقة بتطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، بالإضافة الى تقرير البنك الدولي (2008) بأن نوعية التعليم في الشرق الأوسط دون المستوى المطلوب، ويترتب على ذلك احتياج العالم العربي إلى إصلاحات عاجلة لمواكبة تحديات المستقبل الضاغطة والمتغيرات ذات البعد العالمي المتسارعة؛ وبالتالي فإن نتيجة هذا التقرير تستلزم ضرورة التطوير الإداري لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة أوجه الضعف والمساهمة في رفع مستوى الأداء الإداري بما يؤدي إلى زيادة الجودة التعليمية.

ولما كانت الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان إحدى الإدارات التعليمية، فهي تتأثر بظرفها وتؤثر فيها، وبذلك تتبلور مشكلة البحث في تطوير أداء القيادات التربوية باستخدام نموذج GRC للتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

أسئلة البحث:

يركز البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟
- ما درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟
- ما درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC، تعزي لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإشرافي، النوع)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بإستخدام نموذج GRC لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمسؤولية والمشاركة والاستقلالية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- يقدم هذا البحث إطار نظري لنموذج GRC، وكذالك عن متغيرات البحث قد يفيد المكتبة على المستوى المحلي أو على المستوى العربي.
- مساعدة القيادات التربوية على تطوير نظم العمل الإداري، وتحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق مع نموذج GRC، وتقديم الخدمات بمستوى عالٍ يتواكب مع النظم الحديثة.
- أهمية النتائج التي توصل لها البحث للباحثين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وللقيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

مصطلحات البحث:

ورد في هذا البحث عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

إدارات التعليم: يعرفها مرزا (2007، 8) بأنها "الإدارة المحلية التي تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المنطقة في ضوء الأهداف والسياسات واللوائح التنظيمية، والتي تصدرها وزارة التعليم"

وتعرف الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان إجرائياً بأنها: الإدارة المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية بالمنطقة من خلال تطبيق السياسة التعليمية العامة، التأكد من سلامة التنفيذ على المستوى الإجرائي من أجل الوصول لفعالية تحقيق الأهداف التربوية.

ويعرف نموذج GRC إجرائياً بأنه: نهج ينسق بين العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية والتي يمارسها القيادات التربوية ذات العلاقة بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر وأبعاد الإلتزام، مما يوفر صورة ذهنية أفضل للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

الحد الموضوعي: ويتمثل في مبادى الحوكمة (المشاركة، الشفافية، والمسؤولية، الاستقلالية). إدارة المخاطر. الإلزام.

الحد المكاني: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

الحد البشري: المشرفون التربويون (بنين وبنات).

الحد الزماني: العام الدراسي 1441/1440هـ.

أدبيات البحث

أولاً: نموذج GRC

لا يزال نموذج GRC والذي يشير إلى التكامل بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، قيد البحث والتطوير، والتطبيق بالمؤسسات التعليمية، فهو اختصار للحوكمة (governance) وإدارة المخاطر(risk) والالتزام (compliance)، فهو يعمل على اختزالها ضمن وتحت مضلة واحدة، وثم وضع النموذج كإجراء متكامل للحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة التعليمية، وكأداة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرار والالتزام (الخولي، 2015، 86).

وظهر نموذج GRC عام 2002م، في شيكاغو، وبدأت الفكرة بطرح برنامج حاسوبي لتنظيم وإدارة ودمج السياسات والإجراءات والضوابط والمخاطر، وكان ذلك أثر تداعيات انهيار شركة إنرون وصدور قانون أوكسلسي– ساربينز، والذي يستوجب الشفافية والإفصاح والالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة (Microsoft, 2008).

وبدأ الإهتنام الفعلي بالنموذج عام 2007م، والذي مر بثلاث مراحل أولها فكرة تقنية بتصميم برنامج يضع كافة الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل التي تربط هذه الوظائف مع بعضها البعض، وثانيها دور الاستشاري الذي لديه الخبرة والمعلومات وفرق العمل المدربة بالربط بين الواقع العملي والتقني من خلال تحليل مخرجات العمل ومتطلباته وعلى ضوء ذلك يتم تحديد المدخلات والتي قادت في النهاية إلى نموذج GRC، وثالثها التطبيق حيث بدأت الشركات التقنية بتطبيق النموذج، فهو يهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات عن طريق تحديد ودمج الأنشطة المشتركة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والإلتزام، والتي يتم تنفيذها عن طريق أي من منسوبي الوظائف والأنشطة السابقة (Rasmussen, 2020).

وهو نموذج متكامل يضمن تطبيق المؤسسة التعليمية لقواعد الحوكمة في ظل قابليتها لتحمل المخاطر وتطبيقاتها للسياسات الداخلية والخارجية وذلك من خلال الموائمة بين الاستراتيجيات والعمليات والتكنولوجيا والموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية وبالتالي تحسين كفاءتها وفاعليتها (Nicolas, 2010)، وهذا الدعم يتم تلقائياً عند مشاركة البيانات والمعلومات والتقنيات الفنية المتاحة لدى عناصر نموذج GRC.

فظهرت إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام كنتيجة للمشكلات الرقابية التي تسببت في العديد من الأزمات المالية والاقتصادية، وللتشابه والتداخل بين الإدارات الثلاث، ظهر خلال الأعوام القليلة الماضية على مستوى العالم نموذج جديد وموحد لهذه الإدارات على أساس وجود أنشطة مشتركة بينها، ويهدف إلى توحيد إجراءات العمل وسهولته حيث أصبحت كثرة الإدارات ومسؤولياتها والأنظمة والإجراءات الرقابية أكثر تعقيداً عن ذي قبل، لذلك يسهم هذا النموذج في سهولة تنفيذ الأعمال وعدم تعارض المصالح والعمل على التكامل وتخفيض التكاليف والأعباء بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها وكذلك توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها (الخولي، 2015، 334-335).

ويهدف نموذج GRC إلى توحيد إجراءات العمل لتسهيله حيث أن تعدد مصادر إصدار القوانين والتوصيات والأنظمة واللوائح من أكثر من جهة أدى إلى تعدد مصادر الرقابة وتعقيدها وهنا كان لابد من المحافظة على تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة والحد من تعارض المصالح وتقليل المخاطر الداخلية والخارجية ونلاحظ هنا أن النموذج يدعم المساءلة والاستدامة والاتساق والأمان.

وأكدت دراسة أبا بطين (2012) على ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في وزارة التعليم، ووجود قصور في أداء المراجعيين الداخليين نتيجة لقلة تدريبهم، فالتطبيق الأمثل الفعال لنموذج GRC ينتج عنه العديد من القيم المضافة للمؤسسة التعليمية ومنها:

- الاستخدام الأمثل لأصول وموارد المؤسسة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تحقق الأداء الأمثل.
- الوصول إلى هيكل التكاليف الأمثل وذلك بخفض التكاليف الكلية للالتزام.
- خفض الهدر في الموارد، وتوسيع قاعد البيانات والمعلومات المتاحة.
- الالتزام الجيد بالقوانين والتشريعات العامة وتحقيق ميزات تنافسية في مجال الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية.

ثانياً: عناصر نموذج GRC

1- الحوكمة: قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتعريف حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من

المساهمين (Freeland, 2007)، وعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها: الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة، والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

ويعرفها ضحاوي (2011، 16) بأنها: مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداة المؤسسة عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة فالحوكمة نظاماً يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، كما يعد نظاماً يدعم الشفافية والمساءلة والعدالة، ويعزز الثقة والمصداقية في ببيئة العمل (العتيبي، 2016، 11).

