



الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

محمد عبدالله محمد البارقي

باحث - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: albarqimoh@hotmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة 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 عيّنتين من القيادات التعليمية في المملكة، العينة الأولى هم مديري العموم ورؤساء الأقسام العامة ومساعدتهم في جهاز وزارة التعليم بالرياض وعددهم (394)، أما العينة الثانية فهم؛ جميع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في إدارات تعليم (حائل، الأحساء، الرياض، جدة، جازان)، من الجنسين ذكراً وإناً، والبالغ عددهم (216) 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 (3.31)، 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 (3.57) - الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية بمتوسط حسابي (3.37) - الصعوبات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.31))، في حين جاء بُعد واحد بدرجة موافقة متوسطة وهو بُعد (الصعوبات المتعلقة بالموارد بمتوسط حسابي (3.0))، 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 - تهيئة الموارد اللازمة لنجاحها - تأسيس المبادرات وربطها بخطط الوزارة الاستراتيجية - أن تتولى هيئة تقويم التعليم تقييم المبادرات - إعطاء مجلس الشورى صلاحية رفض إيقاف المبادرة مالم 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.

الكلمات المفتاحية: حوكمة التعليم، مبادرات التغيير، معوقات الحوكمة، حوكمة المبادرات، التعليم في المملكة العربية السعودية.



Difficulties facing the governance of change initiatives in the Ministry of Education in Saudi Arabia

Mohammed Abdullah Mohammed Al-Barqi

Researcher - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Email: albarqimoh@hotmail.com

ABSTRACT

This study aimed to reveal the difficulties facing the governance of change initiatives in the Ministry of Education in Saudi Arabia, and to submit proposals to solve these difficulties, and the study adopted the descriptive curriculum survey, and applied the questionnaire to two samples of educational leaders, the first sample are the directors of the general and heads of the general departments and their assistants in the ministry of education in Riyadh and their number (394), while the second sample is all the directors of education offices and their assistants in the departments of the Ministry of Education (Hail, Al-Ahsa, Riyadh, Jeddah, Jazan), of the 216 male and female directors, the study concluded that the difficulties facing the governance of change initiatives came with a high degree of approval, where the average general arithmetic of the axis phrases (3.31), and the answers of the study members on the terms of dimensions of the four difficulties ranged from a medium to high approval score, where three dimensions came with a high approval degree and are respectively (3.31) Administrative difficulties with an average account (3.57) - difficulties related to organizational and community culture with an average account (3.37) - organizational difficulties with an average account (3.31), while one dimension came with an average approval score which is after (resource difficulties with an average account (3.0), and the study made several proposals to address these difficulties, including: enhancing the participation of beneficiaries and stakeholders in proposing and making change initiatives- Adapting initiatives imported from abroad to suit the local educational environment and linking them to them and preparing the resources necessary for their success -institutionalizing initiatives and linking them to the strategic plans of the Ministry.

Keywords: Education governance, Change initiatives, Education in Saudi Arabia, Governance Initiatives, Governance Obstacles.



مقدمة

التعليم هو عنوان التقدم لأي دولة، فمن خلال مؤشرات جودة التعليم يمكن الحكم على ثقافة المجتمع وتطوره، وقوة اقتصاده، وبما أن التغيير أصبح أمراً حتمياً في عصر العولمة التي غيرت معالم كل أنظمة المجتمع وقطاعاته الحكومية والخاصة، وأصبح تضاعف المعرفة والتطورات التقنية المتسارعة وتلاشي الحواجز أمام انتقال المعلومات هو سمة العصر، ولأن الأنظمة التعليمية أنظمة مفتوحة فقد تأثرت بهذه التطورات المتسارعة، فزادت الدول من إنفاقها على التعليم لسد احتياج الطلب الاجتماعي على التعليم الذي يتصاعد باستمرار، ومواءمة المخرجات التعليمية مع سوق العمل وتخصصاته المتغيرة باضطراد، ومواكبة الاتجاهات الحديثة في عمليات التعليم والتعلم.

وقد اتخذت المملكة التعليم خياراً استراتيجياً لتطوير المجتمع وتلبية حاجاته التنموية منذ عهد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله الذي أمر بإنشاء مديرية المعارف حتى قيل أن يعلن عن تأسيس المملكة رسمياً بعشر سنوات، والآن وبعد نهاية الخطة الخمسية العاشرة، نجد أنه قد تحقق الكثير بحمد الله، فالإحصائيات الرسمية تشير إلى توفير المدارس في كل أنحاء المملكة حتى وصل مجموعها 36 ألف مدرسة، وانحسرت نسبة الأمية لتصبح دون 4% من مجموع السكان، و47 إدارة تعليمية يدرس بها أكثر من 6.5 مليون طالب وطالبة (وزارة التعليم، 2020)، والميزانيات التي أنفقت على التعليم كبيرة، وتوقع الموصى به عالمياً، فالونسكو توصي بأن تكون نسبة ميزانية التعليم إلى الميزانية العامة 14-17%، بينما بلغت في المملكة لعامي (2014 - 2015) حوالي 25% من ميزانية الدولة، وفي هذا العام (2020) بلغت ميزانية التعليم (193) مليار ريال بنسبة 18.9% من الميزانية العامة للدولة، مستحوذاً النصيب الأكبر بين القطاعات الأخرى (وزارة المالية، 2020).

وتم الإعلان خلال السنوات الماضية عن كثير من المبادرات التعليمية لتغيير التعليم ورفع جودته منها على سبيل المثال؛ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، وإنشاء شركة تطوير، وشركة النقل المدرسي، وبرامج ابتعاث وتدريب داخلية وخارجية، ومشروع خصخصة التعليم العام والمدارس المستقلة، ومشروع استقلالية إدارات التعليم، ومشروع التقويم المستمر، ومشروع التعلم القائم على الكفايات، ومشروع التعلم القائم على نواتج التعلم، وأقرت وطبقت أنظمة مختلفة للمرحلة الثانوية (وزارة التعليم، 2020)، وآخرها ما تم الإعلان عنه وهو استحداث نظام أكاديمي في المرحلة الثانوية يتكون من عدة مسارات جديدة، هي مسار الهندسة والتقنية ومسار العلوم الطبيعية ومسار إدارة الأعمال ومسار الآداب والفنون والمسار الشرعي والحقوق (حمد آل الشيخ، لقاء تلفزيوني، 23 يناير 2020).

وجاءت رؤية المملكة 2030 وهي الرؤية التي تستشرف مستقبل المملكة، وتضع الخطط والأهداف في جميع القطاعات لتغيير الواقع وحل مشكلاته ليتلاءم مع المستقبل، فوضعت للتعليم أهدافاً طموحة لا بد أن يصل لها، حتى يكون تعليمًا متميزاً قادراً على بناء جيل المستقبل وتزويده بكل المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف هذه الرؤية الطموحة ومتطلبات خطط التنمية الخمسية، وكانت الحوكمة إحدى الآليات والوسائل التي اعتمدتها الرؤية في الإصلاحات المرتقبة (رؤية المملكة 2030، 2020).

وتعد الحوكمة مدخلاً حديثاً من المداخل الإدارية وبدلاً للأسلوب التقليدي في الإدارة، بهدف تطوير الأسلوب الإداري في القطاع ليتناسب مع التطور في المجالات الأخرى فهو يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية المنشودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم (البسام، 2016).

لهذا تسعى المنظمات المتميزة في التعليم عالمياً إلى مواكبة التطورات المتسارعة باستحداث تغييرات تمكنها من رفع جودة أدائها وتحسين عملياتها ومخرجاتها، ولكنها تهتم بتقنين وتأطير هذه التغييرات بمرجعية حاكمة تتحدد فيها خطوط المسؤولية والمساءلة وآليات تتسم بالشفافية والوضوح، يقوم فيها الخبراء بالمشاركة في دراسة مبادرات التغيير التي يجب أن تكون منسجمة مع تطورات ومصلحة المستفيدين، لتساعد على تقليل الهدر في الموارد وعدم المخاطرة بمستقبل المنظمة، وتوجيه بوصلة التغيير نحو الوجهة الصحيحة.

أولاً: حوكمة التعليم:

يعد مدخل الحوكمة من المداخل الحديثة في الإدارة، وقد نال اهتمام الباحثين في مجالات مختلفة، وبدأ مصطلح الحوكمة يتداول في مجال التعليم كمدخل تطوري في الإدارة التربوية للمساعدة في تطوير المؤسسات التربوية وتحسين أدائها، وصاحب ذلك ما يعرف بمجالس حوكمة المؤسسات التعليمية على مستوى مؤسسات التعليم العام، وتختص بوضوح وتطوير معايير المراقبة العملية التعليمية، وتطوير معايير الأداء في العملية التعليمية (المليجي، 2011م، ص340).



المفهوم اللغوي
يرجع أصل مصطلح الحوكمة "Governance" إلى الكلمة اليونانية "kybernan" التي تعني قدرة ربان السفينة على توجيه دفة السفينة، ومنها استخدمت لوصف عملية القرارات وتنفيذها بالنيابة عن أعضاء منظمة ما، أو المساهمين في شركة ما، أو مواطني الأمة (عزت، ٢٠١٠).
وتشتق كلمة الحوكمة Governance في اللغة الإنجليزية "من الفعل Govern بمعنى يحكم ويوجه" (البلعكي، ٢٠١٢، ص ٣٩٩)

وفي العربية ترجمت كلمة "Governance" إلى أكثر من مصطلح منها: إدارة الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الإدارة الرشيدة للحكم، وحسن الحكم، والحاكمية، الحكمانية، الحوكمة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكم الجيد (أحمد، 2016، ص 166).

وقد قرر مجمع اللغة العربية بالقاهرة اعتماد مصطلح الحوكمة كترجمة معتمدة في نشرته الصادرة بتاريخ 20/5/2003، والمتضمنة ما يلي: "إن الترجمة العربية " حوكمة " للمصطلح Governance، ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانيا تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي (مرزوق، 2012).

المفهوم الاصطلاحي

يعرف (Mimicopoulos et al, 2007) الحوكمة في القطاع العام بأنها: «الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد الكيفية التي يتم بها صياغة القرارات والسياسات العامة والآلية التي يتم بها تنفيذ تلك القرارات وفقا للنظام المطبق في بلد ما» (Mimicopoulos et al, 2007, p3).

ويذكر (Crouch & Winkler, 2009) أن الحوكمة في نظام التعليم تشير إلى العمليات التي عن طريقها تتخذ الحكومات وتنفذ قرارات السياسات التي تؤثر على تمويل التعليم المدرسي وتوفيره للمواطنين. يطلق على هذه العمليات أحيانا القواعد الصريحة (القوانين والمراسيم)، والقواعد الضمنية (الأعراف والقيم الثقافية)، هذه القواعد تخلق الحوافز وترتيبات المساءلة التي توجه النظام التعليمي. للحوكمة وسائل متعددة في مجال التعليم، تتمثل الوسائل الأكثر شيوعا للحوكمة في توفير الحكومة التعليم المدرسي بشكل مباشر، والتنظيم الحكومي للتعليم المدرسي المقدم من خلال أسواق القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

وعرف ضحاوي والمليجي (2011) الحوكمة التعليمية بأنها: "السلوك الذي يتعين أن تسير عليه المؤسسات التعليمية لوضع آليات تسهم بإحداث توازن داخلي لا يضمن القوة والكفاءة فحسب في اتخاذ القرار، بل الالتزام بالمسؤوليات والواجبات وما يرضي توقعات أصحاب المصلحة" (ص 53).

