

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم

في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أ. هند بنت يحيى بكري كيلاني

د. أمل محمد حسن البدوي

مشرفة تربوية وباحثة دكتوراة

أستاذ مشارك بكلية التربية جامعة الملك خالد

قسم القيادة والسياسات التربوية

قسم القيادة والسياسات التربوية

المستخلص :

هدف البحث تعرف درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة موجهة إلى القيادات بوزارة التعليم والبالغ عددهم (٣٠٦) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة (المساءلة، والمشاركة، والنزاهة، والشفافية) بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت عالية حيث كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٢.٩٦، ٢.٨٤، ٢.٧٤، ٢.٨٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة في العمل الإداري، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي، وأوصى البحث بتطوير آليات الرقابة الحالية لزيادة فعاليتها في تحديد الانحرافات وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، مع تقديم دورات تدريبية مستمرة لمنسوبي الوزارة حول أساليب الرقابة الحديثة، وتعزيز مشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية ومنسوبي الوزارة في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على تقديم أفكار ابداعية لتحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة – وزارة التعليم – رؤية المملكة العربية السعودية

٢٠٣٠.

Abstract

The aim of the research is to identify the degree of practicing governance principles in the Ministry of Education in light of the Kingdom's Vision 2030. To achieve this, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was designed directed to the leaders of the Ministry of Education, numbering (306) educational leaders. The study reached several results, the most prominent of which is that the degree of practicing governance principles (accountability, participation, integrity, and transparency) in the Ministry of Education in light of the Kingdom's Vision 2030 was high, as the arithmetic averages were (2.96, 2.84, 2.74, 2.85), respectively, and there were no statistically significant differences between the average estimates of the research sample members about the reality of practicing governance principles in the Ministry of Education attributed to the variables of gender and years of experience in administrative work, while the results showed statistically significant differences at a significance level ($0.05 \geq a$) between the average estimates of the sample members about the reality of practicing governance principles in the Ministry of Education, which are attributed to the academic qualification. The research recommended developing current control mechanisms to increase their effectiveness in identifying deviations and ensuring compliance. By laws and regulations, with the provision of continuous training courses for the Ministry's employees on modern control methods, enhancing the participation of middle and executive management and Ministry employees in the decision-making process, and encouraging them to provide creative ideas to improve the work environment.

Keywords: Governance principles - Ministry of Education - Saudi Arabia's Vision 2030.

المقدمة:

يُعد مدخل الحوكمة أحد المعايير الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية فقد أصبحت من أبرز المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والإصلاح الإداري والهدف من تطبيقها إحداث تغيرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف والتشريعات والسياسات والهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية وإدارة الموارد

البشرية والشراكة ونظم المعلومات (عمر، ٢٠٢١، ص.٤٨٤) ، حيث فرض مصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة نفسه بقوة مع بداية القرن الواحد والعشرين من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في ظل استراتيجية جديدة عرفت باسم (التوجه إلى الجودة) للسعي إلى تطوير البيئات التنظيمية وإجراءات الإصلاح الإداري (عامر، ٢٠١٥). (عيدن ٢٠١٧).

ومن هذا المنطلق تسعى الدول بشكل متزايد للاستعانة بمبادئ الحوكمة لتحقيق الإصلاح الحقيقي للتعليم من خلال المساءلة وبناء القدرات والتفكير الاستراتيجي مما يسهم لدى قادة وواضعي السياسات تطوير التخطيط التعليمي (Burns; Köster & Fuster, 2016, p.17).

ومن الجدير بالملاحظة بأن الحوكمة مدخل حديث لمواجهة الأزمة الاقتصادية المؤثرة على مؤسسات الدولة بصفة عامة ومؤسسات وزارة التعليم بصفة خاصة، فهي الأداة التي تساعد التعليم في إدارة مؤسساته بكفاءة وفاعلية بهدف ضمان جودة مخرجاتها، ومفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضراً ومستقبلاً فهي تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي والتأكد من فاعلية إدارتها كما أنها تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم ورصد كفاءة وفاعلية الأداء (برقعان والقرشي، ٢٠١٢، ص.٢).

وفضلاً على ذلك يؤكد على ذلك جونسن بأن الحوكمة اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية (Jonsen & Rensburg, 2013, p.p24-29).

ولقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في التعليم، وقامت العديد من المؤتمرات وورش العمل التي كان من أهم توصياتها الاسراع في تطبيق

مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم، كما أوصت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة بضرورة تطبيق مجال الحوكمة في التعليم (البستنجي، ٢٠١٨، ص.٥). وتماشياً مع ما تم ذكره تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة، وبالأخص حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة؛ نظراً لكون أنظمة التعليم الجامعي في كافة أنحاء العالم توجه تحديات كثيرة لعل أهمها تعزيز قدرة هذه الأنظمة على التجاوب مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية دائمة التغير، والتكيف مع عوالة الأسواق المدفوعة بالتكنولوجيا والسريعة التغير. فضلاً عن تحديات أخرى من قبيل تحسين سبل الحصول على خدمات تعليمية عالية الجودة، وتزويد الطلبة بالمهارات المطلوبة في سوق العمل، والبحث عن مصادر تمويل جديدة لتلبية احتياجات الطلاب الذين باتوا أكثر تنوعاً (World Bank, 2013). ونتيجة لذلك، أصبح مفهوم الحوكمة واحداً من أكثر مصطلحات العلوم الاجتماعية شيوعاً واستخداماً في العالم المعاصر (Ansell & Torfing, 2016).

وعلى مستوى المملكة العربية السعودية فقد عقد المؤتمر العلمي الثالث للتعليم العالي في الرياض بعنوان: الحوكمة في الجامعات (الشمري، ٢٠١٨، ص.٣٧٠). كما توصلت دراسة (Bradley, 2015) على أن الحوكمة تمنح أعضاء مجلس إدارة المدرسة اتخاذ قرارات رشيدة بعيداً عن التأثيرات الخارجية.

وتأتي رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتمثل نقطة تحول في تاريخ المملكة العربية السعودية ولتحمل الكثير من الرؤى والتوجهات والأهداف التي تعمل على تحقيقها ضمن محاور ثلاث هي: (مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح)، وتتسق هذه المحاور مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المملكة. (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠).

ومن ضمن برنامج الرؤية ٢٠٣٠ برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي ومنها قطاع التعليم ليؤكد اهتمام الرؤية بتطبيق الحوكمة وتحويل مبادئها إلى ممارسات عملية، حيث العمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة لأجهزتنا الحكومية، و توجيه

الجهود وتسهيل الإجراءات وتحديد الاختصاصات بشكل واضح وتفعيل مسؤولية الجهات في تنفيذ مهامها ، ويضمن استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات. وفي ظل تأكيد الرؤية على أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المختلفة، يأتى البحث الحالى لتحديد مدى ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة وممارستها في المؤسسات التعليمية إلا أن هناك عدد من الدراسات السابقة أثبتت ضعف ممارسة الحوكمة أو تطبيق مبادئها على مستوى المملكة والوطن العربي، فقد أثبتت دراسة الشريف (٢٠٢٠)، ص ١٨٦) أن واقع توافر مبادئ الحوكمة في الجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاءت بدرجة متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من توافرها جاءت بدرجة متوسطة.

علاوة على ذلك؛ تحتاج المؤسسات التعليمية السعودية لأنظمة تساعد على تطبيق القوانين لتفعيل الشفافية والنزاهة والمساءلة لتحقيق أهدافها وتقليل الفجوة بين ما هو مأمول وما هو موجود بالفعل (المنيع والخنيزان، ٢٠١٧).

