



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والإبتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

## إعداد

أ / سلوى بنت حمد بن شجيل

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط  
التربوي بكلية التربية بجامعة  
الامام محمد بن سعود الإسلامية

د / علي بن مرزوق الغامدي

أستاذ مساعد بقسم الادارة والتخطيط  
التربوي بكلية التربية بجامعة  
الامام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ الاستلام: ٩ ديسمبر ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٩ يناير ٢٠٢١

DOI:

**ملخص البحث:** يهدف البحث 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 تكوّن 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 تكوّنت من (٣٨) عبارة، مقسّمة على ثلاثة محاور: (الواقع، والصعوبات، والمقترحات)، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل بالبحث في أثناء تطبيق أدواتها. وقد توصلَ البحث إلى عدد من النتائج، أهمها:

- ١- 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).
- ٢- 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).
- ٣- 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).

**Abstract**

The present study aimed to identify; the reality of applying governance at the Department of Educational Training and Scholarships in the Department of Education in Riyadh in light of the Kingdom's 2030 vision from the viewpoint of supervisors in training section. Also, find the difficulties that facing the application of governance and identify the proposals that may contribute to develop of the application of governance. The sample of the study consists of all male and female supervisors (N70) at the Department of Educational Training and Scholarship in Training Education in the city of Riyadh. The researcher used descriptive approach with its survey method to achieve the aims of the study, she used the questionnaire as a tool for study, which included (38) phrases divided into three axes (reality, difficulties, and proposals). The researcher used the comprehensive inventory method in the study.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- 1- The study members agree with a high degree the phrases of the reality of applying governance at the Department of Educational Training and Scholarships in the Department of Education in Riyadh with an average of (3.57), They are arranged in descending order according to the arithmetic mean as following:  
Transparency with a numerical mean (3.78), fairness with a numerical average (3.63), accountability with a numerical average (3.51), participation with a mean of) (3.38), Transparency with an average of (3.78), fairness with a mathematical average (3.63), accountability with a numerical average (3.51), and a participation with an arithmetic average (3.38).
- 2- The study members agree with a moderately agree to the phrases of the difficulties of applying governance at the Department of Educational Training and Scholarships in the Department of Education in Riyadh with an average of (3.30).
- 4- The study members agree with a moderately agree to the phrases with a high degree of the on the proposals that help in developing the applying governance at the Department of Educational Training and Scholarships in the Department of Education in Riyadh with an average of (3.93).

**مقدمة:**

أصبح التطوير في المؤسسات التربوية والتعليمية المختلفة ضرورة ملحة في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها عصرنا الحديث في مختلف نواحي الحياة؛ الأمر الذي يلزم معه أن تكون المؤسسات التربوية على درجة متقدمة لتواكب الاتجاهات والمفاهيم التربوية الحديثة؛ حتى تحقق الأهداف المنشودة بأقصى جودة مأمولة.

وتعدُّ رؤية المملكة ٢٠٣٠ خطة إصلاحية تنموية شاملة جديدة تبنتها الحكومة في إطار سعيها الدؤوب لمواكبة مطالب العصر ومتغيراته، وقد أبرزت هذه الرؤية أهمية التعليم ومؤسساته ودورها في تحقيق أهدافها (المركز الإعلامي لرؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

وتتقدم المملكة العربية السعودية بخطى واثقة نحو تحقيق رؤيتها بحلول عام ٢٠٣٠م، التي تهدف إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في كافة القطاعات الحكومية، وذلك بتحقيق أعلى مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، وتطوير أداء المؤسسات التربوية والتعليمية، ولتحقيق أعلى مستوى من الحوكمة، والشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة.

وقد قام مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتطوير نظام حوكمة متكامل؛ لرفع كفاءة العمل، وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة (إطار حوكمة وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

وتعدُّ الحوكمة من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية والتعليمية، التي حاولت وضع حدٍّ للأزمة التي يعاني منها التعليم، التي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس؛ بسبب التعارض بين مُتطلَّبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية؛ مما يُضعف تطوُّر تلك المؤسسات (محمود، ٢٠١٦م، ص ٢).

كما تُعدُّ الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وإرساء قيم الديمقراطية، والعدالة، والمساواة، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، وبناء مصفوفة من النظم والقوانين والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مُخرجاته بالطريقة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، وتجعلها قادرة على تحقيق المنافسة المحلية والدولية بكل كفاءة (أبو لبن، ٢٠١٤م، ص ٣٣٣).

وتستنتج الباحثة مما سبق؛ أن أبعاد الحوكمة تُسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، عبر بناء الخطط التطويرية، ومتابعة تنفيذها، وضمان الالتزام باللوائح والأنظمة، من

خلال تعزيز حوكمة آليات، ومبادئ الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة لدى القطاعات الحكومية؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة في كافة القطاعات التي تهدف إليها رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### مشكلة البحث:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في مجال التعليم والتدريب، حيث عُقدت المؤتمرات، وأجريت الدراسات التي أوصت بضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية والعمل على تطويرها، وقد أوصى المؤتمر العربي حول حوكمة الإدارة العامة، المقام في سلطنة عمان عام (٢٠١٩م)، بضرورة إنشاء جهة مركزية على مستوى كل دولة تكون مرجعية لجميع الجهات والمؤسسات العامة والخاصة في تطبيق الحوكمة.

وأكدت خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥م-٢٠١٩م) في مجال التطوير التنظيمي والإداري أهمية تطبيق الحوكمة في أجهزة الدولة، حيث تضمن الهدف الثالث والعشرون ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية بتطبيق أحدث المعايير العلمية للحوكمة على مؤسسات الدولة (وزارة الاقتصاد، ٢٠١٩م، ص ٢٣).

وتوجّهت الدعوة لكل مؤسسات الدولة لتبني نظام الحوكمة، الذي يُمثّل أفضل السبل الآمنة للسير بهذه الرؤية نحو تحقيق أهدافها، وتضمنت رؤية المملكة برنامجاً متكاملًا لتعزيز حوكمة العمل الحكومي، الذي جعلت من أهدافه تفعيل مسؤولية الجهات في تسلّم مهامها بشكل يسمح لها بالتنفيذ، ويمكن المساءلة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م).

والحوكمة تؤدي إلى تحسين الجودة في جوانب العملية الإدارية والتعليمية، وتطوير الكفاءات في الإدارة الحكومية؛ مما يؤدي إلى إحداث التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات التربوية، والمساءلة، والعدالة.

والمُنْفَصّ للتفضيلات التي جاءت في هذه الرؤية يدرك الدور الحيوي والمهم لمؤسسات التعليم، سواء على الصعيد الداخلي لهذه المؤسسات وما يجب أن تكون عليه، أو ما يرتبط بمخرجات هذه المؤسسات، ومدى توافقها مع تطلّعات الرؤية واحتياجاتها (الشمري، ٢٠١٨م، ص ٣٧٠).