أما (الزعيبي، 2012) فقد عرفها بأنها إطار ناظم لتحديد أهداف الإدارة العامة للمؤسسة التعليمية، وإدارة مواردها وفق قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة بهدف تجويد التعليم وفق مصالح الطلبة والمجتمع.

ونجد أن الحوكمة في المجال التعليمي عند الأمم المتحدة تشير إلى الكيفية التي يتم من خلالها توزيع الموارد على المؤسسات التعليمية، وإدارتها ومساءلتها، وتوزيع السلطات والمهام على إدارة التعليم عبر مختلف طبقات النظام وعلى مختلف الجهات الفاعلة فيه، ومدى التقيد بسيادة القانون واللوائح والأنظمة والشفافية، وضمان استقطاب المعلمين المؤهلين، وتحفيزهم وإخضاعهم للمحاسبية، وضمان تزويد المتعلمين بمناهج بجودة عالية ذات صلة بواقعهم، كما تضمن التزامهم بعملية التعلم، وحصولهم على الدعم المناسب من معلمهم، ومنح أصحاب العلاقة الأساسيين فرصة المشاركة في صنع القرار والمساهمة في دعم عمليتي التعليم والتعلم (الأمم المتحدة، ٢٠١٢م).

التعريف الإجرائي: يقصد الباحث بحوكمة مبادرات التغيير في هذه الدراسة: إخضاع البرامج والمشروعات التي تستحدثها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بقصد التغيير والانتقال بالتعليم العام من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف تحقيقه والوصول إليه، لأبعاد تتضمن الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة والمسؤولية. مبررات الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تعتبر الحوكمة وسيلة وإستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف، ومن ثم وضع البرامج والحلول الوقائية بدلا من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات بعد وقوعها.

ولقد حدد حماد (٢٠١٠) ستة مبررات لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية تتمثل في :

- التوازن في حماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية
- ضمان شفافية المعلومات



- توفير بيئة جاذبة للطلاب والمعلمين وجميع العاملين في إدارات التعليم، وفي المدارس التابعة لها
- تخصيص أمثل للموارد المادية والبشرية
- تخفيض تكلفة رأس المال.

ومن أهم مبررات تطبيق الحوكمة في التعليم هو المساعدة في القضاء على الفساد، ويمكن أن يشمل الفساد في التعليم مسألة المشتريات الحكومية بمجال الإنشاءات، ما يسمى بالمدارس الوهمية وأعداد طلاب أو معلمين وهمية ، والمشاريع الغير مدروسة، وتشتيت للموارد المخصصة للكتب المدرسية والإمدادات الخاصة بالتعليم، والرشوة من أجل دخول سلك التعليم وشراء الدرجات، والمحسوبية في تعيينات المعلمين والدبلومات المزيفة، وإساءة استخدام المنح الدراسية، والمدفوعات غير المشروعة أثناء عمليات الإلحاق بمؤسسات التعليم وضمن إجراءات القبول والمحسوبية في إعطاء مناصب القائمين بالتعليم (الدويك، ٢٠١٣).

أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تهدف الحوكمة إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية ومساعدة إدارتها على بناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وكذلك تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية، وتوفير الإرشادات للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية، وحماية حقوق أصحاب المصالح وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وخاصة المعنيين بشكل مستمر وعلى المدى الطويل، والتأكد من وجود هيكل إداري تنظيمي جيد داخل المؤسسة، بحيث يكون كل عضو المؤسسة في مكانه المناسب، مع تحديد سلطاته ومسؤولياته، وخلق حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصالح المؤسسة (المليجي، ٢٠١١).

مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية :

هناك مبادئ لحوكمة المؤسسات التعليمية، وفيما يلي تفصيلاً لأكثرها أهمية في المنظمات التعليمية :

المشاركة participation

يعد مدخل الحوكمة من أكثر الاتجاهات الحديثة تحقيقاً للتوازن بين تمكين العاملين وتفويضهم بالمهام الإدارية ومشاركتهم في العمل والحفاظ على النظام والاستقرار على اللوائح والتنظيمات الإدارية، فبقدر ما تعطي الحوكمة الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة الفعالة بقدر ما تتوافق مع النظام التربوي دون الخروج عن الأهداف العامة والسياسة التعليمية.

وتعرف الدراسة المشاركة في المؤسسات التعليمية بأنها: أن يكون هناك دور للعاملين في المؤسسات التعليمية والمستفيدين منها وأصحاب المصالح في صنع السياسات والمبادرات التعليمية من خلال إسهامهم في التخطيط الاستراتيجي والأنشطة النوعية لها ومراقبتها والحكم عليها .

ويؤكد (Muindi, 2011) على الفوائد المرجوة من تفعيل المشاركة على كافة المستويات داخل المؤسسة التعليمية ومن ذلك أن المشاركة تجعل من القرارات المتخذة ليس فقط ممكنة لكنها أكثر نجاحاً، ونؤدي المشاركة إلى الانسجام في المنظمة الواحدة، وتحسن من معنويات الموظفين من خلال خلق شعور ملكية في المنظمة، وتحفز الموظفين لزيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم، وكذلك تتيح تقاسم المعلومات بين الموظفين والإدارات العليا وتوظيفها بما يفيد المنظمة.

الشفافية Transparency

توصف الشفافية بأنها الطريقة النزيلة في عمل الأشياء التي تمكن أصحاب العلاقة في المنظمات من معرفة ما يدور بالضبط داخلها، ويرى خرايشه أن الشفافية عبارة عن "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع " (خرايشه، 1997، ص341).

وتعرف الدراسة الشفافية بأنها : إتاحة المؤسسات التعليمية للبيانات والمعلومات الخاصة بخططها ومبادراتها وأنشطتها ومواردها ومصروفاتها أمام أصحاب المصالح والمستفيدين والرأي العام، مع قدرة هذه الأطراف على النفاذ الحر والسهل إلى هذه المعلومات .

المساءلة Accountability

المساءلة عبارة عن وسيلة يتم من خلالها متابعة العاملين في المؤسسات التعليمية، ومعرفة كيفية استخدامهم



للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، مع الإشارة هنا إلى أن مصطلح المحاسبية أو المسائلة هما وجهان لعملة واحدة، ولكن نتيجة لترجمة المصطلح (Accountability) طبقاً لمفهومه في اللغة العربية نشأ الاختلاف في الاسم (الجارودي، 1432، 74).

ويعرفها عفيفي (2006) "أن يكون متخذ القرار في المؤسسة التعليمية مسئولاً أمام الآخرين، أي أن الأفراد المكلفين بأداء أفعال أو نشاطات معينة يتم استجوابهم وتحملهم لمسئولية إنجاز هذه الأفعال، ويتم الحكم على هذه المسئولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة. فهي تستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل" (ص44).
جودة أنظمة وتشريعات الحوكمة التعليمية

Quality of educational governance systems and legislation

لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات التعليمية فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلاً يمكن كافة المشاركين والمستفيدين من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية، وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها (حسام الدين، 2015). وترتبط الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتنمية الثقة العامة والمصادقية، ويسهم وضوح الأنظمة في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية وأصحاب العلاقة على اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على الحقائق والهادفة للمصلحة العامة والخاضعة للمساءلة (الحربي، ٢٠٠٨).

Effectiveness الفعالية

يقصد بفعالية حوكمة المؤسسة التعليمية: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين، مع جودة وشمولية اللوائح والأنظمة التعليمية ومدى تطبيقها والالتزام بها (البسام، 2016).

الحوكمة في المملكة العربية السعودية

اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالحوكمة في اتجاهين على النحو التالي:

(أ) الحوكمة كأداة لتجويد الرؤية وبرامجها: صدر إطار حوكمة تنفيذ الرؤية 2030 ضمن أدلة الرؤية، وحدد النموذج ثلاثة مستويات: مستوى رسم التوجهات والسياسات ويتكون من مجلس الوزراء ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، فيما مستوى تطوير الاستراتيجيات من اللجنة الاستراتيجية ومكتب إدارة الاستراتيجية ويقوم هذا المستوى على برامج منها برنامج استراتيجية شركة أرامكو وبرنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة وبرنامج "داعم" وبرنامج التحول الوطني وبرنامج تحفيز نمو القطاع الخاص وبرنامج التنمية المناطقية، أما المستوى الثالث فهو مستوى الإنجاز ويشمل الجهات التنفيذية الحكومية، كما يشمل نموذج الحوكمة جهات داعمة عدة منها اللجنة المالية ومكتب إدارة المشروعات بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة ووزارة الاقتصاد والتخطيط ومركز الإنجاز والتدخل السريع والفريق الإعلامي بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (رؤية 2030، 2019، 19).

(ب) حوكمة العمل الحكومي: ضمن البرامج الرئيسة لرؤية السعودية 2030 برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي، وقد تعهدت الرؤية في هذا البرنامج "بالعمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة للأجهزة الحكومية، تلغي الأدوار المكررة وتسعى إلى توحيد الجهود وتسهيل الإجراءات وتحديد الاختصاصات بشكل واضح وتفعيل مسؤولية الجهات في تسلم مهماتها بشكل يسمح لها بالتنفيذ ويمكن المساءلة، ويضمن استمرارية العمل والمرونة في مواجهة التحديات"، كما تعهدت الرؤية "بإنشاء مكتب الإدارة الاستراتيجية على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية يعمل على موازنة كافة البرامج والخطط الحكومية والتأكد من ملاءمتها مع الرؤية الوطنية ومنع الازدواجية أو التضارب بين السياسات وبرامج الأجهزة، والتأكد من أن مكونات هذه الرؤية تفصل في استراتيجيات قطاعية ملائمة"، كما ورد في الرؤية أنه "سيتم تأسيس مركز دعم اتخاذ القرار في الديوان الملكي لتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، بما يضمن تعزيز اعتمادها على البراهين والأدلة" (رؤية 2030، 2021، 79).



ثانياً: قيادة التغيير في التعليم
مفهوم قيادة التغيير: تعرفها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2020) بأنها: "إجراء منظم يأخذ في الاعتبار جميع الظروف الخارجية والداخلية التي تؤثر في التنظيم التعليمي، ويقوم بفحص بيئة التنظيم وثقافته وكيفية الاتصال فيه وشكل الهيكل التنظيمي وشكل الوظائف والمهارات والأفراد والآلات ونظام الحوافز وغير ذلك، من أجل التحول المنظم من حالة إلى أخرى لإحداث التغيير التنظيمي" (ص 19).
وتحدد الدراسة مفهوم قيادة التغيير المقصودة بأنها: جهد منظم ومخطط له، من قبل قادة التعليم العام في المملكة، يستهدف إحداث تغييرات في النظام التعليمي لتطويره ورفع مستوى جودته ونقله من مستواه الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق أهداف رؤية المملكة التعليمية 2030.

أهداف إدارة التغيير
الهدف العام لعملية التغيير وقيادته يمكن بلورته في إيجاد وتحقيق نقلة نوعية نحو الأفضل في المؤسسات التعليمية، وذلك لتحقيق التوازن بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها، بهدف تلبية هذه المؤسسات طموحات المجتمع الموجودة فيه في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة لأفراده.

