

رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف

في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة

Strategic vision to develop the performance of waqf educational institutions in Medina in light of the principles of governance

البحث مستل من مشروع ماجستير بجامعة طيبة (٢٠٢١) بعنوان رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة

إعداد

أمل حامد الصيدلاني

Amal Hamed Al-Saidalani.

د. أريج حمزة السيسي

Dr. Areej Hamza al-Sisi

أستاذ التخطيط و اقتصاديات التعليم المشارك – جامعة طيبة

Doi: 10.33850/ejev.2021.198968

قبول النشر: ٢٨ / ٧ / ٢٠٢١

استلام البحث: ١٥ / ٧ / ٢٠٢١

الصيدلاني ، أمل حامد و السيسي ، أريج حمزة (٢٠٢١). رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة. مج ٥، ع ٢٠، أكتوبر، *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب ، مصر، ص ص ٣٩ – ٨٢.

رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة
في ضوء مبادئ الحوكمة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بناء رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة من خلال الكشف عن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ومعرفة متطلبات تطوير الأداء في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، كما اتبعت الدراسة المنهج المختلط، باستخدام أداتي الاستبانة والمُقابلة، وطُبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددهم (٦٠١) قائدة ومعلمة، بينما طُبقت المقابلات على عينة قصدية من خبراء مختصين في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وخلصت نتائج الدراسة إلى: كُشِفَ واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة حيث جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وتبيّن هذه النتيجة وجود فجوة كبيرة بين الأداء ومبادئ الحوكمة. وتعرّفت الدراسة على حاجة المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لمتطلبات تطوير الأداء في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وتبيّن أن المتطلب التثقيفي جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣,٥١). وكشفت المقابلات نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وبيّنت الهدف الرئيسي للرؤية الاستراتيجية وإجراءات تفعيلها. وانتهت الدراسة ببناء رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة، واختتمت الدراسة بعرض التوصيات أهمها: ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية تابعة للأوقاف رؤية إستراتيجية تعمل على علاج مشاكلها وحل قضاياها الجوهرية.

الكلمات المفتاحية: رؤية إستراتيجية، تطوير الأداء، المؤسسات التعليمية، الأوقاف، الحوكمة.

Abstract:

The study aimed to build a strategic vision for the development of the performance of waqf educational institutions in the light of the principles of governance by knowing the performance of waqf institutions in the light of the principles of governance, and knowing the requirements of performance development in light of the principles of governance from the point of view of the leaders and teachers of the educational institutions of the endowments, and to achieve the goal of The study followed the mixed curriculum, using the questionnaire and interview tools to collect data, and the study community is made up of all the leaders and teachers of the educational institutions of the endowments of Medina (1119), and

applied the questionnaire to a random sample of the number (601) Leader and teacher, while the interviews were applied to a sample of (6) experts specialized in the educational institutions of the endowments, and the results of the quantitative study concluded a range of results, most notably: the poor performance of the educational institutions of endowments and the existence of a large gap between performance principles of governance, where the computational average of the axis (2.52), a strong indication of the need to develop aspects of internal and external processes and make substantial improvements to them by adopting a strategic vision. The study found that the requirements that contribute to performance development in the light of governance principles are achieved at an average mathematical average (3.33) and show that the educational requirement came first with an average (3.51) and this result shows the need for workers to be educated in all aspects of performance to achieve a high level of quality in the performance of the work. The interviews revealed the strengths, weaknesses, threats and opportunities of waqf educational institutions and outlined the main objective of strategic vision and its activation procedures. The study ended with the construction of a strategic vision to develop the performance of waqf institutions in the light of governance principles. The study recommended that every educational institution should have a strategic vision that works to solve its problems.

Keywords: Strategic Vision, Performance Development, Educational institutions, endowment, Gove .

مقدمة:

يشهد العالم تطورًا في ظل الألفية الثالثة على كافة مستوى الأجهزة والهيئات المعنية بشؤون الفرد والمجتمع، وأضحى التطور ضرورة حتمية لا يُمكن الحياد عنها، لذا تسعى المؤسسات على اختلافها إلى التطوير بوصفه مطلبًا استراتيجيًا وخيارًا حضاريًا لكل الأمم حتى تتمكن من مسايرة ما يشهده العالم من تحولات غير مسبوقة على جميع الأصعدة.

وأجمعت الرؤى أن التعليم بمنظومته الشاملة يعد المحور الأساسي للوصول إلى الهدف المرجو نحو اللحاق بركب التطور؛ لذا أصبح من الضروري رصد الاتجاهات الحديثة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام، والتابعة للأوقاف بشكل خاص (الرحامي، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من دورها الفعال إلا أنها تواجه تحديات تحد من قيامها بوظائفها في الواقع مما ينعكس على أدائها؛ كتغير وتسارع الظواهر المحيطة بالمجتمع بشكل عام، فلازالت ظواهر التدويل والعولمة والتسارع التقني والتغير الثقافي والحضاري تؤثر بشكل سلبي على استجابة المؤسسات التعليمية لمتطلبات المجتمع، كذلك ما تعانيه المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في عملياتها الداخلية، والنمو السريع لمؤسسات التعليم والزيادة في الالتحاق بمؤسسات التعليم، والحد من دور العديد من أصحاب المصلحة في إدارة المؤسسات التعليمية، وكل ذلك يُشير إلى ضرورة تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف (العربي والقشلان، ٢٠٠٩).

ونظرًا للتزايد الكمي في مؤسسات التعليم التابعة للأوقاف تعاضمت الحاجة إلى تبني رؤية إستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وانطلاقًا مما أكدت عليه خطة التنمية العاشرة في تقريرها من ضرورة رفع كفاءة التعليم من خلال تطوير أدائها (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦)، إضافة إلى ما استهدفته رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) من ضرورة تطوير أداء المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي تمثلت في قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية وضعف البيئة المحفزة وغيرها من التحديات، استوجب على المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف تبني رؤية إستراتيجية لتطوير أدائها في ضوء أهم الاتجاهات العالمية الحديثة.

وتشير الدلائل أن تطبيق مبادئ الحوكمة هو أفضل وأحدث الاتجاهات العالمية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف (عوض الله، ٢٠١٣)، حيث برزت الحوكمة كأحد أهم العمليات التي تحقق متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠) وخاصة في ربط الخطط الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية بأهدافها، وأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) ومن جانب آخر ما دعا إليه المؤتمر الدولي للحوكمة بالتوصية والتأكيد على أهمية الحوكمة وفعاليتها في إدارة شؤون التعليم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية، لذا بات تطبيق الحوكمة الجيدة في المؤسسات التعليمية مطلبًا رئيسيًا في تطوير أداء المؤسسات التعليمية (الرمثي وعيد، ٢٠١٩).

أخيرًا وبناءً على ما تم ذكره سابقًا نستطيع أن نقول إن عملية نهوض المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف تقوم على تبني رؤية إستراتيجية تسهم في تطوير أداء المؤسسة، وتعد الحوكمة وتوجيهاتها أحد المدخلات الفاعلة في ضبط الممارسات بالمؤسسات التعليمية حيث يوجد ارتباط وثيقًا بين تفعيل ممارسات الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي لكونها أداة اصلاح وتطوير.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

على الرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف سعيًا لبناء قدرة مؤسسة متميزة قادرة على البقاء والاستمرارية، إلا أن بعض الدراسات

أكدت وجود عدد من المشكلات المرتبطة بأداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف منها دراسة (المصوري، ١٤١٢) الذي أكد إلى أنه على الرغم من جهود المملكة العربية السعودية في تطوير المؤسسات التعليمية إلا أنها لازالت بحاجة ماسة لتطوير أدائها، أيضا ما أكدته دراسة (بشير، ٢٠١٩) إلى ضرورة إعادة النظر في أداء المؤسسات التعليمية والسعي نحو تطويرها.

كما كشفت دراسة (مومني وعويسي، ٢٠١٨) واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف حيث إن أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف يُعاني من جوانب ضعف يؤثر سلبيًا عليها، ووضحت دراسة (العمر والمعود، ٢٠١٦) أسباب ضعف أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف وهي: عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤساء المؤسسات، أيضًا عدم أحقية القائدات والمعلمات أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات المسؤولين.

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية دعت الحاجة إلى محاولة وضع رؤية استراتيجية لكيفية تطوير أداء المؤسسات التعليمية للأوقاف حيث إنه يعد أمرًا ملحقًا.

ومع توجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠) لتطوير أداء المؤسسات التعليمية في ضوء مبادئ الحوكمة، إدراكًا من الدولة لأهمية تبني حوكمة مؤسسات التعليم، حيث يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة خارطة الطريق نحو الجودة والتميز في الأداء (تقرير المملكة العربية السعودية لأهداف التنمية المستدامة، ٢٠١٨)، بالإضافة إلى توصيات المؤتمرات المختصة بالأوقاف التي تدعو بأهمية تطبيق الحوكمة، حيث أوصى ملتقى تنظيم الأوقاف لعام ٢٠١٣م المقام في الرياض على سرعة تفعيل الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، وتعزيز استقلالها، ودورها في حوكمة الأوقاف، أيضًا ما أوصى به مؤتمر الأوقاف الدولي الرابع المنعقد في المدينة المنورة في عام ٢٠١٣م باعتماد مبدأ حوكمة قوانين الوقف لمعالجة ما فيها من ثغرات سواء على المستوى التشريعي أو الإداري أو الاستثماري (المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ٢٠١٣)، تمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما الرؤية الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة؟

أهداف الدراسة.

- الكشف عن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.
- معرفة متطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

- بناء الرؤية الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.
- أهمية الدراسة.**
- من المأمول أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الدراسات التربوية بما ورد فيها من إطار مفاهيمي عن تطوير أداء المؤسسات التعليمية في ضوء مبادئ الحوكمة كونها أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التعليمية مما يساعد على إثراء المكتبة العربية والمحلية.
- قد تضيف نتائج الدراسة لميدان البحث العلمي رصد لواقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف وذلك بسبب اقتصار الأبحاث في مجال التعليم عامة من غير التطرق لمؤسسات التعليم التابعة للأوقاف وذلك بسبب صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات.
- قد توفر الرؤية الإستراتيجية للجهات الرقابية على مؤسسات التعليم التابعة للأوقاف وواضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة العربية أساساً واضحة لكيفية تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تذليل المعوقات التي تحد من تطوير الأداء لمديري المؤسسات التعليمية.
- قد تفيد نتائج الدراسة الإدارات المدرسية لوضع إطار إرشادي لمتطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

مصطلحات الدراسة:

رؤية إستراتيجية: تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: "طموح مستقبلي يحدد مسارات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية بما يترجم أهدافها بعيدة الأمد" (الرحامي، ٢٠١٩، ص ٢٠٠)، وهناك من يرى أنها: "مجموعة من الخطوط الموجهة التي تساعد المنظمات لتحقيق المسار الذي اختارته، والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها مع التأكد من تنفيذ الآليات المحددة" (حسان ومحمد، ٢٠١١، ص ٢٠٧).

ويمكن تعريفها إجرائياً: عملية تقديم تصورات وتوجهات لما يتوجب أن يكون عليه أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المستقبل.

تطوير: يعرف التطوير كما أشار إليه الزهيري وآخرون (٢٠١٩) بأنه "عملية مخططة ومنظمة وممنهجة تقوم على أسس ومعايير خاصة، ويقوم بها مجموعة من الخبراء والمختصين بهدف تحقيق التغييرات المطلوبة، فهو عملية مخططة، وعملية مستمرة وديناميكية وشاملة وتعاونية ومتجددة تواكب تغيرات العصر المتلاحقة" (ص ٢٠٢)، كما

قام بتعريفها الحازمي (٢٠١٦) بأنها " التغيير التدريجي الذي يحدث في البيئة المعنية، من تركيب المجتمع، أو العلاقات، أو النظم، أو القيم السائدة فيه" (ص ٢١).
ويمكن تعريفه إجرائياً: عملية مخططة ومنظمة تُواكب التغييرات الحاصلة بالمجتمع، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر كفاءة.

الأداء: يشير مصطلح الأداء كما عرفه زيدان وآخرون (٢٠١٦) بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الشخص، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الشخص الأهداف المطلوبة" (ص ٣٩٢)، كما يُنظر إلى الأداء على أنه "العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم في عملهم، للتعرف على مدى مقدرتهم على إخراج مخرجات ذات قيمة والتي تكون بالشكل المطلوب" (ولد آدة، ٢٠١٥، ص ٣٥٨).
ويمكن تعريفه إجرائياً: كافة الجهود والممارسات الفعلية التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة التعليمية خلال تنفيذهم للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة والفاعلية وفق مبادئ الحوكمة.

المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف: عرف الخويطر المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف بأنها "المكان المخصص لتعليم أطفال المسلمين كتاب الله الكريم (قراءةً وحفظاً وتجويداً) مع بعض مبادئ العلوم الشرعية والأدب والتاريخ والخط، وهي بذلك توازي دورها التعليمي قديماً التعليم الابتدائي الآن" (الوقف كوسيلة لدعم التعليم، ٢٠١١، فقرة ٣٢)، كما عرفها وزير الأوقاف الدكتور محمد مختار جمعة بأنها "المدارس القرآنية التي تعتنى بتحفيظ القرآن الكريم وتوضيح مقاصده العامة، حتى لا يُترك النشء للجماعات المتطرفة للتأثير على وجدانهم وتشويه عقولهم" (كارم، ٢٠١٩).

ويمكن تعريفها إجرائياً: إحدى المحاضن التربوية والتعليمية التي تنشأ من أجل التعليم والتربية بما يتماشى مع متطلبات العصر، وتعد أحد المؤسسات المهمة في بناء الأجيال وتربيتهم وتأديبهم وتعليمهم أمور دينهم وديانهم.

الحوكمة: عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تقرير برنامج الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢٠١٩) بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضاً الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء" (ص ٣)، وتنبئ الباحثة هذا التعريف.

حدود الدراسة:

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة في المدينة المنورة تحديداً على المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وتتكون من تسعمائة وأربعة وستون مدرسة موزعة على جميع مناطق المدينة المنورة، وتم اختيارها لسهولة الحصول على المعلومات والبيانات كون الباحثة تعمل مشرفة للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وطُبقت أداة على قائدات

ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة؛ لأنهم يمثلون القاعدة الأساسية في تخطيط الرؤية المستقبلية لتطوير تلك المؤسسات، وأخيرًا اقتضرت الحدود الزمانية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢١/١٤٤٢.

الإطار النظري للدراسة:
الحوكمة.

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة لاعتبارات عدة أهمها أن الحوكمة تشكل الإطار الناظم لتحديد أهداف مؤسسات التعليم وإدارة مواردها ومكوناتها وفق مبادئ عدة بهدف تجويد وتطوير الأداء وفق مصالح المؤسسة والطلبة والمجتمع (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤).

وظهر مفهوم الحوكمة في كثير من الأدبيات التي تناولت موضوع الحوكمة فأشارت دراسة مونك ومينو (Monk & Minow, 2001) إلى الحوكمة بأنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والأهداف الفردية والجماعية، وهو مصطلح يهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، وهدفها هو الربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله، وفي المقابل أشار إليها أبو موسى (٢٠٠٥) بأنها العملية التي تختار من خلالها الحوكمة وتراقب وتغير، وهي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ووضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم الحوكمة بأنه النظام الذي يكون من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسات ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء (Mohmed, 2010)، وأكد ذلك أبو كريم والثويني (٢٠١٤) على أن مفهوم الحوكمة يُشير إلى جملة من العمليات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل الارتقاء بعملية أداء المؤسسات التعليمية، ومن انعكاسات مفهوم الحوكمة وضّح شبلي ومحسن (٢٠٢٠) أن الحوكمة تعد الإطار الذي يحدد من خلاله القيم داخل المؤسسات، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات، وتخصيص الموارد، وبناء الرؤية والرسالة لأي منظمة.

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة للحوكمة نلاحظ أنه لا يوجد مفهوم قاطع للحوكمة، فالمفهوم الأول حدد أهداف الحوكمة وبيّن لا تقتصر على الفرد، بل للجماعة والمجتمع أيضاً، وركّز مفهوم بأبو موسى (٢٠٠٥) على جودة الأداء من خلال الحوكمة، وانطلق

مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من رؤية المؤسسات حيث صبت جل اهتمامها على الجانب الاقتصادي، ولم يغفل المفهوم عن أهمية الحوكمة في تحقيق الأهداف وآليات تطبيق الأهداف، وركز مفهوم أبو كريم والثويني (٢٠١٤) على العمليات التي ترفع من أداء المؤسسات التعليمية، بينما وضّح مفهوم شبلي ومحسن (٢٠٢٠) أن الحوكمة إطار تحدد عمليات المؤسسات.

مُجمل القول إن مفهوم الحوكمة يختلف باختلاف التوجه فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية، وآخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، لكن تُجمع المفاهيم على أن الحوكمة تُعد عملية إصلاح تساعد في توحيد توجه المؤسسة مما يطور أدائها، المؤسسات.

وتهدف الحوكمة كما أشار إليها الفايز (٢٠١٨) إلى رفع مستوى أداء القائدات والمعلمات بالمؤسسات التعليمية واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم، ومنح الحق في مساهلة القائدات والمعلمات في المؤسسات التعليمية، وتطوير العلاقات الجيدة معهم، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجههم، وأضاف المغربي (٢٠١٩) بأن الحوكمة تُساعد في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمؤسسات التعليمية بتطوير السياسات والإجراءات التي يمكن من خلالها العمل على خدمة المجتمع، وتدفع القائدات والمعلمات إلى تطوير مهاراتهن الفكرية والمهني للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء.

تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات المُتمثّلة في التنافسية ونقص الموارد، والضغوط المتزايدة من المجتمع لتحسين أدائها وتطوره بشكل مستمر لمواجهة التحديات، والوفاء باحتياجات ومتطلبات سوق العمل، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

ويجسد التطوير المفهوم الأساسي لغاية المؤسسات التعليمية ومن أهداف تطوير الأداء وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة، فالتطوير هو جوهر أهداف المؤسسات التعليمية للوصول إلى الغاية المراد تحقيقها (الشهراني والزهراني، ٢٠٢٠)، ويشمل التطوير المباني، والتجهيزات، والمواد، وطرق العمل، وأداء سلوك القائدات والمعلمات، وأن تكون أحد هذه الأشياء سليماً لا يعني أنه غير قابل للتطوير بل إن التطوير والتحسين وارد وممكن من أن إلى آخر، وطالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تقنية وثقافية وسياسية واقتصادية، وتغير رغبات الطلاب أصبح أمر تطوير أداء المؤسسات أمراً ضرورياً (مندور، ٢٠١٨).

ويُعرف مفهوم الأداء بأنه جميع الإجراءات والممارسات والأنشطة المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات التي تأمل المؤسسة أن يتم تحقيقها للوصول إلى نتائج مرضية (الشهراني والزهراني، ٢٠٢٠)، وفي المقابل عرّفه معوض (٢٠١٦) بأنه

الميدان الذي يعمل فيه القائدات والمعلمات في وحدات مختلفة داخل المؤسسة وعبر تفاعلاتهم وتبادلهم للخبرات ومواجهتهم للتحديات، وعدّه مندور (٢٠١٨) بأنه مجموعة من الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة من حوله، ومن زاوية أخرى اعتبره أحمد وآخرون (٢٠١٩) بأنه اتجاه القائدات والمعلمات نحو المؤسسة التعليمية والعمل، وعلاقات المؤسسة بالمؤسسات الأخرى.

وعلى هذا فإنه يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة مترابطة من الأفعال، وردود الأفعال التي تصدر من القائدات والمعلمات في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما تطوير الأداء المؤسسي فسره معوض (٢٠١٦) بأنه القيام بإجراءات مستمرة تطور في نظم المؤسسة، كما إن عملية التطوير هو التعبير العلمي لفلسفة إدارة الجودة، وأن أسلوب التطوير لا يحدث أي تغييرات جوهرية في العمليات وإنما بحث تغييرات تعرف بأنها تحسينات تدريجية أو تراكمية، وأكدت عالية العتيبي (٢٠١٧) أن تطوير الأداء يقوم على عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المؤسسة الأفراد، وجماعات العمل بحيث يمكن الانتقال التدريجي الشامل من الوضع الحالي إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسات، والمناخ المؤسسي وأيضًا البيئة المحيطة بها، كما أن التطوير يمكن المؤسسة من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها، وبينما وضّحه مندور (٢٠١٨) بأنه عملية تغيير مخطط ومقصود في الإجراءات أو الاستراتيجيات والممارسات التي تتخذها المؤسسة أو الفريق أو كل معلم على حدى، وتؤدي إلى تغيير في ظروف عمليتي التعليم والتعلم للوصول إلى مخرجات تعليمية أفضل.

وبناءً على ذلك فإن تطوير الأداء يقوم على منهج تدريجي لإحداث عمليات التطوير المطلوبة، كما أنه يركز على التطلع إلى المستويات الأعلى دائمًا للعمليات، فكلما تحقق هدف تظهر أهداف أخرى لا بد من السعي نحو تحقيقها. والجدير بالذكر أن تطوير الأداء هو ترجمة احتياجات وتوقعات القائدات والمعلمات في المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والطلاب من العملية التعليمية، وكذلك مستخدمي الخدمات التعليمية مثل أولياء الأمور، وذلك من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة، ويركز الأداء على الجهود الإيجابية البناءة التي تبذلها القائدات والمعلمات في المؤسسة التعليمية من أجل الارتقاء بالمؤسسة والارتقاء بمستوى الطلاب ونموهم.

ولتطوير أداء المؤسسات التابعة للأوقاف لابد من تطوير عناصرها فهي تتمثل في الفرد والمجموعة والهيكل التنظيمي والبيئية، وفيما يلي عرض لعناصر التطوير:

- **على مستوى الفرد** كونه يمثل أساس المؤسسة، فلا يمكن أن تخلو مؤسسة معينة من أفراد أو فريق عمل يحقق أهدافها ويتضمن بقاءها واستمرارها، ويركز هذا العنصر على تطوير الممارسات التدريسية لهم داخل المؤسسة التعليمية من خلال التنمية المهنية (مندور ٢٠١٨)، ومن ثم يتحتم على المؤسسة أن تهئ بيئة عمل تحفز الفرد نحو الإبداع وتحقيق أهدافها المنشودة (أحمد وآخرون، ٢٠١٩).

- **على مستوى المجموعة** وهي التي يتفاعل معها الفرد أو ينتمي تحت لوائها ويشاركها إنجاز العمل وتحقيق الهدف عبر قرارات شارك هو بنفسه في صنعها واتخاذها، ومن ثم عليه أن يستعد لتنفيذها ويتحمل المسؤولية حيال هذا القرار (مندور، ٢٠١٨).

- **على مستوى الهيكل التنظيمي** باعتبار أن الفرد أو المجموعة تتفاعل مع الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي ينضوي على مجموعة علاقات رسمية وغير رسمية، ومجموعة أهداف يتحتم على القائدات والمعلمات بذات الهيكل أن يعملوا من أجل تحقيقها مع الأخذ بالاعتبار أن الهيكل التنظيمي يتأثر بأسلوب العمل ونوع التقنية المستخدم ونوعية القائدات والمعلمات ونمط القيادة وطبيعة الهيكل وكيفية تصميمه، وكل هذه الأمور تنعكس إيجابًا أو سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٩).

- **على مستوى البيئة** وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في وحداتها وقنوات الاتصال بها، ونوعية القائدات والمعلمات وطبيعة الأعمال ودرجة تفاعل كل وحدة مع الأخرى، كما تشمل أيضا الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، بالإضافة إلى البيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع، وتشمل عدة جوانب منها الاجتماعية، والسياسية، والتعليمية، والثقافية، والاقتصادية وغيرها، ولا شك أن مثل هذه البيئة تؤثر على أداء القائدات والمعلمات واتجاهاتهم، بل ويمتد تأثيرها على أداء وسمعة المؤسسة ومكانتها (مندور، ٢٠١٨).

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح تطوير المؤسسة التعليمية يعتمد على أبعاد أساسية أهمها أن تطوير بيئة المؤسسة التعليمية هي جزء أساسي من عملية ومؤشر قوي على حدوث تغيير الممارسات للمؤسسة التعليمية لذلك يتم بذل جميع الجهود لضمان ملاءمة البيئة التعليمية لأحداث التعلم فتعزيز بيئة تعليمية يدعم ويقوى لدى الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المؤسسة التعليمية توقعاتهم العالية وثقتهم أن المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق التعلم وإنجاز الأهداف (معوض، ٢٠١٦)، أيضًا يُعد بُعد القيادة الفعالة عنصرًا أساسيًا وحاسمًا في نجاح عملية التطوير فوجود قيادة

فعالة لديها القدرة على ترجمة رؤيتها ومبادئها الأخلاقية إلى واقع تنفيذي وتوظيف ممارسات القيادة التوزيعية في دعم وتطوير المعلمين القادة يؤدي إلى تحقيق نتائج عالية على مستوى المؤسسة التعليمية (نصر، ٢٠١٠).