وتأتي الحاجة الماسة لموضوع حوكمة التعليم في جميع مؤسساته حتى تتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي انطلقت من أجل إيجاد دفعات من المتعلمين والمتدربين القادرين

على مساهرة ركب العلم الحديث المنطلق معرفياً وتقنياً؛ حيث تنطلق الحوكمة من استخدام مفاهيم تقوم على مبدأ الشفافية، والعدالة، والتمكين، والاستقلالية، والمسؤولية، والنزاهة، والمشاركة في تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات والمساءلة، التي تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية وتبنيها على أسس سليمة.

والمتتبع لأوضاع إدارات التعليم، والإدارات التابعة لها، ومكاتبها في المملكة العربية السعودية بشكل عام؛ يجدها تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات الإدارية في ظل المتغيرات المتجددة في شتى المجالات، حيث لاتزال الحاجة قائمة للدراسة والتقصي لواقع تطبيق الحوكمة فيها.

ويعدّ التدريب التربوي من أهم المداخل الأساسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء على المستويين الفردي والجماعي، ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها الوقت الحاضر؛ بات من الضروري إعادة النظر في الجوانب التنظيمية والإدارية بإدارة التدريب التربوي والابتعاث من أجل التوافق مع هذه المتغيرات، وتعدّ حوكمة إدارة التدريب التربوي والابتعاث بأبعدها المختلفة من الضروريات التي ستسهم في تحقيق تطلعات الدولة، وخططها التنموية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى واقع تطبيق الحوكمة أو بعض أبعدها في مؤسسات التعليم العام؛ أن تطبيقها لما يصل بعد إلى المستوى المأمول، وعلى مستوى إدارات التعليم أظهرت نتائج دراسة الثبتي (٢٠١٨م) وجود قصور في الممارسات الإدارية وتطبيق أبعاد الحوكمة فيها، وغموض مفهوم الحوكمة، وأن إجراءات الحوكمة لا تُطبق بالدرجة المأمولة، أما على مستوى مكاتب التعليم فقد أظهرت نتائج دراسة نوف الخلاوي (٢٠١٧م) أن تطبيق كل من الشفافية والمحاسبية قد جاء بدرجة متوسطة.

كما أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة إجراء أبحاث؛ للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة للرفع من مستوى الإدارات والمكاتب، حيث أوصت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٨م) بضرورة إجراء دراسة لمعرفة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع إدارات التعليم وإداراتها، وفي السياق ذاته أوصت نتائج دراسة الزائدي (٢٠١٩م) بإجراء المزيد من الأبحاث على كافة مكاتب التعليم بالمملكة بنين وبنات؛ للوقوف على واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتهما من أجل تعميم نتائج البحث، كما أوصت نتائج دراسة الشрман وربابعة (٢٠١٧م)

بضرورة نشر ثقافة الحوكمة في مؤسسات التعليم، وتعزيز ثقافة المساءلة؛ ومن هنا تبرز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية؛ كونها المظلة التي يندرج تحتها التعليم والتدريب.

وبناءً على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، ولخبرة الباحثة في العمل التربوي، والإداري، ومعرفتها بأهمية تطبيق الحوكمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد جاء هذه البحث ليتناول واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، والكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة فيها، وتقديم المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة. وعلى حد علم الباحثة، فإنه لا يوجد بحوث تناولت الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض.

وعليه يأتي هذا البحث لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وليجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

ما الأسس النظرية للحوكمة بالمؤسسات التعليمية؟

### أسئلة البحث:

ينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع تطبيق الحوكمة في أبعادها الأربعة الآتية: (الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة) في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر مشرفي التدريب؟
- ٢- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة في تفعيل تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث؟

٤- ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد البحث حول واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تُعزى لاختلاف مُتغير: (النوع)؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التَّعَرُّف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر مشرفي التدريب.
- ٢- الكشف عن صعوبات تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث.
- ٣- تقديم توصيات تساعد في تفعيل تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث.

### أهمية البحث:

تكمُن أهمية البحث في جانبين هما:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- ١- إلقاء الضوء على موضوع الحوكمة بوصفها أسلوبًا من الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين أداء المؤسسات التربوية.
- ٢- تستمد هذه البحث أهميتها من رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير نظام الحوكمة، ورفع كفاءة العمل الإداري.
- ٣- قلة الدراسات التي تناولت الحوكمة في إدارات التدريب التربوي والابتعاث.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

- ١- التوجّه الدولي للحوكمة؛ لتحقيق الانضباط الإداري والسلوكي، ورفع مستوى الأداء في العمل.
- ٢- قد يُسهم هذا البحث في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية، وتحقيق رصانة علمية، وتعزيز القدرة على التطوير.

٣- يسهم هذا البحث - بإذن الله- في الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

### حدود البحث:

يلتزم البحث بالحدود التالية:

#### ١- الحدود الموضوعية:

ركّز البحث على التّعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، والصعوبات التي تواجهها، والمقترحات التي تُسهم في تطوير تطبيق الحوكمة.

#### ٢ - الحدود المكانية:

طبّق هذا البحث في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض.

#### ٣ - الحدود الزمنية:

طبّق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١ / ١٤٤٢ هـ.

### مصطلحات البحث:

#### ١- الحوكمة:

هي الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية (أبو النصر، ٢٠١٥م، ص ص ٤٤-٤٥).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً في هذه البحث بأنها: الإدارة الرشيدة، التي يتم من خلالها تحسين مستوى الأداء في المؤسسات التربوية (إدارة التدريب التربوي والابتعاث- مكاتب التعليم- المدارس)، ورفع كفاءة العمل فيها، وتحقيق أهدافها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، عن طريق تطبيق أبعاد الحوكمة: الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة.

#### ٢ - إدارة التدريب التربوي والابتعاث:

هي إدارة تعمل على النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية بتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ لرفع مستوى أدائهم وكفائتهم في العمل؛ مما يعكس أثراً إيجابياً في العملية التربوية والتعليمية (إدارة التدريب والابتعاث، ٢٠٢٠م).

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً في هذه البحث بأنها: الإدارة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وإقامة الدورات التدريبية للقيادات التربوية، وشاغلي الوظائف التعليمية؛ لرفع مستوى الأداء والكفاية في العمل.

### ٣ - رؤية المملكة ٢٠٣٠:

هي الرؤية التي تبنتها المملكة العربية السعودية، لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجّهات العامة للملكة، والأهداف، والالتزامات الخاصة بها؛ ليكون الوطن نموذجاً رائداً في العالم على كافة الأصعدة، من خلال ثلاثة محاور رئيسة، وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزهر، ووطن طموح (برنامج التحوّل الوطني، ٢٠١٨م).

### الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

#### المبحث الأول: الحوكمة:

#### أولاً: نشأة الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر تُعبّر عن قدرة ريان السفينة ومهارته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة، وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثمّ إيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضدّ القرصنة والأخطار التي تتعرّض إليها في أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالمًا أُطلق على هذا الريان (good governer) (الدين، ٢٠١٥م، ص ٩).

وجاء مفهوم الحوكمة واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العالم، ومع تغيير الأوضاع الاقتصادية الدولية؛ أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس الحوكمة وقواعدها لدى الشركات والمؤسسات، وتدعو الدول التي كانت تُطبّق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل هذه النظم؛ خشية ما حدث من انهيارات للشركات والمؤسسات في بعض دول العالم.

ومما سبق، يتضح أن هذه الأزمات الاقتصادية والمالية كانت سبباً في ظهور مفهوم الحوكمة، الذي يدعو إلى الحد من مظاهر الفساد الإداري المترتبة على غياب المسؤولية، والمحاسبية، والضعف في النزاهة، والشفافية، ووضع القوانين واللوائح وتطبيقها لضبط العمل الإداري، ومعالجة الأزمات؛ لتحقيق الأهداف المرجوة بما يضمن الثقة في هذه المؤسسات.

### ثانياً: مفهوم الحوكمة:

يعدُّ لفظ الحوكمة مستحدثاً في اللغة العربية، وهو لفظ مستمد من الحكومة، ويعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معانٍ. ويتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب، منها:

- ١- **الحكمة:** وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
  - ٢- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور، بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
  - ٣- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات حصل عليها من التجارب السابقة.
  - ٤- **التعاكم:** طلباً للعدالة، خاصة عند انحراف سلطة الإرادة.
- ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصر للمصطلح "Governance Corporate"، أما الترجمة العلمية المتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإرادة الرشيدة. على أنه قد رُصدت عدة تراجم لهذا المصطلح؛ وبالتالي عدة استخدامات، ومنها: الحكم، والحكمانية، والحوكمة، والحاكمة، والقواعد الحاكمة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والحكم الرشيد (كافي وربيع وكولار، ٢٠١٨م، ص ٣٩-٤٠).
- ومع اختلاف المسميات؛ لكنها في مجملها تركز على تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات في صنع السياسات العامة، واتخاذ القرارات، وتقييم مستوى أداء الحكومة نحو خدمات عامة ذات جودة عالية (البسام، ٢٠١٦م، ص ١٠).
- ويرى العتيبي (٢٠١٨م) أن الحوكمة هي: القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية، والممارسات الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمات والمؤسسات، من خلال المشاركة في عمليات صنع القرارات من جميع أفراد العملية الإدارية (ص ٨).

ومما سبق يمكن القول: إن تعريف الحوكمة يقوم على ثلاثة أبعاد، وهي: بُعد حكم القانون والمساواة والمساءلة، وبُعد يتعلق بالكفاءة والفعالية، وبُعد اقتصادي يهدف إلى تحقيق تنمية بشرية مُستدامة.

### ثالثاً: أهداف الحوكمة:

يذكر كافي وربيع وكولار (٢٠١٨م) أن من أهداف الحوكمة ما يلي:

- أ- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها، وإجراءات المحاسبة، والتدقيق المالي، على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
  - ب- تحقيق العدالة: أي الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح، بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة.
  - ج- تحسين عملية صنع القرار في الشركات.
  - د- رفع معدلات الاستثمار، ودعم القدرة التنافسية.
  - هـ- تحسين إدارة الشركة وتطويرها (ص ص ٦٨-٦٩).
- وبناءً على ذلك؛ يتضح أن الحوكمة تهدف إلى توفير بيئة عمل تتسم بالشفافية، والعدل، والمساواة، ومساءلة جميع العاملين بالمؤسسة في جميع الأعمال الموكلة إليهم، والحد من الفساد؛ لتحقيق أقصى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وزيادة مستوى الإنتاجية، وبما يخدم المصلحة العامة.

### رابعاً: خصائص الحوكمة:

- لكي ينجح تطبيق الحوكمة في المؤسسات لا بد من توافر الخصائص الآتية، ومنها ما ذكره التعالبي (٢٠١٥م، ص ص ٢٦-٢٧)، وأبو النصر (٢٠١٥م، ص ٤٦):
- أ- المشاركة: فالمشاركة معيار ضروري لتحقيق حوكمة رشيدة، التي يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة عبر مؤسسات وسيطية أو تمثيلية ذات مصداقية.
  - ب- حكم القانون: فالحوكمة الرشيدة تتطلب إطاراً قانونياً عادلاً، الذي يُطبّق دون تمييز، ويكون هذا التطبيق عادلاً، ومن طرف هيئات قانونية مستقلة.
  - ج- الشفافية: تقتضي الشفافية اتخاذ القرارات وتطبيقها تبعاً للأنظمة، خاصة توفير المعلومات لأولئك الذين سيتأثرون بتلك القرارات بطريقة مفهومة وبوسائل سهلة.

د- **التجاوب:** تتطلب الحوكمة الرشيدة أن تقوم المؤسسات والعمليات بخدمة كل المعنيين بالمنظمة.

هـ- **المساواة والاحتواء:** تعتمد جودة المنظمة على ضمان احتواء كل الأفراد الذين يجب ألا يشعروا بأنهم خارج مركز الاهتمام، ويتطلب هذا أن تكون لدى كل المجموعات - خاصة الضعيفة- الإمكانيات لتحسين جودة حياتهم وتعزيزها. ونتيجة لهذا التعدد؛ تستنتج الباحثة أن هذه الخصائص تتيح تنمية الأمانة، والسلوك المهني داخل المؤسسة، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، وتعزيز الديمقراطية، والحد من سوء استخدام السلطة؛ بما يضمن توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها بأعلى مستوى؛ لتحقيق أهدافها، والوفاء بمعايير المسؤولية، والنزاهة، والشفافية، والمشاركة.

### **خامساً: الحوكمة في المؤسسات التربوية:**

#### **تعريف الحوكمة في المؤسسات التربوية:**

مجموعة الإجراءات والقواعد والأنظمة التي تطبقها وزارة التعليم، ويتم من خلالها القيام بالواجبات، والحصول على الحقوق عبر العمل بأبعاد: الشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، والعدالة (الورهي، ٢٠١٩م، ص ٥).

أما الزائدي (٢٠١٩م) فعرفها بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه مكاتب التعليم، ويحدد عبره الحقوق والمسؤوليات لجميع الأطراف، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن الشفافية، والمساءلة، والتمكين، والعدالة لجميع أصحاب المصلحة (ص ٩).