استراتيجيات التغيير
هناك عدة أساليب تساعد على تحقيق التغيير وفق استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية، وهذا إيجاز لبعضها فيما يأتي:

- استراتيجية العقلانية الميدانية: وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، ومن ثم تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير.
- استراتيجية بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة والثناء على جهودهم، وحسن الاستماع لهم ومشاركتهم خطوات التغيير، والإصلاح وصناعة القرارات، والقرب منهم وحل مشكلاتهم والاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم.
- التخلي عن المركزية والعمل بروح الفريق، ويتم ذلك بالإعلان والعمل وفق عدة مبادئ أساسية مثل الثقافة الإدارية والوضوح في اختيار القادة والمسؤولين وفق معايير علمية وتقارير واقعية ومشاركة الأفراد في صنع القرار بداية من تقييم الأداء السابق، ومروراً بمناقشة الأفكار المطروحة، وانتهاءً بصناعة القرار واتخاذها.
- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: إن الحاجز أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.
- استراتيجية السلطة: تتخذ من السلطة والأنظمة واللوائح أدوات لفرض التغيير بقوة النظام و تأمين تطبيقه (الصيرفي، 2008) و(عرفة، 2012).

مقاومة التغيير Change Resistance
وُعرف مصطلح مقاومة التغيير في المنظمات بأنه: "استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو للزبائن" (الكبيسي، 2010، 30)

ثالثاً: مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
مفهوم المبادرة: المبادرة في اللغة العربية: هي سبق إلى اقتراح أمر أو تحقيقه، والمبادرة في الحرب: أن يسبق قائد جيش قائد جيش العدو إلى خطة حربية تمكّنه من الانتصار عليه، وفي السياسة المبادرة هي مسألة تتعلق بالسياسة العامة يبادر بها الناس، عن طريق الالتماس، وتقرر عن طريق الاقتراح (معجم المعاني، 2021).
تعريف المبادرات في اللغة الانجليزية:

- a new plan for dealing with a particular problem or for achieving a particular purpose. (Oxfordlearnersdictionaries, 2021).

- خطة جديدة للتعامل مع مشكلة معينة أو لتحقيق غرض معين.
- ويعرف المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة المبادرة بأنها: "البرامج أو البرامج الفرعية أو المحافظ التي لها تاريخ بداية ونهاية مع أهداف محددة لتحقيق متطلبات كبيرة من الموارد المقدمة. ولا تتمحور تلك البرامج أو المحافظ كما جرت العادة حول العمليات التشغيلية، ولكن الهدف منها سد فجوة الأداء الحالية" (أداء، 2020).
- وتعرف الدراسة مبادرات التغيير في التعليم في المملكة العربية السعودية إجرائياً بأنها: البرامج والمشروعات التي تستحدثها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بقصد التغيير والانتقال بالتعليم العام من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف تحقيقه والوصول إليه.



أمثلة على مبادرات التغيير في التعليم العام في المملكة العربية السعودية

شهد التعليم العام في المملكة العربية السعودية الكثير من المبادرات منذ تأسيسه، وسنتطرق لبعض أبرز المبادرات التي شهدتها نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمختلف مراحلها وهي :

1. مبادرة مدرسة الفهد: بدأت التجربة عام 1397هـ، توقفت هذه التجربة رغم نجاحها في حينها (المنيع، 2019).
2. مبادرة المدارس الشاملة في التعليم الثانوي: امتدت عشر سنوات من عام 1395هـ حتى عام 1405هـ، إلا أنه تم إيقاف العمل بها دون مبرر (المنيع، 2019) و (الغامدي، وعبدالجواد، 2015).
3. مبادرة الثانويات المطورة: في عام 1406 تم تطبيق نظام التعليم الثانوي المطور بناء على توصية من اللجنة العليا لسياسة التعليم، واستمر لمدة تقارب خمس سنوات (المنيع، 2019) و (الغامدي، وعبدالجواد، 2015).
4. مبادرة المدارس الرائدة: في عام 1420هـ واستمرت عدة سنوات ثم توقفت هذه المبادرة (العسكر، 2014).
5. مبادرة التقويم الشامل: طبقت وزارة التربية والتعليم التقويم الشامل فعلياً ابتداء من العام الدراسي 1422هـ وفي العام 1431هـ، تم إلغاء المشروع بسبب كثرة معوقات تنفيذ البرنامج (الروقي، 2012).
6. التقويم المستمر: بدأ تم اعتماد تطبيق التقويم المستمر بتاريخ 1419/5/21هـ ، واستمر تطبيقه لمدة 22 عاماً حتى عام 1441هـ (وزارة التعليم، 1441).
7. إلغاء الاختبارات المركزية: أقرت وزارة التربية والتعليم في 1427/11/27هـ إلغاء مركزية اختبارات شهادة الثانوية العامة بدورها الأول والثاني .

8. مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية: تعد مبادرة مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم والذي يطلق عليه اختصاراً "تطوير" من المبادرات الكبيرة التي شهدتها تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، لكن مستوى الإنجاز في المشروع لم يكن على قدر التطلعات، ومع البطء والتعثر الذي ظهر في نتائج المشروع، صدر القرار السامي رقم (28185) في تاريخ 1435/7/18هـ، بتشكيل "اللجنة التنفيذية لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام" برئاسة وزير التربية والتعليم وعضوية ممثلين من عدة جهات حكومية ذات علاقة، ودعم المشروع بمبلغ 80 مليار ريال ليشمل برامج ومشاريع جديدة بالإضافة لبرامج ومشروعات مشروع تطوير الحالي، ومدة التنفيذ خمس سنوات (الرياض، 1435) و (الاقتصادية، 1435).

واقع التعليم بعد هذه المبادرات

مع هذه المبادرات الكثيرة والمكلفة؛ لا يزال التعليم العام في المملكة لم يصل لأهداف رئيسة اعتُمدت ونفذت من أجل تحقيقها الكثير من المبادرات.

فبناء على دراسات متأنية قامت بها فرق متخصصة على مدى عامين فقد تم التوصل إلى نتيجة رئيسة من أن نظام التعليم الحالي يحتاج إلى تطوير حقيقي وعميق، ونتائج المملكة في الاختبارات الدولية حالياً أقل من المنخفض كما أن الفجوة بين سنوات السلم التعليمي وسنوات الدراسة الفعلية تصل إلى 4 سنوات ولا يمكن معالجة تلك التحديات بأدوات لم يعد لها تأثير (الشيخ، 1442)، ومعظم الشباب السعودي يترك المدرسة دون إتقان الكفاءات الأساسية اللازمة للنجاح في المساعي الأكاديمية والمهنية المستقبلية. هناك أيضاً تفاوتات أخذت في الاتساع بين الطلاب من حيث وصولهم إلى تعليم عالي الجودة ونتائج التعلم اللاحقة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020)، كما أنه لا يتم إعداد القيادات في الميدان التربوي بالشكل المطلوب قبل توليهم مسؤولياتهم، فواحد فقط من كل عشرة من قادة المدارس في المملكة يتدرب على قيادة المدارس قبل تكليفهم بمهام القيادة، مقابل ثمانية من كل عشرة من قادة المدارس في فنلندا، فلا يوجد حالياً في المملكة تدريب بمعايير عالية متفق عليها لإعداد قادة المدارس قبل تكليفهم بمهام القيادة. ولا تزال أنشطة التعليم والتعلم في المملكة بعيدة عن إشراك الطلاب في عملية التعلم من خلال التعلم بالمشاريع أو التعلم التعاوني (هيئة تقويم التعليم، مارس 2020).

أسباب عدم نجاح بعض مبادرات التغيير في التعليم العام بالمملكة

من خلال الأدبيات والدراسات التي استعرضتها الدراسة يمكن تحديد أسباب فشل بعض مبادرات التغيير في التعليم العام بالمملكة بما يلي :

1. بعض المبادرات الجديدة يتم استحداثها دون دمجها مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم لتأكيد استمرارية تمويلها والتوسع فيها.
2. افتقار المبادرات إلى تهيئة الميدان التربوي وتوفير الموارد اللازمة قبل تطبيقها.
3. قلة توافق مخرجات كليات التربية مع المستجدات التربوية والتقنية، ومع الخطط التطويرية التي تسعى وزارة التعليم لتطبيقها.



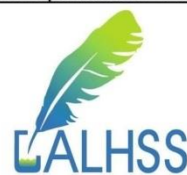
4. قلة تهيئة المجتمع بالمبادرات الجديدة، وأخذ التغذية الراجعة منهم والاستفادة منهم لتلافي سلبيات التطبيق.
5. ضعف تدريب المعنيين بتنفيذ المبادرات قبل بدئها (الحامد وآخرون، 2004) و(المنيع، 2019).
6. وجود أكثر من قائد ومرجعية للمبادرة وبأفكار مختلفة، فقد أشار الوزير «الرشيد» -رحمه الله- إلى أن نتائج مشروع التقييم الشامل لم يحقق المأمول، وأعاد ذلك إلى اختلاف توجهات وآراء وأفكار من أسندت لهم المهمة (العسكر، 2014) و(النقيثان، 2016) و(المنيع، 2019).
7. لا توجد اليات لمتابعة المبادرات الجديدة، كما لا توجد آليات لتنفيذ أي تغذية راجعة أثناء عمليات التنفيذ لتحقيق استمرارية المبادرة وصحة التنفيذ.
8. ضعف الاستفادة من الخبرات الوطنية من خارج الوزارة في دراسة وتنفيذ المبادرات الجديدة التي تنفذها الوزارة (العسكر، 2014) و(المنيع، 2019).
9. عدم إشراك أصحاب المصلحة من أولياء أمور الطلاب، والطلاب، والمعلمين، وإدارة المدرسة أثناء التخطيط للمبادرة، فبعض هذه المبادرات أحادية الاتجاه بدل الشراكة، فالمدارس آخر من يعلم ببعض المبادرات (الصالح، 2010) و(العسكر، 2014).
10. كل مسؤول جديد يتولى مسؤولية التعليم يأتي معه برزمة من المبادرات والبرامج والتشريعات التي قد تتناقض مع برامج حالية في الوزارة.
11. تنفيذ المبادرات الجديدة في عزلة عن المبادرات والبرامج الأخرى في الوزارة، مما يسبب تداخل وتكرار وضعف أثرها جميعاً.
12. بعض من يتولى إدارة المبادرات ليس لديهم خبرة وإلمام ورغبة في تنفيذها.
13. أن تقويم بعض المبادرات البرامج والمشاريع يأتي متأخراً بعد إلغائها، كمبادرة الثانوية الشاملة والمطورة.
14. أن بعض المبادرات تختفي دون وجود أسباب علمية؛ مثل برنامج حسن.
15. توقف بعض المبادرات أو عدم إتمام بنائها وتطويرها عند خروج رعاتها من الوزارة (المنيع، 2019).
16. بعض قيادات التعليم ينظرون للمبادرات على أنها وصفة سريعة للتغيير وليس عملية مستمرة، ويتوقعون ظهور نتائج المبادرة بسرعة فإذا لم تخرج النتائج سريعاً بحثوا عن مبادرة أخرى فأصبحت المدارس مطبخاً لتجارب المبادرات.
17. لم تلامس بعض هذه المبادرات مشاكل حقيقية مؤثرة على التعلم داخل المدارس.
18. التركيز على التقنية والركض وراء الجديد بدل التخطيط التقني وتحديد الأولويات.
19. تطبيق أساليب تقويم ومقاييس عدة تتجاوزها جهات متعددة و المبالغة فيها (الصالح، 2010).
20. تبني مبادرات من بيئات مختلفة دون مراعاة للبيئة المحلية.
21. لا توجد آليات دقيقة لقياس الأثر ومخرجات المبادرات (العسكر، 2014).
22. ضعف إدراك مفاهيم التقويم لدى بعض القائمين على تقويم المبادرات من القيادات التنفيذية، وقصور أدائهم الفني لعمليات التقويم (القحطاني، 2012).