كما أوصت دراسات كثيرة بالعمل على تعزيز الحوكمة في كافة المجالات بما يحقق المصلحة العامة على مستوى المجتمع ككل، مثل دراسة الخضير (٢٠١٨، ص ٩٦) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ممارستها في كافة المجالات واعتماد المرونة في تطبيق التعليمات، وأوصت دراسة الجمل (٢٠١٨، ص ١٤٦) بضرورة العمل على تعزيز الحوكمة والحكم الرشيد في كافة مجالاته بما يخدم مصلحة الوزارة ويحقق المصلحة والفائدة للعاملين، والعمل على تفعيل نظام المساءلة بما يعزز تطبيق الحوكمة والحكم الرشيد. كما أوصت (البلوي، ٢٠٢٠؛ المريخي، ٢٠٢٢)

بضرورة تطبيق الحوكمة التعليمية بوصفها تعبر عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات التعليمية وتراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة الإدارة التعليمية في الاستفادة من مواردها وإمكانياتها المتاحة لضمان تحسين أدائها، وجودة مخرجاتها، وتحقيق التميز المؤسسي، ومن ثم ضمان وصولها إلى مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.

وعلى الرغم من جهود وزارة التعليم في رفع مستوى الكفاء في التعليم إلا أن إدارة المؤسسات التعليمية مازالت بحاجة إلى تفعيل الأهداف التي تضعها بشكل أكبر، ومن أبرز تلك الأهداف الحوكمة، وذلك تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تتبنى نظاماً متكاملًا للحوكمة، إضافة إلى أن غياب تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية يعد من العوامل التي تؤدي إلى قصور في جودة الأداء التعليمي، وبالتالي ضعف المخرجات (الغامدي، ٢٠٢٠).

وبالنظر إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تمثل إطاراً للتحويل والتغير إلى مجتمع قائم على المعرفة، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية، ورفع جودة مخرجات التعليم، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، (الموسى، ٢٠٢٠، ص ١٤١)، كل هذا يفرض أهمية مواكبة التوجهات التي تتلاءم مع توجهات الرؤية وتطلعاتها ومعالجة أهم القضايا والأولويات التي تتبناها، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث الحالي لتعرف درجة ممارسة مبادئ الحوكمة وتطبيقها بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ والذي تتمثل مشكلته في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١ - ماهية الحوكمة وأهدافها ومبادئها وأهمية تطبيقها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومحاورها وبرامجها ؟

- ٢- ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة (الشفافية ، النزاهة، المشاركة ،المساءلة) بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية فى استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي ،وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري) ؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات التى تسهم فى تطوير ممارسات وتطبيقات مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد درجة ممارسة مبادئ الحوكمة (الشفافية ، النزاهة، المشاركة ،المساءلة) بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
٢. الكشف عن الفروق في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لمتغيرات (الجنس ،والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري).
٣. الوصول إلى توصيات ومقترحات تسهم فى تطوير ممارسات وتطبيقات مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- تنبع أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم من انعكاسها على زيادة كفاءة المؤسسة وزيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة وضمان حقوق العاملين والاستثمار الأمثل للموارد.

- تؤثر الحوكمة في الطريقة التي تدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفاعلية الأداء وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة.

الأهمية التطبيقية:

- قد يسهم البحث في تحديد درجة ممارسة الحوكمة بوزارة التعليم وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الحوكمة في ضوء النتائج التي يسفر عنها البحث.
- قد يسهم البحث في توجيه أنظار المعنيين بوزارة التعليم للاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارة بما يعود بالنفع على مستوى المؤسسة ككل.
- قد يفتح المجال لدراسات مشابهة لوضع آليات لتفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم أو مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى المملكة ككل.

حدود البحث

- الحدود المكانية: وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣هـ
- الحدود البشرية: القيادات بوزارة التعليم.
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، النزاهة، المساءلة) بوزارة التعليم .

مصطلحات البحث

الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة من أجل أداء هذه المؤسسات للمسؤوليات والمهام المنوطة بها بكل كفاءة وفعالية (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

كما تعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر، وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر. (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٧).

وتعرف بأنها: "كيفية تفاعل الهيئات المسؤولة عن الحوكمة من خلال سعي الجامعات إلى تحقيق التوازن بين المصالح لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين والخريجين والمجتمع بأسره وذلك عبر سلسلة من القنوات والوسائل" (Chen & Lin, 2021, p.2).

وتعرف إجرائياً بأنها: الممارسات الإدارية التي يتبناها الإداريون بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية والمتعلقة بشفافية الإجراءات ووضوحها للحد من الفساد ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار والمساءلة في حال الخطأ والمسؤولية الجماعية في تحديد المسؤوليات بين الإدارة والعاملين ونزاهة السلوكيات، بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- مبادئ الحوكمة:

تُعرف بأنها "القواعد والأسس التي تسيّر عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة ويعد درجة تطبيقها مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه" (بشير، ٢٠١٩، ص ٣٧).

وتعرف إجرائياً بأنها الأدوات الفعالة والمعايير التي يجب تطبيقها بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الشفافية، المشاركة، النزاهة، المساءلة) بحيث تشكل دليل على تنفيذ الحوكمة في الوزارة.

رؤية المملكة ٢٠٣٠:

عرفت بأنها رؤية تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة والاهداف والالتزامات الخاصة بها لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات. (رؤية المملكة ٢٠٣٠: ٢٠١٦)

الإطار النظري والدراسات السابقة :

تعيش المملكة العربية السعودية نقلة نوعية غير مسبوقة في كافة مجالاتها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وذلك تزامناً مع إطلاق رؤيتها ٢٠٣٠ التي تقوم على ثلاث محاور أساسية، وهي مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، فقد أسند لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وضع آليات من أجل تحقيق هذه الرؤية، فعمل المجلس على تطوير نظام حوكمة كامل لضمان رفع كفاءة قطاعات الدولة وتنسيق الجهود ومن أجل تحقيق الغاية الأساسية من رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الشريف، ٢٠٢٠، ص١٠١).

حيث أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعال ومتكامل من أجل ترجمة رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠ إلى برامج تنفيذية متعددة، إذ يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية، وهذه البرامج تعتمد على آليات عمل جديدة لكي تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وفي ذلك الصدد عمل المجلس على تأسيس عدد من الأجهزة الممكنة والداعمة ليتم إطلاق هذه البرامج ومتابعتها وتقييمها وتحديد الفجوات فيها وإطلاق برامج إضافية مستقبلاً أيضاً (المنيع؛ والخنيزان، ٢٠١٧، ص٣٠).

أولاً: مفهوم الحوكمة

تعددت وتنوعت مفاهيم الحوكمة بتعدد المجالات، والقطاعات التي تبنتها، وفي التعليم الجامعي يمكن تعريف الحوكمة بأنها:

"نظام توجه تدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة؛ من أجل تمكين وتطوير قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتعلق بتحديد القيم بالجامعات والنظم التي تتبعها في اتخاذ القرارات والتدرج الهرمي لنموذج السلطة، وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي" (Henke, 2007, P.87).

كم تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "مسؤوليات وممارسات وإجراءات محددة يمارسها المدير لتحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد بكفاءة" (OECD, 2016).

تعرف بأنها هيكلية إدارية جديدة أساسها الشفافية والموضوعية والنزاهة والحرية وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تتقن العمل وتسعى للحصول على أفضل مخرجات تحقق أهداف المؤسسة وتجعلها قادرة على تحقيق أعلى درجات المنافسة المحلية والاقليمية بكل كفاءة واقتدار، وأنه مجموعة من القوانين والإجراءات تحكمها معايير محددة. (يحيى، ٢٠٢٠).