فهي الإطار التنظيمي والإداري والقانوني والمالي الذي تنظم العلاقة بين أصحاب المصلحة، فالحوكمة من أهم مداخل تحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأحد مداخل الإصلاح التعليمي، وتقوم على أن التنظيم الهيكلي هو أساس التطوير والإصلاح، وأن الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية هي الضامنة لإرساء المناخ الإيجابي بها، فالحوكمة في التعليم هي استراتيجية ترسم عمل الإدارات التعليمية في إطار استخدام نظام أخلاقي وإداري وعلمي، يسعى بإدارات التعليم إلى التميز والجودة ويحقق التطوير والتنمية المستدامة، من خلال تحقيق مبدأ الشفافية والمسألة والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الذي يرضى توقعات أصحاب المصلحة.

وتبرز أهداف الحوكمة في فاعلية المؤسسات التعليمية ومجموعة القيم التي تتضمنها، حيث تعد هذه القيم بمثابة المبادئ التي تنظم عملها (مرزوق، 2012، 76)، فالحوكمة تهدف إلى تجنب السلبيات وإحداث نقلة نوعية في منظومة العمل التعليمي، وتضيف العريني (2015) أن أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية تتمثل في تعزيز فاعليتها، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، ووضع القوانين التي يسترشد بها القيادات التربوية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحقيق المساواة بين العاملين، وتوفير حق المساءلة، و وتحقيق الشفافية وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح (ص119).

وتكمن أهمية الحوكمة في أنها تحقق الشفافية والعدالة، ومنح حق مسألة الإدارة والمتابعة، وتحقيق الحماية لأصحاب المصلحة، ويذكر النواس (2000، 14) أن الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف منها حماية حقوق أصحاب المصلحة، تحقيق العدالة، توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال، تحقيق الاستراتيجية، ويضيف أبو النصر (2015، 40)

أن للحوكمة عدداً من الأبعاد تتمثل في الشفافية، المساءلة، المحاسبية، التمكين، الفاعلية، الكفاءة، سيادة القانون، العدالة، الاستجابة للمطالب والاهتمام بالشكاوي.

وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت الحوكمة منها دراسة الزهراني (1433) بأن متطلبات الحوكمة في التعليم الحرص على الحياد والموضوعية والنزاهة واختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة، ودراسة كوشابسكي (2003) بإعادة صياغة المساءلة في التعليم، ودراسة العتيقي وحماد (2016) بالتأكيد على الجودة والمسألة في النظام التعليمي والاهتمام بمتابعة الالتزام بتحقيق المعايير، ودراسة الورهي (2019) بالموافقة على تطبيق الحوكمة بوزارة التعليم بدرجة متوسطة.

2- إدارة المخاطر: إدارة المخاطر هي جزء أصيل من الإدارة الإستراتيجية، وهي الإجراء المتبع من قبل المؤسسات التعليمية بشكل منهجي لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها (IRM, 2002)، وعرف معهد المراجعين الداخليين إدارة المخاطر بأنها: عملية مستمرة يتم من خلالها التعرف على المخاطر وتحديدها ومواجهتها، واتخاذ القرارات بشأنها، بهدف قياسها من أجل مراقبتها والتحكم فيها، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتقديم تقرير عن الفرص والتهديدات المتاحة، بالإضافة إلى وضع خطط استراتيجية أكثر فاعلية، وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية (Institute of Internal Auditor Available, 2004).

فهي عملية يتم تنفيذها بالإدارة التعليمية أثناء بناء الإستراتيجية، لقياس وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها وتقليل آثارها السلبية بتحليل وتقييم ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تمنع الإدارة التعليمية من تحقيق أهدافها، ويعرفها (Campdell, 2005) أنها الطريقة التي يتم بها إدارة الأثر الضار لمخاطر وتحقيق الفرص المحتملة عنها، ويعرفها مصبح (2012) بأنها منهج علمي للتعامل مع المخاطر العارضة على المؤسسة حيث يمكن توقع الخسائر المحتملة ووضع تصميم وتنفيذ إجراءات دورها تقليل حدوث الخسارة وتخفيضها للحد الأدنى.

وتهدف إلى توقع المخاطر التي قد تؤثر على أداء الإدارة التعليمية، وتكمن أهميتها في أن المخاطر التي تواجهها الإدارة التعليمية تعمل على تجنبها بتطبيق اللوائح أو الإلتزام بالأنظمة والتعليمات، وتتضمن مهام إدارة المخاطر وضع استراتيجة لإدارتها، والتعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي، وبناء ثقافة المخاطر بالإدارة التعليمية، وتصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها.

وتتمثل مجالات إدارة المخاطر في: مخاطر إدارية ذات صلة بالأداء الإداري ومنظومة العمل المؤسسي، مخاطر البيئة ذات صلة بالبيئة الطبيعية، مخاطر إقتصادية ذات صلة بالموارد المالية،

مخاطر تكنولوجية ذات صلة بالتكنولوجيا والتطورات التقنية، مخاطر الجودة ذات صلة بالأداء والتميز والاستدامة.

وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت المخاطر وإدارتها ومنها دراسة العنزي (2015) أن وجود إدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية، ووضع وصف وظيفي واضح للقيادات الإدارية يتضمن إدارة المخاطر، ودراسة الشلوح (2019) بأن واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (Yarulin, 2016) بأن هناك تزايد مستمر في عدد المشاريع عالية المخاطر في مجال التعليم وإدارته، ودراسة (Wandee, 2017) بأن نظام إدارة المخاطر في الإدارات التعليمية له أربعة عناصر تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة.

3- الالتزام: يعرفه كلا من (Billy, Pearl, Gail, Skip, 2006) بأنه إحساس العامل بارتباطه بأهداف وقيم الإدارة التعليمية والدور الذي يقوم به لتحقيق الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل الإدارة التعليمية.

ويعرفه الثبيتي (2014) بأنه نوع من الارتباط الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، وهو العملية التي تصبح فيها أهداف الإدارة التعليمية وقيمها والأفراد العاملين فيها أكثر اندماجاً وانسجاماً، ويعرفه العبادي (2000) بأنه إحساس الموظف بالولاء لمنظمته والرغبة في العمل فيها والموافقة على أهدافها والإلتزام بقيمها العلمية والمهنية والرغبة القوية بالبقاء فيها (ص28)، ويشكل الالتزام التنظيمي مظهراً نجاح الإدارة التعليمية، ومن أهم أهدافها، لما له من دور في تمكين الإدارات التعليمية من القيام بأعمالها بفاعلية عالية.

فهو مدى اقتناع القائد التربوي بتقييم أهداف الإدارة التعليمية إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، ويشعر العاملين أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعهم إلى بذل الجهد المطلوب من خلال الإيمان بأهداف وقيم الإدارة التعليمية، والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء إليها، ويؤكد السميح (2010) بأن الالتزام أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات لبلوغها لأثره الفعال في استمرارية الأفراد واستقرار العمل.

ويكمن أهمية الإلتزام في توجيه أنظار أصحاب المصلحة إلى مخاطر عدم الإلتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح التنفيذية بما يحميهم من المساءلة ويدعم الصورة الذهنية الجيدة، ويهدف الالتزام إلى الشفافية، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة، واستقرار العمل، وتجنب المخاطر، ويذكر بورتر وزملائه (Porter & autres) أن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام تكون لديه الصفات التالية: الإيمان القوي بالإدارة التعليمية وقبول لأهدافها وقيمها، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في

خدمتها، الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العمل بالإدارة التعليمية (مصنوعة، 2017، 334).

وتتمثل أبعاد الالتزام التي يمكن ممارستها بالمؤسسات التعليمية:

- الالتزام العاطفي "الوجداني" حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة التعليمية لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها (جيرالد؛ روبرت، 2009، 217).
- الالتزام المعياري "الأخلاقي" يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المؤسسة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي (Wiener, 1982, 428).
- الالتزام المستمر "المادي" يشير إلى أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المؤسسة التعليمية (Allen, 1990, 18).

وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت الإلتزام منها دراسة القيصر وعليمان (2017) بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية مرتفع، مع ضرورة تعزيز مفهوم الالتزام لدى العاملين.