رابعاً: الدراسات السابقة

و تم تقسيمها حسب اللغة التي كتبت بها، وسيتم استعراضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

الدراسات العربية:

- دراسة القحطاني (2012) التي توصلت إلى :- أن تقويم البرامج والمشروعات في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية حظي بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات العليا في الوزارة بسبب قصور التنظيم الإداري لعملية التقويم في الوزارة وضعف ما يتطلبه تنفيذ أنشطتها من موارد مادية وبشرية ، -أنه تم تقويم ٩٤ مشروعاً فقط من أصل ١٥٧ مشروعاً وجرى استنتاج وجود ضعف في إدراك مفاهيم التقويم لدى القائمين على تقويم الـ ٩٤ مشروعاً من القيادات التنفيذية وقصور في أدائهم الفني لعملياته .
- دراسة العسكر (2014) التي توصلت إلى :- أن أبرز معوقين من معوقات نجاح المشروعات التطويرية في التعليم العام بالمملكة في كل محور من محاور الدراسة كما يلي :-(محور التخطيط)-عدم إشراك أصحاب المصلحة من أولياء أمور الطلاب والطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة أثناء التخطيط للمشروع -تبني مشروعات من بيئات مختلفة دون مراعاة للبيئة المحلية .-(محور التنظيم) -وجود أكثر من قائد للمشروع وبأفكار مختلفة -ضعف الاستفادة من الخبرات المحلية والدولية في دراسة وتنفيذ المشروع .-(محور المتابعة والتقويم) -عدم وجود آلية دقيقة لقياس مخرجات التعليم -ضعف فاعلية المتابعة والإشراف في المشروع.



(محور الموارد البشرية والمادية)- ارتفاع أنصبة المعلمين وعدم توافقها مع متطلبات المشروع -كثافة أعداد الطلاب داخل الفصول.

-دراسة الزهراني(2015) التي توصلت إلى:- وجود موافقة بين أفراد الدراسة على أن أداء المراجعة الداخلية في وزارة التعليم بالمملكة فيما يتعلق بالرقابة الإدارية و التنمية المهنية جاء دون المتوسط واحتل المرتبة الأخيرة كأقل أبعاد أداء المراجعة الداخلية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضوء مبادئ الحوكمة ، أن من أهم متطلبات الارتقاء بالممارسات المرتبطة:- الحرص على الحياء والموضوعية والنزاهة في عمل الإدارة وعند اتخاذ القرارات - اختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة لقيادة إدارات المراجعة الداخلية في الوزارات وإدارات التربية والتعليم ، أن تشمل المساءلة جميع المنسوبين وعلى رأسهم المسؤولين في الوزارة والإدارات التابعة لها.

-دراسة النقيشان(2016) التي توصلت إلى أنه:- توجد معوقات لتطبيق معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز في تطوير القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية بالمملكة وبدرجة عالية وأهمها: تعدد البرامج والمرجعيات وتداخلها بين المشروع وإدارة التعليم والوزارة ، غياب التعاون الفاعل بين كليات التربية وقطاعات وزارة التعليم ومشروع الملك عبد الله ، ضعف الاستفادة من النماذج العالمية في القيادة المدرسية ، ضعف قياس الأثر لبرامج التطوير المهني لقادة المدارس الثانوية .

-دراسة آل مغيرة(2017) التي توصلت إلى:- أن واقع أداء قيادات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الحوكمة جاء بدرجة متوسطة، حيث بأني بُعد العدالة والمساواة بالمرتبة الأولى، يليه بُعد إدارة الموارد، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد الشفافية، يليه بُعد المساءلة، وفي الأخير يأتي بُعد المشاركة كأقل الأبعاد التي تعكس واقع أداء قيادات مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الحوكمة، أهم الصعوبات التي تواجه أداء قيادات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الحوكمة هي : قلة المخصصات المالية لتطوير برامج تطبيق الحوكمة – ضعف تمثيل أولياء الأمور في المجالس المدرسية – كثرة تنقلات قادة المدارس مما يعرض المدارس لتقلبات غير مدروسة -قصور الوعي بأهمية التدريب كضرورة حتمية لإجراء التطوير .

-دراسة العلوي وآخرون(2019) والتي توصلت إلى أن:-أهم نقاط القوة هي توفر الرغبة في التغيير في المؤسسات التعليمية بالقطاع العام، وكانت أبرز نقاط الضعف هي :-نقص عنصر المعرفة مثل عدم وجود مبادئ توجيهية محددة سلفا لكيفية تنفيذ التغيير - ضعف سلطة القائد، حيث لا يوجد لدى القادة تعريف واضح للسلطة والمسؤولية لاتخاذ قرار- القصور في تقييم الأداء لعدم تطبيقه على أسس سليمة ومنظمة - قصور نظام المكافآت لعدم ربطه بتقييم الأداء .

الدراسات الأجنبية

دراسة ليتزنبرج(Litzenberger,2008) التي توصلت إلى:-أن العديد من التغييرات غير واضحة الرؤية لدى العاملين بمدارس ساكساتشيوان العامة ، عوائق التغيير تتمثل في عجز الموارد المتاحة للعاملين، يعتبر كل من الوقت والتنمية المهنية من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

- دراسة لافي(2009, lafee) التي توصلت إلى -أن الشفافية والسهولة في رؤية وفهم تصرفات المدارس العامة في ولاية كارولينا الشمالية وأوريغون ومينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، لاتزال مثالية أكثر منها واقعية

-دراسة نورمان وآخرون(Norman et al,2010) التي توصلت إلى:-أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم - إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة - أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة - ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا، والالتزام، ومستوى متميز - أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

دراسة أنتوني وآخرون (Antoni and others,2019) التي توصلت إلى:-أن إصلاحات حوكمة التعليم على المستوى الدولي تتقدم من خلال عمليات تعتمد على أدوات السياسة العامة التي تكون مقيدة بشكل ملحوظ بالأنظمة السياسية والإدارية والتشريعية الحالية- أن هذه الأدوات السياسية ليست ثابتة بل تتغير وتختلف بين فترة وأخرى تبعاً للمنعطات السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلدان- أن الجهات الفاعلة والمؤثرة في إصلاح الحوكمة التعليمية ليست فقط الجهات الداخلية داخل الدول بل أيضاً هناك جهات خارجية تلعب دوراً مهماً مثل منظمة



التعاون الاقتصادي والتنمية OECD - الطبيعة التراكمية لتطور إصلاحات حوكمة التعليم .
دراسة بالمومبو و مانا (Palumbo & Manna, 2019) التي توصلت إلى أنه:- ينبغي معالجة المحفزات الداخلية والخارجية للتغيير في نفس الوقت من أجل كبح الضغوط المتساوية وتوجيه التطور التنظيمي. ثانياً ؛ ينبغي تنفيذ استراتيجيات محددة للتغلب على الحواجز التي تعترض التغيير التنظيمي كحواجز الغموض وعدم اليقين. ثالثاً ؛ من المهم أن نعترف بالآثار الجانبية للتغيير التنظيمي، في محاولة للتخفيف من عيوبها على ظروف عمل الموظفين. وينبغي فهم الآثار العملية للتغيير التنظيمي على أنه عملية تكرارية، وليس على أنه حدث مقيد ، رابعاً ؛ ينبغي لمديري التعليم تصميم نهج محددة ونشر أدوات مخصصة لتنفيذ التغيير التنظيمي بفعالية.
دراسة جرجيد و الحداد (Gerged & Elhaddad, 2020) التي توصلت إلى:-وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين الحوكمة الوطنية وجودة التعليم في أوروبا، وهذا يعني أن معايير الحوكمة الوطنية، مثل V & A، هي الجهات الفاعلة الأساسية في تحسين جودة نتائج المؤسسات التعليمية .

مشكلة الدراسة

بذلت وزارة التعليم على مدى عقود من الزمن جهوداً للارتقاء بالمستوى التعليمي في المملكة وتحسين جودة مخرجاته ، فتم الإعلان عن مشاريع رصدت لها ميزانيات ضخمة، وتقديم الكثير من المبادرات، واستيراد نماذج وممارسات تعليمية من دول متعددة ، وإعادة هيكلة الوزارة عدة مرات وإصدار الكثير من القرارات بهدف إحداث التغيير المطلوب ، لكن مؤشرات الواقع التعليمي الحالي تشير إلى أن هذه المبادرات والتحركات للتغيير لم تحقق أهدافها المعلنة، فقد كشفت نتائج الاختبارات الوطنية والاختبارات الدولية Timss و Pirls و Pisa عن تدني المستويات التعليمية لطلاب وطالبات التعليم العام في المملكة (هيئة تقويم التعليم، 2020؛ Pisa، 2020؛ Pirls & Timss، 2020) ، وتشير الإحصائيات إلى أن نسبة إتمام المرحلة الثانوية لا تتعدى 67%، ونسبة الالتحاق بالمعاهد المهنية المؤهلة لسوق العمل لا تتعدى 1.5% (الهيئة العامة للإحصاء، 2020).
ما سبق من مؤشرات ونتائج يدل على أن التغيير الذي تنتهجه وزارة التعليم منذ سنوات لم يحقق النتائج المرجوة ، ذلك أن مبادرات ومشاريع التغيير هذه تفتقد للرؤية الواضحة (العبدالكريم، 2009)، وهذه الرؤية حتى تكون واضحة فإنها تتمخض عن فكر استراتيجي وهو مالا يتوفر عند بعض القيادات في التعليم (الخرعان، 2018)، وهذا ما أدى لكثرة المشاريع وتداخلها (النقيثان، 2016)، مما أربك الميدان التربوي (السديري، 2007)، كما أن أغلب هذه المشاريع والمبادرات لا يشارك القيادات التربوية ولا الميدان التربوي في صنع قرارات التغيير فيها ، ولا يتم تهيئة الميدان التربوي لها (العبدالكريم، 2009 ؛ الرويلي، 2018)، وإضافة لما سبق فإن هذه المبادرات ومشاريع التغيير لا يتم مراجعتها وقياس الأثر فيها وتقويمها، كما يوجد ضعف في مفاهيم تقويم المشاريع لدى القائمين عليها في الوزارة (القحطاني، 2012 ؛ النقيثان، 2016)، وكل ما سبق تشكل عوائق أمام نجاح مبادرات التغيير الذي تنتهجه وزارة التعليم في العام.

ولندرة وجود دراسات على حد علم الباحث تناولت حوكمة مبادرات التغيير في التعليم العام، ولخبرة الباحث كمدير مدرسة (10 سنوات) حيث عايش استحداث الوزارة لبعض الأنظمة والبرامج لإحداث التغيير ولكنها لم تنجح، ومنها على سبيل المثال مبادرة النظام الفصلي للمرحلة الثانوية والذي تم تطبيقه كبديل للنظام الثانوي السابق، وتم إلغاؤه بعد أربع سنوات من تطبيقه لفشله في تحقيق هدفه، لذا فإن الباحث يأمل من خلال تقديم هذه الدراسة أن يسلط الضوء على أبرز العوائق التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير التي تقدمها الوزارة في التعليم العام وتقديم بعض المقترحات عليها تساعد في معالجة هذه العوائق سعياً لتحقيق الأهداف من التغيير.

