

## متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس

مجدلين محمود القاعود

استاذ الإدارة التربوية المساعد في جامعة طيبة سابقاً- المدينة المنورة- المملكة العربية السعودية  
Magiq100@gmail.com

انتصار فراج حسن بخيت

إدارة التعليم العام بينبع- المملكة العربية السعودية  
entbkt13@gmail.com

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٩/٧/٢١

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/٤/٢٠

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية للبنات بمدينة ينبع فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، وتحديد اختصاص كل منهما؛ ليتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة لكل منهما. ضرورة العمل التكاملية لتطوير إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع في ضوء مدخل الحوكمة الرشيدة من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات إدارة المدارس لتطوير الأداء وتسهيل مهمة المدرسة في اتخاذ القرارات الفعالة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرشيدة؛ متطلبات الحوكمة؛ مدارس التعليم العام للبنات؛ بينبع



### المقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة وإن التطور الحاصل على الصعيد العالمي وخاصة في مجال التعليم أفرز وجود تراكم معرفي كبير ساهم في الارتقاء بأساليب وفلسفة الإدارة، إذ أصبحت المنظمات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترتقي إلى التحديات التي تواجه هذه المنظمات في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيرات، وقد عززت المناهج والمداخل المعرفية العديد من النماذج الجديدة للإدارة والرقابة وخاصة في مؤسسات التعليم، ويمكن أن تكون الحوكمة الشاملة صيغة عملية تصلح لتطبيقات مختلفة في بيئات متنوعة وعديدة (يوسف، ٢٠١٠).

إن تطبيق متطلبات الحوكمة في المدارس يتطلب وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، إضافة إلى المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بين أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية

وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا بد من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجلس الحوكمة وتقدم تقريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي بالجامعة. (ناصر الدين، ٢٠١٢).

وتواجه عملية تطبيق الحوكمة الجيدة في التعليم عدد من المعوقات أشارت لها العديد من الدراسات في جوانب ومجالات مختلفة، فقد حدد (بيومي، ٢٠٠٩) أهم القضايا التي تواجه تطبيق حوكمة التعليم في النقاط التالي: وجود فجوة بين الالتزام والتنفيذ، وهناك توجه نحو ارساء اللامركزية في مجال تنفيذ الأنشطة الخاصة بالتعليم المجتمعي، ودعم برامج التأهيل والتدريب لبناء القدرات الوطنية في مجال التعليم المجتمعي.

لذلك ظهرت الحاجة إلى الحوكمة على اعتبار أن الحوكمة تمثل مؤشراً على نجاح المؤسسة، وعامل ضمان أو تحفيز للإدارة الكفؤة في المؤسسات باستخدام العديد من الحوافز، وبالتالي نجاح اقتصادها ككل. (عمرو، ٢٠١٠).

وظهر مفهوم الحوكمة لأول مرة في علم الاقتصاد، وكان يعنى به أداء الشركات والاستثمار الامثل للموارد، وكان ظهورها بسبب فشل الرقابة المالية، وعدم الإفصاح والشفافية وضعف أساليب العمل، ومن ثم بدأت الشركات في البحث عن الجوانب التي تتيح لها استثمار الموارد والإمكانات وتوظيفها في الجوانب التنظيمية والإدارية. (أبو بكر، ٢٠٠٥).

وعرف شحاتة (٢٠٠٧) الحوكمة بأنها: " مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسة".

بينما يرى عمرو (٢٠١٠) أن الحوكمة تعد مؤشراً على نجاح عمل المؤسسة وعامل محفز للإدارة الناجحة في المؤسسات باستخدام العديد من العمليات التي تعمل على تقوية عمل المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

أورد يوسف (٢٠٠٧) أن للحوكمة أهمية كبيرة للمؤسسات فهي توفر الهيكلة التنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف ووسائل بلوغ تلك الاهداف، ويمكن إجمال هذه الأهمية على النحو التالي: الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وإيجاد مؤسسة مستقلة لها مجلس وهيئة حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية الادارة، ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية وتجنب العناء الإداري والمادي.

ومما سبق ترى الباحثتان أن الحوكمة إذا ما طبقت في المؤسسات التعليمية، فإنها يمكن أن تمكن من رفع كفاءة المدرسة، ووضع الإطار التنظيمي الذي يضمن حماية حقوق جميع العاملين، ويسهم الإفصاح الكامل عن أداء المنظمة والوضع المالي لها، والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة؛ مما ينعكس على زيادة ثقة المجتمع في المدرسة.

وتتعدد الجهات المستفيدة من تطبيق الحوكمة حيث لا تستفيد جهة واحدة منها، ويمكن تلخيص أهم فوائد الحوكمة في المدارس على النحو التالي: وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات التربوية في المدرسة في تولى أعمال إدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية، وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المدرسة للحصول على أداء مرتفع من الجميع وكذلك تعزيز فاعلية المدارس وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجة من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وتوفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الحوكمة في المدرسة، وتحقيق مشاركة جميع الأطراف من القيادات والإداريين والموظفين والطلاب بعملية صنع القرار. (مرزوق، ٢٠١٢).

ومما سبق ترى الباحثتان أن هناك مجموعة من الأهداف يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس ومنها: تحقيق العدالة والمساءلة والشفافية لجميع الأطراف العاملين في المدرسة، وتعزيز مستوى المسئولية لدى الموظفين، وحماية مصالح المجتمع بصفه عامة، وتعظيم الدور التعليمي التي تقوم به المدرسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتنظيم القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع الحقوق والمسئوليات بين الإدارة والعاملين.

ذكر نوري وسلمان (٢٠١٠) أبرز خصائص الحوكمة وتتمثل بالاتي: التأكيد التام على التفاعل بين الانظمة الداخلية والخارجية لأداء المؤسسة، والمساءلة والمحاسبية في إدارات المؤسسة، وتعزيز وتفعيل أداء المؤسسات، وكذلك الوصول الى أفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة، والتوازن في العلاقات بين إدارات المؤسسة والأطراف الأخرى، معرفة حقوق ومسئوليات الأطراف المختلفة بما في ذلك مجلس الإدارة، ولجان التدقيق والمراقبة، وأصحاب المصالح المختلفة.