ودراسة جل (Gill, 2000) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستويات القيم التنظيمية لدى المديرين وان القيم المدركة للتنظيم هي العامل الأكثر أهمية في تحديد وتقدير التزام المدير، ودارسة المخاريز، السعودي (2017) والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: العلاقة بين عناصر نموذج GRC

العلاقة بين الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر في أن إدارة الالتزم وإدارة المخاطر هما ذراعا الحوكمة للفعالية، لضمان تحقيق المسؤولية والمسألة والاستخدام الأمثل للموارد بالإدارة التعليمية، كالآتي:

- علاقة الحوكمة بالمخاطر: علاقة عكسية، كلما قل الالتزام بمبادئ الحوكمة ارتفع معدل المخاطر.
- علاقة المخاطر بالالتزام: علاقة عكسية، كلما قل الالتزام باللوائح والأنظمة زادت المخاطر.
- علاقة الالتزام بالحوكمة: علاقة طردية، كلما زاد الالتزام باللوائح والأنظمة ارتفع تطبيق مبادئ الحوكمة.

رابعاً: دور كلاً من الحوكمة والمخاطر والإلتزام في نموذجGRC

GRC	الحوكمة	المخاطر	الالتزام
الحوكمة	وضع الخطط الاستراتيجية ووضع السياسات	الفصل بين القرارات المتعارضة بشأن المخاطر	تحديد من يقوم باتخاذ القرار، والتنفيذ
المخاطر	الحد من وقوع المخاطر	تحديد نقاط الضعف وطرق الحماية، تحقيق اهداف المخاطر	الفصل بين القرارات المتعارضة لإدارة الالتزام تبعاً للمخاطر الموجودة.
الالتزام	الالتزام بقواعد الحوكمة	تحديد أثر عدم الالتزام	تحديد مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات والمعايير المطلوب الالتزام بها.

المصدر: (الخولي، 2015، ص104)

خامساً: تحديات تطبيق نموذج GRC

يذكر (Stephen, 2008) التحديات التواجه تطبيق نموذج GRC فيما يلي:

- تحديات استراتيجية تتمثل في: رؤية GRC كنموذج يضيف قيمة للإدارة التعليمية، ومدى أهم العلاقات بين عناصر النموذج والتعرض للمخاطر نتيجة عدم اتباع إدارة المخاطر.
- تحديات العمليات تتمثل في: عدم وضع خطة زمنية واضحة لتنفيذ أهداف النموذج.
- تحديات مستقبلية تتمثل في: الاستخدام الجيد للتقنية، والإدارة الجيدة للنموذج.

ويضيف (Neil, 2008) مجموعة من التحديات تتمثل في:

- التحديات التي تواجه الإدارة المالية: تخفيض التكاليف ورفع كفاءة الإنفاق.
- التحديات التي تواجه الالتزام: زيادة الكفاءة والاتساق مع عمليات الالتزام، الاشراف والتخطيط لعمليات الالتزام.
- التحديات التي تواجه إدارة المخاطر: تحقيق التوازن بين مجموعة المخاطر التي تواجه الإدارة التعليمية، قدرة المخاطر على إدارة مخاطر المتطلبات، خفض تكاليف إدارة المخاطر.
- التحديات التي تواجه إدارة المعلومات: ضمان تأمين المعلومات والرقابة عليها، التقليل من تكرار الحلول المقترحة من قبل الإدارات.

سادساً: متطلبات تطبيق نموذج GRC

GRC من النماذج الحديثة والتي تحتاج إلى متطلبات يجب توافرها لضمان التطبيق الفعال بالإدارة التعليمية، وهي:

- خلق رؤية واضحة لأصحاب المصالح مما يساعدهم على الاكتشاف المبكر للمخاطر، وسرعة التعامل.
- حلول متكاملة لتضمن العديد من المقترحات، مما يوفر الاحتياج من المعلومات والبدائل المختلفة.

- قابلية الإدارة التعليمية لتطبيق النموذج، وإحداث التغيير، ووضع الحلول المختلفة للقضايا التي تواجهها.

وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت نموذج GRC منها دراسة (William, 2003) التي أكدت على تخصيص فريق من المراجعين الداخليين للتركيز على التقييم الذاتي للمخاطر يساهم في الحد منها، وهذا يتطلب زيادة وعي الإدارة بتأثير المراجعين في تحقق الأهداف عند التخطيط للمخاطر.

ودراسة (BIIill Zoellick, Ted Frank, 2005) التي هدفت إلى تقييم منهج علمي لكيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع منهج رقابي للتأكد من تحقيق هذه الأهداف يجمع بين مهام كل من الحوكمة والمخاطر والالتزام، ودراسة (Carole Switzer, 2008) التي أوضحت التطور التاريخي لمفهوم ال GRC منذ ظهور إدارة المخاطر وحتى ظهور المنهج، ثم انتقلت إلى توضيح العناصر التي يتضمنها المنهج سواء كانت داخلية أم خارجي.

فيما سبق من أدب نظري للبحث، وما أتضح من نتائج لتلك الأدبيات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها، فإن نموذج GRC من النماذج الحديثة في المجال الإداري، لا يزال بحاجة ماسة إلى مزيداً من البحث والدراسة بالمجال التعليمي، حيث أن هناك نتائج في الدراسات التي تناولت نموذج GRC تؤكد بأنه لا يزال قيد البحث والتطوير كدراسة الخوالي (2015)، ودراسة (Carole Switzer, 2008).

ويتفق البحث مع ما يهدف إليه نموذج GRC في تعزيز جودة العمل الإداري بإدارات التعليم عن طريق القيام بمراجعة الإجراءات والأنشطة وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، وكذلك ضمان جودة المساءلة العامة بالإدارة التعليمية من خلال إعطاء تقييم موضوعي لجودتها، ورفع كفاءة أداء القيادات التربوية عن طريق التدريب والتأهيل، والتأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والانظمة الموضوعة وجميع الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها والتأكد من صحة المعلومات واستكمالها.

ويختلف البحث مع الأدبيات السابقة في المنهج المستخدم وبيئة التطبيق ومجتمع البحث حيث طبق بالمجال التعليمي والأدبيات السابقة في البنوك والشركات التقنية، وكذلك في الهدف الذي من أجله تم تناول نموذج GRC وهو تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمسؤولية والمشاركة والاستقلالية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها.

ويكتسب البحث تفرده الأكاديمي والتطبيقي من كونه لا يوجد بحوث أو دراسات محلية تناولت نموذج GRC في المجال التعليمي بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص، حسب علم الباحث.

ويتفرد البحث الحالي استراتيجياً في كونه متوافقاً مع رؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بالتعليم العام تجلى ذلك في رؤية 2030، انطلقت منها وزارة التعليم في تكوين استراتيجياتها ومبادراتها وبرامجها، من خلال قيادة تربوية تغذي الاقتصاد وتبني الأجيال وتحسن جودة المعيشة، وهذا ما يظهر في نموذج GRC بالتكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (وزارة التعليم، 2018).

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث: تبنى البحث المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة البحث، ويذكر عبيدات وعدس وعبد الحق (2000، 247) أنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفياً أو تعبيراً كمياً، ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الآخرى.

ثانياً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والبالغ عددهم (747) مشرف/ـة تربوي/ـة، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1440-1441هـ.