كما عرفها عبد الجمل (٢٠١٨، ص.١٣٥) بأنها: مجموعة الآليات، والإجراءات، والقوانين والنظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق العدالة، والشفافية، وتضمن الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة، فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

ثانياً: أهمية الحوكمة

تتمثل أهمية الحوكمة في التعليم كما أوردها كل من (بركات ورحال، ٢٠١٨؛ الحدابي والعزيزي، ٢٠١٩؛ عبد الله، ٢٠١٨؛ فوزي، ٢٠١٧) في الآتي:

١. هيكل تنظيمي مرن، يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط لها، والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفؤ للموارد لضمان المساءلة، وتحديد آليات الوصول إلى تلك الأهداف، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجات المؤسسات التعليمية المادية والمعنوية.
٢. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتجنب الفساد الإداري وتحسين وتطوير أدائها، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، بالإضافة إلى ضمان حقوق ومصالح منسوبيها دون تمييز.

إضافة للنقاط السابقة، تورد دحماني (٢٠١٦) أهمية الحوكمة في الآتي:

١. منح مؤسسات التعليم الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكر، البحث، الإدارة، التنظيم)، مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق مساءلة مناسبة، مع التركيز على دور وزارة التعليم كمنسق يسهل تقديم الخدمة.
٢. تسيير مؤسسات التعليم وتحقيق درجة عالية من العدالة والشفافية والإفصاح، وهذا ما يتطلب مرونة أكبر، ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
٣. تصميم هياكل تنظيمية متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، والتي تمنح الرؤساء تدخل على مستوى المجالس الإدارية نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف.

ثالثاً: أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى ما يلي (عبدالجمل، ٢٠١٨، ص. ١٣١):

١. تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها عن طريق تكوين بيئة صالحة للعمل.

٢. وضع القوانين والقواعد التي يسترشد من خلالها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لكافة الأطراف المعنية.
٣. تعزيز مشاركة جميع الأطراف التي لها علاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.
٤. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛ من أجل الحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
٥. توفير حق المحاسبة والمساءلة لكافة الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
٦. تحقيق الشفافية عن طريق العمل تبعاً لآليات وأطر تتسم بالوضوح، ويمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل أيضاً، ومساعدتهم على العطاء.

رابعاً: مبادئ الحوكمة

- للحوكمة العديد من المرتكزات والمبادئ وفيما يلي عرض موجز لهذه المبادئ (الحياري، ٢٠١٧، ص ٢٤- ٢٧)؛ (الجبو، ٢٠١٧، ص ٢٢٩)؛ (بوزناق؛ وبرسولي، ٢٠١٩، ص ٣٢)؛
- الشفافية: وتعني الالتزام بقانون ضمان حق الحصول على المعلومات والتشريعات التي تكفل حق الوصول إلى المعلومات من قبل كافة أصحاب العلاقة، وذلك من خلال العمل على تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق، ووضع إجراءات واضحة وميسرة تضمن تقديم المعلومات عند الطلب مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك.
 - المساءلة: وهي تحديد وتوضيح علاقة المنظمة وإدارتها وقادتها بجهات الرقابة والمساءلة (الداخلية/الخارجية) من أجل ضمان القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لكافة عمليات المنظمة، وعلى أن يتم وضع إجراءات تضمن قيامها

بالاستجابة إلى تلك الجهات وتبرير قراراتها لها، والالتزام بالتوصيات المقدمة لها ومتابعتها والتقييد بها.

- المشاركة: منح كافة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في المنظمة، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات.
- النزاهة: وضع التشريعات والإجراءات والآليات التي تضمن محاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية بأي شكل من الأشكال، مع توفير آليات آمنة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن السلوكيات الخاطئة ضمن الإدارة، مما سيساعد على رفع ثقة الأفراد في المنظمة وعملها وموظفيها.
- الإنصاف: وتعني وضع وتطبيق القواعد والإجراءات الخاصة ضمن التشريعات والإجراءات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز الإنصاف العمودي (العدالة) أو الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص) من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات المخصصة لهم ووصولهم عليها بطرق وإجراءات خاصة تراعي وضعهم.
- الفاعلية: وضع استراتيجيات تحتوي أهدافاً واضحة ومحددة ويمكن قياسها، تراعي احتياجات متلقي الخدمة المقدمة، وبحيث يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق الفاعل، وضبط عمليات التخطيط المالية بما فيها ذلك الموازنات والمشتريات والعطاءات، وعلى أن يتم العمل على تقليل أي معوقات أو مخاطر قد تؤثر على تنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة.
- الكفاءة: ضمان الموازنة بين طبيعة عمل المنظمة من جهة، واستراتيجيتها والموارد المطلوبة لتنفيذها من جهة أخرى، والعمل على تحديد مؤشرات

لضمان كفاءة العمليات والإجراءات ومشاريع الإنفاق، وكذلك وضع المؤشرات لزيادة كفاءة عمل الموظفين ضمن مختلف المستويات.

- الاستدامة: القيام بالتخطيط الشمولي والمستقبلي من أجل ضمان استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية الخاصة بها، واستدامة الموارد البشرية والقوى العاملة، بالإضافة إلى استدامة عمليات الإدارة المالية اللازمة لإدارة مستدامة للمشتريات والعطاءات والاستثمارات.

رؤية المملكة ٢٠٣٠

أولاً: تعريف الرؤية

رؤية المملكة ٢٠٣٠: "خطة طموحة ومتكاملة للمملكة العربية السعودية تتلخص بأن تكون السعودية: العمق العربي والإسلامي، قوة استثمارية رائدة، ومحور ربط القارات الثلاث" (لرضي، ٢٠٢١، ص ٣٨).

وعرفها القرشي (٢٠٢٠، ص ٢٢٩) بأنها: "هي خطة استراتيجية طويلة المدى للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦ م. ونظم الخطة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان آل سعود ولي العهد حفظه الله. ومرتكزات الرؤية هي: السعودية العمق العربي والإسلامي، وقوة استثمارية ضخمة، ومحور ربط للقارات الثلاث. أما محاور الرؤية الرئيسية فهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح".

ثانياً: محاور رؤية ٢٠٣٠ وانعكاساتها على الحوكمة

سعت وزارة التربية والتعليم إلى ربط أهدافها الاستراتيجية من أجل تحقيق التحول نحو رؤية ٢٠٣٠ بمحاور الرؤية الثلاث وهي كما يلي (العتيبي ودرويش، ٢٠١٩، ص ٤٢):

المحور الأول: وطن طموح

- حوكمة فاعلة.
- مواطنة مسؤولة، وذلك من خلال استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم.

المحور الثاني: اقتصاد مزهر:

- فرصة مثمرة: ويكون من خلال (اتاحة التعليم لجميع شرائح الطلبة، وتنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءات المالية لقطاع التعليم، وتعزيز قدرة نظام التعليم من أجل تلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل).
- تنافسية جاذبة.
- مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وتعزيز الجهود في مناسبة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل، وتأسيس مجالس مهنية لكل قطاع تنموي يعتني بتحديد ما يحتاجه من المهارات والمعارف، والتوسع في التدريب المهني من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتركيز فرص الابتعاث على مختلف المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني (الغامدي والعمرى، ٢٠١٩، ص ٦١).