وحدد محمد (٢٠٠٨) مجموعة من المقومات والمعايير والمتطلبات لتطبيق الحوكمة وهي على النحو التالي: يتوفر الفئاعة الكاملة لدى الادارة المدرسية بقبول مبادئ الحوكمة وقواعدها، ووضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة التي تسهل عملية التطبيق، وكذلك وضوح إمكانية تطبيق مراحل الحوكمة من أجل الوصول الى الناتج بشكل دقيق وواضح، وجود اتصال فعال ومتطور يتم تزويده بتقنيات حديثة، ووجود قيادات تتمتع بالكفاءة والخبرة والمؤهلات المناسبة.

بينما أضاف الفراء (٢٠١٣) بأن أهم متطلبات تطبيق الحوكمة القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المسألة والمحاسبية، ووجود مزيد من الشفافية والمصدقية، وتفعيل نظام اداري ومالي متطور، وتفعيل اللامركزية في الإدارة، وحرية تداول المعلومات، وإصلاح شؤون الموظفين. أما الدراسة الحالية فحددت متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة في المدارس فيما يلي:

• المتطلبات الخارجية: وتتمثل في قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة كأداة لجودة الإنتاج، اعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء المدرسي، إشراك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أداؤها المالي والإداري، الإفصاح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم، توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الأداء المدرسي، مناقشة انتقادات المجتمع حول أداء المدرسة، انسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم، متابعة الخطة العامة لوزارة التعليم، إشراك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

• المتطلبات الداخلية: وتتمثل في القدرة على تحليل المشكلات المدرسية، القدرة على اتخاذ القرار الرشيد، إحقاق الإداريات والمعلمات داخل المدرسة بدورات تدريبية، وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة، توزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الإدارية في المدرسة، تشجيع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة، وجود أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة، الالتزام بالشفافية والنزاهة في إدارة للمدرسة، إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس، ربط التعليم داخل المدرسة بمتطلبات سوق العمل، استخدام التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح، الإفصاح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة، تحقيق استقلالية المدرسة في جميع مجالات عملها.

وقد تناولت الباحثتان عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع مرتبة من الأحدث إلى الأقدم ومنها دراسة الخطيب (٢٠١٨) والتي هدفت الى تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الاردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة والمكون من رؤساء الجامعات الاردنية ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الاقسام ورئيسة عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة والمكون من رؤساء الجامعات الاردنية ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الاقسام العلمية وتم تطوير الاستبانة ضمن خمسة مجالات وكانت نتائج الدراسة: إن مجال التشريعات والقوانين والانظمة والتعليمات قد احتل المرتبة الاولى وبدرجة كبيرة وجاء مجال صناعة القرار في المرتبة الاخيرة، وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد العينة تعزى لاختلاف متغير الجامعة وذلك لصالح الجامعات الحكومية كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الموقع الاكاديمي وذلك لصالح متغيرات ذوي الموقع الاكاديمي الاعلى .

وهدفت دراسة قرواني (٢٠١٦) الى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وكانت الاستبانة أداة الدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود ممارسة للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين بدرجة مرتفعة على مجال الصعوبات التي تعوق ممارسة الادارة المدرسية للحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها على الأبعاد كافة (الصعوبات التنظيمية، والبشرية، والمادية).

أما دراسة المفيز (١٤٣٧) فهذهت الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر اعضاء مجالس الجامعات فيها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥١) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية وأظهرت نتائج الدراسة : ان واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً، وجاء في المرتبة الاولى مجال السلطة والادارة ومجال المشاركة في المرتبة الاخيرة .

وأجرى برادلي (Bradley 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص الحوكمة في مجالس المدارس بولاية ايوا بأمريكا، ولغايات إجراء الدراسة تم استطلاع وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة المدارس بالولاية لعرض خصائص الحكم الفعال واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة المقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تمنح أعضاء مجلس إدارة المدرسة اتخاذ قرارات رشيدة بعيداً عن التأثيرات الخارجية، وأن التدريب على نظام الحوكمة يؤدي إلى ممارسة الحوكمة الفعالة، وأن خصائص الحكم الفعال تتم من خلال تعزيز التعاون مجلس الإدارة والإسراع في فهم مختلف الأدوار والمسؤوليات لأمناء مجلس إدارة المدرسة.

وهدفت دراسة جنيفر وديام (Jennifer & Diem 2015) إلى التعرف على أثر الحوكمة في إصلاح الإدارة المدرسية في التعليم العام التي أنشئت في منطقة العاصمة أوماها في نبراسكا، وتم استطلاع آراء ٢١ عضواً من الأعضاء المشرفين على المدارس التي تطبق الحوكمة في التعليم. وأسفرت نتائج الدراسة على أن إصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في منطقة العاصمة أوماها ساهم بدرجة كبيرة في تطور النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي، كما أصبح للمجتمع المحلي دور في مجالس المدارس خلافاً للسابق.

في حين هدفت دراسة هيغام (Higham 2014) إلى التعرف على النظام الجديد لحكم المدارس في ظل الحوكمة من خلال تحديد مسارات السياسة التعليمية الجديدة في المدارس، وتم الاعتماد على عملية مسح ومقابلات مع عينة من ٥٨ مدرسة تطبق الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المدارس ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الراعية، لها دور كبير في الحوكمة في المدارس، كما يعطي نظام الحوكمة ضمانات أوسع لإدارة المدارس، وهذا يساعد على تحسين عملية التعليم وتحسين مستوى الأداء المدرسي .