وبناء على ما سبق يتضح أن تطوير أداء المؤسسات التعليمية يتطلب وجود رؤية وأهداف مشتركة وواضحة للمؤسسة، تشجع على تطوير أدائها، يجتمع حولها القائدات والمعلمات تحت نمط قيادي فعال قادر على تخصيص وتوظيف الموارد الداخلية والخارجية، ودعم التنمية المهنية للعاملين وتوجيههم نحو التغيير المقصود من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد يشجع الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة المشاركة والتعاون والاتصال في إطار من الاستقلالية لتوظيف وحشد جهودهم وطاقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وتطوير أدائها، كما يتضح أن نجاح المؤسسة التعليمية في تطوير أدائها يركز على عدة أبعاد أساسية مترابطة ومتكاملة مع بعضها تتمثل في: توفير بيئة تعليمية ملائمة لإحداث التعليم ويتم في إطار التطوير المهني المستمر للقائدات والمعلمات في المؤسسة التعليمية، وابتكار أساليب تدريس جديدة تناسب الاحتياجات الفعلية للأفراد تساعد في تحسين ظروف عمليتي التعليم والتعلم.

المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

تعد المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف من أهم وأقدم مؤسسات التعليم، فقد مثلت الأداة التعليمية الرئيسية لينتقل بها العلم من جيل إلى آخر، وتعد أيضاً من النظم التعليمية المناسبة والملائمة لاحتياجات المجتمع المتنوعة، حيث اندمجت بشكل طبيعي في حياة المجتمع اليومية. وتتولى هذه المؤسسات مهمة كبيرة تتجلى في تعليم الأطفال القرآن الكريم من حيث التلاوة الصحيحة وتقديم المعلومات اللازمة في شتى المجالات وعليه فإن العناية بهذه المؤسسات هي عناية بإصلاح أبناء المجتمع (الهمص والزامل، ٢٠١٩).

وأسهمت المؤسسات التربوية في تربية النشء وتهذيبه والسمو بأخلاقه، فهي إحدى المحاضن التربوية المهمة في بناء الأجيال، وتربيتهم وتأديبهم على أخلاق القرآن وتعاليمه؛ الأمر الذي جعل هذه المؤسسات ضرورية لرعاية أبناء المسلمين في واقعنا المعاصر (منشط، ٢٠١٩).

وتغرس في نفوس الناشئة حب العلم والمعرفة وتربيتهم على القيم الدينية الصالحة التي تسمو بهم إلى معالي الأمور ومن هذه الأمور غرس القيم بين أبناء المجتمع، وحماية المجتمع من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية حيث برزت الكثير من المشكلات بين أفراد المجتمع المسلم لأسباب عدة أهمها البعد عن المرجعية الشرعية ومنها الانفتاح الإعلامي والتقني فيأتي دور المؤسسات التعليمية مبينة دورها الأعظم الذي يتطلب وقفة جادة أمام التيار الجارف وليس هناك وقفة أعظم وأقوى وأكمل من دور القرآن في حماية الأفراد من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية، أيضاً تُحافظ على صدق الانتماء للمجتمع ويأتي دور هذه

المؤسسات في تكوين شخصية الفرد وتعزيز انتمائه بدينه فشخصية المسلم شخصية متميزة تميزه عن غيره فهو فخور بانتمائه لهذا الدين العظيم، وما أصاب المجتمعات المسلمة الآن من فقدان هويتها الإسلامية إلا بسبب بعدها عن القرآن الكريم (السهيمي، ٢٠١٥).

وأكد منشط (٢٠١٩) أن من أنجح السبل في استكمال جوانب الشخصية لدى الفرد تكون عن طريق المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف من خلال القيام بوظائفها المتمثلة في الوظائف الأخلاقية حيث جعل الإسلام الأخلاق في التربية الإسلامية تمثل مقياساً لكامل، أيضاً الوظائف الاجتماعية التي تشكل جانباً مهماً في التربية الإسلامية إذ الفرد لا يمكن أن يحيى حياة سوية مستقيمة دون أن يعيش في مجتمع يلجأ إليه ويشعر بالأمان في كنفه فلا بد من الاعتناء بالجانب الاجتماعي لأننا نستهدف إخراج فئة من الطلاب والطالبات يكون لهم تأثيراً في مجتمعاتهم وللمؤسسات التعليمية مهمة اجتماعية كبرى إذ أنها هي النبع الذي يفيض منه ماء الحياة، وأضاف السهيمي (٢٠١٥) الوظائف التعليمية وتتم عن طريق اكتساب المتعلمين جميع العلوم الشرعية التي تؤهله للقيام بمهام التبليغ، وذكر الهويلم (٢٠١٠) أن وظيفة المؤسسات تتجلى في العامل النفسي حيث يتضمن القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تعرض طبيعة تكوين الإنسان ووصفت أحوال النفس المختلفة وبينت أسباب انحرافها ومرضها وشقاها كما بينت طرق تهذيبها وتربيتها وعلاجها، فكان دور المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف بمثابة المعالم التي يسترشد بها الإنسان في فهم نفسه وخصاله المختلفة مما يجعله يتفكر ويتدبر لصالح لذاته.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول إن الحاجة للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف حاجة ملحة خاصة وأن المجتمع الآن أصبح يتلقى ثقافته من مصادر شتى مما أحدث خلا في صفوف أبنائها الأمر الذي يبين حاجة المجتمع إلى المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف. وللمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف أهمية بالغة ومكانة عظيمة، ومن أجل هذه الأهمية والمكانة وجد اهتماماً كبيراً من ولاة الأمر في المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها على يد المؤسس الملك عبد العزيز - رحمه الله - فأولى القرآن الكريم عناية عظيمة، ورعاية كريمة، وجهوداً مشكورة، فهو دستورها الخالد وذلك كما جاء في المادة الأولى من النظام السياسي للحكم الذي ينص على: "المملكة العربية السعودية، دولة عربية إسلامية، ذات سيادة تامة، دينها الإسلام، ودستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله، ولغتها هي اللغة العربية، وعاصمتها مدينة الرياض" (هيئة الخبراء لمجلس الوزراء، ١٤١٢)، كما يعتبر القرآن الكريم النبراس في شؤون الحياة، فالإيه يكون التحاكم، ومنه تستمد الأحكام والشرائع (الحسنية، ٢٠١٧).

فاهتمت المملكة العربية السعودية بالمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لما لها دور تربوي فاعل في المجتمع السعودي، مع ما تسهم فيه من عمارة معنوية لبيوت الله تعالى، ومن أهم تلك الجهود منح كل مؤسسة تعليمية قطعة أرض مساحتها ألفان وخمسمائة

متر مربع لإقامة المقر التابع للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وذلك في جميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتكفل ولاية الأمر -حفظهم الله-بنفقات بناء المشاريع الاستثمارية الخيرية لبعض المؤسسات، لتكون مورداً دائماً لدفع مسيرة العمل القرآني في أنحاء المملكة العربية السعودية (الهيوميل، ٢٠١٠)، وتوجيه أصحاب السمو الملكي أمراء المناطق برعاية الاحتفالات السنوية لتلك المؤسسات، كما صدر قرار مجلس الوزراء بمعاملة مؤسسات التعليم التابعة للأوقاف مثل معاملة المؤسسات التعليمية الحاصلة على ترخيص من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وفق لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية (الأسمري، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من هذا إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمشكلات في مختلف جوانب العملية الإدارية، إذ تتضمن هذه التحديات التخطيط لهذه المؤسسات التعليمية، وكذلك التنظيم بين هياكلها الداخلية، وعمليات التوظيف وتعيين القائادات والمعلمات، والتنسيق بينها وبين المؤسسات الأخرى والتمويل وإعداد الميزانية، وتكمن مشكلة المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المنحى الإداري من حيث ضبابية الرؤية، ومما لا شك فيه أن أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لا تستمر ولا تقوم بنشاط من النشاطات إلا بوجود قواعد وأسس متينة يسير عليها هذا النشاط، ومن أبرز هذه الأسس وجود الخطوط العريضة الذي يدعم هذا العمل حتى يسير على الوجه المطلوب (جالو، ٢٠١٥)، فتعد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف أحد مقومات العملية التربوية التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، وتعمل على ترتيب العمل في هذه المؤسسات (البخاري، ٢٠١١).

وذكر الاسمري (٢٠١٨) أن قضية الرؤية للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف من أهم القضايا التي تواجه هذه المؤسسات، وذلك نظراً لتأثير عدة أمور منها: السياسات المستخدمة في طرق تفاعل المدخلات بعضها مع بعض، مثل تأهيل المعلمين وخبراتهم مما ينعكس على أجورهم، وأيضا الطلب الاجتماعي على هذه المؤسسات، وغيرها من الأمور. كما يقف تحدي عدم وجود الرؤية الإستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وتحدي من سبل تحقيق أمالها وطموحاتها.

وبناء على ما سبق يمكن أن نقول إن الرؤية الإستراتيجية حساسة جداً وهي مهمة للغاية، وتعد أيضاً ركن أساسي بعد الطالب والمعلم فالعناية بالرؤية يسهم إسهاماً أساسياً في إنجاح المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

أخيراً إن للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف دور تاريخي في إقامة حضارة الأمة الإسلامية، فهي تتضمن على عدة صور تتمثل في غايات نبيلة، تشمل كل سبل الخير والبر والإحسان، كما تجمع ضروب التكافل والتراحم، فهي أساس متين في بناء مجتمع

قوي ومتماسك، فلا بد من الاعتناء بها، والمحافظة على استمراريتها وإزالة كل المعوقات التي تحد من تحقيق تواجدها.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت تطوير الأداء:

في دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) عن دراسة (محمود وآخرون، ٢٠١٨) و دراسة (أبو سعدة، ٢٠١٦) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع محددات الأداء ومحددات آليات تطوير الأداء تحققت بدرجة مرتفعة، وللوصول إلى هذه النتيجة قام الباحث بقياس مستوى الأداء الإداري لقيادات الأكاديمي بجامعة الملك خالد والتعرف أيضًا إلى أهم الآليات لتطوير مستوى الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكانت عينة البحث تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات البنين والبنات بفرع جامعة الملك خالد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم العلمية، وتوصلت دراسة (الرشدي، ٢٠٢٠) أن واقع الأداء الإداري بمؤسسات التعليم في دولة الكويت يتكيف مع المتغيرات الخارجية سواء كانت اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو تقنية، وتم التوصل لهذه النتيجة باستخدام المنهج الوصفي من خلال تفسير الظاهرة وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر، على عينة إدارة التربية والتعليم بمحافظة مبارك الكبير.

وكشفت دراسة (منصور، ٢٠١٦) الأسس النظرية لتطوير الأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التكاملي المعتمد على سرد روايات بعض الأفراد وأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تطوير الأداء المدرسي هو جزء لا يتجزأ من العملية التربوية، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تعميم ثقافة تطوير الأداء المؤسسي في الحقل التربوي، والاهتمام بالحركات والمشاريع التربوية الحديثة وتعميمها وتدريب البحوث الإجرائية في الجامعات والمعاهد التربوية وإقامة دورات تدريبية وورش عمل تهتم بتطوير الأداء المؤسسي، ولنفس الغاية حددت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) مؤشرات تقويم الأداء المؤسسي والوقوف على أهم المعوقات والمشكلات التي تحول دون قيام المؤشرات التعليمية بدورها في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دور المؤشرات في تقويم أداء المؤسسات التعليمية ومن أبرز هذه المقترحات: التنسيق بين الجهات المختصة والمسؤولة عن العملية التعليمية وذلك لعقد دورات على المستوى المحلي والقومي من أجل نشر ثقافة استخدام المؤشرات في تقويم أداء المؤسسة وتوضيح كيفية استخدامها وتفسيرها لتطوير أداء العملية التعليمية.

أخيرًا وضع مندور (٢٠١٨) إجراءات مقترحة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية تحديداً الثانوية بما يحث لها ميزة تنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرارية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتشخيص الواقع الراهن لأداء المؤسسة

التعليمية من خلال الوثائق المتعلقة بهذا الواقع، ومن أهم هذه الإجراءات هي: التغيير الاستراتيجي للمؤسسة باعتبارها مركز التغيير، كما يتم إحداث نقلة كمية أو نوعية من مرحلة أو وضع إلى آخر بإجراء تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من التعديلات في العمليات الأساسية، أيضاً اختيار النمط القيادي المناسب في ضوء المعايير والأدوار الجديدة المطلوبة منه، كما لا بد من توفير البيئة الابتكارية في المؤسسة التعليمية حيث أن نجاح أي مؤسسة تعليمية يعتمد على البيئة التي تلاحق التغييرات السريعة.