المحور الثالث: مجتمع حيوي:

- بيئة عامرة، وذلك عن طريق تحسين البيئة التعليمية، وتطوير المناهج، وأساليب التعليم، والتقويم.
- قيمة راسخة، وقد تتحقق من خلال تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.
- أما انعكاسات محاور رؤية ٢٠٣٠ على الحوكمة فتتمثل من خلال الدعوة التي وجهت لكل مؤسسات الدولة لتبني نظام الحوكمة - ومنها المؤسسات التعليمية - الذي يمثل أفضل السبل الآمنة للسير بهذه الرؤية نحو تحقيق أهدافها، فجاءت الرؤية ببرنامج متكامل لتعزيز حوكمة العمل الحكومي، الذي جعلت من أهدافه تفعيل

مسؤولية الجهات في تسليم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ثالثاً: برامج الرؤية ٢٠٣٠

لقد تضمنت رؤية ٢٠٣٠ برامج لتطوير وتحسين التعليم في المملكة العربية السعودية وتنظيم العملية التعليمية والبيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم وكذلك اعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحية للإدارات والمدارس بالعمل فيما يخدم المنظومة التعليمية.

ولكي تتحقق الرؤية فقد تم تنفيذ عدد من البرامج لتحقيق أهدافها، ومن هذه البرامج هو مراجعة مهام الأجهزة الحكومية الحالية، ومواءمتها مع الاحتياجات المستقبلية من خلال الاعتماد على الدراسات والمقارنات المعيارية، وتحليل البرامج والخطط ومؤشرات قياس الأداء المحققة لها، وقدمت الجهات المشاركة في برنامج التحول الوطني كافة العديد من المبادرات من أجل تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومنها ما قدمته وزارة التعليم (٣٦) مبادرة، فيما يخص التعليم العام، ومنها ما يتعلق بضمان تنفيذ برنامج التحول الوطني، مثل: تشغيل مكتب التحول الوطني بالوزارة (المحمدي وحمرون، ٢٠٢٠) ومن تلك المبادرات التي نصت عليها وزارة التعليم كما نصت عليه وثيقة برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠، ص. ١٠٥)، والمتمثلة في:

- تطوير برنامج الابتعاث الخارجي، وتحسين كفاءته التشغيلية.
- منظومة الخدمات الإلكترونية الجامعية:
- وضع إطار عملي؛ لضمان المواءمة بين مخرجات التخصصات الجامعية واحتياجات سوق العمل.
- تعزيز مشاركة الأسرة في العملية التربوية والتعليمية، ودورها في تعزيز القيم والهوية الوطنية.

- إنشاء وتطوير خدمات المعلومات الرقمية، ونظم المعلومات الجغرافية.
 - تطوير إحصاءات التعليم وبناء قواعد بيانات الخريجين وبيانات البحث العلمي.
 - إنشاء مكتب تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في وزارة التعليم، ويتبع له مكاتب الإدارة الاستراتيجية ٢٠٣٠.
 - تطوير مؤشرات قياس الأداء في وزارة التعليم.
- وبرنامج قياس الأداء الذي يعمل على تقويم جميع الجهات والبرامج والمبادرات؛ الذي يهدف إلى التحقق من جودة تنفيذها، وذلك عن طريق العمل على وضع مؤشرات قياس تطبيق الحوكمة في القطاع العام، والتأكد من دقة المعلومات، وإن القيام بهذه المهمة بشكل مؤسسي عن طريق تأسيس المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (القرشي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٤).

- الحوكمة في المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠

تحتاج المؤسسات التعليمية في العالم المعاصر إلى تحسين دورها مع الحفاظ على هويتها الاجتماعية السائدة نظراً للظروف الاقتصادية المتغيرة والتقدم التكنولوجي والاجتماعي المتسارع، حيث تتمتع المؤسسات التعليمية بالعديد من الامتيازات بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى تقديراً لوظائفها الأساسية التي تتمثل بالتعليم والتعلم والبحث والابتكار، لذا أصبحت الحوكمة إحدى الركائز الأساسية للمؤسسات التعليمية، حيث يعد موضوع الحوكمة في مجال التعليم من الموضوعات التي تستولي على اهتمام المؤسسات التعليمية والباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وذلك لما لها من دور مهم في دعم المؤسسات التعليمية لكي تكون قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية المستمرة في تحسين الخدمة التعليمية، كما تقتضي المصلحة العامة على توفير خدمات التعليم بالجودة المطلوبة بغرض تحقيق الفائدة للمتعلمين والاطراف المستفيدة الأخرى، ومن هنا ظهرت الحاجة لنظام حوكمة

خاص بالمؤسسات التعليمية من أجل النهوض بالواقع التعليمي والمعرفي، ولهذا فإن الحوكمة تعبر عن الطريقة التي من خلالها تدار جميع الأنشطة التعليمية بما فيها الأبحاث العلمية لتأكيد الجودة والابتكار والسمعة العلمية وجميع الإجراءات السليمة عن طريق مجموعة من المعايير والإجراءات (جبار، ٢٠٢٠، ص ٧٦).

البحوث والدراسات السابقة :

هدفت دراسة البارقي (٢٠٢١) إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات لحل هذه الصعوبات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينتين من القيادات التعليمية في المملكة، العينة الأولى هم مديري العموم ورؤساء الأقسام العامة ومساعدتهم في جهاز وزارة التعليم بالرياض وعددهم (٣٩٤)، أما العينة الثانية فهم : جميع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في إدارات تعليم (حائل، الأحساء، الرياض، جدة، جازان)، من الجنسين ذكورا وإناثا، والبالغ عددهم (٢١٦) مديراً ومديرة، وخلصت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قد جاءت بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٣١)، وتراوحت إجابات أفراد الدراسة حول عبارات أبعاد الصعوبات الأربعة بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية، حيث جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة موافقة عالية وهي على التوالي (الصعوبات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٥٧) - الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية بمتوسط حسابي (٣.٣٧) - الصعوبات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٣١)، في حين جاء بُعد واحد بدرجة موافقة متوسطة وهو بُعد (الصعوبات المتعلقة بالموارد بمتوسط حسابي (٣.٠) وقدمت الدراسة عدة مقترحات لمعالجة هذه الصعوبات منها : تعزيز مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في اقتراح وصناعة مبادرات التغيير -تكييف المبادرات المستوردة من الخارج لتلائم البيئة التعليمية المحلية وربطها بها وتهيئة

الموارد اللازمة لنجاحها - مأسسة المبادرات وربطها بخطة الوزارة الاستراتيجية - أن تتولى هيئة تقويم التعليم تقييم المبادرات - إعطاء مجلس الشورى صلاحية رفض إيقاف المبادرة ما لم يكن تقرير هيئة تقويم التعليم يؤيد طلب وزارة التعليم بالإيقاف - تمكين القيادات ومسؤولي المبادرات وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير - وضع معايير دقيقة لاختيار العاملين في مبادرات التغيير أفراداً وإدارات - بذل الجهود من قبل وزارة التعليم لتوفير نظام معلومات تكون بياناته دقيقة ومتاحة ومحدثة تمنح رؤية واضحة وتشخيصاً دقيقاً يمكن من خلالها صناعة مبادرات تغيير بحوكمة فاعلة وذات أثر.

وتناولت دراسة الغامدي وابن شجب (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التدريب، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة. وقد تكون أفراد البحث من جميع مشرفي ومشرفات التدريب بإدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٧٠) مشرفاً ومشرفة تدريب. ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة للبحث، التي تكونت من (٣٨) عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور: (الواقع، والصعوبات، والمقترحات)، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل بالبحث في أثناء تطبيق أدواتها. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وجاء ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: الشفافية بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، والعدالة بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، والمساءلة بمتوسط حسابي (٣.٥١)، والمشاركة بمتوسط حسابي (٣.٣٨). أن أفراد البحث موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث

بإدارة التعليم بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي (٣.٣٠). أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي (٣.٩١).