وهدفت دراسة الطائي (٢٠١٣) إلى تسليط الضوء على الجانب المعرفي والمنهج الاكاديمي في المجال الإداري وهو الحوكمة وخصائصها، والذي يؤثر على كل من الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي القائم على مدى قدرة تلك الخصائص على تحسين فاعلية الخدمة التعليمية، معتمدة على

الأسلوب التحليلي الوصفي، واختارت الباحثة عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية إدارة الحوكمة تُعد منهجاً إدارياً مناسباً لضبط وتوجيه الأجهزة الإدارية، كما أن فهم وإدراك الإدارة العليا لخصائص الحكمانية يساهم في تعزيز وتحقيق مستويات أداء عالية الجودة.

وفي دراسة ناصر الدين (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والاداريين ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر من خلال: تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها وهو الحوكمة حيث أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة لمختلف الجامعات والمؤسسات التعليمية لما لها من دور في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات وتعزيز المشاركة المجتمعية كدراسة هيغام (2014) Higham. ودراسة الخطيب (٢٠١٨) ودراسة ناصر (٢٠١٢). واختلفت من حيث تناولها للموضوع فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لمتطلبات الحوكمة الرشيدة الداخلية والخارجية، وتتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الخطيب (٢٠١٨)، ناصر الدين (٢٠١٢)، الطائي (٢٠١٣)، واختلفت مع دراسة هيغام (2014) Higham ودراسة برادلي (2015) Bradley حيث استخدمت الدراسات المنهج النوعي وأداه الدراسة المقابلة. أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية: أفادت نتائج هذه الدراسات البحث الحالي، حيث كانت نقطة انطلاق لموضوع هذا البحث، ومرشداً للباحثان في إعداد أدواته وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها، كما أعطت فكرة عن مفهوم وخصائص الحوكمة وواقع ومعيقات تطبيق الحوكمة في الجامعات والمؤسسات.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من حداثة مفهوم الحوكمة المؤسسية في البيئة السعودية نجد أن هناك تحركاً جاداً نسبياً من قبل المهتمين في المملكة العربية السعودية في محاولة شرح هذا المفهوم، والتعرف على جوانبه، وكيفية تطبيقه في قطاع التعليم، وإن تجسيد هذا الأمر عملياً يعني في أحد جوانبه إن إدارة مدارس التعليم العام تستخدم منهج الحوكمة كصيغة للحكم والإدارة بإطار نضج أخلاقي معرفي لتعزيز النجاح المستمر والأداء العالي. ومن خلال إطلاع الباحثان لاحظنا أن الإدارة المدرسية تحظى بالكثير من الصلاحيات الممنوحة لها وفق نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه الصلاحيات تتيح للإدارة المدرسية ممارسة الحوكمة الرشيدة، ولكن هناك قصور في تطبيق أو معرفة متطلبات الحوكمة الرشيدة لدى مديرات المدارس، خاصة وأن وزارة التعليم تسعى لتطوير عمل الإدارة المدرسية والارتقاء بها وجاءت الدراسة الحالية تلبية لما أوصت به كلاً من دراسة ( جودة، ٢٠٠٨)، و(الزهراني، ٢٠١١).

وتنبع أسئلة الدراسة الحالية من السؤال الرئيسي الآتي:

ما متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما درجة أهمية المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟
٢. ما درجة أهمية المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟
٣. ما درجة تطبيق المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟
٤. ما درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد درجة أهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، والتعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين واقع أهمية وتطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- تقديم طرح فكري عن إمكانية تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع في عصر المعرفة، ودرجة أهميتها ومتطلبات تحقيقها، وقد تسهم الدراسة في إعطاء القيادات التربوية في مواقع اتخاذ القرار في وزارة التعليم معلومات عن مدى أهميته تطبيق متطلبات الحوكمة في تحقيق الشفافية والمساءلة، وتعريف المسؤولين في وزارة التعليم والقائمين على تحسين الأداء بإدارات التعليم بمتطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر مديرات المدارس بمحافظة ينبع؛ مما يمكنهم من توفير العوامل اللازمة لتحسين أدائها بكفاءة عالية.

## حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: معرفة درجة أهمية ودرجة تطبيق مديرات المدارس في محافظة ينبع لمتطلبات الحوكمة الرشيدة المتمثلة في: (المتطلبات الداخلية، المتطلبات الخارجية).

ثانياً: الحدود البشرية: مديرات المدارس بمحافظة ينبع بجميع المراحل الدراسية، والمتواجدات على رأس العمل أثناء توزيع أداة الدراسة.

ثالثاً: الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس تعليم البنات بمدينة ينبع.

رابعاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ١٤٣٩هـ - ١٤٤٠هـ.

## مصطلحات الدراسة:

- الحوكمة الرشيدة: وتُعرف الحوكمة الرشيدة إجرائياً بأنها: الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المدرسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمدرسة من ناحية أخرى لهدف تحسين الأداء المؤسسي، والذي يقود المدرسة نحو الجودة في العمل والشفافية والعدالة.
- متطلبات الحوكمة: تُعرف متطلبات الحوكمة بأنها: "المقومات أو المعايير لدعم وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات" (محمد، ٢٠٠٨).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يحاول من خلاله رصد واقع تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع، ودرجة أهميتها من وجهة نظر مديرات المدارس.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (٦٨) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع للعام الدراسي ١٤٣٩هـ، وقد تم اختيارهن بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (١): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة
ابتدائي	٣٨	% ٥٥,٩
متوسط	١٩	% ٢٧,٩
ثانوي	١١	% ١٦,٢
المجموع	٦٨	% ١٠٠

ثالثاً: أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ولصيغة فقرات الاستبانة تم مراجعة الأدب النظري المرتبط بواقع وأهمية تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم من وجهة نظر القادة التربويين، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على واقع وأهمية تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم، والمصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة، وصياغة فقراته. وتضمنت فقرات الاستبانة محورين رئيسيين، هما: (المتطلبات الخارجية، المتطلبات الداخلية)، وتكونت في صورتها النهائية من (٣٠) فقرة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً).  
صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

أ. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في التربية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وتم إضافة أو حذف أو تعديل بعض الفقرات بناء على اقتراحات المحكمين.  
ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد والدرجة الكلية، وتحققت الباحثان من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	محاور أداة الدراسة
٠,٧٤٣**	المتطلبات الخارجية
٠,٧٨٩**	المتطلبات الداخلية

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول أن معامل ارتباط المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة بلغ (٠,٧٤٣)، أما معامل ارتباط المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة بلغ (٠,٧٨٩)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل محور من محاور أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ، وقد بلغ الثبات الكلي (٠,٩٠٢)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، ويوضحها الجدول رقم (٣).