دراسات تناولت واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم:

حددت دراسة (الشهري، ٢٠١٧) واقع تطبيق الشفافية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، وللوصول إلى واقع التطبيق تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من ٢٥٠ عضو، وتوصلت الدراسة أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بدرجة قليلة، وعلى نفس المجتمع تعرفت دراسة (قمراء العنبي، ٢٠١٨) على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق ومعرفة معوقاتهما ومتطلباتهما، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة ١٤٦، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق جاء بدرجة متوسطة، وعلى سبيل التخصيص جاء تطبيق ممارسات الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٧) كما جاءت بدارسة (المغربي، ٢٠١٩) وتم التعرف على هذه الدرجة باستخدام المنهج الوصفي، وتكون المجتمع من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الأهلية في مدينة الرياض، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

ووضحت دراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود من وجهة أعضاء هيئة التدريس، وانتهجت الدراسة بمنهج البحث الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة حائل وجامعة الملك سعود، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة، واتسقت نتيجة دراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤) مع نتيجة دراسة (العريني، ٢٠١٤) التي تعرفت على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية والعاملين فيها، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة. وتوصل الباحث لهذه النتيجة باستخدام الاستبانة والتي طبقت على مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين والبالغ عددهم (٤٦٨٠)، وتتبعهم في النتيجة دراسة (الزميتي، ٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة

بالمستويات الإدارية للجامعة كونهم يواجهون القضايا والمشكلات الإدارية، وتم تطبيق أداة الاستبانة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة العريش تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة.

وبينت دراسة (العسيري، ٢٠١٧) واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، وطبقت الباحثة المنهج الوصفي المسحي معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية تمثل ٥٤%، وتوصلت الباحثة أن تطبيق الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وعلى عينة مماثلة بينت دراسة (الغامدي، ٢٠٢٠) أن تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم ١٧١ جاء بدرجة متوسطة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها.

واختلفت نتيجة دراسة (الزهراني، ١٤٣٥) عن نتائج الدراسات السابقة، حيث بينت الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي الأهلية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة، ولمعرفة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي على عينة أعضاء هيئة التدريس باستخدام الاستبانة، واتفقت نتيجة دراسة (الزهراني، ١٤٣٥) مع دراسة (مومني، ٢٠١٩) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها، ولمعرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة أعضاء الجامعة البالغ عددهم ٧٠٢ عضوًا باستخدام أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة في الجامعة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩).

وتقصت دراسة (عوض الله، ٢٠١٣) مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان وفقًا لمعايير الجودة ومتطلبات العصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي القائم على التحليل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تحتفظ الحوكمة التي وضعتها الدولة وتلتزم القوانين والنظم وفقًا لقانون عام ويحتوي على مجلس قومي بلجان علمية متخصصة بدرجة كبيرة، بينما جاء تطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة للتقويم السنوي والدوري للخطط بأمانة وشفافية.

وتوصلت دراسة (محروس وآخرون، ٢٠١٦) إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ووضحت الدراسة هذه الإجراءات المتمثلة في تحديد الأدوار والتخصصات، الاهتمام بالمحاسبية وتقويم أداء مجالس ولجان الجامعة، التخطيط لتحقيق الدمج الفعال لأعضاء هيئة التدريس في الكلية، تفعيل مبدأ الشفافية، توفير مناخ لصنع قرار رشيد، وفي

المقابل وضع الرمثي وعيد (٢٠١٩) تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة بالاستفادة من نماذج حوكمة الجامعات من خلال التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة باستخدام أداة الاستبانة وتوصلت نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة متوسطة بصورة عامة، وعلى مستوى جميع المجالات عدا مجال العمليات الداخلية الذي كان مرتفع، وأوصت الدراسة بتفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة بيشة.

دراسات تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات التعليمية:

وضحت دراسة رابوفسكي (Rabovsky, 2012) أثر الحوكمة على بعض المؤسسات التعليمية، وأثرها على عدة جوانب منها: هيكله الحوافز المالية والسلوك الإداري، ولمعرفة أثر الحوكمة على هذا الجوانب تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على ستة عشر مؤسسة تعليمية بولايات متعددة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تؤثر على السلوك الإداري وإعادة هيكله الحوافز المالية، كما أنها تساعد في تحليل أداء المدارس بالولايات المتحدة مما أدى إلى الكفاءة والفاعلية التعليمية لهذه المدارس، وناقش جاد الله (٢٠١٣) طبيعة إسهامات الحوكمة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، واتساقاً مع الدراسة تم الاستناد إلى المنهج الكمي والكيفي معاً بطريقة المسح الاجتماعي لعينة من الأخصائيين الاجتماعيين للعاملين بالمؤسسات الأهلية، وتم الاعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج استجابات الباحثين حول إمكانية تحقق التمكين إلى ضرورة وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى في المؤسسات الأهلية، بينما جاءت الشفافية إلى ضرورة العمل على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة الخاصة بالمؤسسات، أما المشاركة أشارت إلى ضرورة إعداد التقارير السنوية للمؤسسات، أخيراً المسألة اهتمت بضرورة العمل على معاقبة من ثبتت إدانته دون تمييز.

واستقصت دراسة (باسعيد، ٢٠٢٠) وجهة نظر الخبراء في الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق استقلالية وفاعلية المؤسسات عن طريق تفعيل حوكمة المؤسسات التعليمية، واتبعت الدراسة منهج استشراف المستقبل باستخدام أسلوب دلفاي، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الخبراء في الجامعات الحكومية السعودية (الإمام محمد بن سعود، الملك سعود، الملك عبد العزيز، الملك فيصل، والأمير سطاتم بن عبدالعزيز وشقراء)، وتوصلت الدراسة إلى تفعيل الحوكمة يساعد على تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع، كذلك ترفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ووقف الهدر، كما تبرز أهميتها في ضبط عملية الرقابة والإشراف لضمان النزاهة، وبينت دراسة (شبلي ومحسن، ٢٠٢٠) تأثير حوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية، وتم تحديد مجال الدراسة بكل من كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة البصرة، والكلية التقنية الإدارية في الجامعة الجنوبية، واستخدم الباحثان أداتين وهما قائمة فحص البيانات التي تكشف إدراك وتوجه الإدارة نحو مفاهيم الحوكمة وآليات تنفيذها، والأداة

الثانية استبانة من أجل الكشف عن العلاقة السببية بين حوكمة الجامعات وتحسين جودة أداء العملية التعليمية، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها الدور الإيجابي الذي تقدمه الحوكمة في تحسين العملية التعليمية.

أخيرًا وضح بوعلام (٢٠١٨) أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعية، وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم الخاصة بالحوكمة وخصائصها، كما وضح الباحث أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، وتطرق الباحث لتجارب بعض دول العالم في تطبيق مبادئ الحوكمة، أخيرا توصل الباحث في نهاية بحثه إلى عدة توصيات أهمها: لا بد من إعطاء أهمية قصوى لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في تطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على تقليل آثار البيروقراطية الإدارية خصوصا في المؤسسات الجامعية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من منطلق تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نوضح أن الدراسة الحالية تتشارك مع الدراسات السابقة في الأهداف انطلاقا مع معرفة واقع أداء المؤسسات التعليمية من عدة جوانب مثل دراسة (محمود وآخرون، ٢٠١٨)، (الرشيدي، ٢٠٢٠)، وتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (جاد الله، ٢٠١٣) التي استندت إلى المنهج الكمي والكيفي، كما تتشابه عينة الدراسة الحالية مع عينة معظم الدراسات المتمثلة في القيادات وأعضاء التدريس مثل دراسة (عثمان، ٢٠٢٠)، (الرشيدي، ٢٠٢٠)، (الغامدي، ٢٠٢٠)، بالإضافة إلى عينة مختارة من المختصين مثل عينة (جاد الله، ٢٠١٣)، (باسعيد، ٢٠٢٠). وساهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وبلورة مشكلة الدراسة ودعمها بالدراسات، وتستفيد الدراسة الحالية من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات، وأيضا التعقيب على النتائج التي ستكشف عنها الدراسة الحالية، أخيرا تطوير أداة الاستبانة كونها الأداة الأساسية للبحث الحالي.

أما فيما يخص الاختلاف فإن الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية، ومجتمع الدراسة في اقتصارها فقط على المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وتفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة تُعد من الدراسات القلائل -على حد علم الباحثة- التي ألفت الضوء على تطوير أداء المؤسسات التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة، وستسعى الدراسة لبناء رؤية إستراتيجية لتطوير أدائها حيث يوجد توجه إيجابي نحو تضمين الحوكمة في الرؤى الإستراتيجية ليكون أداء المؤسسات التعليمية أكثر كفاءة وفاعلية، كما تفردت الدراسة باستخدام أداتين مختلفتين عن الدراسات السابقة.

طريقة الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج المختلط وهو الطريقة التي تجمع وتحلّل كل من البيانات الكمية والكيفية في دراسة واحدة لفهم مشكلة من مشكلات البحث (عمار وآخرون، ٢٠١٩).

أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات من القائدات والمعلمات كونها أداة سهلة الاستخدام وأيضاً سهولة الوصول لفئات المجتمع في ظل جائحة كورونا، كما تم اعتماد أداة المقابلة التي تمثلت عينتها في الخبراء المختصين في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

مجتمع الدراسة وعينتها.

يعرف مجتمع الدراسة كما عرفه عطوي (٢٠١١، ٨٥) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، وبناء على مشكلة الدراسة فإن المجتمع المُستهدف يتكون من القائدات والمعلمات في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة، ويبلغ عددهم (١,١١٩) حسب الكتاب الإحصائي للعام المالي ١٤٣٩هـ، وسُحبت العينة بطريقة عشوائية، وجرى اختيار العينة العشوائية بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، وتم عدد أفراد العينة من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن n = حجم المجتمع، و z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (٠,٠٥) ومستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦)، d = نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)، p = القيمة الاحتمالية وتساوي (٠,٥٠) (الميرغني، ٢٠١٨).

وبحسب المعادلة السابقة فإن العينة يجب أن تتجاوز (٢٨٦) قائدة ومعلمة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد أفراد العينة، وتم استرجاع (٦٠١) استبانة.

كما تمثلت عينة الدراسة للمقابلة من الخبراء المختصين في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

مناقشة النتائج:

إجابة السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف؟" وتنقسم الإجابة عن هذا السؤال إلى قسمين: المُعالجات التفصيلية لكل بُعد، وإجمالي الأبعاد لواقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

البُعد الأول: بُعد الكفاءة والفاعلية.

جدول (١) استجابة أفراد العينة تجاه بُعد الكفاءة والفاعلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط.

م	العبرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبرة
١	تخضع الإجراءات المالية لمتابعة دقيقة لرفع كفاءتها	N	٩٧	٢٦٤	٣٨	١٢٤	٢,٧٠	١,٣١٤	٥
		%	١٦,١	٤٣,٩	٦,٣	٢٠,٦	١٣,٠		
٢	تحدد الوحدة الإدارية الاحتياجات التدريبية للعاملين	N	٩٧	٢٣٦	٢٠٠	٣٣	٢,٤٦	١,٠١٦	٤
		%	١٦,١	٣٩,٣	٣٣,٣	٥,٥	٥,٨		
٣	توجد خطة استثمار للموارد البشرية لتطوير مستوى الأداء	N	٢١٤	١٥٤	١٦٨	٣٣	٢,١٩	١,١٤٠	١
		%	٣٥,٦	٢٥,٦	٢٨,٠	٥,٥	٥,٣		
٤	تعتمد المؤسسات على معيار الاتقان في تقييم الأداء	N	٩١	٤١,٤	٦٣	٣٣	٢,٠٦	٠,٦٨٨	٣
		%	١٥,١	٦٨,٩	١٠,٥	٥,٥	٠		
٥	تطور المؤسسات الأداء التعليمي للعاملين فيها لتحقيق الأهداف المنشودة	N	٢٢٥	١٠٧	٢٠٦	٣٣	٢,٠٣	٠,٩٩٤	٢
		%	٤٢,٤	١٧,٨	٣٤,٣	٥,٥	٠		
							٢,٢٨٨٩	متوسط بُعد الكفاءة والفاعلية	
							٠,٦٦١١٣	الانحراف المعياري بُعد الكفاءة والفاعلية	

يتضح من البيانات الواردة في جدول (١) أن المتوسط الحسابي لبُعد الكفاءة والفاعلية (٢,٢٨)، ويشير ذلك إلى أن مجموع أفراد العينة يرون أن بُعد الكفاءة والفاعلية متحقق بدرجة منخفضة في مؤسسات التعليم التابعة للأوقاف.

وتفسّر هذه النتيجة إلى ضعف العمليات الداخلية للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سعدة، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن المؤسسات الأهلية تُعاني من نقص في الكفاءة والفاعلية نتيجة لقلّة الكفاءات، بينما اختلفت هذه النتيجة عن دراسة (العسيري، ٢٠١٧)، (قمراء العتيبي، ٢٠١٨)، (الغامدي، ٢٠٢٠) التي بينت أن تطبيق الكفاءة والفاعلية بدرجة متوسطة.