وهدف دراسة تتبیرت (٢٠٢١) إلى الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي. تمت الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال استقصاء آراء أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبة لقسم العلوم الإنسانية بجامعة البليدة ٢ -لونيسى علي - والبالغ عددها (٥٤) أستاذ عن طريق توزيع استبيان إلكتروني من أكتوبر إلى ديسمبر ٢٠٢٠. تم التوصل إلى أن مستوى تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا. حيث انحصرت تطبيق مبدأ الاستقلالية في الجانب البيداغوجي والمتمثل في الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في حين تم تسجيل ضعف في نسبة تطبيقه من الناحية الإدارية، كما أن هناك ضعف في مستوى المشاركة لأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، مع ممارسة ضعيفة لمبدأ الشفافية والإفصاح مما انعكس سلبا على تحقيق مبدأ المساءلة وتقييم الأداء وبالتالي عدم تحقيق معايير الجودة.

وسعت دراسة دريوك وبيوض (٢٠٢٠) إلى تحديد دور الحوكمة ومبادئها في تحقيق التنمية المستدامة في وزارة التعليم في ليبيا، وتمثل مجتمع البحث في مجموع الموظفين بديوان وزارة التعليم في مدينة طرابلس، وتم استهداف أربع إدارات أساسية تتبع للتعليم العالي، بلغ عدد الموظفين فيها (١٢٧) موظف وموظفة، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات وبعد التحليل الإحصائي على عينة متيسرة قوامها (٩٧) مفردة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مبدأ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في تحقيق التنمية المستدامة للموظفين المستقضي عنهم، واقترح الباحثان بعض التوصيات للوزارة محل البحث للاستفادة منها في معالجة المشكلات التي تواجه عملية تحقيق التنمية المستدامة مستقبلاً.

وهدفت دراسة القشطان (٢٠٢٠) إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلميه، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتيين لجمع البيانات، وهما استبانة الحوكمة واستبانة الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) معلم/ة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلميه كانت كبيرة بوزن نسبي (٧٧.٨٨٪)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور المشاركة لصالح الإناث بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الشفافية والمساءلة والنزاهة.

وهدفت دراسة (Fitriani & Muljono, 2019) إلى التعرف على أثر القيادة والأكاديمية الثقافية على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتكون مجتمع الدراسة كافة أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا في جامعة المحمدية في أندونيسيا، ولبالغ عددهم واحد وثلاثون عضواً من هيئة التدريس، وتم عمل حصر شامل لهم، واعتمدت الدراسة منهج المقاربة كمية باستخدام طريقة المس السببي مع تقنية تحليل المسار، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الثقافة الأكاديمية، كما إن القيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الحوكمة، كما أن الثقافة الأكاديمية لها تأثير إيجابي على الحوكمة الرشيدة، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على إنشاء آلية جيدة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، ودعمها من قبل قيادة قوية وثقافة أكاديمية حيث تلعب القيادة القوية دوراً حيوياً في الحوكمة الفعالة.

واستهدفت دراسة لبن (٢٠١٩) التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها: التنظيم الإداري، الإدارة

المالية، الشفافية، المساءلة القانونية، المشاركة، التمكين، رشادة اتخاذ القرار، النزاهة، فاعلية المؤسسة، والتنافسية كل على حده، اختبار معنوية الفروق في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية ومبادئها كل على حدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وتحديد أهم المشكلات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين. وأجريت الدراسة بجامعة الزقازيق في محافظة الشرقية، واختيرت كلية التجارة (كلية أدبية) وكلية الطب البيطري (كلية عملية) بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم عمل حصر بعدد العاملين وفقا للكادر الوظيفي (أكاديميين، إداريين) بكل كلية منهما، وتم اختيار المبحوثين بواقع ٢٠% من إجمالي العاملين بكل كادر وظيفي بالكليتين معا، حيث بلغ عدد المبحوثين الأكاديميين (١١٧) مبحوث، في حين بلغ عدد المبحوثين الإداريين (١٣٢) مبحوث، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية، بداية من شهر أكتوبر وحتى نهاية شهر نوفمبر عام (٢٠١٨). واستخدم في التحليل الإحصائي لهذه البيانات كل من: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، معامل ثبات ألفا كرونباخ، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية كان متوسط من وجهة نظر أكثرية المبحوثين الأكاديميين بنسبة بلغت (٤٤.٤%)، بينما كان منخفض من وجهة نظر ما يقرب من نصف المبحوثين الإداريين بنسبة بلغت (٤٧%)، كما أوضحت وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وهذه الفروق لصالح فئة الأكاديميين ذات المتوسط الأعلى والذي بلغ (٤٤.٢٥٦).

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت دراسة الغامدي وابن شحبل (٢٠٢١) تعرف مدى تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي بإدارة التعليم في الرياض، في حين يلاحظ أن بعض الدراسات تنوعت بين الدراسات التي طبقت في الجامعات مثل دراسة فيترياني ومولجونو (Fitriani & Muljono, 2019) وتلك التي طبقت في المدارس مثل دراسة القشطان (٢٠٢٠)، أو مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة تتبيرت (٢٠٢١)، لبن (٢٠١٩).

وتختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في العينة المستهدفة، والهدف منها، ومكان التطبيق، فهي تتناول مدى ممارسة الحوكمة بوزارة التعليم من وجهة نظر القيادات فيها، كما أنها تتشابه مع دراسات هذا المحور في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي وفي الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبانة.

تنوعت العينة في دراسات هذا المحور، فقد كانت أعضاء هيئة التدريس كما في دراسة تتبيرت (٢٠٢١)، أو المعلمين في المدارس كما في دراسة القشطان (٢٠٢٠)، أو الأكاديميين والإداريين كما في دراسة لبن (٢٠١٩).

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفرد عن جميع الدراسات السابقة في الهدف منها والمتمثل في تحديد مدى ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وبتطبيقها على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وهو ما لم تقم به أي من الدراسات السابقة.

وتم الاستفادة من جميع الدراسات السابقة في الاطلاع على الادب النظري لموضوع الدراسة والأدوات المستخدمة وآلية تصميمها والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى المنهج المستخدم.

منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي

يعد من أنسب المناهج الدراسة مثل هذا الموضوع كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس، ٢٠١٦).

مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات بوزارة التعليم والبالغ عددهم (٣٠٦) فرداً، وقم تم عمل مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حسب: (المؤهل العلمي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة).

جدول (١) الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	التكرار	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤٢	%٤٦.٤
	أنثى	١٦٤	%٥٣.٦
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من ٥ سنوات	٧٢	%٢٣.٦
	من ٥-١٠ سنوات	٨١	%٢٦.٤
	١١ سنة فأكثر	١٥٣	%٥٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧١	%٥٥.٨
	ماجستير	٨٨	%٢٨.٧
	دكتوراه	٤٧	%١٥.٤
المجموع		٣٠٦	%١٠٠

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين وهما، القسم الأول: المعلومات الشخصية وتكون من الجنس وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري والمؤهل العلمي، أما القسم الثاني فهو محاور الاستبانة، وقد تكون من أربعة محاور، المحور الأول: ممارسة مبدأ المساواة وتكون من ٩ عبارات، والمحور الثاني: ممارسة مبدأ المشاركة وتكون من ٨ عبارات، والمحور الثالث: ممارسة مبدأ النزاهة وتكون من ٧ عبارات، والمحور الرابع: ممارسة مبدأ الشفافية وتكون من ٩ عبارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد استجابات العينة (درجة الممارسة عالية، ودرجة الممارسة متوسطة، ودرجة الممارسة منخفضة) كما هو موضح في الجدول التالي (٢):

جدول (٢) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

←			الاستجابة
درجة الممارسة عالية	درجة الممارسة متوسطة	درجة الممارسة منخفضة	
٣	٢	١	الدرجة

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة عرضتها الباحثة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وقد قامت الباحثة بجمع ملاحظات المحكمين، حيث حذف بعض الفقرات وعُدل البعض، لتصبح بصورها النهائية ٣٣ فقرة، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمتها (٠.٨٩٩) وتعدّ هذه النسبة مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

الأساليب الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) واستخدمه الباحثة لحساب ثبات الاستبانة.