جدول (٣): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

الفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
٠,٨٨٤	المتطلبات الخارجية
٠,٩٢١	المتطلبات الداخلية
٠,٩٠٢	الثبات الكلي

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية: وتمثلت فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الأول على: ما درجة أهمية المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة أهمية المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع.

جدول(٤): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة

## نظر مديرات المدارس

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٨	يتم دفع مخصصات المدرسة بناء على احتياجاتها الفعلية	٤,٥٣	٠,٧٢٢	درجة عالية جداً
٢	٩	أقوم باستثمار مرافق المدرسة للحصول على تمويل إضافي	٤,٤٩	٠,٧٤٣	درجة عالية جداً
٣	١	اقنع المسؤولين بجودة الحوكمة كأداة لجودة الإنتاج	٤,٤٦	٠,٧٤٢	درجة عالية جداً
٤	١٠	احرص على تدريب وتأهيل العاملات خارجياً	٤,٤٣	٠,٩٠٣	درجة عالية جداً
٥	٣	أشرك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أدائها المالي والإداري	٤,٤١	٠,٨٥١	درجة عالية جداً
٦	٤	أفصح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم	٤,٤٠	٠,٧٣٨	درجة عالية جداً
٧	٢	اعتمد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء المدرسي	٤,٣٧	٠,٨٢٩	درجة عالية جداً
٨	٥	أوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الأداء المدرسي	٤,٣٥	٠,٨٧٧	درجة عالية جداً
٩	٦	ارحب بمناقشة انتقادات المجتمع حول على أداء المدرسة	٤,٢٩	٠,٨٩٩	درجة عالية جداً
١٠	١١	اتابع الخطة العامة لوزارة التعليم	٤,٠٩	٠,٩٢٦	درجة عالية
١١	١٢	أشرك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٤,٠٧	٠,٩٤٤	درجة عالية
١٢	٧	اعمل على انسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم	٤,٠٠	٠,٩٩٣	درجة عالية
		المتوسط الحسابي	٤,٣٢	٠,٨٤٧	درجة عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٣٢)، واحتلت المرتبة الأولى العبرة (٨)، بمتوسط بلغ (٤,٥٣) والتي تنص على: "يتم دفع مخصصات المدرسة بناء على احتياجاتها الفعلية". وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع مديرات المدارس بمدينة ينبع يدركن أهمية تطبيق المتطلبات الخارجية للحوكمة الرشيدة، لأنه من خلال تحقيقها يكون هناك فهم لطبيعة العمليات التي تجري داخل المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحيط، ومن خلال تزويد المدرسة بالمخصصات الفعلية تكون قادرة على تنفيذ احتياجاتها، بينما احتلت المرتبة الأخيرة العبرة (٧)، بمتوسط بلغ (٤,٠٠) والتي تنص على: "اعمل على انسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم". ورغم أن هذه العبرة في المرتبة الأخيرة إلا أنها من وجهة نظر الباحثان مهمة بدرجة عالية، حيث إن توفر قنوات المعلومات يؤدي إلى كفاءة وفعالية الحوكمة الرشيدة من خلال مشاركة جميع الأطراف في صنع القرارات واتخاذها، ويكون هناك وضوح في الرؤية بطبيعة الأدوار الموكلة إليهم ويكون هناك مشاركة تؤدي إلى الارتقاء بمستوى المدرسة.

## ● إجابة السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على: ما درجة أهمية المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة أهمية المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

جدول(٥): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة

## نظر مديرات المدارس

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢١	أقوم بإعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس	٤,٦٦	٠,٥٣٦	درجة عالية جداً
٢	١٧	أوزع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الإدارية في المدرسة	٤,٦٣	٠,٦٢٤	درجة عالية جداً
٣	١٩	أوجد أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة	٤,٦٣	٠,٦٢٤	درجة عالية جداً
٤	٢٣	استخدم التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح	٤,٥٤	٠,٧٤٢	درجة عالية جداً
٥	٢٠	الترم بالشفافية والنزاهة في إدارتي للمدرسة	٤,٥١	٠,٧٠٢	درجة عالية جداً
٦	٢٧	استغل الموارد والإمكانات المتاحة في المدرسة بشكل ملائم	٤,٥٠	٠,٧٢٣	درجة عالية جداً
٧	٢٦	احقق استقلالية المدرسة في جميع مجالات عملها	٤,٤٨	٠,٦٨٠	درجة عالية جداً
٨	١٥	اعمل على إلحاق الإداريات والمعلمات داخل المدرسة بدورات تدريبية لرفع كفاءتهن وفعالية أدائهن	٤,٤٤	٠,٧٩٩	درجة عالية جداً
٩	٢٥	أفصح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة	٤,٤٢	٠,٨٣٤	درجة عالية جداً
١٠	٢٩	أقوم بتوفير قنوات اتصال فعالة مع أفراد المدرسة للحصول على معلومات عن سير العمل	٤,٣٩	٠,٧٥٣	درجة عالية جداً