ولتحديد حجم العينة الملائم وفقاً للأطر الإحصائية، فقد عمد البحث إلى استخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وعليه فإن حجم العينة الملائم من مجتمع عدد أفراده (747) يساوي (247) فرداً، وبناءً على ذلك، وتخفيضاً للتكلفة والجهد واختصاراً للوقت، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، حيث تم استلام (263) استجابة من مجتمع البحث، وهي استجابات تزيد عن حجم العينة الإحصائية والتي من شأنها أن تجيب على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

خصائص أفراد عينة البحث:

فيما يلي وصف لخصائص أفراد عينة البحث، على النحو التالي تبعا لمتغيرات البحث:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث (ن=263)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة ٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	230	87.5
	دراسات عليا	33	12.5
عدد سنوات الخدمة في العمل الإشرافي	أقل من 5 سنوات	54	20.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	56	21.3
	10سنوات فأكثر	153	58.2
النوع	ذكر	133	50.6
	أنثى	130	49.4

ثالثاً: أداة البحث: يذكر عبد الحميد (2005) بأن الاستبانة هي أداة استقصاء منهجية، تضم مجموعة الخطوات المنتظمة، تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقات، وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق (ص351)، وأداة البحث التي استخدمها البحث هي الاستبانة، وذلك لملائمتها لطبيعة البحث، وملائمتها لطبيعة المنهج المستخدم.

1- بناء أداة البحث: بعد تحديد الهدف من أداة البحث والمتمثل في تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بإستخدام نموذج GRC لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمسؤولية والمشاركة والاستقلالية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها، والتعرف أيضاً على دلالة الفروق بين استجابات أفرد عينة البحث في ضوء متغيرات البحث، وكذلك بعد تحديد ممارسات وأبعاد القياس لأداة البحث.

تم تصميم أداة البحث اعتماداً على أدبيات البحث المتمثلة في الإطار النظري، وبعض البحوث والدراسات السابقة في مجال نموذج GRC، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات ذات العلاقة بموضوع البحث، وتكونت الأداة في شكلها الأولي من قسمين:

القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية المتعلقة بأفراد عينة البحث، وهي:

- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- عدد سنوات الخدمة في العمل الإشرافي (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- النوع (ذكر، أنثى).

القسم الثاني: يشمل محاور الاستبانة، وهي:

- المحور الأول: درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ويتكون من (15) ممارسة.
- المحور الثاني: درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ويتكون من (15) ممارسة.
- المحور الثالث: درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، ويتكون من (15) ممارسة، بالإضافة إلى ترك فراغ في نهاية كل محور لأي ممارسة يرغب المحكم في إضافتها.

2- صدق أداة البحث: صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (الجرجاوي، 2010، ص105)، بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، قام الباحث بالتحقق من صدق قدرتها على تحقيق ما أعدت له من خلال:

2-1 **الصدق الظاهري:** بهدف التأكد من شمول ممارسات الاستبانة وتغطيتها جميع المحاور، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الممارسات وعدم تكرارها، قام الباحث بإعداد استبانة التحكيم استهلت بخطاب موجه إلى السادة المحكمين يهدف إلى تعريفهم بمشكلة البحث وأهدافه، وطُلب منهم الحكم على مدى انتماء كل ممارسة من ممارسات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك الحكم على مدى وضوح الممارسة من حيث السلامة والصياغة اللغوية، والحكم على مدى كفاية المحاور والممارسات، واقتراح بدائل للممارسات، أو حذفها، أو تعديلها، ومناسبة عدد متغيرات البيانات الأولية وتقسيم فئاتها، ومناسبة المقياس المستخدم، وبعد استعادة استبانات التحكيم، كانت أبرز الملاحظات كالتالي: إعادة صياغة بعض الممارسات بما يتوافق مع الجانب التعليمي.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمين تم الإبقاء على جميع الممارسات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (80٪) فأكثر بأنها تنتمي إلى المحاور، وبتعديل مقترحاتهم، تم التأكد من توافر الصدق الظاهري، وبهذا أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له.

2-2 **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق أداة البحث ومدى اتساق عباراتها بالدرجة الكلية، استخدم البحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً SPSS لإيجاد معاملات الارتباط لبيرسون بين كل ممارسة من ممارسات محاور البحث بالدرجة الكلية، وكذلك إيجاد معاملات الارتباط لبيرسون بين كل محور والدرجة الكلية لأداة البحث.

جدول (2) الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل ممارسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول				المحور الثاني				المحور الثالث			
الممارسة	الارتباط	الممارسة	الارتباط	الممارسة	الارتباط	الممارسة	الارتباط	الممارسة	الارتباط	الممارسة	الارتباط
1	**0.82	9	**0.73	16	**0.81	24	**0.92	31	**0.84	39	**0.87
2	**0.82	10	**0.82	17	**0.86	25	**0.90	32	**0.83	40	**0.81
3	**0.74	11	**0.85	8	**0.89	26	**0.90	33	**0.87	41	**0.84
4	**0.86	12	**0.84	19	**0.86	27	**0.89	34	**0.84	42	**0.80
5	**0.79	13	**0.84	20	**0.88	28	**0.85	35	**0.75	43	**0.84
6	**0.81	14	**0.87	21	**0.89	29	**0.90	36	**0.81	44	**0.81
7	**0.79	15	**0.85	22	**0.88	30	**0.87	37	**0.76	45	**0.82
8	**0.78			23	**0.90			38	**0.83		

**** دالة إحصائياً عند مستوى (0،01)**

يظهر من الجدول (2) دلالة معاملات الارتباط بين كل ممارسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فأقل معامل اتساق يتمثل في الممارسة (9) بواقع معامل ارتباط (0.73**) وأعلى معامل اتساق يتمثل في الممارسة (24) بواقع (0.92**) وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهي نتائج تدل على أن معاملات الاتساق الداخلي لأداة البحث دالة على معاملات صدق مرتفعة على نطاق جميع ممارساتها بالمحاور ولا يوجد أي ممارسة من ممارسات الأداة ليست لها دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الأولى من مراحل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط
درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	**0.95
درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	**0.92
درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	**0.91

**** دالة إحصائياً عند مستوى (0،01)**

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.91**) إلى (0.95**) وهي جميعها معاملات اتساق داخلي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط عالية، مما يعني أن المحاور جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

3- ثبات أداة البحث: يقصد بثبات أداة البحث أن الأداة تعطي ذات النتائج عند تطبيقها على عينة البحث أكثر من مرة في ظروف متقاربة (السيد، 1416، ص172)، أي أن المقياس يعطي نفس

النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد مجتمع البحث، ويذكر عودة (2002) أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.07) (ص367)، وللتأكد من ثبات أداة البحث، استخدم البحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة إختصاراً SPSS، مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronpach، لإيجاد معاملات الثبات لكل محور من محاور البحث والأداة ككل، وذلك على النحو التالي:

جدول (4) معاملات الثبات لمحاور أداة البحث والأداة ككل

المحاور	عدد الممارسات	معامل ألفا كرونباخ
درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	15	0.964
درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	15	0.979
درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	15	0.964
الدرجة الكلية للاستبانة	45	0.985

يتضح من جدول (4) بأن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات بواقع (0.985) وهو معامل ثبات مرتفع جداً ودال إحصائياً، وكذلك أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات تتراوح بين (0.964) إلى (0.979) وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً، وبالتالي تدل على قوة بناء الاستبانة والمتمثلة في محاورها الثلاثة، وبذلك يمكن الوثوق بها، واستخدام أداة البحث، وهي بذلك سوف تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها في بيئة أخرى مماثلة من حيث الزمان والمكان.

4- مقياس أداة البحث: استخدم البحث مقياس ليكرت الثلاثي، المكون من ثلاث استجابات (عالية (3)، متوسطة (2)، منخفضة (1)) للإجابة عن ممارسات محاور الاستبانة، وذلك من خلال حساب معادلة المدى، لتحديد قيم مقياس أداة البحث كما يلي:

- حساب المدى لقيم المقياس = (أكبر قيمة - أدنى قيمة = 3-1= 2).
- حساب عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات إجابات أفراد مجتمع البحث وهي (عالية، متوسطة، منخفضة).
- حساب طول الفئة = (مدى قيم المقياس ÷ عدد الفئات = 2÷ 3= 0.66).