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة (المساءلة، والمشاركة، والنزاهة، والشفافية) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
للإجابة على السؤال الأول تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات محاور الاستبانة.
المحور الأول: مبدأ المساءلة

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة الاستبانة لفقرات محور مبدأ المساءلة، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	وجود آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بالوزارة.	2.95	0.76	1	عالية
5	اتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتجويده.	2.93	0.72	2	عالية
1	تطبيق نظام فعال للمساءلة والمحاسبة يخضع له جميع منسوبي الوزارة.	2.90	0.79	3	عالية
6	تطبيق مبدأ المحاسبية مما يشجع على الالتزام	2.88	0.71	4	عالية

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
د. أمال محمد حسه البروي هند يحيى بكرى كيلاني

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	بالقوانين واللوائح بالوزارة.				
2	وجود وحدة مختصة لتلقي الشكاوى والاقتراحات والتعامل معها خلال فترات زمنية محددة.	2.85	0.71	5	عالية
3	وجود لجان مراجعة مستقلة عن الأعضاء التنفيذيين تتبع معايير واضحة وفعالة.	2.83	0.77	6	عالية
7	توفير الحماية والضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل.	2.80	0.90	7	عالية
9	تطبيق العقوبات المناسبة بناء على نتائج المساءلة.	2.78	0.81	8	عالية
8	وجود لائحة عقوبات مفعلة تشمل الجميع.	2.75	0.92	9	عالية
	المتوسط الكلي	٢.٩٦	٠.٨٣	-	عالية

يوضح الجدول (٣) أن درجة ممارسة مبدأ المساءلة جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (٤) والتي تنص على "وجود آلية للرقابة تتيح تحديد الانحرافات بالوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبدرجة استخدام "عالية"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٥) والتي تنص على "اتباع أساليب متنوعة لضبط العمل وتجويده"، بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١) والتي تنص على "تطبيق نظام فعال للمساءلة والمحاسبة يخضع له جميع منسوبي الوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٩٠)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٨) التي تنص على "وجود لائحة عقوبات مفعلة تشمل الجميع"، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبدرجة استخدام "كبيرة".

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس جهود الوزارة المنتظمة لإبلاغ الموظفين والجمهور بالتحديثات والتغييرات، مما يعزز الشفافية ويقلل من الشائعات والارتباك، كما تعكس التزام الوزارة بوضع معايير واضحة للتقييم، مما يضمن أن عمليات التقييم

تتم بموضوعية وشفافية، ويساعد الموظفين على فهم توقعات الأداء، كما أن الوزارة تتبنى سياسة شفافة فيما يتعلق بتقارير الأداء، مما يعزز الثقة بين الموظفين ويساهم في تحسين الأداء من خلال ملاحظات بناءة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الغامدي وابن شحبل (٢٠٢١) الي بينت أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع المساءلة، واختلفت مع دراسة تتبیرت (٢٠٢١) التي أظهرت أن مستوى المساءلة جاء منخفضاً.

المحور الثاني: مبدأ المشاركة

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة الاستبانة لفقرات محور مبدأ المشاركة، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٨	التشجيع على حرية التعبير عن الرأي والافصاح.	2.93	0.88	1	عالية
٧	السماح لمنسوبي الوزارة لمناقشة القرارات المتخذة.	2.90	0.95	2	عالية
١	مشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية في وضع اللوائح المنظمة بالوزارة.	2.88	0.87	3	عالية
٣	نشر ثقافة العمل الجماعي بين منسوبي الوزارة.	2.85	0.91	4	عالية
٢	الاعتماد على نظام الانتخاب للقيادات بالوزارة بدلاً من نظام التعيينات.	2.83	0.82	5	عالية
٥	تمثيل المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني في مختلف إدارات الوزارة.	2.81	0.89	6	عالية
٦	تبني الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات الوزارية.	2.79	0.93	7	عالية
٤	تشجيع منسوبي الوزارة على تقديم أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه العمل.	2.77	0.84	8	عالية
	المتوسط الكلي	٢.٨٤	٠.٨٩	-	عالية

يوضح الجدول (٤) أن درجة تطبيق مبدأ المشاركة جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وكان أعلاها متوسطا هي فقرة رقم (٨) والتي تنص على "التشجيع على حرية التعبير عن الرأي والافصاح"، بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وبدرجة استخدام "عالية"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٧) والتي تنص على "السماح لمنسوبي الوزارة لمناقشة القرارات المتخذة"، بمتوسط حسابي (٢.٩٠)، وبدرجة استخدام "عالية" وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١) والتي تنص على "مشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية في وضع اللوائح المنظمة بالوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "تشجيع منسوبي الوزارة على تقديم أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه العمل"، بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، وبدرجة استخدام "عالية".

وترى الباحثة أن هذه النتائج تُظهر أن الوزارة تعزز بيئة حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية. هذه البيئة المفتوحة تساعد في تحسين الشفافية وزيادة التفاعل بين الموظفين والإدارة، كما أن هذه النتائج تعكس سياسة تشجيع الحوار المفتوح حول القرارات، مما يعزز الشعور بالمشاركة ويزيد من التزام الموظفين بتنفيذ هذه القرارات، كما تُشير النتائج إلى أن الوزارة تعتمد نهجاً شاملاً في صنع القرار، مما يضمن أن جميع المستويات الإدارية تشارك في صياغة السياسات واللوائح، وهذا يعزز من شعور المسؤولية والالتزام. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الغامدي وابن شحبل (٢٠٢١) التي بينت أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع المشاركة، واختلفت مع دراسة تتبیرت (٢٠٢١) التي أظهرت أن مستوى المشاركة جاء منخفضاً.

المحور الثالث: مبدأ النزاهة

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة
الاستبانة لفقرات محور مبدأ النزاهة، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
٧	تطبيق القوانين على جميع منسوبي الوزارة دون محاباه.	2.81	0.91	1	عالية
٤	محاسبة المقصرين في إنجاز أعمالهم بعدالة دون تمييز.	2.79	0.88	2	عالية
٥	توفير برامج تدريبية للتعرف على مظاهر الفساد ومكافحته.	2.76	0.89	3	عالية
١	توفير نظام يضمن إنجاز العمل بتكلفة أقل للموارد.	2.74	0.82	4	عالية
٦	توفير نظام مكافآت واضح للجميع.	2.72	0.87	5	عالية
٣	تقديم التغذية الراجعة لمنسوبي الوزارة لضمان جودة العمل.	2.70	0.86	6	عالية
٢	الالتزام بمعايير النزاهة في كافة الممارسات بالوزارة.	2.69	0.79	8	عالية
	المتوسط الكلي	٢.٧٤	٠.٨٧	-	عالية

يوضح الجدول (٥) أن درجة تطبيق محور النزاهة جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٢.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (٧) والتي تنص على "تطبيق القوانين على جميع منسوبي الوزارة دون محاباه"، بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وبدرجة استخدام "عالية"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٤) والتي تنص على "محاسبة المقصرين في إنجاز أعمالهم بعدالة دون تمييز"، بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (٥) والتي تنص على "توفير برامج تدريبية للتعرف على مظاهر الفساد ومكافحته"، بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ د. أمل محمد حسه البروي هند يحيى بكرى كيلاني

على "الالتزام بمعايير النزاهة في كافة الممارسات بالوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وبدرجة استخدام "عالية".