#### **سادساً: أهداف الحوكمة في المؤسسات التربوية:**

- هناك عدة أهداف لتطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية، منها ما ذكره العريني (٢٠١٤م، ص ١١٩)، والمهدي (٢٠١٧م، ص ٢٤٨) في النقاط الآتية:
- تحسين أداء المؤسسة التربوية وتطويرها.
  - مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء.
  - تحسين سمعة المؤسسة التربوية في المجتمع.

- تعزيز فاعلية المؤسسة التربوية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.
  - تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية، والمساءلة وتجنب الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التربوية.
  - الاستثمار الأمثل للموارد كافة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية يهدف إلى توفير بيئة عمل تتسم بالشفافية، والعدل، والمساواة، والنزاهة، ومساءلة جميع العاملين بتلك المؤسسات التربوية في جميع الأعمال الموكلة إليهم، وسن القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والحد من الفساد، وتساعد كذلك على تجويد مخرجات المؤسسات التربوية، ورفع مستوى أدائها؛ لتحقيق أقصى الأهداف التي تسعى تلك المؤسسات التربوية لتحقيقها، وزيادة مستوى الإنتاجية، وبما يخدم المصلحة العامة.

### سابعاً: أبعاد الحوكمة في المؤسسات التربوية:

بعد استعراض التعريفات لمفهوم الحوكمة بشكل عام، وتعريفها في المؤسسات التربوية على وجه التحديد، ونظراً لعدم اتفاق الكتاب والباحثين على أبعاد للحوكمة، وتعددها في الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة، واختلاف وجهات النظر حولها؛ فإن البحث الحالية تتبنى كلاً من الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة بوصفها أبعاداً للحوكمة في المؤسسات التربوية؛ لكونها أهم مقوماتها، وشموليتها، وتكاملها فيما بينها.

#### أ - الشفافية:

##### • مفهوم الشفافية:

تعرف الشفافية بأنها: وضوح القوانين والأنظمة، وإتاحة المعلومات والبيانات، وحرية الوصول إليها عن طريق قنوات مختلفة مخصصة لها (بشير، ٢٠١٨م، ص ٣٨).

وتعرفها أفنان الورهي (٢٠١٩م) بأنها: سهولة الوصول للمعلومات والبيانات من قبل الأطراف ذات العلاقة، ودقة تلك المعلومات والبيانات وصحتها، والمعرفة التامة بجميع القرارات والأنظمة التي تضمن أفضل الوسائل الممكنة لتطبيق الحوكمة وسير العملية الإدارية (ص ١٣).

### • أهمية الشفافية:

- للشفافية أهمية كبيرة في المؤسسات، ويمكن تلخيص أهمية تطبيقها فيما يلي:
- تزيد الشفافية من فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة.
- تساعد على معالجة كافة الظواهر السلبية في الأداء الحكومي والإداري.
- تقلل الشفافية وإتاحة المعلومات المخالفة من الجهل بالقواعد، وتقلل المخالفة أيضًا حال معرفتها، وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة.
- إتاحة المعلومات تجعل الموظف في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته؛ وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ومصلحة المنظمة والمجتمع بأسره (الشياب وأبو حمور، ٢٠١٤م، ص ص ١٢٠-١٢١).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن لتطبيق الشفافية في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة تتلخص في: توفير بيئة ومناخ تنظيمي متميز، وإيضاح المعلومات للعاملين، وإطلاعهم على الخيارات المتاحة؛ لزيادة ولاء العاملين في المؤسسة التربوية، ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره.

### ب - المشاركة:

#### • مفهوم المشاركة:

تُعرف المشاركة بأنها: توفير الظروف والآليات المناسبة لإشراك المستفيدين في عمليات صنع القرارات (النوشان، ٢٠١٥م، ص ١٤).

كما تُعرف بأنها: إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة والمعلمين؛ للمشاركة في صنع السياسات، ووضع القواعد التنفيذية للعمل في تلك المؤسسات (السر، ٢٠١٣م، ص ٣٨).

#### • أهمية المشاركة:

تُعد مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها وسيلة فعالة لتحسين أداء المؤسسة؛ لأن تنفيذ هذه القرارات يقع تحت مسؤوليتهم، فإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات سينعكس بالإيجاب على المؤسسة. ويمكن تلخيص أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كما يلي:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرار أثر إيجابي في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، كما أنها تزيد من إحساسهم بالمسؤولية، وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات بروح مرتفعة.
- تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات لرفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (البارودي، ٢٠١٥م، ص ٧٤).
- وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن إشراك العاملين بالمؤسسات التربوية في عملية صنع القرارات له أهمية كبيرة؛ حيث يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وحب العمل والتفاني فيه، وإشاعة مناخ من الود، وتعزيز الثقة بين العاملين ومديرهم.

### ج - العدالة:

#### • مفهوم العدالة:

- تُعرّف العدالة بأنها: حصيلة إدراك العاملين بالإنصاف، وإحساسهم بعدالة التعامل، فلا يكفي أن تُوصف المؤسسة بأنها عادلة من وجهة نظر الرؤساء، ما لم تكن هي وجهة نظر المرؤوسين أيضاً (العسكر، ٢٠١٦م، ص ١١).
- فيما عرّفها الشهري (٢٠١٤م) بأنها: هي الطريقة التي يحكم العامل من خلالها على مدى توافر الأبعاد الخمسة للعدالة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية، والعدالة الأخلاقية (ص ٩).

#### • أهمية العدالة:

- تنعكس العدالة سلوكياً على حالات الرضا عند الرؤساء، ونظم القرار، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- تؤدي العدالة إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكّن في اتخاذ القرار.

- تحدّد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوّراتهم للعدالة الشائعة بالمؤسسة.
- تُبرز العدالة منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الفرد (علوش، ٢٠١٦م، ص ٦٨١).

وفي ظل تلك الأهمية يمكن القول: إن لتطبيق العدالة في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة تتلخّص في: انعكاس تطبيق العدالة سلوكياً على حالة العاملين في المؤسسات التربوية، والمتمثلة بالرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي.

## د - المُساءلة:

### • مفهوم المُساءلة:

تُعرّف المُساءلة بأنها: عملية وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة، وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها (أبو النصر، ٢٠١٥م، ص ١١٨).

وتؤكد نوف الخلاوي (٢٠١٧م) أنها: قيام الرؤساء بمُساءلة المرؤوسين عن أدائهم لأعمالهم، وسؤالهم عن الأخطاء والمشكلات التي تقع منهم، ومبررات الوقوع بها، وانعكاس ذلك على العمل، ومحاولة الوصول إلى حلول لمواجهة هذه المشكلات وغيرها؛ لضمان رفع مستوى الأداء (ص ٢٢).