وبالنسبة لتحليل العبارات احتلت المرتبة الأولى عبارة رقم (٥) التي تنص "تخضع الإجراءات المالية لمتابعة دقيقة لرفع كفاءتها" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٧٠)، ويُعزى ذلك إلى دقة الإجراءات المالية التي تقوم بها الدائرة المالية بالمملكة العربية السعودية والتي تتم بناء على لوائح وأنظمة محددة وواضحة تفرضها الوزارة على جميع المؤسسات الحكومية، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (٢) التي تنص "تطور المؤسسات الأداء التعليمي للعاملين فيها لتحقيق الأهداف المنشودة" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٠٣)، وهذا مؤشر غير جيد؛ لأن تطوير الأداء يؤدي إلى حسن استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية عالية، كما أنه يوظف طاقاتها بما يخدم أهداف المؤسسات التعليمية وتطوير أنشطتها.

البُعد الثاني: بُعد المُساءلة والمُحاسبة.

جدول (١) استجابة أفراد العينة تجاه بُعد المُساءلة والمُحاسبة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط.

م	العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
١	يتوفر داخل المؤسسات تنظيم يساهم في تحقيق المساءلة	N	٩٧	٢٠٦	١٠٦	١٥٧	٢,٧١	١,١٨٤	١
		%	١٦,١	٣٤,٣	١٧,٦	٢٦,١			
٢	يخضع متخذي القرار بالمؤسسات للمحاسبة القانونية من جميع المستهدفين.	N	١٣٠	١٦٦	١٦٦	٦٣	٢,٦٥	١,٢٧٧	٤
		%	٢١,٦	٢٧,٦	٢٧,٦	١٠,٥			
٣	يتحمل العاملون مسؤولية أدائهم وفق اللوائح	N	٦٥	٢٦٦	١٢٩	١٠٤	٢,٦٤	١,٠٧٩	٣
		%	١٠,٨	٤٤,٣	٢١,٥	١٧,٣			

٢	١,١٧١	٢,٥٩	٣٥	٧٤	٢٦٤	٦٨	١٦٠	N	تطبق المؤسسات أسلوب المساءلة بموضوعية	٤
			٥,٨	١٢,٣	٤٣,٩	١١,٣	٢٦,٦	%		
٢,٦٤٨١			متوسط بُعد المساءلة والمحاسبة							
١,٠٠٤٦٣			الانحراف المعياري بُعد المساءلة والمحاسبة							

يبين جدول (٢) أن المتوسط الحسابي لأبعد المساءلة والمحاسبة (٢,٦٤) ويعني ذلك أن واقع تحقيق المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لبُعد المساءلة والمحاسبة جاء بدرجة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنه ما زالت ثقافة المساءلة ليست بالوجه المطلوب في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وذلك لوجود بعض الآليات غير الواضحة للمساءلة، والأنظمة غير الفاعلة التي تدعم الرقابة الداخلية مما يساعد على تحقيق أهداف المساءلة والمحاسبة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (قمراء العتيبي، ٢٠١٨)، (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤)، (الشهري، ٢٠١٧)، بينما اختلفت عن ما توصلت له دراسة (المغربي، ٢٠١٩) لبُعد المساءلة الذي جاء بدرجة مرتفعة، و (مومني، ٢٠١٩) حيث جاء تطبيق المساءلة بجامعة جرش بمتوسط حسابي (٤,٠١) وهي مرتفعة.

كما جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) التي تنص "يتوفر داخل المؤسسات تنظيم يسهم في تحقيق المساءلة" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٧١) وهي درجة منخفضة، ويعود انخفاض هذه الفقرة إلى عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد من قبل المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف وهذا لا يدفع القائدات والمعلمات لتحسين أدائهم، وتأتي هذه النتيجة اتساقاً مع الدراسة الاستطلاعية، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) التي تنص "تطبق المؤسسات أسلوب المساءلة بموضوعية" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٥٩)، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (المغربي، ٢٠١٩)، (الزهراني، ١٤٣٥)، كما أشار مومني (٢٠١٩) إلى أن تطبيق الرؤية الإستراتيجية المتضمنة لممارسة مبادئ الحوكمة يعزز من تطبيق المساءلة وفق إجراءات وآليات تسهم في تحقيق جودة الأداء، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

البُعد الثالث: بُعد العدالة والموضوعية.
جدول (٣) استجابة أفراد العينة تجاه بُعد العدالة والموضوعية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط.

م	العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبار
١	يتم توزيع المهام الوظيفية بعدالة ومساواة بين القائدات والمعلمات	١٣٠	١٤٥	٢٢١	٣٣	٧٢	٢,٦٢	١,٢٢٤	٢
	%	٢١,٦	٢٤,١	٣٦,٨	٥,٥	١٢,٠			
٢	يقيم أداء القائدات والمعلمات بعدالة	١٣٠	١٤٥	٢٥٨	٣٣	٣٥	٢,٥٠	١,٠٦٩	٣
	%	٢١,٦	٢٤,١	٤٢,٩	٥,٥	٥,٨			
٣	تعتمد المؤسسات على معايير واضحة في نظام التعيينات	١٣٠	٢١٠	١٦٢	٦٤	٣٥	٢,٤٤	١,١١٥	١
	%	٢١,٦	٣٤,٩	٢٧,٠	١٠,٦	٥,٨			
٤	يطبق قانون (الثواب/العقاب) على القائدات والمعلمات دون استثناء	٩٦	٣٠٧	١٠٠	٦٣	٣٥	٢,٣٩	١,٠٥٨	٤
	%	١٦,٠	٥١,١	١٦,٦	١٠,٥	٥,٨			
متوسط بُعد العدالة والموضوعية							٢,٤٨٧٥		
الانحراف المعياري بُعد العدالة والموضوعية							١,٠١٦٥٦		

وضح جدول (٣) أن تطبيق بُعد العدالة والموضوعية في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وترى الدارسة ضرورة خضوع عمليات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لمعايير واضحة لأن ذلك سيساعد في تعزيز الثقة بين المؤسسة والقائدات والمعلمات بالمؤسسة، وتختلف الدراسة عن نتائج دراسة (الرميثة، ٢٠١٩)، (العسيري، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن تطبيق العدالة والمساواة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (عوض الله، ٢٠١٣) التي بينت أن بُعد العدالة والمساواة جاء بدرجة عالية.

وبين الجدول (٣) أن العبارة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص "يتم توزيع المهام الوظيفية بعدالة ومساواة بين القائدات والمعلمات" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٦٢)، وترى الدارسة أن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والمهام للوظائف المختلفة سواء كانت تعليمية أو إدارية يمنح الاستقلالية للمؤسسة التعليمية لذلك لا بد من الالتفات لها

وضع الخطط لتفعيلها، بينما احتلت المرتبة الأخيرة عبارة رقم (٤) التي تنص " طبق قانون (الثواب/العقاب) على القائدات والمعلمات دون استثناء" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٣٩)، ويُعزى انخفاض الفقرة لعدم وجود رؤية إستراتيجية توضح إجراءات الهيكل التنظيمي لقانون الثواب والعقاب.

البُعد الرابع: بُعد المُشاركة وصنع القرار.

جدول (٤) استجابة أفراد العينة تجاه بُعد المُشاركة وصنع القرار مرتبة تنازليًا بحسب المتوسط.

م	العبارة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	
١	يشارك بعض الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرارات	٩٧	٧٥	٢٨٣	٧٤	٧٢	٢,٩٢	١,١٧٠	٢	
		N	%							
٢	تتاح الفرصة للعاملين بالمؤسسات في تقييم النتائج الخاصة بأدائها	١٢٨	٧٣	٢٤١	١٢٤	٣٥	٢,٧٨	١,١٦٨	٣	
		N	%							
٣	تشجع المؤسسات على إبداء الرأي وتقديم المقترحات	١٢٩	١٤٥	١٦٨	١٢٤	٣٥	٢,٦٥	١,١٩٢	٤	
		N	%							
٤	تفوض المؤسسات صلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مسؤولياتهم	٦٥	٢٤٨	١٩٢	٦١	٣٥	٢,٥٩	١,٠٠٦	١	
		N	%							
							٢,٧٣٢٩	متوسط بُعد المشاركة وصنع القرار		
							١,٠١٦٥٤	الانحراف المعياري بُعد المشاركة وصنع القرار		

يتضح من جدول (٤) أن تطبيق بُعد المشاركة وصنع القرار في مؤسسات التعليم التابعة للأوقاف جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وتتفق نتيجة هذا المحور

جزئياً مع دراسة (جاد الله، ٢٠١٣) حول استجابات العينة التي تراوحت بين متوسطة إلى متفقة ومتفقة تماماً، ودراسة (الزميني، ٢٠١٩) التي جاءت بتطبيق مبدأ المشاركة وصنع القرار لجامعة بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ناصر الدين، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة الشرق الأوسط مرتفعة، ودراسة (الشهري، ٢٠١٧) التي جاءت بتطبيق المشاركة وصنع القرار بدرجة منخفضة. ويبين الجدول (٤) أن عبارة رقم (٢) جاءت بالمرتبة الأولى وهي تنص "يشترك بعض الخبراء وأصحاب الاختصاص في صنع القرارات" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٩٢)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هاشم وآخرون، ٢٠١٦)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (١) التي تنص "تفوض المؤسسات صلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مسؤولياتهم" بمتوسط حسابي يساوي (٢,٥٩)، والجدير بالذكر أن نجاح القائد في تحقيق مبدأ المشاركة لا يمكن في إشراك جميع أفراد المؤسسة، وإنما قدرته على اختيار الأفراد المناسبين للمشاركة في صنع القرارات التي تتناسب مع قدراتهم ومسؤولياتهم، وبالتالي تسهم في تطوير أداء المؤسسة التعليمية.

ثانياً: استجابات أفراد العينة على محور واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

جدول رقم (٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة الإجمالي على أبعاد واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	بُعد المشاركة وصنع القرار	٢,٧٣	١,٠١٦٥٤	٤
٢	بُعد المساءلة والمحاسبة	٢,٦٤	١,٠٠٤٦٣	٢
٣	بُعد العدالة والموضوعية	٢,٤٨	١,٠١٦٥٤	٣
٤	بُعد الكفاءة والفاعلية	٢,٢٨	٠,٦٦١١٣	١
٥	جميع فقرات المحور	٢,٥٢	٠,٨٠٣١٦	

يوضح الجدول رقم (٥) أن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٠٣١٦)، كما بين جدول (٩) أن بُعد المشاركة وصنع القرار جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، يليه بُعد المساءلة والمحاسبة بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد العدالة والموضوعية بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الكفاءة والفاعلية بمتوسط حسابي (٢,٢٨).

واختلفت نتيجة هذا المحور عن دراسة (الزهراني، ١٤٣١) التي توصلت نتائجها إلى أن واقع تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة، وأيضًا اختلفت عن دراسة (المغربي، ٢٠١٩) التي بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة ينطبق بدرجة متوسطة.

ويدل انخفاض المحور على أن واقع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة ضعيف، وفي هذا إشارة لضرورة تبني رؤية إستراتيجية لتضمين مبادئ الحوكمة في أداء المؤسسة لتسهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء، وهذا ما توصلت له دراسة (الرمثي وعيد، ٢٠١٩) إلى أن تطوير الأداء في ضوء الحوكمة يرتبط بالرؤية الإستراتيجية، وأيضًا ما تطرقت إليه دراسة (مومني، ٢٠١٩) أن غياب الحوكمة للمؤسسات له أثر سلبي على الأداء، فأوصت الدراسة لتفعيل الأداء صياغة سياسات أفضل وتشكيل مجلس إداري يهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين أداء المؤسسات، وتوصلت باسعيد (٢٠٢٠) إلى أن تفعيل الحوكمة يساعد على تحقيق قيم العدل والمساواة والمشاركة الفاعلة للجميع، كذلك ترفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ووقف الهدر، كما تبرز أهميتها في ضبط عملية الرقابة والإشراف لضمان النزاهة، وكل ذلك يشير إلى أهمية الحوكمة في رفع أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف.

إجابة السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "ما متطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائدات ومعلمات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف؟" وتنقسم الإجابة عن هذا السؤال إلى قسمين: المُعالجات التفصيلية لكل مُتطلب، وإجمالي المتطلبات لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

المتطلب الأول: مُتطلب تنظيمي.

جدول (٦) استجابة أفراد العينة تجاه متطلب التنظيم مرتبة تنازليًا بحسب المتوسط.