وبناءً على المعادلة السابقة يكون الحكم على النحو التالي:

جدول (5) درجة ومدى الممارسة

درجة الممارسة	المدى
منخفضة	من 1 إلى 1،66
متوسطة	من 1،67 إلى 2،33
عالية	من 2،34 إلى 3

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha Coronpach لحساب درجة ثبات أداة البحث.
- الاحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري، الوزن النسبي لمعرفة درجة ممارسة نموذج GRC بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- الإحصاء الاستدلالي: اختبار (ت) T-Test، وتحليل التباين الآحادي One Way ANOVA لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها بين متوسطات درجات أفراد مجتمع البحث، وفقاً لمتغيرات البحث.

نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها ومناقشتها

يتم عرض النتائج التي توصل إليها البحث من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من التطبيق الميداني، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، وربطها بالدراسات السابقة والأدب النظري للبحث، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث كالآتي:

النتائج ذات العلاقة بالسؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟ وللإجابة عنه حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لجميع ممارسات المحور الأول، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام، ويتضمن (15) ممارسة، لتحليل الاستجابات، كما يلي:

جدول (6) المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يعزز الثقة بين العاملين برسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	2.49	0.61	0.83	عالية	7
2	يشارك جميع أفراد فريق العمل في صناعة القرارات دون تميز.	2.34	0.74	0.78	عالية	15
3	يقدم المعلومات الكتابية لجميع الإدارات ذات العلاقة قبل طلبها.	2.46	0.65	0.82	عالية	13
4	يحدد المهام والمسؤوليات بوضوح لكل وصف وظيفي.	2.47	0.68	0.82	عالية	11
5	يطبق المسألة الإدارية وفقاً للتوصيف الوظيفي المعلن.	2.52	0.66	0.84	عالية	4
6	يوثق خطوات العمل وإجراءاته.	2.61	0.65	0.87	عالية	1
7	يشجع العاملين على تأدية مهامهم الوظيفية.	2.58	0.64	0.86	عالية	3
8	يعزز المسألة الذاتية لدى العاملين.	2.48	0.66	0.83	عالية	9
9	يعلن اللوائح والأنظمة على موقع الإدارة.	2.59	0.67	0.86	عالية	2
10	يضع مؤشرات لمعايير الأداء تتصف بالدقة والوضوح.	2.48	0.70	0.83	عالية	10
11	يطور أساليب أداء العمل بالاستفادة من التقارير.	2.49	0.67	0.83	عالية	8
12	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية أثناء حدوث خطأ.	2.50	0.72	0.83	عالية	6
13	يعتمد على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	2.52	0.68	0.84	عالية	5
14	يطور شخصية العاملين بأساليب مختلفة.	2.40	0.71	0.80	عالية	14
15	يدعم الاستقلالية الذاتية للعاملين مما يساعدهم على إنجاز المهام الوظيفية.	2.47	0.68	0.82	عالية	12
	المتوسط العام	2.49	0.67	0.83	عالية	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات المحور الأول والذي يقيس درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لمبادئ الحوكمة، يساوي (2.49) ووزن النسبي (0.83)، وهذا يعني أن هناك اتفاق بدرجة عالية على أهمية ممارسات مبادئ الحوكمة من قبل أفراد مجتمع البحث، لأنها ممارسات تحقق مستوى عال من المسؤولية

والمشاركة والشفافية والاستقلالية، وهذا ما يميز نموذج GRC، بأنه نموذج ديناميكي متعدد الاتجاهات بالتفاعل مع أبعاده والتأثير كل منهما بالأخر والتكامل بينها.

وفيما يتعلق بترتيب كل ممارسة من الممارسات الدالة على ممارسة مبادئ الحوكمة فقد جاءت جميع الممارسات بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور من (2.34) إلى (2.61)، ووزن نسبي تراوح من (0.78) إلى (0.87)، حيث جاءت الممارسة يوثق خطوات العمل وإجراءاته، أعلى الممارسات وهذا يدل على الوعي الكامل لدى القيادات بجانب المعرفة وتخزينها مما يساعد على تحقيق المشاركة بين القيادات التربوية، من خلال تزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والإرشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة والعمليات التي تمت مراجعتها لإيجاد نظام رقابي بتكلفة معقولة، وفحص أنشطة الإدارة التعليمية وتقييمها بهدف مساعدة العاملين للاضطلاع بمسؤولياتهم بجدارة، وجاءت الممارسة يشارك جميع أفراد فريق العمل في صناعة القرارات دون تميز ، أقل الممارسات في المتوسط الحسابي وإن كانت في الدرجة العالية إلا أنها تعد أقل الممارسات مما يدل على ضرورة الإهتمام بمراحل صنع القرار واتخاذة، لإحداث توازن داخلي يضمن القوة والكفاءة في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقق مبدأ الشفافية والمساءلة والاستقلالية من مبادئ الحوكمة في تهيئة السجل والأليات المناسبة العاملين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام، وخضوع صانع القرار بالإدارة التعليمية لمحاسبة العاملين والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وإتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها، دون ضغوط من أي طرف يدفع الإدارة التعليمية لاتخاذ مواقف وقرارات فيها نوع من التحيز لطرف معين على حساب أطراف أخرى.

وهذا يتفق مع دراسة الزهراني (1433) في الحرص على الحياد والموضوعية والنزاهة واختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة، ودراسة كوشابسكي (2003) بإعادة صياغة المساءلة في التعليم، ودراسة العتيقي وحماد (2016) بالتأكيد على الجودة والمسألة في النظام التعليمي، ودراسة الورهي (2019) بالموافقة على تطبيق الحوكمة بوزارة التعليم بدرجة متوسطة.

النتائج ذات العلاقة بالسؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟ وللإجابة عنه حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لجميع ممارسات المحور الثاني، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام، ويتضمن (15) ممارسة، لتحليل الاستجابات، كما يلي:

جدول (7) يوضح المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يملك رؤية واضحة لبناء بيئة تعليمية آمنة بالإدارة.	2.48	0.64	0.83	عالية	1
2	يعد خطة لإدارة المخاطر تعمل على تقليل الخسائر الناتجة عند وقوع الخطر.	2.41	0.69	0.80	عالية	3
3	يراجع خطة إدارة المخاطر بشكل دوري.	2.30	0.74	0.77	متوسطة	9
4	يحد من المخاطر من خلال التخطيط التشغيلي بالإدارة.	2.43	0.67	0.81	عالية	2
5	ينشر ثقافة إدارة المخاطر بالإدارة.	2.40	0.74	0.80	عالية	5
6	يُوجد مهمة تنظيمية لإدارة المخاطر ضمن مهام الإدارة.	2.40	0.71	0.80	عالية	4
7	يتنبأ بالعوامل المسببة للمخاطر.	2.28	0.72	0.76	متوسطة	12
8	يقيم خطة إدارة المخاطر بشكل دوري.	2.33	0.76	0.78	متوسطة	8
9	يوزع مهام التعامل مع المخاطر على العاملين.	2.38	0.74	0.79	عالية	6
10	يوفر قاعدة بيانات تستوعب طبيعة المخاطر وأبعادها.	2.25	0.75	0.75	متوسطة	13
11	يصنف المعلومات الخاصة بالمخاطر.	2.34	0.71	0.78	عالية	7
12	يستخدم خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الخطر المتوقع.	2.30	0.75	0.77	متوسطة	10
13	يوفر برامج تدريبية متخصصة لإدارة المخاطر.	2.19	0.78	0.73	متوسطة	15
14	يعلن آليات التعامل مع المخاطر المحتملة.	2.30	0.77	0.77	متوسطة	11
15	يستخدم التقنية الحديثة في التنبؤ بالمخاطر.	2.24	0.79	0.75	متوسطة	14
	المتوسط العام	2.34	0.73	0.78	عالية	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات المحور الثاني والذي يقيس درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لإدارة المخاطر، يساوي (2.34) ووزن النسبي (0.78)، وهذا يعني أن هناك اتفاق بدرجة عالية على أهمية ممارسات إدارة المخاطر من قبل أفراد مجتمع البحث، لأنها ممارسات تحقق مستوى عال من التنبوء وإدارة الخطر حال حدوثه ومراجعة العمليات المتعلقة بالمخاطر وإعادة تصميها، وهذا ما يميز نموذج GRC، بأنه نموذج ديناميكي متعدد الاتجاهات بالتفاعل مع أبعاده والتأثير كل منهما بالأخر والتكامل بينها.