### • أهمية المُساءلة:

يمكن تلخيص أهمية تطبيق المُساءلة في المؤسسات كما يلي:

- تؤدي المُساءلة دوراً محورياً في توجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة.
- تمثل المُساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع في تحقيق قيم أخرى بالمجتمع كالديمقراطية والشفافية.
- تُعدّ المُساءلة وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة، وتوفير بيئة ثقافية وإدارية تسودها الثقة المتبادلة داخل المؤسسة الواحدة.
- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية (الشهراني، ٢٠١٥م، ص ٢٣٩).

ومما سبق يمكن القول: إن لتطبيق المُساءلة في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة في متابعة عمل المرؤوسين، وأنها تعمل على تحديد الانحرافات السلبية، والكشف عن مسبباتها، والعمل على إصلاحها، ومنع تكرارها في المستقبل، والتأكد من سير العمل في المؤسسات التربوية بما يتوافق مع الأهداف التي وُضعت.

### **المبحث الثاني: إدارة التدريب التربوي والابتعاث:**

#### **أولاً: نشأة إدارة التدريب التربوي والابتعاث:**

بدأ اهتمام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتدريب عندما أُنشئت إدارة التدريب التربوي في عام ١٣٩٤هـ، وفي عام ١٤٠١هـ ضُمَّت إلى التوجيه في إدارة واحدة تحت مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، ثم صدر قرار الوزارة بفصل التوجيه عن التدريب، وأُنشئت للتدريب إدارة مستقلة تحت مسمى الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، وذلك في عام ١٤١٤هـ، وأُنشئت مراكز للتدريب في إدارات التعليم. وبعدها أُنشئت إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمنطقة الرياض في عام ١٤١٩هـ (السحبياني، ٢٠١١م، ص ٢٩٢-٢٩٣).

#### **ثانياً: تعريف إدارة التدريب التربوي والابتعاث:**

هي إدارة تعمل على النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية بتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ لرفع مستوى أدائهم وكفائتهم في العمل؛ مما يعكس أثرًا إيجابيًا في العملية التربوية والتعليمية (إدارة التدريب التربوي والابتعاث، ٢٠٢٠م).

#### **ثالثاً: رؤية إدارة التدريب التربوي والابتعاث، ورسالتها، وقيمتها:**

##### **الرؤية:**

الريادة في تقديم خدمات تنمية مهنية عالية الجودة لشاغلي الوظائف التعليمية؛ من أجل التحوُّل إلى مجتمع المعرفة.

##### **الرسالة:**

إدارة تدريب ملتزمة بالجودة النوعية، وتوظف التقنية الحديثة في الخدمات المُقدمة؛ بما يُحقِّق رضا المُستفيدين في الميدان التربوي.

**القيم:**

حسن الخلق، والمسؤولية، والعدالة، والإتقان (إدارة التدريب التربوي والابتعاث، ٢٠٢٠م).

**رابعاً: أهداف إدارة التدريب التربوي والابتعاث:****١ - الأهداف العامة:**

- أ- النمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية، وذلك بحصولهم على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية؛ بغرض زيادة معدلات أدائهم، ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية، وإطلاعهم على كل جديد في مجال التربية والتعليم.
- ب- رفع مستوى الأداء في العملية التعليمية، وزيادة طاقات العاملين الإنتاجية المساندة على مستوى التدريب المتواصل.
- ج- رفع مستوى أداء الوظائف التعليمية بالمجالات الإدارية المساندة على مستوى الجهاز وإدارات التعليم.
- د- إعداد الكوادر الوطنية المُدرّبة في شتى التخصصات التي تحتاجها وزارة التعليم.

**٢ - الأهداف التفصيلية:**

- أ- تحسين أداء المعلم وتطوير قدراته؛ مما يجعله راضياً عن عمله.
- ب- تنمية بعض الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
- ج- تدريب المُدرّبين على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من نتائج الدراسات؛ بما يؤدي إلى سدّ الفجوة بين النظرية والتطبيق العلمي.
- د- رفع كفاية القائمين بمهام التدريب التربوي عن طريق برامج تدريبية متخصصة (السحيباني، ٢٠١١م، ص ص ٢٩٢-٢٩٣).

**المبحث الثالث: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:****أولاً: نبذة عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:**

أُعلن عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بتاريخ الخامس والعشرين من شهر إبريل في العام ٢٠١٦.

وتُعرّف رؤية ٢٠٣٠ بأنها: الرؤية التي تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجًا وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجّهات العامة للملكة، والأهداف، والالتزامات الخاصة بها؛ ليكون الوطن نموذجًا رائدًا في العالم على كافة الأصعدة، من خلال ثلاثة محاور رئيسة، وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزهر، ووطن طموح (برنامج التحوّل الوطني، ٢٠١٨م).

وتعتمد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على ثلاثة محاور، وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وتتكامل هذه المحاور وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المملكة العربية السعودية، وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية، وهي كالتالي:

#### ١- المجتمع الحيوي:

يمثّل هذا المحور أساسًا لتحقيق هذه الرؤية، وتأسيس قاعدة صلبة لازدهارنا الاقتصادي. وينبثق هذا المحور من إيماننا بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفراداه وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معتزّين بهويتهم الوطنية، وفخورين بإرثهم الثقافي العريق في بيئة إيجابية وجاذبة، تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم ببنیان أسري متين، ومنظومتى رعاية صحية واجتماعية ممكنة (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م، ص ١٣).

#### ٢ - الاقتصاد المزدهر:

يهدف هذا المحور إلى ما يلي:

أ- الاستثمار في التعليم والتدريب، وتزويد أبنائنا بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.

ب- تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها.

ج- تأهيل المعلمين والقيادات التربوية وتدريبهم، بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية.

د- التدريب المستمر الذي يزود أبنائنا بالمهارات التي يحتاجونها.

هـ- تخصيص الخدمات الحكومية، وتحسين بيئة الأعمال (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠،

٢٠١٦م، ص ٣٦-٥٥).

## ٣ - وطن طموح؛

يهدف هذا المحور إلى ما يلي:

أ- تعزيز الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، وتشجيع ثقافة الأداء؛ لتمكين مواردنا وطاقاتنا البشرية.

ب- تفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة عبر إعلان الأهداف والخطط.

ج- توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية، وتحسين معايير الحوكمة.

د- التفاعل والمبادرة من الجميع عبر مشاركتنا بالآراء والمقترحات، وعمل الأجهزة على تحقيق التطلعات والآمال.

هـ- تدعيم قنوات التواصل بين الأجهزة الحكومية من جهة، والمواطنين من جهة أخرى، وتيسير سبل التفاعل بوسائل ذكية.

و- مراجعة دقيقة للهياكل والإجراءات الحكومية، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها.

ز- تحفيز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، وتسهيل عملية استقطاب الكفاءات وتدريبها (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦م، ص ٦٠ - ٦٩).