١١	٣٠	احرص على وضع بدائل في الخطة الاستراتيجية	٤,٣٨	٠,٨٣٣	درجة عالية جداً
١٢	٢٨	لدي معرفة بمتطلبات الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة الأداء المدرسي	٤,٣٤	٠,٨٤٠	درجة عالية جداً
١٣	١٣	اتمتع بالقدرة على تحليل المشكلات المدرسية	٤,٣١	٠,٧٧٨	درجة عالية جداً
١٤	١٦	اعمل على وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة	٤,٢٨	٠,٨٦١	درجة عالية جداً
١٥	٢٤	احقق مستوى من الثقة بين إدارة المدرسة والعاملين فيها	٤,٢٧	٠,٩٤٤	درجة عالية جداً
١٦	٢٢	ربط التعليم داخل المدرسة بمتطلبات سوق العمل	٤,٢٢	٠,٩٩٠	درجة عالية جداً
١٧	١٤	امتلك القدرة على اتخاذ القرار الرشيد	٤,١٦	٠,٩٤٠	درجة عالية
١٨	١٨	اشجع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة	٤,٠٦	١,٠٦٣	درجة عالية
		المتوسط الحسابي	٤,٤٠	٠,٧٩٣	درجة عالية جداً

يتبين من الجدول السابق أن درجة أهمية المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط العام لبيانات هذا البعد (٤,٤٠)، واحتلت المرتبة الأولى العبارة (٢١)، بمتوسط بلغ (٤,٦٦) والتي تنص على: "أقوم بإعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس".

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس بمدى أهمية المتطلبات الداخلية للحوكمة الرشيدة، حيث يدركن أهمية العدالة في التعامل مع جميع العاملات داخل المدرسة، وأهمية تحقيق الإفصاح والشفافية والمعاملة العادلة، بينما احتلت المرتبة الثامنة عشر العبارة (١٨)، بمتوسط بلغ (٤,٠٦) والتي تنص على: "اشجع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة"، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس أهمية توفير قنوات اتصال فعالة داخل العمل؛ لأنه متى أدركت العاملات التزام الإدارة بهذه المعايير فإن هذا يساعد على إنجاز أعمالهم بكفاءة ودافعية أكبر.

#### • إجابة السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على: ما درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٢	أشرك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٤,١٥	٠,٨١٥	درجة عالية
٢	٦	ارحب بمناقشة انتقادات المجتمع حول أداء المدرسة	٣,٩١	١,٣٤٦	درجة عالية
٣	٥	أوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الأداء المدرسي	٣,٥١	١,٤٨١	درجة عالية
٤	٧	اعمل على انسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم	٣,٥٠	١,٥٤١	درجة عالية
٥	١١	اتابع الخطة العامة لوزارة التعليم	٣,٠٧	١,٤٢٨	درجة متوسطة
٦	١٠	احرص على تدريب وتأهيل العاملات خارجياً	٢,٦٨	١,٤٧١	درجة متوسطة
٧	٤	أفصح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم	٢,٥٤	١,٤١٩	درجة ضعيفة
٨	١	اقنع المسؤولين بجودة الحوكمة كأداة لجودة الإنتاج	٢,٥٣	١,٣٨٧	درجة ضعيفة
٩	٣	أشرك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أدائها المالي والإداري	٢,٥٢	١,٤٣٠	درجة ضعيفة
١٠	٢	اعتمد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء المدرسي	٢,٥٠	١,٣٧٧	درجة ضعيفة
١١	٨	يتم دفع مخصصات المدرسة بناء على احتياجاتها الفعلية	٢,٣٧	١,٤١٣	درجة ضعيفة
١٢	٩	أقوم باستثمار مرافق المدرسة للحصول على تمويل إضافي	٢,١٥	١,٣٣٠	درجة ضعيفة
		المتوسط الحسابي	٢,٩٥	١,٣٧٠	درجة متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لبيانات هذا البعد (٢,٩٥)، واحتلت المرتبة الأولى العبارة (١٢)، بمتوسط بلغ (٤,١٥) والتي تنص على: "أشرك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة".

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يسمح لجميع المدارس إشراك مراكز الخبرة في وضع خطة المدرسة، وأغلب الخطط المدرسية تكون مكررة من الأعوام السابقة، بينما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة (٩)، بمتوسط بلغ (٢,١٥) والتي تنص على: "أقوم باستثمار مرافق المدرسة للحصول على تمويل

إضافي" وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة التعليم بمدينة ينبع لا تسمح للمدارس باستثمار مرافقها وهذا ينطبق على أغلب مدارس المملكة لأن الوزارة لا تسمح بذلك.

• إجابة السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الرابع على: ما درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة

نظر مديرات المدارس

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٧	استغل الموارد والإمكانيات المتاحة في المدرسة بشكل ملائم	٣,٤٤	١,٣٣٤	درجة عالية
٢	١٣	اتمتع بالقدرة على تحليل المشكلات المدرسية	٣,٢٥	١,٢٣٨	درجة متوسطة
٣	٢٣	استخدم التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح	٣,٢١	١,٦٥٣	درجة متوسطة
٤	١٦	اعمل على وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة	٣,٠٨	١,٤٧٩	درجة متوسطة
٥	٢٤	احقق مستوى من الثقة بين إدارة المدرسة والعاملين فيها	٣,٠٧	١,٦٢٤	درجة متوسطة
٦	٢٩	أقوم بتوفير قنوات اتصال فعالة مع أفراد المدرسة للحصول على معلومات عن سير العمل	٣,٠٦	١,٤٩٥	درجة متوسطة
٧	١٥	اعمل على إلحاق الإداريات والمعلمات داخل المدرسة بدورات تدريبية لرفع كفاءتهن وفعالية أدائهن	٣,٠٤	١,٤٦٦	درجة متوسطة
٨	١٧	أوزع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الإدارية في المدرسة	٣,٠٣	١,٥٤٥	درجة متوسطة
٩	١٤	امتلك القدرة على اتخاذ القرار الرشيد	٣,٠١	١,١٦٥	درجة متوسطة
١٠	١٨	اشجع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة	٢,٧٥	١,٤٣٩	درجة متوسطة
١١	١٩	أوجد أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة	٢,٧٤	١,٥٩٩	درجة متوسطة
١٢	٢٠	الترم بالشفافية والنزاهة في إدارتي للمدرسة	٢,٧٢	١,٥٩١	درجة متوسطة
١٣	٢١	أقوم بإعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس	٢,٧١	١,٥٥٦	درجة متوسطة
١٤	٢٥	أفصح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة	٢,٧٠	١,٣٥٠	درجة متوسطة
١٥	٢٢	ربط التعليم داخل المدرسة بمتطلبات سوق العمل	٢,٥٦	١,٤٣٩	درجة ضعيفة
١٦	٢٨	لدي معرفة بمتطلبات الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة الأداء المدرسي	٢,٤٦	١,٤٣٤	درجة ضعيفة
١٧	٢٦	احقق استقلالية المدرسة في جميع مجالات عملها	٢,٤٢	١,٣٨٥	درجة ضعيفة
١٨	٣٠	احرص على وضع بدائل في الخطة الاستراتيجية	٢,٤١	١,٣٠٧	درجة ضعيفة
		المتوسط الحسابي	٢,٧٨	١,٤٤٥	درجة متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٨٧). واحتلت المرتبة الأولى العبارة (٢٧)، بمتوسط بلغ (٣,٤٤) والتي تنص على: "استغل الموارد والإمكانيات المتاحة في المدرسة بشكل ملائم".