أهداف الدراسة

1. الكشف عن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. تقديم مقترحات لمعالجة الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس هو: ما الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟، ويتفرع عن هذه السؤال عدة أسئلة فرعية هي :

1. ما الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟



3. ما الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة: يمكن تحديد أهميتها الدراسة فيما يلي:

1. تأتي هذه الدراسة في خضم تغييرات متسارعة تعيشها المملكة تهدف لإصلاح كافة قطاعات الدولة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
2. تناولت الدراسة مواكبة التعليم العام في المملكة للتغيرات المتسارعة في مجال المعرفة والتعليم، ودور وزارة التعليم ومبادراتها في إحداث التغيير المستهدف.
3. ربطت الدراسة بين الحوكمة والتغيير وذلك باستخدام الحوكمة كأداة لضبط مبادرات التغيير التي تستحدثها وزارة التعليم وتعزيز فرص نجاحها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.
4. لعل هذه الدراسة أن تسهم في تقديم مقترحات لحوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية يستفيد منه قادة التعليم في الوزارة وإدارات التعليم في توفير آليات يمكن من خلالها مراجعة مبادرات التغيير التي يخططون لتطبيقها في الميدان التربوي والتحقق من استيفائها لمعايير الحوكمة التعليمية.
5. يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين وأن تكون ذا فائدة لكل المهتمين بمجال الحوكمة التعليمية ومبادرات التغيير والقيادة التربوية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير التي تطبقها وزارة التعليم في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومقترحات لمعالجتها. الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من مديري العموم ورؤساء الأقسام ومساعديهم في جهاز وزارة التعليم، ومديري مكاتب التعليم ومساعديهم في خمس إدارات تعليمية. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1442 هـ. الحدود المكانية: مكاتب التعليم في خمس إدارات تعليمية (حائل، الأحساء، الرياض، جدة، جازان).

منهج الدراسة وأدواتها :

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فإن الباحث قد اعتمد في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لموضوع الدراسة ومشكلتها، وتكون مجتمع الدراسة من فئتين وهما: الفئة الأولى: مديري العموم ورؤساء الأقسام العامة ومساعديهم في جهاز وزارة التعليم بالرياض وعددهم (394) (وكالة التخطيط والتطوير، 2021)، الفئة الثانية: جميع مديري مكاتب التعليم ومساعديهم في إدارات تعليم (حائل، الأحساء، الرياض، جدة، جازان)، من الجنسين ذكراً وإناً، والبالغ عددهم (216) مديراً ومديرة (أمانة إدارات التعليم، 2021)، وبناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

نتائج الدراسة وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، سيتم ذكرها مع مناقشتها وتفسيرها على النحو التالي:
السؤال الرئيس: ما الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الصعوبات الإدارية	3.57	0.43	عالية	1
4	الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية	3.37	0.36	عالية	2
2	الصعوبات التنظيمية	3.31	0.49	عالية	3
3	الصعوبات المتعلقة بالموارد	3.00	0.57	متوسطة	4
	المتوسط الحسابي العام	3.31	0.39	عالية	-



يتضح من خلال الجدول رقم (1) ما يلي:

- أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تتضمن (4) أبعاد.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.0 ، 3.57) من أصل (4.0) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تتراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.31) بانحراف معياري (0.39)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- جاء ترتيب الأبعاد في محور الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية حسب الترتيب التنازلي على النحو التالي:

المرتبة الأولى بُعد الصعوبات الإدارية بمتوسط حسابي (3.57).

المرتبة الثانية بُعد الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية بمتوسط حسابي (3.37).

المرتبة الثالثة بُعد الصعوبات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.31).

المرتبة الرابعة بُعد الصعوبات المتعلقة بالموارد كأقل أبعاد الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (3.0).

حيث جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة موافقة عالية وهي على التوالي (الصعوبات الإدارية – الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية – الصعوبات التنظيمية)، كما في حين جاء بُعد واحد بدرجة موافقة متوسطة وهو بُعد (الصعوبات المتعلقة بالموارد)، وهذه النتائج توضح أن درجة الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عالية بشكل عام، وهذا المستوى من الحدية العالية يمثل مشكلة أمام تطبيق حوكمة فعلية لمبادرات التغيير في التعليم العام، وهو ما قد يكون له أثر في عدم نجاح بعض هذه المبادرات أو توقفها وإلغائها بعد الجهود التي بذلت فيها والموارد المختلفة التي رصدت وأنفقت عليها.

ولإجابة عن السؤال بشكل تفصيلي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، وفق كل سؤال من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

أولاً: ما الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (2) يوضح الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
3	ظهور صعوبات إدارية غير مخطط لها.	3.86	0.41	عالية	1
1	وجود مركزية عالية في ممارسة العمليات الإدارية في الوزارة .	3.85	0.45	عالية	2
4	كثرة التغييرات في هيكل قادة الوزارة ومسؤولي المبادرات .	3.84	0.50	عالية	3
5	قادة الوزارة الجدد يوقفون مبادرات من سبقهم دون إجراء تقييم شامل .	3.82	0.52	عالية	4
8	قصور في إعلان تقارير تقييم المبادرات وآثارها.	3.63	0.56	عالية	5
2	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقائمين على المبادرات.	3.59	0.58	عالية	6
7	انتهاج السرية وعدم الإفصاح في عمليات تنفيذ المبادرات.	3.53	0.60	عالية	7



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	ضعف رغبة القائمين على المبادرات بتطبيق الحوكمة.	3.26	0.85	عالية	8
6	ضعف كفاءة أداء بعض قادة الوزارة المسؤولين عن حوكمة المبادرات.	2.80	0.81	متوسطة	9
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.57	0.43	عالية	-

يتضح من خلال الجدول رقم (2) ما يلي:
يتكون البعد الأول : الصعوبات الإدارية من (9) عبارات، جاءت (8) عبارات بدرجة موافقة عالية ، وعبرة واحدة جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.80 ، 3.86) من أصل (4.0) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول بعد الصعوبات الإدارية تتراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية.
بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.57)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (ظهور صعوبات إدارية غير مخطط لها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ظهور صعوبات إدارية غير مخطط لها من الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وبما أنها جاءت في المرتبة الأولى لصعوبات هذا البعد فيشير هذا إلى أنها من أهم الصعوبات الإدارية من وجهة نظر أفراد الدراسة ، وهذه الصعوبة يمكن تفسيرها بضعف آليات المشاركة والتخطيط في اقتراح وصناعة مبادرات التغيير في التعليم العام في المملكة ، فبعض هذه المبادرات لم يتم مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في صنعها ، وبعضها مستورد من الخارج دون تكييفها بالشكل الملائم للبيئة التعليمية في المملكة وبعضها لم يتم تهيئة الموارد اللازمة لها كل هذه الأسباب قد تكون ساهمت في ظهور هذه الصعوبات الإدارية غير المخطط لها.

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (وجود مركزية عالية في ممارسة العمليات الإدارية في الوزارة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن وجود مركزية عالية في ممارسة العمليات الإدارية في الوزارة من الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة تعزى إلى درجة المركزية العالية التي تتمسك بها وزارة التعليم في صناعة وإقرار وإلغاء مبادرات التغيير وعدم إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة إلا في مرحلة التنفيذ ، وهذا لا يساعد على تحقيق حوكمة فاعلة لمبادرات التغيير في وزارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (ضعف رغبة القائمين على المبادرات بتطبيق الحوكمة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.26) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضعف رغبة القائمين على المبادرات بتطبيق الحوكمة من الصعوبات الإدارية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وهذه النتيجة تعد مشكلة ؛لأن تحقيق حوكمة مبادرات التغيير ونجاح هذه المبادرات يقوم على اقتناع الإدارة العليا والقائمين على المبادرات بتطبيق الحوكمة ، ولهذا يجب بذل جهد حثيث من قبل الوزارة لرفع مستوى دافعية المسؤولين لضمان تطبيق فاعل لحوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (ضعف كفاءة أداء بعض قادة الوزارة المسؤولين عن حوكمة المبادرات) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.80) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف كفاءة أداء بعض قادة الوزارة المسؤولين عن حوكمة المبادرات من الصعوبات الإدارية



التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ورغم أن درجة هذه الصعوبة متوسطة ولم تصل للدرجة العالية إلا أنها تظل مشكلة قد تنعكس على فعالية تطبيق حوكمة المبادرات ، فهم من سيقومون بالإشراف على حوكمتها .

ثانياً: ما الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (3) يوضح الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
16	آليات المشاركة في صناعة قرار المبادرات غير واضحة.	3.72	0.57	عالية	1
13	لا توجد وثيقة مكتوبة لحوكمة المبادرات.	3.64	0.75	عالية	2
11	ضعف التنسيق بين أنشطة الوزارة وعمليات حوكمة المبادرات .	3.46	0.74	عالية	3
12	ضعف التنسيق بين الجهات التشريعية والتنفيذية ذات العلاقة بالتعليم.	3.45	0.69	عالية	4
15	الميدان التربوي غير مهياً بشكل كافي قبل تطبيق حوكمة المبادرات.	3.44	0.74	عالية	5
14	ضعف ملائمة الأنظمة واللوائح الحالية لحوكمة المبادرات.	3.36	0.71	عالية	6
17	طول وقت المبادرات عما كان مخططاً له.	2.79	0.77	متوسطة	7
10	ضعف الاتساق بين أهداف حوكمة المبادرات والرؤية الاستراتيجية للوزارة	2.59	0.88	متوسطة	8
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.31	0.49	عالية	-

يتضح من خلال الجدول رقم (3) ما يلي :

-يتكون البعد الثاني : الصعوبات التنظيمية من (8) عبارات، جاءت (6) عبارات بدرجة موافقة عالية ، وعبارتين حصلنا على درجة موافقة متوسطة .

-تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.59 ، 3.72) من أصل (4.0) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول بعد الصعوبات التنظيمية تتراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية.

-بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.31) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

-جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على (آليات المشاركة في صناعة قرار المبادرات غير واضحة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن عدم وضوح آليات المشاركة في صناعة قرار المبادرات من الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وهذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى أنه لا توجد أمام المستفيدين وأصحاب المصلحة والعاملين في التعليم العام دور في صناعة المبادرات بدءاً من اقتراحها مروراً بالتخطيط لها وانتهاءً باعتمادها وإقرارها ، كما أن لديهم تساؤلات واقتراحات وتغذية راجعة عن كل المبادرات السابقة والحالية



ولكن لا توجد آلية واضحة ومتخصصة لاستقبال كل هذا ومراجعتها، وطرح نقاشات عامة معلنة حولها، وهذه النتيجة تعتبر مشكلة تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، إذ أن مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة والعاملين في الميدان في صناعة المبادرات مبدأ يجب تحقيقه ووضع الآليات النظامية الواضحة والمعلنة التي تمنحهم حق المشاركة في صنعها.

جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على (لا توجد وثيقة مكتوبة لحوكمة المبادرات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن عدم وجود وثيقة مكتوبة لحوكمة المبادرات من الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأنه لا توجد وثيقة حوكمة منشورة لحوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم وهذه الأمر يعد مشكلة تواجه تحقيق حوكمة مبادرات التغيير، إذ بدون وجود مثل هذه الوثيقة لا يمكن وضع إطار منظم للمبادرات، مما يجعل حوكمتها خاضعة للرغبات والتفسيرات الشخصية لدى القائمين على هذه المبادرات، مما قد يجعل حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم لا ترقى للمستوى المطلوب.

جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على (طول وقت المبادرات عما كان مخططاً له) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.79)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن طول وقت المبادرات عما كان مخططاً له من الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من أن هذه الصعوبة جاءت بدرجة متوسطة إلا أن ذلك يعد مشكلة، فطول وقت المبادرات يفسر بأنه ضعف في التخطيط والمتابعة كما أنه يسبب هدراً في الموارد وسيتداخل مع مبادرات أخرى بدأ وقت تنفيذها مما ينتج عنه إرباك للميدان التعليمي وصعوبة في تحقيق حوكمة مبادرات التغيير.

جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (ضعف الاتساق بين أهداف حوكمة المبادرات والرؤية الاستراتيجية للوزارة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.59)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الاتساق بين أهداف حوكمة المبادرات والرؤية الاستراتيجية للوزارة من الصعوبات التنظيمية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة وإن كانت درجة صعوبتها لم تصل للعالية فإنها لا تزال مشكلة، إذ أن عدم الاتساق الكامل بين أهداف حوكمة المبادرات والرؤية الاستراتيجية للوزارة يجعل تطبيق الحوكمة أمراً طارئاً خاضعاً للاجتهادات والقبول والرفض حسب التوجه الذي تراه في حينها القيادات العليا في الوزارة والمسؤولين عن المبادرات التي قد تراها عائقاً أمام تنفيذ هذه الرؤية، وهذه مشكلة تواجه تطبيق حوكمة مبادرات التغيير، ولهذا لا بد من بذل جهود حثيثة من الوزارة والجهات العليا ذات العلاقة بالتعليم لمعالجة هذه الصعوبة للوصول لدرجة الاتساق والتواءم التي تصبح فيها أهداف ومبادئ الحوكمة أداة أساسية تستخدمها وزارة التعليم في المملكة وتلتزم بها لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

ثالثاً: ما الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (4) يوضح الصعوبات المتعلقة بالموارد والتي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	درجة الموافقة	الترتيب
18	لا تتوفر معايير دقيقة لاختيار العاملين في المبادرات.	3.53	0.66	عالية	1
19	قصور نظام المعلومات المتاحة حالياً.	3.44	0.73	عالية	2
23	ضعف كفاية المخصصات المالية لتطوير تطبيق حوكمة المبادرات.	3.01	0.68	متوسطة	3



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الدرجة
21	نقص الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح حوكمة المبادرات.	2.79	0.82	متوسطة 4
22	النظام الإداري التقني لا يدعم تطبيق الحوكمة.	2.64	0.86	متوسطة 5
20	نقص الإمكانيات البشرية اللازمة لنجاح حوكمة المبادرات.	2.59	0.84	متوسطة 6
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.0	0.57	متوسطة -

يتضح من خلال الجدول رقم (4) ما يلي:
- يتكون البعد الثالث: الصعوبات المتعلقة بالموارد من (6) عبارات، جاءت عبارتان بدرجة موافقة عالية ، وحصلت (4) عبارات على درجة موافقة متوسطة .

- تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.59 ، 3.53) من أصل (4.0) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول بعد الصعوبات المتعلقة بالموارد تتراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية .
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على (لا تتوفر معايير دقيقة لاختيار العاملين في المبادرات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن عدم توفر معايير دقيقة لاختيار العاملين في المبادرات من الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة تعد مشكلة ، إذ أن عدم توفر معايير دقيقة محددة ومعلنة لاختيار العاملين في المبادرات سيجعل عملية الترشيح والاختيار خاضعة للاجتهادات الشخصية التي قد تكون غير صائبة أحيانا ، ولهذا لا بد من وضع معايير دقيقة لاختيار العاملين في مبادرات التغيير أفراداً وإدارات ، تكون مبنية على الوصف الوظيفي للمهام التي تتطلبها المبادرة .

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على (قصور نظام المعلومات المتاحة حالياً) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن قصور نظام المعلومات المتاحة حالياً من الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة تعد مشكلة إذ أن قصور نظام المعلومات يصعب من عملية تطبيق حوكمة مبادرات التغيير مما قد ينتج عنه إقرار مبادرات لم تُبنى على تشخيص صحيح ، وهو ما قد يزيد من نسبة تعثرها وعدم نجاحها، ولهذا لا بد من بذل الجهود من قبل وزارة التعليم لتوفير نظام معلومات تكون بياناته دقيقة ومتاحة ومحدثة تمنح رؤية واضحة يمكن من خلالها صناعة مبادرات تغيير فاعلة وذات أثر.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تنص على (النظام الإداري التقني لا يدعم تطبيق الحوكمة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.64) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عدم دعم النظام الإداري التقني تطبيق الحوكمة من الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وهذه الصعوبة وإن كانت درجتها متوسطة إلا أنها مازالت مشكلة وذلك لأن التقنية في وقتنا الحالي هي الوسيلة الأسرع للحصول على المعلومات والبيانات وتسهيل الإجراءات واختصارها ، كما أن وزارة التعليم تعد من المؤسسات الكبيرة من حيث عدد العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة ، إضافة لكمية البيانات الضخمة الناتجة عن مختلف العمليات والأنشطة التي تتم في الوزارة وما يتبعها



من مؤسسات تعليمية تنتشر على رقعة جغرافية واسعة ، كل هذه المتغيرات تفرض وجود نظام تقني إداري قوي يساعد على حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على (نقص الإمكانيات البشرية اللازمة لنجاح حوكمة المبادرات) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.59)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن نقص الإمكانيات البشرية اللازمة لنجاح حوكمة المبادرات من الصعوبات المتعلقة بالموارد التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه الصعوبة وإن كانت درجتها متوسطة إلا أنها مازالت تعد مشكلة ، فالكفاءات البشرية هي عنصر رئيسي لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير ، ولهذا لا بد من بذل الجهد من وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة بمبادرات التغيير لتوفير الكفاءات البشرية المطلوبة لحوكمة المبادرات وتدريبهم مهنيًا لتكون قادرة على إدارة وتطبيق حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة .

رابعاً: ما الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (5) يوضح الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية والتي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الدرجة المعيارية	درجة الموافقة	الترتيب
30	يوجد حساسية من الرقابة والرأي الآخر والنقد من خارج الوزارة.	3.80	0.49	عالية	1
28	وجود مخاوف من الإفصاح عن بيانات المبادرات في وسائل الإعلام .	3.61	0.61	عالية	2
27	انخفاض مستوى وعي المستفيدين والمجتمع المحلي بأهمية حوكمة المبادرات.	3.36	0.57	عالية	3
24	غموض مفهوم ومبادئ حوكمة المبادرات .	3.35	0.60	عالية	4
29	قصور في ثقافة الحوكمة لدى المستفيدين والعاملين في المبادرات.	3.31	0.57	عالية	5
25	ثقافة المجتمع تؤثر في تطبيق أنظمة ولوائح حوكمة المبادرات.	3.30	0.58	عالية	6
31	مقاومة العاملين في المبادرات لتطبيق الحوكمة.	3.18	0.68	متوسطة	7
26	ضعف الوعي لدى قيادات الوزارة بأهمية حوكمة مبادرات التغيير.	3.04	0.85	متوسطة	8
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.37	0.36	عالية	-

يتضح من خلال الجدول رقم (5) ما يلي:

يتكون البعد الرابع : الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية من (8) عبارات، جاءت (6) عبارات بدرجة موافقة عالية ، وحصلت عبارتان على درجة موافقة متوسطة . تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.04 ، 3.80) من أصل (4.0) درجات، وتشير هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول بعد الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية تتراوح بين درجة موافقة متوسطة إلى عالية.



بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.37) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على (يوجد حساسية من الرقابة والرأي الآخر والنقد من خارج الوزارة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن وجود حساسية من الرقابة والرأي الآخر والنقد من خارج الوزارة من الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه النتيجة تعد مشكلة ، إذ أن الحوكمة لا يمكن تطبيقها بشكل صحيح مالم تكن الشفافية والمشاركة موجودة ومفعلة على أرض الواقع ، فالشفافية تتطلب عرض كل تقارير مبادرات التغيير ونتائجها للعلن ، والمشاركة لا تتم دون وجود مساحة من التقبل للنقد والرأي الآخر ، فالمستفيدون وأصحاب المصلحة لهم دور في حوكمة مبادرات التغيير وهذا الدور يتطلب منهم إبداء آرائهم ، والمشاركة في صناعة المبادرات طالما أنهم طرفاً مستفيداً منها ، وحققهم في الرقابة و النقد تكفله مبادئ الحوكمة، لهذا لا بد من بذل الجهود الحثيثة من قبل وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة لتقليل هذه الحساسية وإتاحة مساحة حرة للنقاش الهادف والمنظم مع المستفيدين وأصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام.

جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص على (وجود مخاوف من الإفصاح عن بيانات المبادرات في وسائل الإعلام) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن وجود مخاوف من الإفصاح عن بيانات المبادرات في وسائل الإعلام من الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

هذه المخاوف يمكن تفسيرها بأن أفراد وزارة التعليم بصناعة مبادرات التغيير يجعلها تتحمل المسؤولية كاملة لوحدها في حال تعثر هذه المبادرات أو هدر مواردها، لهذا نجد هذه المخاوف لدى الإدارة العليا في الوزارة من نشر تقارير المبادرات وميزانياتها وخاصة في حال تعثر المبادرة، ولحل هذه المشكلة فلا بد من بذل الجهود الحثيثة من قبل الوزارة لمشاركة العاملين في الميدان التعليمي والمستفيدين وأصحاب المصلحة في صناعة المبادرات، حتى يكونوا شركاء حقيقيين ولهم دورهم في إقرار هذه المبادرات، مما سيجعل من الإفصاح عن بيانات المبادرات إجراءً روتينياً تتطلبه الشفافية.

جاءت العبارة رقم (31) والتي تنص على (مقاومة العاملين في المبادرات لتطبيق الحوكمة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.18)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مقاومة العاملين في المبادرات لتطبيق الحوكمة من الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه الصعوبة وإن جاءت بنتيجة متوسطة فإنها تعد مشكلة ، فمقاومة العاملين في المبادرات لتطبيق الحوكمة قد يكون سبباً في تعثرها وعدم نجاحها، إذ أن الهدف من تطبيق الحوكمة هو ضمان صناعة مبادرات يحتاجها الميدان التعليمي للمساعدة في رفع مستوى جودته ، فلا بد من بذل الجهود من وزارة التعليم على حسن اختيار العاملين في مبادرات التغيير وتوعيتهم بأهمية الحوكمة وتدريبهم جيداً على تطبيقها ، وتقييم تطبيقهم لها ومساءلتهم على ذلك.

جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على (ضعف الوعي لدى قيادات الوزارة بأهمية حوكمة مبادرات التغيير) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف الوعي لدى قيادات الوزارة بأهمية حوكمة مبادرات التغيير من الصعوبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمجتمعية التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه الصعوبة وإن جاءت بنتيجة متوسطة فإنها تعد مشكلة، فالقيادات في الوزارة هم المعنيون بالدرجة الأولى بتطبيق حوكمة المبادرات، فإن لم تكن أهميتها في نظرهم بالدرجة المطلوبة فقد يصبح تطبيقها شكلياً لا تتحقق معه أهداف حوكمة المبادرات ، ولهذا لا بد من بذل الجهود اللازمة من وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة للتأكد من أن الإدارة العليا في الوزارة تدرك أهمية حوكمة المبادرات وتعمل على تطبيقها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها.

ومما سبق نستخلص أن الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قد جاءت بدرجة عالية ولكن يمكن التخفيف من الحدية العالية لهذه الصعوبات في حال تم توفير المتطلبات وتهيئة الموارد اللازمة لتطبيقها، وفيما يلي أهم التوصيات والمقترحات لمعالجة وحل هذه الصعوبات،



وهي مقترحات توصلت لها الدراسة بناء على الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، إضافة إلى خبرة الباحث في مجال التعليم والقيادة التربوية .