وترى الباحثة أن هذه النتائج تفسر أن الوزارة تطبق القوانين بشكل عادل ومنصف على جميع الموظفين بدون استثناءات. هذا يخلق بيئة عمل عادلة وشفافة ويعزز من ثقة الموظفين في النظام الإداري، كما تعكس النتائج التزام الوزارة بمحاسبة الجميع بشكل عادل ودون تمييز. هذا النهج يشجع الموظفين على الأداء الجيد ويقلل من التراخي في العمل، كما توضح الوزارة أن الوزارة تستثمر في تدريب موظفيها على التعرف على مظاهر الفساد وكيفية مكافحته، وهذا يعزز من وعي الموظفين ويزودهم بالأدوات اللازمة للحفاظ على النزاهة.

المحور الرابع: مبدأ الشفافية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة

الاستبانة لفقرات محور مبدأ الشفافية ، مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
٣	الافصاح عن التغيرات ومستجدات العمل بشكل دوري.	2.97	0.76	1	عالية
٨	وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم كفاءة جميع العاملين بالوزارة.	2.95	0.72	2	عالية
٩	الإعلان عن نتائج تقارير تقييم الأداء المؤسسي بالوزارة.	2.93	0.79	3	عالية
٧	الافصاح عن الميزانية السنوية الكلية وسياستها المالية.	2.89	0.71	4	عالية
٦	الافصاح عن الميزانية السنوية الكلية وسياستها المالية.	2.84	0.71	5	عالية
٢	وجود توصيف وظيفي واضح لمهام كل وظيفة إدارة بالوزارة.	2.82	0.77	6	عالية
٤	وجود قنوات اتصال مفتوحة مع منسوبي الوزارة.	2.80	0.90	٧	عالية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
١	وجود معلومات كافية وشفافة عن أهداف الوزارة وخططها المستقبلية.	2.77	0.81	٨	عالية
٥	الإعلان عن جوانب التميز والقصور في الوزارة بشفافية.	2.73	0.92	٩	عالية
	المتوسط الكلي	٢.٨٥	٠.٨٦	-	عالية

يوضح الجدول (٦) أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، وكان أعلاها متوسطا هي فقرة رقم (٣) والتي تنص على "الافصاح عن التغيرات ومستجدات العمل بشكل دوري"، بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، وبدرجة استخدام "عالية"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٨) والتي تنص على "وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم كفاءة جميع العاملين بالوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (٩) والتي تنص على "الإعلان عن نتائج تقارير تقييم الأداء المؤسسي بالوزارة"، بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وبدرجة استخدام "عالية"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "الإعلان عن جوانب التميز والقصور في الوزارة بشفافية"، بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وبدرجة استخدام "عالية".

وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن الوزارة تقوم بتحديث موظفيها باستمرار حول أي تغييرات أو تطورات في العمل. هذا النهج يعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة ويضمن أن الجميع على دراية بما يحدث داخل الوزارة، كما تُظهر النتائج أن الوزارة تضع معايير شفافة لتقييم أداء الموظفين. هذه الشفافية في التقييم تضمن العدالة وتحفز الموظفين على تحسين أدائهم، كما تعكس النتائج التزام الوزارة بمشاركة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وهذه الممارسة تعزز من الشفافية وتتيح للموظفين فهم مدى تقدمهم وتحسين جوانب القصور، وبشكل عام، يمكن تفسير النتائج العالية

لتطبيق مبدأ الشفافية بفضل الممارسات التي تتبعها الوزارة في مشاركة المعلومات بشكل دوري وشفاف، وتقييم أداء الموظفين بناءً على معايير واضحة، والإفصاح عن نتائج الأداء المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الغامدي وابن شحبل (٢٠٢١) التي بينت أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع الشفافية، واختلفت مع دراسة تتبیرت (٢٠٢١) التي أظهرت أن مستوى الشفافية جاء منخفضاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استنتاجات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة ووزارة التعليم تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي)؟.

أولاً- النتائج المتعلقة بالفروق حسب الجنس:

تم استخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، وذلك كما يوضحها الجدول (٧) التالي:

جدول ٧: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة ووزارة التعليم والتي تعزى إلى الجنس.

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
واقع ممارسة مبادئ الحوكمة ووزارة التعليم	ذكر	3.89	0.58	0.687	0.493
	أنثى	3.95	0.50		

يوضح الجدول (٧) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) -لعينتين مستقلتين) أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة ووزارة التعليم تعزى إلى الجنس. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة القشطان

(٢٠٢٠) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور المشاركة لصالح الإناث.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروق حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري:

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفرق الدال إحصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري، ويوضح الجدول (٨) ذلك.

جدول ٨: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم	بين المجموعات	0.661	3	0.22	0.835	0.476
	داخل المجموعات	60.172	228	0.264		
	المجموع	60.833	231			

يوضح الجدول (٨) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الإداري.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروق المتعلقة بالمؤهل العلمي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفرق الدال إحصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ د. أمل محمد حسه البروي همد يحيى بكرى كيلاني

حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (٩) ذلك.

جدول ٩: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم	بين المجموعات	3.098	2	1.549	6.145	0.003*
	داخل المجموعات	57.734	229	0.252		
	المجموع	60.833	231			

يوضح الجدول (٩) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من (٠.٠٥)، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة وزارة التعليم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي.

ملخص نتائج الدراسة:

١. جاءت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة (٢.٩٦)، أما المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة (٢.٨٤)، أما المتوسط الحسابي لمبدأ النزاهة (٢.٧٤)، أما المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية (٢.٨٥).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استنتاجات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة تعزى إلى الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري، أو المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الوصول للتوصيات الآتية :
- حث وزارة التعليم على تطوير آليات الرقابة الحالية لزيادة فعاليتها في تحديد الانحرافات وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، مع تقديم دورات تدريبية مستمرة

لمنسوبي الوزارة حول أساليب الرقابة الحديثة.

- إنشاء لجان مشتركة من الإدارات الوسطى والتنفيذية ومنسوبي الوزارة في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على تقديم أفكارهم وحلولهم لتحسين بيئة العمل.
- إطلاق برنامج لتطبيق معايير النزاهة دون تمييز، وتوفير برامج تدريبية لضمان تطبيق القوانين والمحاسبة العادلة لجميع الموظفين.
- تحسين قنوات التواصل الداخلي والخارجي لضمان الإفصاح الدوري عن التغيرات والمستجدات، وتوضيح السياسات المالية والميزانية بشكل دوري، وإعلان نتائج تقارير تقييم الأداء المؤسسي بشفافية.
- إنشاء وحدة مختصة لتلقي الشكاوى والاقتراحات والتعامل معها بكفاءة وضمن فترات زمنية محددة، مع توفير الحماية اللازمة لمن يكشف عن المخالفات، لضمان بيئة عمل صحية ومستدامة.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها يمكن تقديم المقترحات الآتية:

١. إجراء دراسة تطويرية لتطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، المشاركة، النزاهة، الشفافية) في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات المختلفة بالمملكة في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية.
٢. إجراء دراسة ارتباطية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٣. إجراء دراسة تشخيصية لمعرفة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة التعليم بشكل عام.



المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- البارقي، محمد عبدالله محمد. (٢٠٢١). الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ٧٣، ٩٥ - ١٢١.
- برسولي، فوزية، وبوزناق، حسن. (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية ومعايير التدقيق الداخلي في الشركات، *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، العدد ٣، المركز الجامعي سي الحواس، بركة.
- برقعان، أحمد، والقرشي، عبد الله. (٢٠١٢). *عولمة الإدارة في عصر العولمة*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، لبنان، جامعة الجنان.
- بركات، سارة؛ ورحال، إيمان. (٢٠١٨). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، *مجلة الباحث الاقتصادي*، ٦(١٠)، ٣٤٣- ٣٦٦.
- البستنجي، يوسف. (٢٠١٨). *درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة الأردنية وعلاقتها بدرجة توافر معايير ستة سيجما*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- بشير، محمد (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(٦)، ٢٧ - ٤٥.
- البلوي، محمد بن أحمد سالم. (٢٠٢٠). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية، *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٢٣)، ٢٢٣ - ٢٤٧.
- بن حسين، سليمة. (٢٠١٥). *الحوكمة... دراسة في المفهوم*.
- تتبيرت، سعاد. (٢٠٢١). *الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الإنسانية بجامعة البليدة ٢* - لونيسي علي. *مجلة /محترف*. جامعة زيان عاشور الجلفة. ٨(٤)، ١١٦ - ١٣٢.

- جبار، مصطفى باسم. (٢٠٢٠). امكانية تطبيق ابعاد الحوكمة الاكاديمية في المؤسسة التعليمية -دراسة حالة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية *Journal of Administration and Economics*, (126), 72-86.
- الجبو، محمد مصطفى. (٢٠١٧). تقييم مدى مساهمة إدارة المراجعة الداخلية بالشركات الصناعية الليبية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية: دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب، *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*. المجلد ٠٥، العدد الخاص.
- الحداوي، داود عبد الملك ؛ العزيزي، محمود عبده. (٢٠١٩). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٢ (٣٩)، ٣١ - ٦٢.
- حمدان، علام، وعواد، بهاء. (٢٠١٥). *حوكمة التعليم العالي وأثرها في جودة البحث العلمي دليل من فلسطين والبحرين*. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الشارقة الإمارات، ٣ - ٥ مارس. ١٨٦ - ١٩٣.
- الحياري، عمر يوسف عبدالله، ومطر، محمد. (2017). *أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- الخضير، محمد. (٢٠١٨). *درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- دحمان، سلمى. (٢٠١٦). *أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبيل بجامعة محمد خيضر - بسكرة*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
د. أمل محمد حسه البروي
هند يحيى بكرى كيلاني

- دريوك، جمعة، وبيوض، رمضان (٢٠٢٠). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة التعليم في ليبيا. كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول بوزارة التعليم في ليبيا لمستجدات التنمية المستدامة. ص٥٦ - ٧١.
- رؤية التحول الوطني ٢٠٣٠. وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.
<http://vision2030.gov.sa/ar/node/259>
- الشريف، مها بنت عبدالله بن محمد. (٢٠٢٠). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج١٢، ٢٤، ٨٦ - ١٣٦.
- الشريف، مها. (٢٠٢١). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. جامعة أم القرى. ١٢.(٢). ٨٦ - ١٣٦.
- الشمري، عادل. (٢٠١٨). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية. ٣٠(٣).
- ضيف الله، هبة الرحمان، لوانشي، سمية. (2021). إسهام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (Doctoral)
dissertation جامعة المسيلة.
- عامر، محمد. (٢٠١٥). مستوى حوكمة كلية التربية بالوادي الجديد وعلاقته بمستوى مخرجاتها. المؤتمر الدولي الأول بكلية التربية "التربية آفاق مستقبلية" مركز الملك عبد العزيز، جامعة الباحة، السعودية، ١٢ - ١٥ إبريل.
- عبد الله، خولة. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحوكمية: تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، (١٥)، ١٩٩ - ٢٨٦.
- عبد اللطيف، شروق "محمد علي". (٢٠١٨). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس.

- العتيبي، شيخة بنت سلطان بن ملى؛ ودرويش، زينب عواد مفلح. (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار فى ضوء رؤية ٢٠٣٠: أنموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج .
- عمر، هناء. (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال فى مصر. مجلة دراسات فى الطفولة والتربية، جامعة أسيوط. (١٨) يوليو، ٤٨١ - ٥٥٧.
- عويد، نورة. (٢٠١٧). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة فى تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية فى تفعيل رؤية ٢٠٣٠م. جامعة القصيم. السعودية.
- عيد، هالة. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات فى التعليم الجامعي. (٣٧ مكرر). ٥٠٧ - ٥٨٦.
- غادر، محمد. (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي. عولة الإدارة فى عصر المعرفة، جامعة الجنان ١٥ - ١٧ ديسمبر، لبنان.
- الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة فى كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي فى التربية، ٢١(٢)، ١ - ٤١.
- الغامدي، علي، وابن شحبل، سلوى. (٢٠٢١). واقع تطبيق الحوكمة فى إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض فى ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة شباب الباحثين فى العلوم التربوية. جامعة سوهاج. ٢٩ - ٨١.
- فوزي، هالة. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات فى التعليم الجامعي، (٣٧)، ٥٠٧ - ٥٨٦.
- القرشي، عبدالله سرور. (٢٠٢٠). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة علوم الإنسان والمجتمع.

درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
د. أمل محمد حسه البروي
هند يحيى بكرى كيلاني

- القشطان، أميمة. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- لبن، هبة الله. (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية. مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية. ١٥(١). ١٢٣-١٣٩.
- لرضي، جيهان صالح. (٢٠٢١). المهارات اللازمة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ لخريجي كلية الخدمة الاجتماعية وسبل تعزيزها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٥).
- المحمدي، سميرة دخيل دليم؛ وحمرون، ضيف الله غضبان سليمان. (2020). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك.
- المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٣(٩)، ٤١-٨٦.
- المنيع، نوره بنت منيع بن عبد الكريم؛ والخنيزان، تهاني بنت محمد ناصر. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، القصيم: جامعة القصيم، ٧ - ٤٤.
- الموسى، ناهد. (٢٠٢٠). خريطة بحثية مقترحة لأولويات أبحاث الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة التربوية. ٣٤(١٣٧). 137-174.
- وزارة تطوير القطاع العام. (٢٠١٧). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام. المملكة الأردنية الهاشمية. الإصدار الثاني.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ansell, C. & Torfing, J. (Eds.) (2016): *Handbook on Theories of Governance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK. Available at: <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781782548492/9781782548492.xml>
- Bradley, Letitia T. (2015). *Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on school Boards in California*, Pro Quest LLC, Ed. D. Dissertation, University of Southern California.
- Burns, Tracey; Köster, Florian; Fuster, Marc. (2016). *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies*, ERIC: ED569129.
- Fitriani, S., & Muljono, H. (2019). Beyond Good Governance: An Ultimate Key Success for Higher Education Quality. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4(1), 210-21.
- Chen, W. & Lin, F. (2021): Application of Information Technology in College Governance Structure System and Governance, *International Journal of Electrical Engineering & Education IJEEE*, Vol. (3), No. (1), Feb., pp. 1-14.
- Henke, M. (2007). Can Academic Autonomy Survive in The Knowledge Society? A Perspective from Britain, *Higher education Research & Development*, 26(1), 66-89.
- Jonsen M. van and Rensburg , p. (2013). Boards and governance in African national cricket organization's An exploratory study, *southern African Business Review* , vol 17.
- OECD. (2016). School governance, assessment and accountability", in PISA 2015 Results (Volume II):

Policies and Practices for Successful Schools,
OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/9789264267510-8-en>

World Bank. (2013): *Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change: 100 Universities in MENA Paving the Way*, Washington, DC.
Available at:
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16249>