وقد تُعزى النتيجة في ذلك إلى أن أغلب المدارس بمدينة ينبع تقوم بتنفيذ أعمالها وفقاً للموارد والإمكانات المتوفرة لها، وهي في الغالب تكون محدودة، لأن ميزانية المدرسة تحدد من إدارة التعليم، بينما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة (٣٠)، بمتوسط بلغ (٢,٤١) والتي تنص على: "احرص على وضع بدائل في الخطة الاستراتيجية". وقد تُعزى النتيجة في ذلك إلى وجود نقص في توافر المعلومات والبيانات اللازمة والتي يتم بناءً عليها اتخاذ القرارات، وليس هناك توقع من قبل مديرات المدارس لحدوث تعديل على الخطة، فلا يتم وضع بدائل لحل المشكلات أو إدارة الأزمات إن وجدت.

• الإجابة عن السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والجدول (٩) يوضح هذه العلاقة:

جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس

الارتباط الكلي	درجة تطبيق متطلبات الحوكمة		الأبعاد	المتغير
	المتطلبات الداخلية	المتطلبات الخارجية		
٠,١١	٠,١٢	٠,٠٨٢	المتطلبات الخارجية	درجة أهمية متطلبات الحوكمة
٠,١٠	٠,٠٥٦	٠,٠٨٤	المتطلبات الداخلية	
٠,٠٩١	٠,٠٧١	٠,٠٥٩	الارتباط الكلي	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٩١)، وهو معامل ارتباط غير دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود قصور في درجة تطبيق الحوكمة في مدارس مدينة ينبع لأنه لم تتخذ قرارات تدعم عمليات تطبيق الحوكمة بشكل كامل، وإنما هناك بعض تطبيقات الحوكمة من خلال جزء من الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس، ولكن تبقى معظم القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وإدارة المدرسة مقيدة بتطبيقها. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية ودرجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع، وهذا يدل على وجود فجوة بين درجة الأهمية ودرجة التطبيق، وهي فجوة كبيرة إذ ترى مديرات المدارس أهمية تحقيق متطلبات الحوكمة، بينما الواقع الميداني لا يشير إلى وجود تطبيق لمتطلبات الحوكمة الرشيدة.

### ملخص النتائج والتوصيات

#### ملخص النتائج:

- أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً.
- أن درجة أهمية المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً.
- أن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة.
- أن درجة تطبيق المتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة.
- أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تورد عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، وهي كما يلي:
- العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية للبنات بمدينة ينبع فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، وتحديد اختصاص كل منهما؛ ليعتم اتخاذ القرارات بناء على الاختصاصات الممنوحة لكل منهما.
- ضرورة العمل التكاملي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع في ضوء مدخل الحوكمة الرشيدة من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات إدارة المدارس لتطوير الأداء وتسهيل مهمة المدرسة في اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى تحسين جوانب العمل داخل المدرسة.
- ضرورة ترك الحرية الكاملة لإدارة مدارس التعليم العام في تحديد مصادر تمويل المدرسة وصرافها في الجوانب التي تقدرها المدرسة، نظراً لأن إدارة المدرسة هي الجهة الوحيدة القادرة على تحديد متطلبات المدرسة وتوفيرها بالسرعة الممكنة دون تعقيد الإجراءات المالية المتعلقة بذلك.
- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي للتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديرات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة ينبع حول مدخل الحوكمة الرشيدة لتطوير الأداء المدرسي والاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب، لزيادة إدراك مديري المدارس نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، حسام السيد، البوسعيدى خميس، (٢٠١٧) ملخص دراسة دور مجالس الإدارة الطلابية في تنمية المواطنة لدى طلبة مدارس التعليم ما بعد الاساسي في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الاول، العدد الثاني، <https://doi.org/10.12816/0040847>
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٥) المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة، ورقة عمل مقدمه لمؤتمر حوكمة الشركات، كلية التجارة في الاسكندرية، مصر.
٣. بيومي، عبد الله، (٢٠٠٩) حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء أهداف دكار، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، المركز القومي للبحوث التربوية، جامعة عين شمس: القاهرة.
٤. الجمل، سمير سليمان، (٢٠١٨) تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثالث، العدد الأول، <https://doi.org/10.12816/0047960>
٥. جودة، فكري عبد الغني، (٢٠٠٨) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
٦. الخطيب، أحمد، (٢٠١٨) تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي مج ٣٨ ع ٢، الأردن، <https://doi.org/10.36024/1248-038-002-001>
٧. الزهراني، خديجة، (٢٠١١) واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٨. شحاته، شحاته، (٢٠٠٧) مراجعة الحسابات وحوكمة المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٩. الطائي، منى، (٢٠١٣) الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية العراق، بحث مقدم في مؤتمر "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، القاهرة، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٠. عمرو، بيان، (٢٠١٠) مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفعالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
١١. الفراء، ماجد، (٢٠١٣) مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لورش حوكمة مؤسسات التعليم العالي، التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي: غزة، فلسطين.
١٢. قرواني، خالد (٢٠١٦) مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، <https://doi.org/10.35201/0246-014-004-004>
١٣. محمد، حاكم، (٢٠٠٨) ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني (الجامعات العربية "تحديات وطموح). مراكش، المملكة المغربية.
١٤. مرزوق، فاروق جعفر، (٢٠١٢) حوكمة التعليم المفتوح منظورا استراتيجي، ط ١، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
١٥. المفيز، خولة عبد الله، (١٤٣٧) تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٥٤.
١٦. ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٢) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مج ٤٥ ع ٦٢، الأردن.
١٧. نوري، بتول؛ سلمان، علي، (٢٠١٠) حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق.
١٨. يوسف، أمير، (٢٠١٠) حوكمة الشركات، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
١٩. يوسف، محمد، (٢٠٠٧) محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة مقدمة إلى بنك الاستثمار القومي، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Bradley. Letitia T. , Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on School Boards in California, ProQuest LLC, Ed .D. Dissertation, *University of Southern California*, (2015)
- [2] Higham. Rob, Who Owns Our Schools? an Analysis of the Governance of Free Schools in England, *Educational Management Administration & Leadership*, 42(3)(2014), 404-422, <https://doi.org/10.1177/1741143214522203>
- [3] Jennifer. Jellison & Diem, Sarah, regional Governance in Education: A Case Study of the Metro Area Learning Community in Omaha, Nebraska, *Peabody Journal of Education*, 90(1)(2015), 156-177, <https://doi.org/10.1080/0161956x.2015.988546>