وفيما يتعلق بترتيب كل ممارسة من الممارسات الدالة على ممارسة إدارة المخاطر فقد جاءت سبع ممارسات بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية من (2.34) إلى (2.48)، حيث جاءت الممارسة يملك رؤية واضحة لبناء بيئة تعليمية آمنة بالإدارة، أعلى الممارسات بمتوسط حسابي (2,48) ووزن نسبي (0,83) وهذا يدل على الوعي الكامل لدى القيادات بالتخطيط الاستراتيجي وأول مراحلة الرؤية والإيمان بها والعمل على تحقيقها، وجاءت الممارسة يصنف المعلومات الخاصة بالمخاطر، أقل الممارسات في الممارسات العالية بمتوسط حسابي (2,34) ووزن نسبي (0,78)، وإن كانت في الدرجة العالية إلا أنها تعد أقل الممارسات مما يدل على ضرورة الإهتمام بالمخاطر وتصنيفها وفق منهج علمي أو ممارسات ستبقة، ويؤكد على وضع

استراتيجة لإدارتها، والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وبناء الوعي الثقافي للخطر داخل الإدارة التعليمية بمنطقة جازان، وتصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

وجاءت ثمان ممارسات بدرجة ممارسة متوسطة لإدارة المخاطر، وتراوحت المتوسطات الحسابية من (2.19) إلى (2.33)، حيث جاءت الممارسة يقيم خطة إدارة المخاطر بشكل دوري، أعلى الممارسات بدرجة متوسط بمتوسط حسابي (2,33) ووزن نسبي (0,78) وهذا يدل على الوعي الكامل بأهمية تقييم الخطة المخاطر مما يساعد على البناء الصحيح في المرات القادمة وشمولية الخطة لجميع الجوانب وأهمية التغذية الراجعة في إدارة لمعرفة ومشاركتها بين القيادات، وجاءت الممارسة يوفر برامج تدريبية متخصصة لإدارة المخاطر، أقل الممارسات في الممارسات العالية بمتوسط حسابي (2,33) ووزن نسبي (0,73)، وإن كانت في الدرجة المتوسطة إلا أنها تعد أقل الممارسات مما يدل على ضرورة الإهتمام بتقديم وتوفير برامج تدريبية تساعد العاملين على فهمها والتعامل معها، والتنسيق بين أنشطة الوظائف المختلفة، تطوير عمليات مواجهة المخاطر، إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها، ومراجعة برامج الإدارة التعليمية للتأكد من التزامها بالحد الأدنى من المعايير المعتمدة في مجال المخاطر وإدارتها وإرتباطها بالاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

وهذا يتفق مع دراسة العنزي (2015) بأن إدارة المخاطر بالإدارات التعليمية تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية، ووضع وصف وظيفي واضح للقيادات الإدارية يتضمن إدارة المخاطر، ودراسة الشلوح (2019) بأن واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (Yarulin, 2016) بأن هناك تزايد مستمر في عدد المشاريع عالية المخاطر في مجال التعليم وإدارته، ودراسة (Wandee, 2017) بأن نظام إدارة المخاطر في الإدارات التعليمية له أربعة عناصر تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة، ودراسة (William, 2003) بالتخطيط للرقابة على المخاطر.

النتائج ذات العلاقة بالسؤال الثالث: للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: ما درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؟ وللإجابة عنه حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لجميع ممارسات المحور الثالث، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام، ويتضمن (15) ممارسة، لتحليل الاستجابات، كما يلي:

جدول (8) يوضح المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يقرب وجهات النظر المختلفة للوصول إلى حل مناسب.	2.57	0.64	0.86	عالية	11
2	يتبنى أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	2.60	0.61	0.87	عالية	9
3	يحد من المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة.	2.54	0.63	0.85	عالية	13
4	يختار أفضل الحلول للمشكلات من خلال البدائل المتاحة.	2.60	0.57	0.87	عالية	8
5	يتدخل لحل الخلافات الشخصية بين العاملين.	2.45	0.72	0.82	عالية	14
6	يتجنب الميل مع أي طرف على حساب الطرف الآخر عند حدوث الصراع.	2.44	0.74	0.81	عالية	15
7	يواظب على الحضور المبكر للعمل.	2.77	0.51	0.92	عالية	1
8	يلم بالواجبات الوظيفية الموكلة إليه.	2.68	0.56	0.89	عالية	5
9	يستفيد من خبرات زملائه في العمل لتطوير نفسه.	2.57	0.66	0.86	عالية	12
10	يبقي في الإدارة حتى في ظل توافر بدائل وظيفية أفضل.	2.58	0.63	0.86	عالية	10
11	ينفذ الأعمال الموكلة إليه دون تذمر.	2.71	0.54	0.90	عالية	4
12	يظهر شعوراً بالفخر والاعتزاز لعمله في الإدارة.	2.72	0.56	0.91	عالية	3
13	يتعامل بإيجابية مع مواقف العمل اليومية.	2.64	0.61	0.88	عالية	7
14	يتحدث دائماً عن مكانة الإدارة وأهمية المحافظة عليها.	2.67	0.61	0.89	عالية	6
15	يهتم بالصورة الذهنية للإدارة وسمعتها.	2.73	0.54	0.91	عالية	2
المتوسط العام		2.62	0.61	0.87	عالية	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات المحور الثالث والذي يقيس درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لأبعاد الالتزام، يساوي (2.62) ووزن النسبي (0.87)، وهذا يعني أن هناك اتفاق بدرجة عالية على أهمية ممارسات أبعاد الإلتزام من قبل أفراد مجتمع البحث، لأنها ممارسات تحقق مستوى عال من المسؤولية والمشاركة والنزاهة والتنظيم الإداري والسلوكي والنفسي وهذا ما يميز نموذج GRC، بأنه نموذج دينامكي متعدد الاتجاهات بالتفاعل مع أبعاده والتأثير كل منهما بالأخر والتكامل بينها.

وفيما يتعلق بترتيب كل ممارسة من الممارسات الدالة على ممارسة أبعاد الالتزام فقد جاءت جميع الممارسات بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور من (2.44) إلى (2.77)، ووزن نسبي تراوح من (0.81) إلى (0.92)، حيث جاءت الممارسة يواظب على الحضور المبكر للعمل، أعلى الممارسات وهذا يدل على الوعي الكامل لدى القيادات بجانب الالتزام والحرص على أن يكون قدوة للعاملين في الحضور والانضباط مما يساعدهم على الإنجاز وإدارة الوقت بفاعلية، وزيادة الشعور الايجابي المتولد لدى القائد التربوي إزاء الإدارة التعليمية والالتزام بقيمها والاخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء إليها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء للإدارة التعليمية، وجاءت الممارسة يتجنب الميل مع أي طرف على حساب الطرف الآخر عند حدوث الصراع، أقل

الممارسات في المتوسط الحسابي وإن كانت في الدرجة العالية إلا أنها تعد أقل الممارسات مما يدل على ضرورة الإهتمام وتحقيق العدالة والالتزام التنظيمي بين العاملين، ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات.

وهذا يتفق مع دراسة القيصر وعليمان (2017) بضرورة تعزيز مفهوم الالتزام، ودراسة جل (Gill, 2000) والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي ومستويات القيم التنظيمية، ودارسة المخاريز، السعودي (2017) والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الالتزام التنظيمي.

درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC

لمعرفة درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لضوء نموذج GRC من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لجميع محاور الاستبانة، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للاستبانة بشكل عام؛ حيث تتضمن (45) ممارسة، موزعة على ثلاث محاور تصف درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC، وتم ترتيبها تنازلياً كما يلي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأهمية
3	درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	2.62	0.61	0.87	1	عالية
2	درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	2.49	0.67	0.83	2	عالية
1	درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.	2.34	0.73	0.78	3	عالية
	الاستبانة ككل	2.48	0.67	0.83		عالية

يتضح من جدول (9) أن درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC، جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيث بلغ المتوسط العام (3.48) وبوزن النسبي (0.83) وبانحراف معياري (0.67)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC.

وفيما يتعلق بمحاور الاستبانة التي تقيس درجة ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC، فقد جاءت جميع المحاور الثلاثة بدرجة ممارسة عالية.

وجاء ترتيب محاور الاستبانة حسب درجة الممارسة تنازلياً كما يلي: درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بوسط حسابي (4.62)، درجة ممارسة

القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (3.49)، درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بوسط حسابي (3,34).

وهذه مؤشرات إحصائية تؤكد أهمية ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان لنموذج GRC، مما يجعل البحث يقدم توصيات إجرائية تسهم في تطوير أداء القيادات التربوية، إنطلاقاً من أهميتها وفق وجهة نظر أفراد مجتمع البحث للاستفادة منها في تحسين أداء القيادات التربوية، وتحقيق التميز والريادية والتنافسية في عالم المتغيرات والتحولات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية، فنموذج GRC نموذج متكامل، يراعي الموارد المادية والبشرية ويحافظ عليها، ويحمي ويطور الحاضر ويعد للمستقبل بأهداف طويلة الأمد، فيحقق نموذج GRC سمعة تعليمية جيدة بصورة ذهنية متميزة، وقيمة مضافة طويلة الأمد، ورضا أصحاب المصلحة.

وهذا يتفق مع دراسة (BIIill Zoellick, Ted Frank, 2005) بوضع منهج رقابي يجمع بين الحوكمة والمخاطر والالتزام، ودراسة (Carole Switzer, 2008) التي أوضحت التطور التاريخي لمفهوم ال GRC.

النتائج ذات العلاقة بالسؤال الرابع: للإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإشرافي، النوع)؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لوجود تصنيف ثلاثي لفئات متغير (سنوات الخدمة في العمل الإشرافي)، واختبار (ت) T-Test لوجود تصنيف ثنائي لفئات متغير (المؤهل العلمي، والنوع)، للتحقق من دلالة الفروق في الاستجابات، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل متغير كما يلي:

متغير المؤهل العلمي: للإجابة عن السؤال الرابع وتحديدًا الجزء المتعلق بمتغير المؤهل العلمي الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ تم استخدام اختبار (ت) T-Test لوجود تصنيف ثنائي لفئات متغير المؤهل العلمي هي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول رقم (10) اختبار (ت) المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد البحث حول درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC باختلاف المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بكالوريوس	230	38.14	8.06	3.82	0.000
	دراسات عليا	33	32.42	7.87		
درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بكالوريوس	230	35.91	9.33	4.10	0.000
	دراسات عليا	33	28.76	9.73		
درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بكالوريوس	230	39.77	7.20	2.96	0.003
	دراسات عليا	33	35.70	8.66		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	230	113.83	22.86	3.97	0.000
	دراسات عليا	33	96.88	23.42		

***الفرق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الأداة (درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة، درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر، درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام)، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاداة الاستبانة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.000)، (0.003) وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ودالة إحصائياً، وبالنظر إلى فروق المتوسطات يتضح أن الفروق في متوسطات الاستجابات لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس.

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المشرفون التربويون وإن اختلفت طبيعة عملهم بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، سواءً مشرف/ـة تربوي/ـة لمادة أو مجال بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، إلاّ أنهم يدركون ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC، والفروق التي تعود في ممارسة نموذج GRC، لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس، كونهم يمثلون النسبة الأكبر بواقع (87.5٪) من النسبة الكلية لأفراد مجتمع البحث، بعدد (230) مشرف/ـة تربوي/ـة من الذكور والإناث على اختلاف درجاتهم العلمية وسنوات خدمتهم في المجال الإشرافي وتخصصاتهم.

متغير سنوات الخدمة في العمل الإشرافي: للإجابة عن السؤال الرابع وتحديدًا الجزء المتعلق بمتغير سنوات الخدمة في العمل الإشرافي الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإشرافي؟ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لوجود تصنيف ثلاثي لفئات متغير سنوات الخدمة في العمل الإشرافي هي (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (11) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد البحث حول درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في العمل الإشرافي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بين المجموعات	100	2	49.76	0.731	0.482
	داخل المجموعات	17703	260	68.09		
	المجموع	17802	262			
درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بين المجموعات	372	2	185.83	2.009	0.136
	داخل المجموعات	24050	260	92.50		
	المجموع	24422	262			
درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	بين المجموعات	58	2	29.24	0.518	0.596
	داخل المجموعات	14676	260	56.45		
	المجموع	14734.90	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1266.32	2	633.16	1.141	0.321
	داخل المجموعات	144270.95	260	554.89		
	المجموع	145537.27	262			

***الفرق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإشرافي في جميع محاور الأداة (درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة، درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر، درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام)، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاداة الاستبانة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.482)، (0.136)، (0.596)، (0.321)، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وغير دالة إحصائياً.

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المشرفون التربويون وإن اختلفت سنوات خدمتهم يالعمل الإشرافي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، سواءً مشرف/ة تربوي/ة لمادة أو مجال بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، إلاّ أنهم يدركون ويتفقون على ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC على مستوى نوعهم وطبيعة عملهم وسنوات خدمتهم يالعمل الإشرافي.

متغير النوع: للإجابة عن السؤال الرابع وتحديدًا الجزء المتعلق بمتغير النوع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC، تعزى لمتغير النوع؟ تم استخدام اختبار (ت) T-Test لوجود تصنيف ثنائي لفئات متغير النوع هي (ذكر، أنثى)، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول رقم (12) اختبار (ت) المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادات التربوية لنموذج GRC باختلاف النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	ذكر	133	36.29	8.51	2.264	0.024
	أنثى	130	38.58	7.82		
درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	ذكر	133	33.40	10.02	2.782	0.006
	أنثى	130	36.67	9.01		
درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	ذكر	133	37.87	8.27	3.090	0.002
	أنثى	130	40.68	6.34		
الدرجة الكلية	ذكر	133	107.56	24.85	2.919	0.004
	أنثى	130	115.93	21.46		

***الفرق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$**

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC، وفقاً لمتغير النوع في جميع محاور الأداة (درجة ممارسة القيادات التربوية لمبادئ الحوكمة، درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة المخاطر، درجة ممارسة القيادات التربوية لأبعاد الالتزام)، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاداة الاستبانة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.024)، (0.006)، (0.002)، (0.004)، وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ودالة إحصائياً، وبالنظر إلى فروق المتوسطات يتضح أن الفروق في متوسطات الاستجابات لصالح النوع أنثى.

وتفسير ذلك يرجع إلى أن المشرفون التربويين وإن اختلفت طبيعة عملهم بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، سواءً مشرف/ـة تربوي/ـة لمادة أو مجال بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان أو سنوات خدمتهم بالعمل الإشرافي، إلاّ أنهم يدركون ممارسة القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن لنموذج GRC، والفروق التي تعود في ممارسة نموذج GRC، لصالح النوع أنثى، قد يعود لطبيعتهم ونظرتهم لنموذج GRC وما يحققه من نتائج تطويرية في الأداء المؤسسي بشكل عام، وأداء القيادات التربوية بشكل خاص، وكذلك بأن أكثرية الاستجابات كانت تميل إلى ممارسة بدرجة كبيرة.