أهم التوصيات والمقترحات لحل الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

- 1 تعزيز مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في اقتراح وصناعة مبادرات التغيير في وزارة التعليم .
- 2 تكيف المبادرات المستوردة من الخارج لتلائم البيئة التعليمية المحلية وربطها بها وتهيئة الموارد اللازمة لنجاحها .
- 3 تهيئة الميدان التعليمي للمبادرة قبل تطبيقها بوقت كافٍ .
- 4 تشريع نظام يلزم وزارة التعليم بإتاحة الفرصة لمشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة ومجلس الشورى وهيئة تقويم التعليم في صناعة المبادرات وتقييمها .
- 5 مأسسة المبادرات وربطها بخطة الوزارة الاستراتيجية .
- 6 تتولى هيئة تقويم التعليم تقييم المبادرة .
- 7 إعطاء مجلس الشورى صلاحية رفض إيقاف المبادرة مالم يكن تقرير هيئة تقويم التعليم يؤيد طلب وزارة التعليم بالإيقاف .
- 8 بذل جهد حثيث من قبل الوزارة لرفع مستوى دافعية المسؤولين لضمان تطبيق فاعل لحوكمة مبادرات التغيير .
- 9 استبدال المسؤولين غير الراغبين بتطبيق حوكمة مبادرات التغيير وإعفائهم من إدارة المبادرات واختيار العناصر المؤهلة ذات الكفاءة والرغبة لتطبيق الحوكمة
- 10 إلزام الوزارة بنشر التقارير الدورية وكل ما يخص المبادرة في صفحة خاصة بالمبادرات على موقع الوزارة .
- 11 تقديم الوزارة تقرير سنوي لمجلس الشورى عن سير المبادرات المختلفة .
- 12 تمكين القيادات ومسؤولي المبادرات وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير .
- 13 تنظيم آليات المشاركة ونشرها للعلن لتصل لكافة العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة بالتعليم
- 14 بناء وثيقة لحوكمة مبادرات التغيير واعتمادها ونشرها .
- 15 اعتماد وثيقة حوكمة المبادرات كجزء أساسي من اللوائح المعمول بها داخل المنظومة التعليمية .
- 16 دمج أنشطة الحوكمة مع أنشطة وعمليات الوزارة بحيث لا تتعارض معها ولا تكون عبئاً على خطة الوزارة ولا مؤقتة، بل دائمة وجزء من ثقافة صنع المبادرات في الوزارة .
- 17 تحديد أصحاب العلاقة والمصلحة بالتعليم وتنظيم العلاقة بين كل الجهات ذات المصلحة .
- 18 تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وطرق التصعيد لكل الجهات ذات العلاقة وفي كل مراحل تطبيق النموذج .
- 19 نشر الوعي بأهمية حوكمة مبادرات التغيير .
- 20 تدريب المستفيدين المؤهلين للمشاركة في صناعة المبادرات على تطبيق الحوكمة .
- 21 توفير الموارد اللازمة لتهيئة الميدان التعليمي وأنظمتها المختلفة لتطبيق حوكمة مبادرات التغيير .
- 22 وضع معايير دقيقة لاختيار العاملين في مبادرات التغيير أفراداً وإدارات ، تكون مبنية على الوصف الوظيفي للمهام التي تتطلبها المبادرة .
- 23 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 .
- 24 بذل الجهود الحثيثة من قبل وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة لتقليل الحساسية من النقد بين مسؤوليها ومتحدثيها الإعلاميين وبين الجمهور .
- 25 رفع الوعي عند مسؤولي الوزارة ومتحدثيها بكيفية الاستفادة من الرأي الآخر والتعامل معه .
- 26 مشاركة العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة في صناعة المبادرات سيقبل من حدة النقد الموجه للوزارة بحكم أن الجميع شركاء حقيقيون ولهم دورهم في إقرار هذه المبادرات ، مما سيجعل من الإفصاح عن بيانات المبادرات اجراءً روتينياً تتطلبه الشفافية .
- 27 إتاحة مساحة حرة للنقاش البناء والهادف والمنظم مع المستفيدين وأصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام سيسهم في الوصول لحوكمة فاعلة لمبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة .



28 تدريب القيادات في مختلف المستويات التعليمية بوزارة التعليم وكذلك المسؤولين عن المبادرات على آليات واستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين والمستفيدين في سبيل تحقيق التغيير المستهدف .
29 حسن اختيار العاملين في مبادرات التغيير وتوعيتهم بأهمية الحوكمة وتدريبهم جيدا على تطبيقها ، وتقييم تطبيقهم لها ومساءلتهم على ذلك.
30 بذل الجهد من وزارة التعليم والجهات ذات العلاقة بمبادرات التغيير لتوفير الموارد المطلوبة لحوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم في المملكة .

المصادر و المراجع

1. آل الشيخ، حمد. (1442، 10-14). وزير التعليم: 3 فصول في العام الدراسي و12 إجازة للمعلمين والطلاب. جريدة الاقتصادية. https://www.aleqt.com/2021/05/26/article_2100166.html.
2. أحمد، سلوى. (2016). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. مجلة الثقافة والتنمية، 16(103)، 134-212.
3. أداء، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة. (2020). <https://www.adaa.gov.sa/ar/Capability%20Development%20Measurement%20Guidelines> file:///C:/Users/alr3d/Downloads/Performance%20Measurement%20Guidelines
4. الاقتصادية، جريدة الاقتصادية. (1435، 9-16). وزير التربية يعتمد الإطار العام لتنفيذ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. https://www.aleqt.com/2014/07/13/article_866894.htm.
5. آل مغيرة، محمد. (2017). تطوير أداء قيادات مدارس التعليم العام المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الحوكمة استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
6. أمانة إدارات التعليم. (2021). إدارات التعليم. وزارة التعليم. الرياض.
7. الأمم المتحدة. (٢٠١٢). إطار تشخيص وتحليل جودة التعليم العام، <http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/userupload/GEQAF/GEQAF-2012-ar.pdf>.
8. البسام، بسام. (2016). الحوكمة في القطاع العام. معهد الإدارة العامة. مركز البحوث.
9. البعلبكي، منير؛ البعلبكي، رمزي. (2012). المورد الحديث قاموس انجليزي عربي. دار العلم للملايين.
10. بير، مايك. (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحول. (محمد الأبرش، مترجم). شركة الحوار الثقافي.
11. الجارودي، ماجدة. (1432). واقع المحاسبية التعليمية في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي. العدد (5).
12. الحامد، محمد؛ زيادة، مصطفى؛ العتيبي، بدر؛ متولي، نبيل. (2004). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. مكتبة الرشد.
13. الحربي، قاسم. (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. الجندرية للنشر والتوزيع.
14. حسام الدين، غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد.
15. حماد، طارق. (٢٠١٠). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع و وضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري. [عدد خاص]. مجلة الفكر المحاسبي، 2، 14-٨٣.
16. حمد آل الشيخ. (2020، 1-23). لقاء تلفزيوني. <https://youtu.be/LKwATYnvBzg>.
17. خرايشة، عبدالله. (١٩٩٧). تجربة ديوان المحاسبة في تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة الإنتاجية الشفافية والمساءلة [ورقة معروضة]. مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، عمان، الأردن.
18. الخرعان، عبدالله. (٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية برنامج تدريبي مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
19. خليل، نبيل؛ أحمد، عنتر. (1423). دراسة تحليلية مقارنة لنظام التعليم الإلزامي في كل من فرنسا وفنلندا والسويد وجمهورية مصر العربية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5(7)، 79-114.
20. الدويك، عبدالغفار. (2013). الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات التعليمية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد. مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



21. الروقي، مطلق. (2012). تطوير نظام التقويم الشامل لمدارس التعليم العام في ضوء إدارة الجودة الشاملة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
22. رؤية 2030 (2019، 4-14). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة 2030. النسخة رقم 1.1 https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/pdf/guide.pdf.
23. رؤية 2030 (2021). وثيقة رؤية المملكة. ص 79. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview>
24. رؤية المملكة 2030 (2020). <http://vision2030.gov.sa>.
25. الرويلي، عبدالعزيز. (٢٠١٨). مشاركة القيادات التربوية في صنع القرارات وعلاقتها بالولاء التنظيمي استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
26. الرياض. (1435، 7-21). خادم الحرمين يأمر بدعم مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بـ 80 مليار ريال. جريدة الرياض. <https://www.Alriyadh.com/937141>
27. الزعبي، عماد. (٢٠١٢، 2-2). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وإدارة الموارد لتأمين الجودة. جريدة السفير اللبنانية.
28. الزهراني، صالح. (2015). تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم على ضوء مبادئ الحوكمة مشروع مقترح. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
29. السديري، محمد. (2007). إدارة الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
30. الصالح، بدر. (2010). تطوير التعليم لماذا يخفق التربويون. جريدة الحياة العدد (17155). <http://www.Alhayat.com/article/1762058>
31. الصرن، رعد. (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات إدارة الإبداع والابتكار. دار الرضا للنشر.
32. الصيرفي، محمد. (2008). إدارة الصراع. مؤسسة حورس الدولية.
33. ضحاوي، بيومي؛ المليجي، رضا. (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر [ورقة معروضة] المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، جامعة عين شمس، مصر، 41-117.
34. عبدالكريم، راشد. (2009). التعليم العام السعودي المشكلات معروفة والحلول متوفرة ولكن. مجلة المعرفة. العدد (177).
35. عرفة، سيد. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراجعية للنشر.
36. عزت، احمد. (٢٠١٠). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان.
37. العسكر، عبد العزيز. (2014). معوقات نجاح المشروعات التربوية التطويرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (33)، 97-168.
38. عفيفي، صديق. (2006). الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي [ورقة معروضة] المؤتمر السنوي الخامس للمجلس القومي للتربية الأخلاقية، القاهرة، مصر.
39. العلوي، عادل؛ عبد المحسن، منى؛ المالكي، فاطمة؛ مهروتر، أربينا. (2019). استقصاء معوقات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بالقطاع العام. المجلة الدولية للإدارة التعليمية، 33 (1)، 121-148.
40. الغامدي، حمدان؛ عبدالجواد، نور الدين. (2015). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية (الطبعة 4). مكتبة الرشد.
41. القحطاني، نوف. (2012). واقع تقويم البرامج والمشروعات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
42. الكبيسي، عامر. (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. جامعة الأمير نايف.
43. مرزوق، فاروق. (2012). حوكمة التعليم المفتوح. مكتبة الأنجلو المصرية.



44. معجم المعاني. (2021). <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%B1%D8%A9/?page=4>
45. المليجي، رضا. (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية آليات لضمان تحقيق الجودة والحوكمة المؤسسية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
46. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2020). التعليم في المملكة العربية السعودية. مراجعات السياسات الوطنية للتعليم. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باريس .
<https://doi.org/10.1787/76df15a2-en>
47. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2020). المعجم الموحد لمصطلحات الاستراتيجيات التربوية والتعليمية انجليزي -فرنسي -عربي. مكتب تنسيق التعريب.
48. المنيع، محمد. (2019، 15-10). أسباب تعثر بعض البرامج والمشاريع التربوية في التعليم العام. صحيفة سبق الالكترونية. <https://sabq.org/PWFQGT>
49. النقيثان، وليد. (2016). واقع مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في تطوير القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة الملك سعود.
50. الهيئة العامة للإحصاء (2020). <https://www.stats.gov.sa/ar/903>
51. الهيئة العامة للإحصاء (2020). الكتاب الإحصائي السنوي . العدد (55).
52. هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020). نتائج الاختبارات الوطنية،
<https://etec.gov.sa/ar/Researchers/Pages/OpenData.aspx>
53. هيئة تقويم التعليم، هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020، مارس). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس. تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم. (TALIS 2018).
54. وزارة التعليم (2020). <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
55. وزارة التعليم (1441). تعميم تعديل لائحة التقويم والمذكرة التفسيرية.
56. وزارة المالية السعودية (2020).
<https://www.mof.gov.sa/budget/Pages/thebudget.aspx>
57. وكالة التخطيط والتطوير (2021). مديري العموم والأقسام الرئيسية ومساعدتهم في جهاز الوزارة بناء على الهيكل التنظيمي الجديد بعد التعديل 1442/11/7 هـ. وزارة التعليم.