م	العبرة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبرة
١	التخطيط لنظام العمل في المؤسسات يدعم تنافسية جودة الأداء	N	٠	١٧٨	١٩٣	١٣٠	٣,٢٥	١,٠٥٦	٢
		%	٠	٢٩,٦	٣٢,١	٢١,٦			
٢	توفير نظام اتصال فعال بين الوحدات التنظيمية للاستفادة من طرق تطوير الأداء	N	٠	١١٢	٣٦٠	٦٣	٣,١٤	٨٤٤	٤
		%	٠	١٨,٦	٥٩,٩	١٠,٥			

٣	٣,١٠	٦٨١	٠	١٧١	٣١٧	١١٣	٠	N	تفعيل دور مجالس المؤسسات التعليمية في حل المشكلات المهنية	٣
				٢٨,٨	٥٢,٧	١٨,٨	٠	%		
١	٣,٠٧	٨٧٣	٣٢	١٥٦	٢٣٧	١٧٦	٠	N	تعزيز نظام الرقابة على أداء القائادات والمعلمات ومحاسبتهم	٤
				٥,٣	٢٦,٠	٣٩,٤	٢٩,٣	٠		
٥	٢,٩٣	١,١٩٩	٧٤	١٢٨	١٤٣	١٩٤	٦٢	N	وضع نظام حوافز للعاملين المتميزين في عملهم لدى المؤسسات	٥
				١٢,٢	٢١,٣	٢٣,٨	٣٢,٣	١٠,٣		
٣,٠٩٨٢			متوسط متطلب التنظيم							
٦٢٧٠٧			الانحراف المعياري لمتطلب التنظيم							

يوضح جدول (٦) أن استجابات أفراد العينة حول متطلب التنظيم جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وهي درجة تؤكد على أهمية المتطلب التنظيمي، واختلفت هذه النتيجة عن دراسة (قرواني، ٢٠١٦) التي وضحت أن متطلبات الإدارية جاءت مرتفعة، كما أشار قرواني (٢٠١٦) أن هذا المتطلب ضروري كونه يمثل الأساس في عملية التطوير، فلا بد أن يكون للمؤسسات التعليمية هيكل تنظيمي يدعم عملية تطوير الأداء من خلال توفر شبكات التواصل بين المؤسسات، وتفعيل برنامج رقابي يساهم في تطوير الأداء.

وبين الجدول (٦) ترتيب العبارات حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٢) التي تنص "التخطيط لنظام العمل في المؤسسات يدعم تنافسية جودة الأداء" بمتوسط حسابي يساوي (٣,٢٥)، ويُعزى ذلك إلى أن القائادات والمعلمات بالمؤسسات التعليمية يشعرون بضرورة التخطيط للممارسات العملية التعليمية للوصول إلى الجودة المطلوبة، باعتبار أن الممارسات التعليمية المطبقة بالمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف هي تقليدية جداً ولا تصل لأعلى معايير الجودة، واحتلت المرتبة الخامسة عبارة رقم (٣) التي تنص "وضع نظام حوافز للعاملين المتميزين في عملهم لدى المؤسسات" بانحراف معياري (١,١٩٩)، وبتوسط حسابي يساوي (٢,٩٣)، وقد يعود انخفاض هذه العبارة إلى أن أغلب القائادات والمعلمات لدى المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ضمن بند التطوع.

المُتطلب الثاني: مُتطلب تثقيفي.

جدول (٧) استجابة أفراد العينة تجاه متطلب التثقيف مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط.

م	العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبار ة
١	تغيير اتجاهات القائدات والمعلمات نحو المساءلة عن أدا ئهم	٠	٣٧	٣٠٨	٦١	١٩٥	٣,٦٩	٠,٩٩٤	٢
		%	٠	٦,٢	٥١,٢	١٠,١			
٢	تفعيل البرامج التدريبية لتزويد القائدات والمعلمات بالكفاءة المهنية	٠	١٥٠	١٢٥	٢٢٢	١٠٤	٣,٤٧	١,٠٤٧	٣
		%	٠	٢٥,٠	٢٠,٨	٣٦,٩			
٣	توعية القائدات والمعلمات بالمؤس سات بأسس الحوكمة ومبادئها	٤١	٢٠٣	٦٨	٦٥	٢٢٤	٣,٣٨	١,٤٣٨	١
		%	٦,٣	٣٣,٨	١١,٣	١٠,٨			
متوسط لمتطلب التثقيف							٣,٥١١٤		
الانحراف المعياري لمتطلب التثقيف							٠,٩٠٥٧٠		

يلاحظ بشكل عام من جدول (٧) أن استجابات العينة حول متطلب التثقيف جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٥١)، واتفقت نتيجة هذا المتطلب مع دراسة (محمد، ٢٠١١)، (عوض الله، ٢٠١٣)، (المغربي، ٢٠١٩) بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (أبو كريم والثويني، ٢٠١٤)، (العريني، ٢٠١٢) التي جاءت بدرجة متوسطة، وترجع أهمية المتطلب التثقيفي لأنه يُساعد الإدارة على تحقيق التطوير المستمر خاصة متطلب التدريب؛ لأن التدريب يشكل وسيلة فعالة لتلبية احتياجات القائدات والمعلمات، ويهدف أيضاً إلى

تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في أداء العمل، وتأتي هذه الأهمية اتساقاً مع ما ذكره كيدر (٢٠١٣) في أن التدريب على الحوكمة يساعد على التطوير المهني لأداء القائدات والمعلمات.

ويتضح من الجدول (٧) ترتيب العبارات حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٢) التي تنص "تغيير اتجاهات القائدات والمعلمات نحو المساءلة عن أدائهم" بمتوسط حسابي يساوي (٣,٦٩)، وعلى هذا يلزم على المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، وتحفيز القائدات والمعلمات على أداء مهام بإخلاص وأمانة، واحتلت المرتبة الثالثة بعبارة رقم (١) التي تنص "توعية القائدات والمعلمات بالمؤسسات بأسس الحوكمة ومبادئها" بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وتتسق هذه النتيجة إلى ما أشار إليه قرواني (٢٠١٦) في حداثة مفهوم الحوكمة بالنسبة لمؤسسات التعليم، وآليات تطبيقه لدى العاملين.

المتطلب الثالث: مُتطلب مادي.

جدول (٨) استجابة أفراد العينة تجاه المتطلب المادي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط.

م	العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
١	تخصيص الميزانيات التشغيلية للوفاء باحتياجات المؤسسات	٠	٧٧	٢٥٩	٦١	٢٠٤	٣,٦٥	١,٠٧٩	١
		%	١٢,٨	٤٣,١	١٠,١	٣٣,٩			
٢	توفير وسائل الاتصال بما فيها شبكة الانترنت	١٤٣	٣٥	٣٨	٦٥	٣٢٠	٣,٦٤	١,٦٨٧	٤
		%	٢٣,٨	٥,٨	٦,٣	١٠,٨			
٣	تفعيل تقنية المعلومات	٠	١٥٠	١٥٦	١٥٩	١٣٦	٣,٤٧	١,٠٩٧	٢
		%	٢٥,٠	٢٦,٠	٢٦,٥	٢٢,٦			

									اللازمة لتطوير الأداء	
			٢٣٣	٦١	٤١	١٦٤	١٠٢	N	توفير بيئة تدريب متكاملة داخل المؤسسات	
٣	١,٥٩٣	٣,٢٦	٣٨,٨	١٠,١	٦,٨	٢٧,٣	١٧,٠	%	٤	
٣,٥٠٥٨			متوسط متطلب المادي							
١,٠٥٩٤٦			الانحراف المعياري متطلب المادي							

يتضح من جدول رقم (٨) أن استجابات العينة حول المتطلب المادي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، واتفقت نتيجة هذا المتطلب مع دراسة (المغربي، ٢٠١٩)، (عوض الله، ٢٠١٣)، (الزميتي، ٢٠١٩).

كما وضع الجدول (٨) أن المرتبة الأولى جاءت للعبارة رقم (١) التي تنص "تخصيص الميزانيات التشغيلية للوفاء باحتياجات المؤسسات" بمتوسط حسابي يساوي (٣,٦٥)، وهذا ما أوصت به دراسة (شبلي ومحسن، ٢٠٢٠) في تخصيص ميزانية لتغطية متطلبات تفعيل الحوكمة، وجاءت عبارة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة وهي تنص على "توفير بيئة متكاملة للتدريب" بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وتدعم هذه الفقرة متطلب التنقيف للفقرة الثالثة التي "تفعيل البرامج التدريبية لتزويد القائادات والمعلمات بالكفاءة المهنية"، كما أوصت الكثير من الدراسات بتوفير البيئة المتكاملة لتدريب القائادات والمعلمات مثل دراسة (المغربي، ٢٠١٩)، (عبد الوهاب، ٢٠١٧).

ثانياً: استجابات أفراد العينة على محور متطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

جدول (٩) قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة الإجمالي على متطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم المتطلب
١	متطلبات تنقيفية	٣,٥١	٩,٠٥٧٠	٢
٢	متطلبات مادية	٣,٥٠	١,٠٥٩٤٩	٣
٣	متطلبات تنظيمية	٣,٠٩	٦,٢٧٠٧	١
٤	جميع فقرات المحور	٣,٣٣	٧,٥٢٥٤	

يتضح من الجدول (٩) أن متطلبات تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة من وجهة نظر قائادات ومعلمات جاءت بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون الحاجة لمتطلبات تطوير الأداء بشكل عام.

كما يتبين من جدول (٩) أن متطلب التثقيف جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥١)، يليه المتطلب المادي بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، أخيراً المتطلب التنظيمي حيث جاء بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، ويُلاحظ تقارب قيمة المتوسطات للمتطلبات السابقة مما يؤكد ارتباط هذه المتطلبات ببعضها البعض، وفي هذا الصدد ترى الدراسة أن المتطلبات ضرورة لا بد منها لتطوير الأداء، وتتفق نتيجة هذا المحور عن دراسة (المغربي، ٢٠١٩)، (الزهراني، ١٤٣٥).

التحليل النوعي للمقابلات.

نتائج استجابات أفراد العينة حول التحليل الاستراتيجي لواقع أداء المؤسسات التعليمية من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: نقاط القوة: اتفقت آراء العينة حول نقطة القوة التي تشير إلى تزايد أعداد المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، حيث صرح المسؤول (أ) "أن أهم نقطة من نقاط القوة هو أن المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في تزايد، وربما يعود السبب في ذلك إلى زيادة اقبال المجتمع على هذه المؤسسات، وزيادة وعيهم بأهمية هذه المؤسسات" بينما وضح (ب/ج) "أن السبب في زيادة أعداد المؤسسات هو مد يد العون من قبل رجال الأعمال للمؤسسات كونها الذراع اليمنى للقطاع غير الربحي".

كما أجمع أفراد عينة الدراسة على أن وجود عدد من الكوادر البشرية تعد قوة للمؤسسات، فذكر المسؤول (ب/ت) "أن اختلاف المستويات والمهارات يُثمي العملية التعليمية للمؤسسة من عدة جوانب فمثلاً جانب الأنشطة يختلف من مكان إلى آخر باختلاف المهارات وإن كان مسمى النشاط واحد" وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف تحتضن الكثير من الكوادر تحت بند الفرص التطوعية.

وأبدت الغالبية العظمى اتفاقها حول الدعم المادي حيث أفاد كل من (أ/ث/ج) "أن أهم نقطة للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف هو وجود الدعم المادي المُقنن"، وأيد ذلك (ج) بقوله "أن هذه القوة تساعد كثيراً في استمرارية نشاطات الوقف إذ يُعد الدعم المادي أساس لكل مشروع أو نشاط".

وأيضاً اتفق غالبية العينة أن تعاون المؤسسات التعليمية مع بعضها البعض يعد نقطة قوية، حيث ذكر كل من (أ/ث) "إن تعاون هذه المؤسسات في بعض عملياتها والقيام بمساعدة بعضهم لبعض في إقامة الأنشطة وغيرها من الأمور يساعد في إخراج المؤسسة بصورة متماسكة" في حين أجمع قلة حول نقطة القوة المتعلقة بوجود مشرفات ذوات خبرات عالية، فأفاد المسؤول (ج) "أن أسس قوة المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف هو وجود مشرفات ذوات خبرة عالية في الإشراف" وأردف (ت) "أن تحقيق مبادئ الحوكمة

يكون من خلالهن، حيث إن العمل بمبادئ الحوكمة من الإشراف يجعل التطبيق للمديرات والمعلمات أسهل كونه تم العمل به، والتعامل معه" ويمكن أن نقول إن هذه النقطة تعتمد على الوقف في كتابة السياسات والإجراءات التي تحكم عملية إدارة المؤسسات، وتبين سبب إشراكها لهم ودورهم فيها، وماهي المبادئ والقيم التي يلتزمها الوقف في عملية الإشراف، ويتم تضمين ذلك في مستندات وأدلة ومواقع الوقف.