توصيات البحث: في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحاث بما يلي:

- أن تتبنى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن نموذج GRC، من خلال: مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط، وصنع القرارات واتخاذها، وتمكين الموارد البشرية من الإبداع والتطوير والابتكار الاستراتيجي.
- تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ لتناسب متطلبات نموذج GRC.
- العمل على تطوير الممارسات القيادية، بما يتوافق مع منهجيات نموذج GRC.
- نشر ثقافة الحوكمة ومبادئها وإدارة المخاطر والالتزام، من خلال نشر الإبداع والتميز المستدام بالتعليم.
- تقديم دورات تدريبية وورش عمل للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازن في جميع المستويات تُعرّف بنموذج GRC، والفوائد التي تحققها الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان من النموذج.
- بناء نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع القيادات على ممارسة نموذج GRC، من خلال وضع وصف وظيفي مناسب لنموذج GRC.
- دعم القيادات التربوية للأفكار ذات البعد الابتكاري، لمنسوبي الإدارة العامة من خلال تبني الأفكار الغير مألوفة ذات التصميم الإبداعي والإثراء المعرفي.
- بناء خطة لتأهيل وتدريب صف ثاني من القيادات التربوية من خلال دقة الاختيار والتدريب والتأهيل وممارسة نموذج GRC، ونقل الخبرة بين مستويات وأفراد القيادات التربوية.
- الكفاءة في الإنفاق من خلال تطوير إدارة المالية والتخصيص، وإدارة المراجعة الداخلية وتمكينها.
- تمكين تقنية المعلومات من خلال تعزيز التحول الرقمي كأحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتفعيل الأساليب والأدوات الذكية كالذكاء الإصطناعي، وذكاء الأعمال، والاستفادة من البيانات في التنمية الإدارية، وتحقيق الأمن السيبراني.

المراجع:

- أبا بطين، أسماء (2012). واقع اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الامام محمد بن سعود: الرياض.
- الثبيتي، سلطان سعود (2014). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الجرجاوي، زياد علي (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*. ط2، غزة: مطبعة أبناء الجراح.
- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (2009). *إدارة السلوك في المنظمات*، دار المريخ للنشر. السعودية.
- الحربي، هناء عبدالله محمد (2010). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة طيبة: المدينة المنورة.
- الخولي سارة حسني (2015). التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام التنظيمي وأثره على أداء المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية على البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، 3، 323-348.
- الخولي، سارة حسني (2015). التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وأثره على المراجعة الداخلية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عين شمس: مصر.
- دهيش، خالد عبدالله؛ الشلال، عبدالرحمن سليمان؛ رضوان، سامي عبدالسميع (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات علمية*. ط3، الرياض: مكتبة الرشد.
- الزهراني، صالح علي (1436). تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم على ضوء مبادئ الحوكمة (مشروع مقترح). *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.
- السعيد، سعد محمد (1427). التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.
- السميح، عبدالمحسن محمد (2010). *دراسات في الإدارة المدرسية*. عمان: دار حامد للنشر.
- السيد، سميرة أحمد (1416). *استراتيجيات وأساليب البحث الاجتماعي*. الرياض: جامعة الملك سعود.

- الشلوح، سمر سالم (2019). واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤته: الأردن.
- ضحاوي، بيومي محمد (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات من كل من نوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)* مصر، القاهرة.
- أبو طالب، حسين علي (1411). أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه إدارتي تعليم البنين بمنطقتي أبها وجازان. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- العبادي (2000). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- عبد المطلب، ممدوح عبد الحميد (2005). استراتيجيات ونظريات العمل الشرطي استراتيجية النقاط السبعة أنموذجاً. الشارقة: *مجلة الفكر الشرطي*، 3، 14، أكتوبر، 14-59.
- عبيدات، دوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد (2000). *البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه*. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فاطمة فيصل (2016). حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.. نموذج مقترح. *رسالة دكتورة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.
- العتيبي، قمراء مثيب (2018). واقع تطبيق الحوكمة بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العتيبي، سعد مرزوق (1426). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، *ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير الإداري*، جدة.
- العتيقي، إبراهيم مرعي؛ حماد، وحيد شاه (2016). الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من اجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الامريكية. *المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية* – مصر 61-85.
- العريني، منال عبدالعزيز (2015). واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث *تكميلي لنيل درجة الماجستير* غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

- العنزي، ناصر مصارع رشيد (2015). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- عودة، أحمد سليمان (2002). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. ط2، الأردن: دار الأمل.
- الغامدي، راشد بخيت (1413). المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على بعض مقومات العملية التعليمية كما تراها إدارات التعليم بالمملكة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.
- الغامدي، هالة عبدالله (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 5، 6.
- القرني، مها شعلان عون (1437). تطوير مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية برنامج تدريبي مقترح. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.
- القيصر، عثمان محمد؛ عليمان صالح (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 4، 44، 253-272.
- المخاريز، لافي صالح عقيل؛ السعودي، موسى (2017). إدارة الصراع واللتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الأدرن، 4، 44، 273-282.
- مرزا، هند (1424). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية. *رسالة دكتوراة غير منشورة*، جامعة الملك سعود: الرياض.
- مرزوق، فاروق (2012). *حوكمة التعليم المفتوح*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصبح، أحمد (2012). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العامة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل- دراسة تطبيقة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية: غزة.
- مصنوعة، أحمد (2017). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية "رؤساء الأقسام ونوابهم" بجامعة حسيبة بن على – الشلف. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، الجزائر، 16، 325-354.
- مكتب التربية لدول الخليج (1420). *وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج*. مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.

- أبو النصر، مدحت محمد (2015). *الحوكمة الرشيدة.. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الورهي، أفنان سعد (2019). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير* غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- وزارة التعليم، (2018). *http://www.moe.gov.sa*.
- Allen, N. J., & J.P. Meyer The measurement andantecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', Journal of Occupational Psychology, No, 63, 1990, P18.
- Billy Bai PhD, K, Pearl Brewer PhD, Gail Sammons PhD & Skip Swerdlow PhD. (2006). Job satisfaction, organizational commitment and internal service quality: A case study of Las Vegas hotel/ casino industry, journal of human recourses in hospitality and tourism, vol. 5, 2: available at: www.emeraldinsight.com.
- Campbell, D. (2005). Risk management guide for small business.
- Carole, Switzer, Governance, Risk and Compliance: ERM on Steroids, RIMS Conference, California, 2008.
- Dr. Neil Dodgson, Govemance, Risk and Compliance An Integrated Framework People, Process & Platform Dracte Financial services, 2008.
- Freeland. C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Govemance for Banks, paper presented to: Corporate Govemance and Reform: paving the Way to FINANCIAL Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.
- Gill, H. 2000. The Relation between Values and Organizatioal. Commitment: Mutlti Dimensional Perspective.
- Institute of Internal Auditor Available at: http://www.theiia.
- Institute of Risk management (IRM)(2002). A risk management standards. U.K. IRM Publishing.
- IRM (2002). Institute of Risk management, Lanham.
- Krejcie, R., Morgan, D. (1970). Article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, 30, p.607-610). *http://journals.sagepub.com.*
- Kuchapski, Rene Patricia: Renounce Pluralizing Accountability for education, DAIA 62/11.2002 p.364.

- Microsoft Operations Framework, Govemance, Risk, and ComplianceSe-rice Management Function، Version 4, 2008.
- Nicolas Racz 1, Edgar Weippl1, Andreas Seufert, A process model for integrated IT govemance, risk, and compliance management, 11th Joint IFIP TC6 and TC11 Conference on Communications and Mul-timedia Security. 2010.
- Rasmussen, Michael, GRC 3.0- A History of GRC, www.grc2020.com.
- Stephen Hall, Govemance, Risk and Compliance Management Integrated Control of the GRC Process, Proteus Enterpries, UK, 2008.
- The Saudi Arabian monetary agency, Compliance manual for banks working in Saudi Arabia, 2005, p 4.
- Wandee, M & Sirisuthi, C & Leamvijarm, S (2017). The study Elements and indicators of Risk management system for Secondary Schools in the Thailand international Education study, 10, 3.
- Wiener, Yoash, Commitment in Organizations: Anormative View, Acad-emy of Management Review, No. 7, 1982, p428.