## The Requirements of Good Governance in the General Education Schools for Girls in Yanbu from the Point of View of School Principals

**Majdaleen Mahmoud Alqaoud**

Professor of Educational Administration Assistant, at the University of Taibahu previously  
Magiq100@gmail.com

**Entesar Faraj Hassan Baket**

Directorate of General Education in Yanbu  
entbkt13@gmail.com

Received Date: 20/4/2019

Accepted Date: 21/7/2019

**Abstract.** The study aimed to identify the degree of availability of good governance requirements (internal and external) in the schools of Yanbu, and determine the degree of importance to improve the performance of public education for girls schools stems province. Was used descriptive method Correlative, and the final study sample consisted of (68), director of school principals in Yanbu for the academic year 39/1440H. the questionnaire was used as a tool for collecting data and information

The study concluded that a set of results was the most important: The degree of importance of the requirements of internal and external requirements of good governance in the schools of the province stems from the standpoint of the requirements of school principals was very high degree.

The degree of application of the requirements of internal and external requirements of good governance in the schools of the province stems from the standpoint of the requirements of school principals were moderately.

That there is no correlation between the degree of importance and degree of implementation of good governance in the schools of the province stems from the standpoint of the requirements of school principals.

**In light of the findings of the study made a number of recommendations including:**

Work on coordination between the Department of Education and school administration for girls in Yanbu in relation to decisions concerning the application of the entrance to good governance, and to determine the jurisdiction of each of them; to be making decisions based on the terms of reference given to each.

the need for complementary work to develop public education for girls in schools management stems in light of the entrance to good governance by increasing the area of decision-making in the areas of school management for the development of performance and to facilitate the task of the school in effective decision making.

**Keywords:** *Good governance; Governance requirements; General Education Schools for Girls in Yanbu.*

### References:

- [1] 'mrw. Byan, Mda Ttbyq M'ayyr Alhwkmh Fy Dwa'yr Drybh Aldkhl Alflstynyh Fy Mhafzat Aldfh Alghrbyh Wathrha Fy Zyadit Kfat' Wfalyt, Rsalit Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'it Alkhlyl, Klyt Aldrasat Al'lya Walbht Al'lym, Flstyn, (2010)
- [2] Abraham. Hsam Alsyd & Albws'ydy Khmys, Mlkhs Drast Dwr Mjals Aladarh Altabyh Fy Tnmyt Almwa'nh Lda Tlbt Mdars Alt'lym Ma B'd Alasasy Fy Sltni 'man, Almjilh Aldwlyh Lldrasat Altrbyh Walnfsyh, Almjld Alawl, Al'dd Althany, (2017) <https://doi.org/10.12816/0040847>
- [3] Abw Bkr. Mstfa Mhmwd, Almtlbat Altnzymyh WalaDaryh Ltwfyr Mqwmata Altbyq Alfal Llhwmh, Wrqi 'ml Mqdmh Lmw'tmr Hwkm' Alshrkat, Klyt Altjarh Fy Alaskndryh, Msr, (2005)