ثانياً: نقاط الضعف: تباينت آراء عينة الدراسة حول نقاط الضعف لمؤسسات التعليم التابعة للأوقاف فأفاد المسؤول (أ/ج) "أن المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف تواجه عدة نقاط من أهمها ضعف قدرة المعلمات والمديرات على التخطيط الاستراتيجي من حيث صياغة الرؤية والرسالة وبناء الأهداف الإستراتيجية، كما أن الكوادر البشرية تُعاني من تدني مستوى التنمية"، وفسرت ذلك المسؤولة (ت) قائلة "أن المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف تواجه من ضعف في البرامج التدريبية للعاملين"، ويعود سبب ضعف قدرة المعلمات والمديرات على التخطيط الإستراتيجي هو عدم توعيتهم بأهمية التخطيط، كما إن وظائف المعلمات والمديرات تكون عملية محصورة بين إلقاء الأوامر واتباع تلك الأوامر، أما سبب ضعف النقطة الثانية والثالثة هو عدم وجود نموذج مُعتمد لتحديد الاحتياجات التدريبية.

في حين اتفقت نصف آراء العينة على أن المؤسسات التعليمية تُعاني من تدني تطبيق معايير الجودة، وعبرت (ث) "أن من نقاط الضعف هو عدم تطبيق معايير الجودة، وضعف الرقابة وضعف تقويم الأداء"، وتحديث (ح) قائلاً "يعود السبب في ذلك هو عدم وجود آلية واضحة لتقييم أداء القائدات والمعلمات، وتزويد القائدات والمعلمات بالتغذية الراجعة بشكل دوري ومستمر فيما يخص أدائهم"، وتحديث المسؤول (ت) ناصحاً "أن قلة التزام الإدارة بالجودة يؤدي إلى استهلاك الأنشطة والأمور التعليمية مما ينعكس سلباً في أداء المعلمات"

كما اتفق قلة أن المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف لا توجد لديها سياسة محدّد لكل المؤسسات، حيث أشار المسؤول (ج/ح) "أن عدم وجود مبادئ مُعتمدة وتؤخذ القرارات والإجراءات بناءً عليها يسبب تعارض في الرغبات والمتوقع من هذه الرغبات، كما أنه يسبب عدم توازن في نشاطات المؤسسات التعليمية"، ويُعزى هذا الضعف لعدم وجود هذه السياسات هو الاعتماد ظاهرة الاجتهادات والتفسيرات المتعددة بين القائدات والمعلمات، لذا لا بد من وضع السياسات المُتمثلة في مجموعة القوانين والقيم والمبادئ التي تحكم قواعد العمل من قبل الوقف والقائدات والمعلمات لدى الوقف، وتحدد مسؤولياتهم وواجباتهم.

وبين قلة من عينة الدراسة أن ضعف البيئة التعليمية يُحد من الإبداع لدى المعلمات، وتحديث (ب) قائلاً في هذه النقطة "أن البيئة المدرسية هي مفتاح نجاح تجربة التعليم بالنسبة للطالبات، وعامل مهم في العملية التعليمية" وأكمل (ب) "يعود نقطة

الضعف إلى اعتماد المعلمات على التلقين، وعدم استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم"، وتفرد المسؤول (ح) في رأيه "أن البيروقراطية تسود في الأوقاف عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة، ويعود السبب من وجهة نظري هو خوف المسؤولين من تشابك المصالح الشخصية مع ناظري الأوقاف".

ثانياً: البيئة الخارجية.

أولاً: الفرص: أكد بعض الخبراء على أن أهم الفرص التي يمكن اقتناصها هو وجود التقنية بمجالاتها وتطوراتها، وفي هذا الإطار ذكرت (ت) "أنه لا بد من توظيف استراتيجيات حديثة في المؤسسات التعليمية، حيث إن توظيف هذه التقنية باستخدام استراتيجيات سوف يسهم في تطوير الأداء المؤسسي"، وأضاف أغلب الخبراء أن من الفرص التي فرضتها البيئة الخارجية هو وجود توجه رسمي نحو تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وأبدى كل من (ت/ث/ح) رأيهم في هذه النقطة بقولهم "أنه لا بد من الالتفات إلى الإقبال المتزايد من أولياء الأمور على المؤسسات التعليمية من أجل الحاق أبنائهم بهذه النوعية من المؤسسات التعليمية، فهذه الإقبال المتزايد يفرض على المؤسسات التعليمية أن تجود وتطور أدائها حتى لا تُهمش من قبل أولياء الأمور".

ثانياً: التهديدات: أجمعت كل العينة المختارة على أن تقلبات الوضع الراهن تسبب اضطرابات وعدم توازن في السياسات التعليمية، بينما عبرت المسؤولة (ت/ث) "أن من التهديدات التي قد تؤثر سلبيًا على المؤسسات التعليمية هو تدني مستوى الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

واتفق معظم العينة على أن المؤسسات تعاني من سوء التنظيم الإداري، وقد اقترح المسؤول (أ) "أنه لا بد من عمل تصور مقترح لهيكله العمل الإداري مما يسهم في تنظيم العمل الإداري"، وأضاف (ح) على قوله "عمل ملف تعريفى لكل القائدات والمعلمات بالمؤسسة ويعرف الملف التعريفى بأنه عبارة عن حصر لأهم المعلومات التعريفية عن المؤسسة التعليمية بغرض إظهارها للمجتمع من خلال قالب تعريفى مناسب"، وبيّن ندرة أن المشكلة التي يعاني منها ناظري الأوقاف هو تشابك المصالح، وصرح (ج) قائلاً "أن هذا التهديد مُلزم للأوقاف بصفة عامة والمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ليست بمنأى عن هذا التهديد، ويرجع السبب في ذلك هو عدم قيام الوقف بتوصيف دقيق لكل المصالح بموضوعية ووضوح".

نتائج استجابات أفراد العينة حول أهداف الرؤية الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة.

استنتج ناظر الوقف (ج) حديثه عن أهداف الرؤية الإستراتيجية بأنها "لن يتأتى جني ثمرة التعليم إلا إذا أدركت القائدة والمعلمة والمؤسسة والأسرة والمجتمع أهداف المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف، وأكبر الجهد يقع على عاتق المعلمة وستظهر الثمرة خاصة إذا

عملت بإخلاص وجد لترسم هذه الأهداف في شخصيتها وسلوكها، ومن ثم غرسها في نفوس الدارسات وتربيتهن عليها، بالتعاون مع الإدارة والأسرة"، واتفقت غالبية آراء العينة حول الهدف الأساسي وهو ترجمة فلسفة المؤسسات الوقفية وعلاقتها تجاه موظفيها إلى سياسات، ووضح كل من (ت/ث/ح) "أنه لا بد من وضع السياسات الثابتة العادلة، والتعامل مع جميع الموظفين بشفاافية مطلقة، وتحديد الأهداف للوقف وآليات تحديد هذه الأهداف".

في حين صرّح المخطط (أ) "أن رؤية المملكة العربية السعودية نحو تطوير أداء المؤسسات التعليمية عامة يستهدف تحسين جودة التعليم مما ينعكس على أداء كل مؤسسة تعليمية باختلاف تشريعاتها"، وأيده غالبية العينة في ذلك، وقال (ب) بحدّة "إذا أردنا أن نحقق هذا الهدف لا بد من تمكين المعلمات من متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين"، وأضاف كل من (ج/ح) "أنه لا بد من تطوير منظومة التقييم والتقويم في ضوء مبادئ الحوكمة للقيام بالتقييم العادل من غير تحيز، وأفادت قلة هدف للرؤية الإستراتيجية هو تطوير البيئة التعليمية المحفزة للإبداع، ورفع كفاءة الأداء المهني للمعلمات والإداريات.

إجراءات تفعيل أهداف الرؤية الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة.

تعددت وجهات نظر العينة في إجراءات تفعيل أهداف الرؤية الإستراتيجية، فأجمع أفراد العينة حول أن أهم إجراء هو كتابة السياسات والإجراءات التي تحكم عملية إدارة القائدات والمعلمات، ووضح (أ/ب) كيفية ذلك حيث قال "لا بد من توضيح سبب إشراكها لهم ودورهم فيها، وماهي المبادئ والقيم التي تلتزمها المؤسسة التعليمية في عملية توظيف" وأكد (ج) على "أنه لا بد من تضمين ذلك في مستندات وأدلة ومواقع المؤسسات التعليمية"، وترى الدارسة أن تفعيل هذا الإجراء يعتمد على إشراك القائدات والمعلمات في صياغة منطلقات ورؤية المؤسسات التعليمية، وأيضًا توعية كافة القائدات والمعلمات بأهمية مشاركتهم لبناء المنطلقات الفكرية لبناء الرؤية ونشرها داخليًا وخارجيًا.

بينما اتفق منصف العينة على عقد ورش عمل لبناء هيكل واضح ومحدد بما يتواءم مع الأهداف الإستراتيجية، كما لا بد من أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة للوصول إلى الهدف المُراد.

وأضاف قلة إجراءات مختلفة تتمثل في تفعيل منصة لتطوير أداء القائدات والمعلمات مع إضافة منصة تقييم جودة الأداء لهم، واستحداث عملية تدريب القائدات والمعلمات وبيّن (ت) ما يحتاج إليه هذا الإجراء حيث صرّح قائلاً: "أن هذا الإجراء يحتاج إلى آلية واضحة وهي تتكون من خطوات متتابعة، بداية يقوم المسؤول بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تعبئة المتطوع لنموذج الاحتياج التدريبي، ثم يحدد المسؤول الوسائل التدريبية بناء على أهداف ومخرجات التدريب المراد تحقيقها مع الأخذ

في الاعتبار بمؤشرات الأداء وتوفير ما يلزم لتنفيذها، أخيرًا يقوم المسؤول بأخذ التغذية الراجعة من المتطوعين وقياس رضاهم ومدى تحقق الأهداف من ذلك".
وترى الدارسة أنه من متطلبات تفعيل أهداف الرؤية الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة هو استحداث مجلس حوكمة المؤسسة؛ بهدف التمكن من تطبيق آليات المساءلة لكل طرف، ويكون من واجباتها الاتصال الفعال مع إدارة المؤسسة التعليمية ومع الأطراف ذات الصلة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

بناء الرؤية الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة.

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية والذي تتضمن السؤال الأول والثاني واستنادًا إلى الخلفية النظرية للإطار النظري وما ورد فيه من أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية، وما تضمنته نتائج الدراسات السابقة من توصيات تؤكد على أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية لتطوير أدائها، كونها أحد أهم مؤسسات البناء والتنمية، كما أنها أحد أركان تحقيق التنمية الشاملة وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وعليها تعول انطلاق مبادرات الإصلاح والتطوير المؤسسي؛ كل ذلك يجعل المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لتبني الحوكمة كخطوة إصلاحية لتطوير أدائها.

الأهداف الإستراتيجية.

الهدف العام للرؤية الإستراتيجية: تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة.

الأهداف الفرعية وآليات التنفيذ:

جدول (١٠) الأهداف الفرعية للرؤية الإستراتيجية وآليات تنفيذها.

الهدف الفرعي	الإجراءات والأنشطة
تحديث سياسات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف	- عقد ورش عمل للمختصين لتطوير سياسات المؤسسات تركيز على تطوير الأداء - استحداث مجلس لحوكمة المؤسسات للتمكن من تطبيق آليات المساءلة لكل القائادات والمعلمات والمستفيدين. - وجود نظام متكامل لتقييم الأداء بما يخدم الفاعلية والكفاءة. - وضع دليل إرشادي لإجراءات سير العمل.
تطوير البناء التنظيمي للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف	- تشكيل لجنة مختصة بالتخطيط الاستراتيجي ومتابعة سير الخطط الإستراتيجية. - توفير نظام اتصال فعال للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف. - تنظيم الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية. - التحديث الدائم والدقيق لقاعدة بيانات المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف ليستفيد منها متخذي القرار على فهم الواقع بكل شفافية. - وضع نظام يهدف لتقويم الأداء المؤسسي ومدى فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف.