وتأسيساً على ما سبق؛ يتضح أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تهدف إلى تطوير العمل الإداري في كافة الأجهزة الحكومية، من خلال فتح قنوات التواصل بينها وبين المواطنين، وتحقيق معايير الحوكمة عبر تطبيق أعلى مستويات الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، والنزاهة، والمشاركة في صنع القرار بجميع القطاعات الحكومية. الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مما له صلة بموضوع البحث وفيما يلي استعراض لأحدث الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة:

## ١ - دراسة نواف الخلاوي (٢٠١٧م)، بعنوان:

## "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض".

هدفت البحث إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ومعوّقات تطبيقها، ومتطلّباتها من وجهة نظر المشرفات التربويات. وتوصّلت البحث

لعدة نتائج، من أبرزها: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١)، وجاء ترتيب المبادئ تنازلياً كالتالي: الفعالية بدرجة عالية، يليها المساءلة بدرجة عالية، يليها المحاسبية بدرجة متوسطة، يليها الشفافية بدرجة متوسطة، وأخيراً المساواة بدرجة متوسطة، وأن درجة موافقة أفراد البحث على المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاءت عالية، وجاء ترتيب المعوقات تنازلياً كالتالي: المعوقات التنظيمية، يليها التشريعية، وأخيراً المعوقات الشخصية. وأن درجة موافقة أفراد البحث على المتطلبات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، ومن أبرز هذه المتطلبات: إشراك المشرفات في عملية صنع القرار، وإصدار الأنظمة الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة، ووضوح مهام المشرفات التربويات وواجباتهن. وقد توصلت البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً لمُتغيّرات: سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، ونوع الوظيفة.

## ٢ - دراسة قمر العتيبي (٢٠١٨م)، بعنوان:

### 'واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق':

هدفت البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، ومعوّقات تطبيقها، والمُتّحركات التي تساعد على تفعيلها من وجهة نظر أفراد البحث. وتوصلت الباحثة لعدة نتائج، من أبرزها: أن واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق؛ جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد البحث بمتوسط حسابي عام (٢,٩٥)، حيث جاء ترتيب الأبعاد كالتالي: بُعد المشاركة بمتوسط حسابي (٣,١٥)، يليه بُعد التمكين بمتوسط حسابي (٣,١٤)، فبُعد الشفافية بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، والأخيرة تأتي المساءلة بمتوسط حسابي (٢,٣٩). وجاءت موافقة أفراد البحث على عبارات المعوّقات التي تحد من تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (٣,٦٨)، ومثّل تهميش رأي العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف الشفافية في تقييم العاملين، وانتهاج السرية في الإجراءات الإدارية أبرز معوّقات تطبيق الحوكمة. وجاءت موافقة أفراد البحث على عبارات المُتّحركات التي تسهم

في تعزيز تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (٤,١١). ومن أبرز المقترحات: التوعية بأهمية تطبيق الحوكمة، وتفعيل المشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة تتناسب مع تطبيق الحوكمة، وزيادة الدورات التدريبية المتعلقة بالحوكمة لزيادة الإنتاجية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، تبعاً لمُتغيري: النوع وسنوات الخبرة.

٣ - دراسة الزائدي (٢٠١٩م)، بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، من وجهة نظر المشرفين التربويين".

هدفت البحث إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، ومعوّقات تطبيقها في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول واقع ومعوّقات تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تُعزى لاختلاف مُتغيّرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي). وتوصّلت البحث إلى العديد من النتائج، منها: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً؛ جاء بدرجة كبيرة، وجاء واقع تطبيقها في بُعدي الشفافية والتمكين بدرجة كبيرة، بينما جاء في بُعدي المُساءلة والعدالة بدرجة متوسطة. وأن مُعوّقات تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم إجمالاً جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المُعوّقات المادية بدرجة كبيرة، بينما جاءت المُعوّقات التنظيمية والبشرية بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومعوّقاتها لدى المشرفين التربويين، تُعزى لاختلاف مُتغيّرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي).

٤ - دراسة ياردا (Yirdaw, 2016)، بعنوان: "دور الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في أثيوبيا" ( Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بأثيوبيا، التي قد تُسهم في تجويد نوعية التعليم. وقد استخدم الباحث منهجية دراسة الحالة النوعية، والمقابلة أداة للدراسة، وتمثّلت عينة الدراسة في المسؤولين الإداريين في ست

مؤسسات خاصة للتعليم العالي الخاصة بأثيوبيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تواجه تحدياً كبيراً متواصلًا لتحقيق التوازن بين مُتطلّبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها نقص التمويل، وندرة المُدرّبين المؤهلين، وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين، والبيئة التنظيمية المتحيّزة، وأن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية؛ يمكن أن تُحسّن نوعية التعليم بشكل كبير. وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي: ضمان توافر المُدرّبين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبرز أوجه الشبه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة بالإضافة إلى بيان جوانب التميز في البحث الحالي وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

#### أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة:

- ١- يتشابه البحث مع معظم الدراسات السابقة في الهدف بمعرفة واقع تطبيق الحوكمة، كدراسة قمر العتيبي (٢٠١٨م)، ونوف الخلاوي (٢٠١٧م)، والزائدي (٢٠١٩م).
- ٢- يلتقي البحث مع دراسة قمر العتيبي (٢٠١٨م)، ونوف الخلاوي (٢٠١٧م)، والزائدي (٢٠١٩م). في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي المسحي.
- ٣- يتفق البحث مع جميع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة لجمع المعلومات وهي الاستبانة.
- ٤- يختلف البحث عن جميع الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية والبشرية.

#### ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- تكوين صورة واضحة عن واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية (إدارات التعليم - مكاتب التعليم - الجامعات والكليات الحكومية والأهلية - المدارس الحكومية والأهلية).

- ٢- بناء الاطار المفاهيمي وإثرائه بالأدبيات والدراسات.
- ٣- اختيار المنهج المناسب للبحث وأثناء تصميم الاستبانة وطريقة التحليل الإحصائي.
- ٤- أسهمت نتائج البحث السابقة في تفسير نتائج البحث الحالية وما توصلت إليه.

### ثالثاً: ما يميز البحث الحالية عن الدراسات السابقة:

- ١- يتميز البحث بدراسة واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٢- لا توجد دراسات سابقة تناولت موضوع الحوكمة في إدارات التدريب التربوي والابتعاث على حد علم الباحثة.
- ٣- تطرق البحث إلى المقترحات التطويرية التي تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة بإدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### منهجية البحث واجراءته:

أستخدم المنهج الوصفي بمدخله المسحي؛ بوصفه المنهج الملائم لهذا البحث، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً (درويش، ٢٠١٨ م، ص ١١٨).

### مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع مشرفي ومشرفات التدريب في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٧٢) مشرفاً ومشرفة تدريب. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد طبق البحث أسلوب الحصر الشامل، ويعد التطبيق حصل على (٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### خصائص مجتمع البحث:

حدّد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف مجتمع البحث، تشمل: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، التي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، كما يلي:

## ١ - النوع:

جدول رقم (١) توزيع أفراد البحث وفق مُتغيّر النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٨	٥٤,٣ %
أنثى	٣٢	٤٥,٧ %
المجموع	٧٠	١٠٠ %

## المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد البحث وفق مُتغيّر المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٥	٣٥,٧ %
دراسات عليا	٤٥	٦٤,٣ %
المجموع	٧٠	١٠٠ %

## ٢ - سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد البحث وفق مُتغيّر سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤	٥,٧ %
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩	١٢,٩ %
١٠ سنوات فأكثر	٥٧	٨١,٤ %
المجموع	٧٠	١٠٠ %

## أداة البحث:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف البحث، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن أسئلتها.

## ١ - بناء أداة البحث:

اطلعت الباحثة على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وفي ضوء أسئلة البحث وأهدافه بُنيت الأداة (الاستبانة)، وقد تكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

أ- الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بعنوان البحث وأهدافها، ونوع البيانات التي توّده الباحثة جمعها من مجتمع البحث، مع توضيح ضمان سرية المعلومات المُقدّمة من مجتمع الدراسة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ب- الجزء الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمجتمع البحث، والمتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ج- الجزء الثالث: ويتكوّن من (٣٨) عبارة، موزّعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (٤) يوضّح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٤) محاور الاستبانة وعباراتها.

المجموع	عدد العبارات	البُعد	المحور
٢٠ عبارة	٥	بُعد الشفافية	١- واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
	٥	بُعد المشاركة	
	٥	بُعد العدالة	
	٥	بُعد المساءلة	
٩ عبارات			٢- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٩ عبارات			٣- مقترحات لتطوير تفعيل تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣٨ عبارة			كامل الاستبانة

## ٢ - صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة البحث، والتأكد من قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، استخدمت الباحثة الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين). وكذلك حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، عن طريق حساب مُعامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

## أ - الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

بعد أن حُدِّدت المحاور الأساسية للاستبانة، والعبارات التابعة لكل محور، عُرضت على مُشرف البحث، وتم إجراء بعض التعديلات عليها، وبعد ذلك عُرضت في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات، ووزارة التعليم الذين بلغ إجمالي عددهم (٤٢) محكمًا، وقد تم في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم إجراء بعض التعديلات اللازمة.

## ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب مُعامل الارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة في الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (العينة الاستطلاعية ن=٢٠)، وتوضَّح الجداول (٥)، و(٦)، و(٧) مُعاملات الارتباط لكل محور من محاور الاستبانة بما فيها من عبارات كما يلي:

جدول (٥) مُعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.							
البُعد							
المُساءلة		العدالة		المشاركة		الشفافية	
مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٣٠٥	١	**٠,٨٠٩٨	١	**٠,٨٤٥١	١	**٠,٦٨٧٢	١
**٠,٨٢١٦	٢	**٠,٧١٥٢	٢	**٠,٨٧١٣	٢	**٠,٧٧٢٢	٢
**٠,٨٩٦٨	٣	**٠,٦٣١٢	٣	**٠,٧٨٨٦	٣	**٠,٨٢٠٧	٣
**٠,٨٢٦٤	٤	**٠,٧٧٦٣	٤	**٠,٩٥٣٨	٤	**٠,٦٤٢٣	٤
**٠,٧٧٣٨	٥	**٠,٩٠٥٨	٥	**٠,٨٠٧٤	٥	**٠,٨٩٠١	٥

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتبين من الجدول رقم (٥) أن جميع قيم مُعَامِل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول (٦) مُعَامِلات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية

للمحور.

المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.					
رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط
١	**٠,٧١١١	٤	**٠,٨٧٨٧	٧	**٠,٨٢١٢
٢	**٠,٧٨٣٣	٥	**٠,٨٠٨٤	٨	**٠,٨٦٥٤
٣	**٠,٦٧٩٤	٦	**٠,٨٠٧١	٩	**٠,٧٨٤٥

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع قيم مُعَامِل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول (٧) مُعَامِلات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية

للمحور.

المحور الثالث: مقترحات لتطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.					
رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط	رقم العبارة	مُعَامِل الارتباط
١	**٠,٧٤٩٤	٤	**٠,٧٦٥٣	٧	**٠,٦٢٢٧
٢	**٠,٨٦٦٨	٥	**٠,٨٩٦٣	٨	**٠,٨٦٤٢
٣	**٠,٨٦١٤	٦	**٠,٩٢٥٣	٩	**٠,٨٥٢٥

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتبين من الجدول رقم (٧) أن جميع قيم مُعَامِل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

### ٣ - ثبات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة البحث باستخدام مُعَامِل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة (العينة الاستطلاعية ن = ٢٠)، ويوضح الجدول رقم (٨) قيم مُعَامِل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٨) قيم مُعَامِل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبانة.

مُعَامِل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٧	٢٠	المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٠,٨٥	٥	١ - بُعد الشفافية.
٠,٩٣	٥	٢ - بُعد المشاركة.
٠,٨٥	٥	٣ - بُعد العدالة.
٠,٩٢	٥	٤ - بُعد المساءلة.
٠,٩٢	٩	المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٠,٩٤	٩	المحور الثالث: مقترحات لتطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٠,٩٤		الثبات العام لكامل الاستبانة

يتبين من الجدول رقم (٨) أن قيم مُعَامِل الثبات لمحاور الاستبانة، وما تضمنته من أبعاد مرتفعة.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

أجري التحليل الإحصائي للبيانات التي حُصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، التي يُرمز إليه اختصاراً بـ SPSS ؛ لتحديد قيمة كل من: مُعَامِل الارتباط بيرسون، ومُعَامِل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

**عرض النتائج ومناقشتها:**

عرض نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق الحوكمة في أبعادها الأربعة الآتية: (الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة) في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر مشرفي التدريب؟  
يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في أبعادها الأربعة الآتية: (الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة) في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بُعد من هذه الأبعاد، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٩) نتائج واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر مشرفي التدريب.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	الشفافية	٣,٧٨	٠,٧٨	١	مرتفعة
٢	المشاركة	٣,٣٨	١,٠٣	٤	متوسطة
٣	العدالة	٣,٦٣	٠,٨٨	٢	مرتفعة
٤	المُساءلة	٣,٥١	٠,٩٥	٣	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٧	٠,٨٦	-	مرتفعة