- [4] Bradley. Letitia T. , Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on School Boards in California, ProQuest LLC, Ed .D. Dissertation, *University of Southern California*, (2015)
- [5] Bywmy. 'bd Allh, Hwkmġ Alt'lym Almġtm'y Fy Dw' Āhdaf Daqar, Wrqġ 'ml Mqdmh Fy Almwġtmr Ālsnwy Ālsab' Lmrkz T'lym Ālkbar, Jam'ġ 'yn Shms, Ālmrkz Ālqwmly Llbhwhġ Ālrbwyh, Jam'ġ 'yn Shms: Ālqahrh, (2009)
- [6] Alfra. Majd, Mfhwm Ālhwmkġ Wsubl Tġbyqġ Fy Mġssat Alt'lym Āl'aly, Wrqġ 'ml Mqdmh Lwrshġ Hwkmġ Mġssat Alt'lym Āl'aly, Āly Nzmtġ Hyġġ Ālġ'tmad WĀljwdh Hyġġ Ālġ'tmad WĀljwdh Lmwġssat Alt'lym Āl'aly, Wzart' Ālrbwyh WĀlt'lym Āl'aly: Ghza, Flstyn, (2013)
- [7] Higham. Rob, Who Owns Our Schools? an Analysis of the Governance of Free Schools in England, *Educational Management Administration & Leadership*, 42(3)(2014), 404-422, <https://doi.org/10.1177/1741143214522203>
- [8] Jennifer. Jellison & Diem, Sarah, regional Governance in Education: A Case Study of the Metro Area Learning Community in Omaha, Nebraska, *Peabody Journal of Education*, 90(1)(2015), 156-177, <https://doi.org/10.1080/0161956x.2015.988546>
- [9] Aljml. Smyr Slyman, Tġbyq Ālhwmkġ Fy Wzart' Ālrbwyh WĀlt'lym Fy Flstyn Wdwrġ Fy Ālhd Mn Ālghtrġb Ālwzyfy - Drash Mydanyh Mn Wjhġ Nzr Rwsa' Ālġqsam Fy Mdyryat Ālrbwyh WĀlt'lym Fy Mġafzġ Ālkġlyl, Ālmġlh Āldwlyh Lldrasat Ālrbwyh WĀlnfsyh, Ālmġld Ālġġthġ, Āl'dd Ālġwl, (2018), <https://doi.org/10.12816/0047960>
- [10] Jwdh, Fkry 'bd Ālghny, Mda Tġbyq Mbġda Ālhwmkġ Almwġssyh Fy Ālmsarf Ālflstynyh Wfqġ Lmbġdy Mnzmġ Alt'awn Ālġqtsady WĀltnmyh Wmbġdy Lġnt Bazl Lrqabh Ālmsrfyh Drast Ĥalh Bnk Flstyn, Rsġlt Mġjstyr Ghyr Mnshwrh, Klyġ Ālġjarh, Āljam'h Ālġslamyh: Ghza, Flstyn, (2008)
- [11] Ālkġtyb. Āhmd, Tqdyr Drġġ Tġbyq M'ayyr Ālhwmkġ Ālrsġydh Fy Āljam'at Ālġrdnyh, Mġlt Āthġd Āljam'at Āl'rbyh Llbhwhġ Fy Alt'lym Āl'aly Mj 38 ' 2, Ālġrdn, (2018), <https://doi.org/10.36024/1248-038-002-001>
- [12] Ālmfyz. Kġwlġ 'bd Āllh, Tġbyq Ālhwmkġ Fy Āljam'at Āls'wdyh Ālhkwmyh, Mġlt Āl'wlm Ālrbwyh, Jam'ġ Ālamam Mġhd Bn S'wd Ālġslamyh, '15 , (1437)
- [13] Mġhd. Ĥakm, Dwabġ Wġlyat Ālhwmkġ Fy Almwġssat Āljam'yh, Bġth Mqdm Fy Almwġtmr Āl'rby Ālġany (Āljam'at Āl'rbyh "Tġdyat Wġmwġ). Mrġksh, Ālmmġkh Ālmghrbyh, (2008)
- [14] Mrzwq. Fġrwq J'fr, Hwkmġ Alt'lym Ālmftwġ Mnzwr Āstrġtyjy, T1, Mktbġ Ālġnlw Ālmsryh, Msr, (2012)
- [15] Našr Āldyn, Y'qwb 'adl, Waq' Tġbyq Ālġakmyh Fy Jam'ġ Ālshrq Ālġwsġ Mn Wjhġ Nzr Ā'da' Ālhyġtyn Āltdrysyh WĀlġdaryh Āl'amlyn Fyġġ, Mġlt Āthġd Āljam'at Āl'rbyh, Mj 5 ' 62, Ālġrdn, (2012)
- [16] Nwry. Btwl & Slman. 'ly, Hwkmġ Ālshrkġt Wdwrġ Fy Tkġfyd Mshġkl Nzryġ Ālwkalġ, Ālmltqa Āldwly Ĥwl Ālġbdġ' WĀlġghyyr Āltnzymy Fy Ālmmnzmat Ālġdythġ, Āljam'h Ālmmstnsryh, Āl'raq, (2010)
- [17] Qrwany. Kġald Mda Mmarsġ Ālhwmkġ Fy Ālmdars Ālġanyh Fy Flstyn Mn Wjhġ Nzr Ām'lmyn WĀlm'lmġt, Mġlt Āthġd Āljam'at Ālrbwyh Ltrbyh W'lm Ālnfs, Ālmġld Ālġrab' 'shr, Āl'dd Ālġrab', (2016) <https://doi.org/10.35201/0246-014-004-004>
- [18] Shġġth. Shġġth, Mrajġ Ālġsabġt Wġwmkġ Ālmmnzmat, Ālġskndryh: Āldar Āljam'yh, (2007)
- [19] Ālġġy. Mna, Ālhkmġnyh Fy Ālmmnzmat Āl'amh Drash Tġbyqyġ Fy Wzart' Alt'lym Āl'aly WĀlbġth Āl'ly, Jmhwyh Āl'raq, Bġth Mqdm Fy Mġtmr "Ālġdarġ Ālrsġydh Wbnġ' Dwlġ Ālwmġssat", Ālqahrh, Jam'ġ Āldwl Āl'rbyh: Ālmmnzmat Āl'rbyh Lttnmyh Ālġdaryh, (2013)
- [20] Ywsf. Mġhd, Mġddat Ālhwmkġ Wm'ayyrġ, Wrqġ Mqdmh ĀLa Bnk Ālġstġmar Ālqwmly, Msr, (2007)
- [21] Ālzhrary. Kġdyja, Waq' Tġbyq Ālhwmkġ Ālrsġydh Fy Āljam'at Ālġhlyh Āls'wdyh W'laqthġ Balrġda Ālwzyfy WĀlwġġ' Āltnzymy Lġ'da' Hyġġ Āltdryy Fyġġ, Rsġlt Dktwraġ Ghyr Mnshwrh, Jam'ġ Ām Ālqra, Mka Ālmmkrma, (2011)