<ul style="list-style-type: none"> - وضع المعايير التي يمكن الحكم على الأداء. - توفير نظام المساءلة يتسم بالوضوح والشفافية وربطه بالالتزام بمعايير الجودة والتطوير. - توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات للموظفين. 	
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدات إدارية جديدة تهتم بشؤون المدارس ووحداتها الأساسية. - وضع معايير لاختيار القائدات بكفاءة وفاعلية. - تفعيل معايير وضوابط اختيار القيادات. - تصميم الهيكلة الإدارية وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات والأدوار لجميع القائدات والمعلمات بما يحقق البناء التربوي المستقبلي للمتعلم. 	<p>تطوير الهيكل الإداري للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قيام إدارات التدريب بالدور المناط بهم للمساهمة في تعزيز قدرات المؤسسات التعليمية لتطوير أداء القائدات والمعلمات. - ترسيخ مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات للعاملين في المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف. - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وندوات علمية لإرساء ثقافة التغيير والإصلاح. 	<p>تطوير الكوادر البشرية للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في دمج التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات من حيث الخدمات الإدارية أو الخدمات التعليمية. - جذب مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل الأنشطة. 	<p>تطوير الإمكانيات المادية للمؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توثيق الصلة بين المدارس الحكومية والأهلية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف. - تشجيع القيادات والمهتمين بالتعليم من أولياء الأمور على زيادة المشاركة المجتمعية للمساهمة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف. - تهيئة المناخ المؤسسي للمشاركة في إدارات المؤسسات وإطلاق القدرات الإبداعية. 	<p>توظيف إمكانيات البيئة المحيطة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف</p>

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة تقدم الدارسة مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تُساهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة، وهي كما يلي:
- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية تابعة للأوقاف رؤية إستراتيجية تعمل على علاج مشاكلها وقضاياها الجوهرية.
 - على المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد من فاعليتها وكفاءتها.

- تأسيس مجالس مستقلة للحوكمة تعمل على ترسيخ ثقافة الحوكمة وأثرها على أداء المؤسسات التعليمية.
- إعداد ما يلزم من قوانين وأنظمة ولوائح لتفعيل تطبيق الحوكمة.
- ضرورة العمل على تدريب الكوادر البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العصر.
- ضرورة تفعيل برنامج رقابي بمعايير واضحة ومقننة لرفع أداء الكوادر البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو كريم، أحمد، والثويني، طارق. (٢٠١٤). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (٣)، ٩٣-٥٥.
- أبو موسى، أحمد. (٢٠٠٥). الربط بين حوكمة التكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة الشركات: نموذج مقترح من سياق المحاسبة الإدارية. *مجلة التجارة والتمويل*، (٢)، ١١٨-٥٣.
- أحمد، أحمد، وعبد البر، نسمة، والرشيدي، خليفة. (٢٠١٩). تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز. *مجلة المعرفة التربوية*، ١٤ (٧)، ٢٣٩-٢١٥.
- أحمد، عثمان، ومحمد، كسنة. (٢٠٢٠). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات في الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نضال بالجبلة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ١ (٦)، ٨٧-١٠٦.
- الأسمر، منى. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، (٧٠)، ٩٨٢-٩٣١.
- الأسمر، طارق. (٢٠١٨). واقع الإقبال على الحلقات القرآنية بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين والمعلمين وأولياء الأمور. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٩ (١٢)، ٨٩-٥٥.
- باسعيد، ابتسام. (٢٠٢٠). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. *مكتب التربية العربي لدول الخليج*، (١٥٥)، ١٠٢-٨١.
- بشير، محمد. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلباتها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٣)، ٤٥-٢٧.
- البلوي، محمد. (٢٠٢٠). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٢٣)، ٢٤٧-٢٢٣.
- بوعلام، مسعودي. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دفاتر اقتصادية*، ٢ (١٠)، ٩٧-٨٥.
- الجريوي، سميرة بنت سلمان بن محمد. (٢٠١٣). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٣ (٤)، ٢٦٨-٢٤٤.
- الحازمي، محمد. (٢٠١٦). تطوير مؤسسات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الألماني. *مجلة التربية*، ٤ (١٧١)، ٧٢-١٢.

- حلاوة، جمال. (٢٠١٤). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (١٤)، ٦٠-٣٣.
- الختلان، منصور. (٢٠١٦). تقنيات الأداء البشري كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي بمحافظة الخرج. مجلة كلية التربية، ٤ (١٦)، ٢٨٠-٢٢٩.
- الرحامي، محمد. (٢٠١٩). رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الوطنية، (٩)، ١٩٧-٢٣٦.
- الرشيدي، نابف. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت. المجلة العربية للتربية النوعية، (١١)، ٢٢-١.
- الرمثي، سعد، وعيد، هالة. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية، (٦٦)، ١٠٠٩-١٠٦٩.
- الزعبي، محمد. (٢٠١٦). حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعوقات: حالة دراسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. جرش للبحوث والدراسات، ١٧ (٢)، ٤٤٧-٤٧٤.
- الزميتي، أحمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، (٢٥)، ٢٦-١.
- الزهراني، خديجة بنت مقبول. (١٤٣٥). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- الزهيري، إبراهيم، والسناقي، حسين، ومحمود، أشرف، وعطا، رجب. (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه. مجلة العلوم التربوية، (٤)، ١٩٣-٢٣٣.
- زيدان، رندا، وجوهر، يوسف، زهران، إيمان. (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٦ (٢)، ٣٩٠-٤٢٤.
- السهمي، خضران. (٢٠١٥). الوظائف التربوية للحلقات القرآنية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. (١٦) ٥١، ٤٨-١.
- شبلبي، مسلم، ومحسن، عبد الرضا. (٢٠٢٠). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٢ (٤٠)، ٤١-١٩.

الشهراني، مطرة. والزهراني، خديجة. (٢٠٢٠). درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بالمستوى الأداء المدرسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، ١ (٢)، ٢٧٩-٢٩٩.

عبد الوهاب، ياسر. (٢٠١٧). الحوكمة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة حالة كلية الإدارة بأكاديمية السادات. *مجلة مصر المعاصرة*، ٥٢٧ (١٠٨)، ٨٩-١١٧.

العتيبي، عالية. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، (١١)، ٤٧٤-٣٧٩.

عثمان، أنجم. (٢٠٢٠). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٤ (٢٨)، ١١٤-٨٣.

العربي، شريف، والقشلان، أحمد. (٢٠٠٩). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٣ (٢)، ٨٩-١٠٤.

العريني، منال. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٣ (١٢)، ١٤٨-١١٥.

عطوي، جودت بن عزت. (٢٠٠٨). *أساليب البحث العلمي*. (ط١)، عمان، دار الثقافة. عمار، بوحوش، ولطاد، ليندة، وعباش، عائشة، ورانجة، زكية، وتيغزة، زهرة، وحمزة، حورية، وفريدة، قصري، ويطو، رزيقة، وعراجي، إيمان، وبورايح، سلمة، وبودي، نبيلة، وإيجر، أمينة. (٢٠١٩). *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية*. (عائشة عباس، وزكية رانجة، محررون). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

عوض الله، عصام. (٢٠١٣). الحاكمية وأثرها على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالسودان في ضوء معايير الجودة. *مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (١)، ٣٨-١.

الغامدي، علي. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢ (٢١)، ٤١-١.

الفايز، هيلة. (٢٠١٨). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحكومة. *مجلة العلوم التربوية*، (١٣)، ٢٣٤-١٦١.

الفاقي، محمد. (٢٠١٣). التنمية بالوقف. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤، ٦٠-٩٤.
محروس، رانيا، ومحمد، سليمان، وهاشم، نهلة. (٢٠١٦). تفعيل الحوكمة الأكاديمية
التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*،
٤٠ (١)، ١٥٤-١٠٣.

محمد، مديحة. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقية في
الجامعات المصرية. *مستقبل التربية العربية*، ١٣ (١٨)، ٤٥-١٤٢.
محمود، رهام، وجوهر، يوسف، وأحمد، محمود. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري لمديري
المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية
والنفسية*، ٥ (٩)، ٩٢-١١٠.

مرزوق، فاروق. (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة.
العلوم التربوية، ١ (١٩)، ٣٢٦-٣١٤.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات. (٢٠١٣، مايو ٢٣). *نحو إستراتيجية تكاملية للنهوض
بالوقف الإسلامي [جلسة مؤتمر]*. المؤتمر الدولي الرابع للأوقاف بالمملكة العربية
السعودية، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة.

<https://medadcenter.com/conferences/320>

مصطفى، كمال. (٢٠١٩). *تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية
"دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة القدس]*.

[https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/20.500.12213/5872/
MT_2019_21620254_8060_a.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/20.500.12213/5872/MT_2019_21620254_8060_a.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

المصوري، علي. (١٤١٢). دراسة تحليلية للأسس التي يقوم عليها النظام التعليمي
السعودي كما وردت في السياسة التعليم. *رسالة الخريج العربي*، (٤٠)، ٣٢-١.
معوض، أشواق. (٢٠١٦). تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر: المتطلبات-
المشكلات-المقترحات. *مجلة كلية التربية*، ٢٧ (١٠٨)، ٤١٦-٣٩١.

المغربي، عالية هاشم عبد الله. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية
الأهلية للبنات في مدينة الرياض. *المجلة التربوية*، (٦٨)، ١٥٩٣-١٦٤٣.

المنتدى السياسي الرفيع المستوى. (٢٠١٨). *نحو تنمية مستدامة للملكة العربية السعودية*.
السعودية المملكة العربية

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20233>

[SDGs Arabic Report 972018 FINAL.pdf](#)

مندور، هناء. (٢٠١٨). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد
الكساد التنظيمي. *مجلة الإدارة التربوية*، ٥ (١٩)، ١١٧-١٧٧.

منشط، آسيا بنت حسين محمد. (٢٠١٩). الدور التربوي لمعلمات الحلقات القرآنية في خميس مشيط من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٣٣)، ١٠١-١٢٣.

منصور، كمال. (٢٠١٦، سبتمبر). تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجية التحسين المستند إلى المدرسة: مدارس الظهران دراسة حالة [جلسة مؤتمر]. المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم-تحديات المستقبل، جامعة عين شمس-كلية التربية، القاهرة.

<http://search.mandumah.com/Record/805544>

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (٢٠١٩). برنامج الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقي التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

<http://www.oecd.org/mena/governance/MENA-OECD-Brochure-2019-ARA.pdf>

مومني، إسماعيل، وعويسي، أمين. (٢٠١٨). حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية (دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة). الأمانة العامة للأوقاف.

https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2019/11/ar_hawkamat_alwaqf_waealaqatuha_biatatwir_almuasasat_alwaqfia.pdf

موني، خالد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٢٤)، ٩٦-٥٥.

الميرغني، أسماء. (٢٠١٨). *الدرس ١٠: حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون SPSS Steven K. Thompson* [فيديو تعليمي، اليوتيوب].

<https://www.youtube.com/watch?v=EYIWBIGAmmc>

نصر، نوال. (٢٠١٠، أبريل). *التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي* [جلسة مؤتمر]. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس -الدولي الثاني- الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جامعة المنصورة- كلية التربية النوعية.

<http://search.mandumah.com/Record/66161>

الهمص، عبد الفتاح، والزامل، أيمن. (٢٠١٩). واقع مراكز تحفيظ القرآن الكريم وسبل تطويرها -دراسة وتحليل- [جلسة مؤتمر]. المؤتمر العلمي الأول واقع تحفيظ القرآن الكريم في فلسطين (آمال وتطلعات)، جامعة النجاح الوطنية.

<https://repository.najah.edu/handle/20.500.11888/14279>

الهوراي، أسماء. (٢٠١٨). حكمة تدبير ميزانية الأوقاف العامة. *المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية*، (١٥)، ١٧٤-١٨٨.

الهيمل، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٠، ديسمبر). جهود المملكة في خدمة القرآن الكريم [جلسة مؤتمر]. المؤتمر العالمي الأول عن جهود المملكة، الجامعة الإسلامية،

<https://www.al-madina.com/article/60779>

هيئة الخبراء لمجلس الوزراء. (١٤١٢). *النظام الأساسي للحكم*. المملكة العربية السعودية.

<https://old.boe.gov.sa/ViewStaticPage.aspx?lang=ar&PageID=2>

5

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦). *موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها ٢٠١٥-٢٠١٩م*. المملكة العربية السعودية: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

https://drive.google.com/file/d/0BwprDK8_evUuVzZWaGpvR1

[p1OWM/view](https://drive.google.com/file/d/0BwprDK8_evUuVzZWaGpvR1/view)

ولد آدة، محمدين. (٢٠١٥). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات التعليم الثانوي بموريتانيا. *مجلة كلية التربية*، ٤ (٣٩)، ٤٠٦-٣٥١.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Kidder, J. D. (2013). *Governance training for California charter school boards* [Unpublished ph.D Dissertation]. California University.

Mohmed, E. (2010). AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE EXTENT OF CORPORATENANCE PRACTICES IN OMAN. 1 (14), 53-29.

Monk, R, and Minow, N. (2001). *Corporate Govenance*. Waili.

Rabovsky, T. M. (2012) Accountable in higher education exploring impacts on start budgets and institutional spending patterns. *Journal of Public Administration Research and Theory*. (22)4. 675-700.