References

1. Afifi, Seddik.(2006). Governance for Monitoring and Improving Government Performance [Presented Paper] The Fifth Annual Conference of the National Council for Moral Education, Cairo, Egypt.
2. Ahmed, Salwa.(2016). Intellectual and philosophical foundations of leadership and governance. Journal of Culture and Development, 16(103),134-212.
3. Al Alawi, Adel; Abdel Mohsen, Mona; Al-Maliki, Fatima; Mehrotra, Arpita.(2019). A survey of the obstacles to managing change in educational institutions in the public sector. International Journal of Educational Administration, 33(1), 121-148.
4. Al Roqi, Mutlaq.(2012). Developing a comprehensive evaluation system for public education schools in the light of total quality management [unpublished doctoral thesis]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.
5. Al-Abdulkarim, Rashid.(2009). Saudi public education problems are known, and solutions are available, but. Knowledge magazine. Issue (177).



6. Al-Askar, Abdel Aziz.(2014). Obstacles to the success of educational development projects in public education in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Imam Muhammad bin Saud Islamic University for Humanities and Social Sciences, (33), 97-168.
7. Al-Bassam, Bassam.(2016). Governance in the public sector. Institute of Public Administration . Research Center.
8. Al-Ghamdi, Hamdan; Abdel-Gawad, Nouredine.(2015). The Education System in the Kingdom of Saudi Arabia (4th Edition). Al-Rushd Library.
9. Al-Hamid, Mohammed., Ziadeh, Mustafa., Al-Otaibi, Badr., Metwally, Nabil.(2004). Education in Saudi Arabia is a vision of the present and a vision of the future. Al-Rushd Library.
10. Al-Harbi, Qasim. (2008). Modern Educational Leadership. Al-Janadriyah for Publishing and Distribution.
11. Al-Jaroudi, Magda.(1432).Thereality of educational accounting in Saudi universities. Saudi Journal of Higher Education. Issue(5).
12. Al-Khar'an, Abdullah.(2018).Strategic thinking and its relationship to decision-making among senior leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia A proposed training program [unpublished doctoral thesis]. King Saud University.
13. Al-Kubaisi, Amer.(2010). Managing and resisting organizational change in contemporary management thought. Prince Nayef University.
14. Al-Manea, Muhammad.(2019,10-15). Reasons for the failure of some educational programs and projects in public education. Sabq electronic newspaper. <https://sabq.org/PWFQtG>.
15. Al-Mughira, Mohammed.(2017). Development of the leadership of public education schools in Saudi Arabia in light of the introduction of governance proposed strategy [unpublished PhD]. King Saud University.
16. Al-Nakithan, Walid.(2016). The reality of the King Abdullah bin Abdulaziz project for the development of public education in developing school leaders at the secondar y stage in the Kingdom of Saudi Arabia [unpublished doctoral thesis] King Saud University.
17. Al-Qahtani, Nov.(2012). The reality of evaluating educational programs and projects in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global trends [unpublished master's thesis]. King Saud University.
18. Al-Ruwaili, Abdulaziz.(2018). Participation of educational leaders in decision-making and its relationship to organizational loyalty, a proposed strategy [unpublished doctoral thesis]. King Saud University.
19. Al-Saleh, Bader.(2010). Education development Why educators fail. Al-Hayat Newspaper, Issue 17155. <http://www.alhayat.com/article/1762058>.
20. Al-Sarn, Raad.(2001). How to create an innovative environment in organizations Creativity and innovation management. Dar Al Reda for Publishing.
21. Al-Serafy, Muhammad.(2008). Conflict management. Horus International Foundation.



22. Al-Sheikh, Hamad.(1442, 14-10). Minister of Education: 3 semesters per academic year and 12 vacations for teachers and students. Aleqtisadiah newspaper. https://www.aleqt.com/2021/05/26/article_2100166.html.
23. Al-Sudairy, Muhammad.(2007). The Department of Educational Supervision in the Department of Education in the Riyadh region, Kingdom of Saudi Arabia, an evaluation study [unpublished doctoral thesis]. King Saud University.
24. Al-Zahrani, Saleh.(2015). Developing the performance of the internal audit departments in the Ministry of Education in the light of the principles of governance, a proposed project. [Unpublished PhD thesis]. King Saud University.
25. Al-Zoubi, Imad.(2012, 2-2). Governance in higher education institutions and resource management to ensure quality. As-Safir Lebanese newspaper.
26. Antoni, Verger., Clara ,Fontdevila ., Lluís, Parcerisa.(2019). Reforming governance through policy instruments: how and to what extent standards, tests and accountability in education spread worldwide. DISCOURSE: STUDIES IN THE CULTURAL POLITICS OF EDUCATION 2019, 40(2), 248–270.
27. Arafa, Syed.(2012). Modern trends in change management. Al-Raya Publishing House.
28. Baalbaki, Mounir., Baalbaki, Ramzi.(2012). Al-Mawrid Al-Hadith Dictionary, English-Arabic. Dar Al-Ilm for Millions.
29. Bear, Mike.(2006). Managing change and transformation. (Mohammed al-Abrash, translator). Cultural Dialogue Company.
30. Crouch, L., Winkler, D.(2009). Governance, Management and Financing of Education for All: Basic Frameworks and Case Studies. Background paper prepared for The Education for All Global Monitoring Report 2009.P. 1-46.
31. Dahawy, Bayoumi; El-Meligy, Reda.(2011). A comparative study of the institutional governance systems of universities in South Africa and Zimbabwe and the possibility of benefiting from them in Egypt [presented paper] The Nineteenth Annual Conference on Education and Human Development in the Countries of the African Continent, Ain Shams University, Egypt, 41-117.
32. Dictionary of Meanings(2021).
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar/%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%B1%D8%A9/?page=4>
33. Dweik, Abdel Ghaffar.(2013). Modern methods used in educational institutions to protect integrity and combat corruption. Studies and Research Center at Naif Arab University for Security Sciences.
34. Economic, Economic Journal.(1435,16-9).The Minister of Education adopts the general framework for the implementation of king Abdullah's project to develop education. https://www.aleqt.com/2014/07/13/article_866894.htm
35. Education and Training Evaluation Commission (2020). National Exam Results. <https://etec.gov.sa/ar/Researchers/Pages/OpenData.aspx>
36. Education Departments Secretariat.(2021). Education departments. Ministry of education . Riyadh .
37. Education Evaluation Commission, Education and Training Evaluation Commission.(2020, March). The teaching profession and its value in the eyes of



teachers and school leaders. A report on the participation of the Kingdom of Saudi Arabia in the International Survey of Teaching and Learning. (TALIS 2018).

38. El-Meligy, Reda.(2011). The quality and accreditation of educational institutions are mechanisms to ensure the achievement of quality and institutional governance. Taiba Publishing and Distribution Corporation.

39. Ezzat, Ahmed.(2010). The concept of university governance, its purpose, and ways to implement it. Oman.

40. General Authority for Statistics (2020). <https://www.stats.gov.sa/ar/903>

41. General Authority for Statistics (2020). Statistical yearbook. Issue (55).

42. Gerged, A., Elheddad, M.(2020).How can national governance affect education quality in Western Europe?", International Journal of Sustainability in Higher Education,21(3),413-426. <https://doiorg.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0314>

43. Hamad Al-Sheikh. (2020, 23-1). A TV interview.

<https://youtu.be/LKwATYnvBzg>

44. Hammad, Tarek.(2010). The role of universities in spreading a culture of governance in society and developing mechanisms to combat financial and administrative corruption.[Special issue]. Journal of Accounting Thought,14,2-83.

45. Hussam al-Din, Ghadban.(2015).Lectures on governance theory. Dar al-Hamid.

46. Khalil, Nabil; Ahmed, Antra.(1423). A comparative analytical study of the compulsory education system in France, Finland, Sweden, and the Arab Republic of Egypt. Education Journal. Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 5(7), 79-114.

47. Kharabsheh, Abdullah.(1997). The experience of the Audit Bureau in developing competitiveness in Jordan Quality, productivity, transparency, and accountability[presented paper]. The Fifth Jordanian Scientific Week Conference, Amman, Jordan.

48. Lafee, S.(2009).Transparency. School Administrator,66(1)10-6.

<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/recordDetails.jsp?ericEJ826985>

49. Litzenberger, Blair.(2008).Organizational change in one Saskatchewan public school Division.[Master Thesis]. University of Regina.

50. Marzouk, Farouk .(2012). Open Education Governance. Anglo-Egyptian Library.

51. Mimicopoulos, M., Kyj, L., Sormani, N.(2007).Public Governance Indicators: a Literature Review. New York, NY: United Nations publications.

52. Ministry of Education (1441). Circulating the amendment of the calendar list and the explanatory note.

53. Ministry of Education (2020). <https://www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx>

54. Muindi, Florence K.(2011).The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of



Business, University of Nairobi. Journal of Human Resources Management Research .<http://www.ibimapublishing.com/journals/JHRMR/jhrmr.html> .

55. Norman, Steven., Bruce, Avolio., Fred, Luthans(2010). The Impact of Positivity and Transparency on trust in Leaders and their Perceived Effectiveness. Leadership Quarterly 21. University of Nebraska.

56. Organization for Economic Co-operation and Development(2020). Education in Saudi Arabia. National Education Policies Reviews. OECD Publications. Paris. <https://doi.org/10.1787/76df15a2-en>

57. oxfordlearnersdictionaries,(2021).<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american>

58. Palumbo, Rocco., Manna.(2019). Making educational organizations able to change: a literature review). International Journal of Educational Management,33 (4),734-752.

59. Performance, The National Center for Performance Measurement.(2020). [https://www.adaa.gov.sa/ar/Capability%20Development,file:///C:/Users/alr3dD](https://www.adaa.gov.sa/ar/Capability%20Development,file:///C:/Users/alr3dD/downloads/Perfromance%20Measurement%20Guide)

60. PISA.(2020).Test results:

<https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Inter>

61. Planning and Development Agency (2021). The directors of the general and the main departments and their assistants in the ministry's apparatus based on the new organizational structure after the amendment 7/11/1442 .Ministry of education.

62. Riyadh.(1435,7-21). Custodian of the Two Holy Mosques orders support for King Abdullah bin Abdulaziz project for the development of public education with 80 billion riyals. Al-Riyadh newspaper. <https://www.Alriyadh.com/937141>

63. Saudi Ministry of Finance (2020).

<https://www.mof.gov.sa/budget/Pages/thebudget.aspx>

64. Saudi Vision 2030 (2020). <http://vision2030.gov.sa>

65. The Arab Organization for Education, Culture and Science(2020). The Unified Dictionary of Terms of Educational Strategies, English-French-Arabic. Localization Coordination Office.

66. TIMSS & PIRLS(2020). Test results:

<https://timssandpirls.bc.edu/https://www.iea.nl/studies/iea/timss/2015/results>

67. United Nations.(2012). A framework for the diagnosis and analysis of the quality of public education. <http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/userupload/GEQAF/GEQAF-2012ara.pdf>.

68. Vision 2030 (2019,14-4). The guiding guide for the implementation of the Kingdom's Vision 2030. Version 1.1 https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/pdf/guide.pdf.

69. Vision 2030(2021). Kingdom vision document. Pg. 79.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview>.