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يوضح الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد بلغ (٣,٥٧)، وانحرف معياري (٠,٨٦)؛ مما يُشير إلى أن واقع تطبيق الحوكمة قد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد البحث، أما الانحراف المعياري فبلغ (٠,٨٦)؛ مما يدل على وجود التجانس عمومًا بين استجاباتهم، وجاء بُعد الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، يليه بُعد العدالة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، ثم بُعد المُساءلة في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (٣,٥١)، ويأتي بُعد المشاركة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٨). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوف الخلاوي (٢٠١٧م)، التي بينت أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بالرياض جاء بدرجة عالية. بينما تختلف نتيجة البحث الحالية مع نتيجة دراسة منيرة النوشان (٢٠١٦م)، التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن جاء بدرجة متوسطة. وفيما يلي النتائج التفصيلية:

### البُعد الأول: الشفافية:

للتعرف على واقع تطبيق الشفافية في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات بُعد الشفافية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبُعد الشفافية، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١	تعلن إدارة التدريب التربوي والابتعاث عن برامجها بشكل مستمر.	٤٣	١٩	٨			٤,٥٠	٠,٧٠	١
		٦١,٤ %	٢٧,١	١١,٤					
٣	يطلع العاملون في إدارة التدريب التربوي والابتعاث على التعاميم واللوائح باستمرار.	٢٢	٣٢	١٥	١		٤,٠٧	٠,٧٧	٢
		٣١,٤ %	٤٥,٧	٢١,٤	١,٤				

م	العبارة	درجة الموافقة					مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً								
٢	يوجد وصف وظيفي واضح ودقيق لمهام كل وظيفة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث.	١٧	١٩	٢٥	٨	١	٣٥,٧	٢٧,١	١١,٤	١,٤	٣,٦١	١,٠٣	٣	
٤	توفّر إدارة التدريب التربوي والابتعاث قاعدة بيانات لكافة العاملين بها، مع إتاحة الوصول إليها.	١٩	١٨	١٨	١٢	٣	٢٥,٧	٢٧,١	١٧,١	٤,٣	٣,٥٤	١,١٩	٤	
٥	تفصح إدارة التدريب التربوي والابتعاث عن سياستها المتبعة في منح الحوافز.	١٣	١٥	٢٣	٩	١٠	٢١,٤	٢١,٤	١٢,٩	١٤,٣	٣,١٧	١,٢٩	٥	
المتوسط الحسابي العام											٣,٧٨	٠,٧٨		

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يبين الجدول رقم (١٠) أن تطبيق بُعد الشفافية في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٧٨)، وتشير هذه النتيجة إلى حرص إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض على إطلاع منسوبيها على القرارات والأنظمة لتحقيق الأهداف، كما تحرص على تدفق المعلومات إلى المستفيدين والجهات المعنية وسهولة الحصول عليها، مرتكزة على الوضوح التام، فالشفافية في عملية صنع القرار تُعزّز المساءلة والعدالة، وسينعكس هذا إيجاباً على تطبيق الحوكمة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (١٠)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة جداً على واقع تطبيق الشفافية في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض، وتتمثل في العبارة رقم (١)، وموافقون بدرجة مرتفعة تتمثل في العبارات أرقام: (٤،٢،٣)، وموافقون بدرجة متوسطة وتتمثل في العبارة رقم (٥)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تُعلن إدارة التدريب التربوي والابتعاث عن برامجها بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤،٥٠)، وتُفسر هذه النتيجة بوحي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بأهمية دورها في توضيح برامجها بشكل مستمر.

٢- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "تُفصح إدارة التدريب التربوي والابتعاث عن سياستها المتبعة في منح الحوافز" بالمرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،١٧)، وتُفسر هذه النتيجة بأن اللوائح والمعايير المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لا تزال غير واضحة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث؛ حيث إن الوضوح والإفصاح التام في الإعلان عن الأنظمة والمعايير المتبعة في منح الحوافز والمكافآت؛ سيرفع من مستوى الثقة لدى العاملين، ويزيد من مستوى التنافسية بينهم؛ وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العبارة (يتم الكشف عن سياسة منح الحوافز لمنسوبات الجامعة) في دراسة منيرة النوشان (٢٠١٦م)، التي أشارت إلى أنها تُطبق بدرجة متوسطة.

## البعد الثاني: المشاركة؛

للتعرف على واقع تطبيق المشاركة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات بُعد المشاركة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة

التعليم بمدينة الرياض، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبعء المشاركة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١	تقوم إدارة ت التدريب التربوي والابتعاث بتشكيل لجان عمل مشتركة؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	١٩	٢٣	٢٢	٣	٣	٣,٧٤	١,٠٥	١
		٢٧,١ %	٣٢,٩	٣١,٤	٤,٣	٤,٣			
٣	تُحفز إدارة ت التدريب التربوي والابتعاث العاملين الذين يقدمون مقترحات بناءة في تسهم في تحسين الأداء.	١٢	١٨	٢٨	٨	٤	٣,٣٧	١,٠٨	٢
		١٧,١ %	٢٥,٧	٤٠,٠	١١,٤	٥,٧			
٤	توفّر إدارة ت التدريب التربوي والابتعاث قنوات	١٣	١٩	٢٤	٨	٦	٣,٣٦	١,١٧	٣
		١٨,٦ %	٢٧,١	٣٤,٣	١١,٤	٨,٦			

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
			٩	٨	٢٥	١٥	١٣	تواصل خاصة باستقبال الاقتراحات والشكاوى والردّ عليها.	
٤	١,٢٥	٣,٢١	١٢,٩	١١,٤	٣٥,٧	٢١,٤	١٨,٦	تشارك إدارة التدريب التربوي والابتعاث العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف التعليمية.	٥
			٨	١٤	٢٠	١٢	١٦	يشترك العاملون في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في عملية صنع القرار.	
٥	١,٣١	٣,٢٠	١١,٤	٢٠,٠	٢٨,٦	١٧,١	٢٢,٩		٢
	١,٠٣	٣,٣٨	المتوسط الحسابي العام						

## \* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يبين الجدول رقم (١١) أن تطبيق بُعد المشاركة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣,٣٨)، ولعل السبب في هذه النتيجة يعود إلى قلة إشراك العاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في وضع القواعد والمبادئ، ورسم السياسات التي تمس العملية التدريبية ونتائجها؛ لأن المشاركة تحسّن نوعية القرار، وتجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: قمر العتيبي (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى أن تطبيق بُعد المشاركة كان بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (١١)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق المشاركة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وتمثّل في العبارة رقم (١)، وموافقون بدرجة متوسطة وتمثّل في العبارات أرقام: (٣،٤،٥،٢)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تقوم إدارة التدريب التربوي والابتعاث بتشكيل لجان عمل مشتركة؛ لتفعيل مبدأ العمل الجماعي" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٤). وتفسّر هذه النتيجة بأن إدارة التدريب التربوي والابتعاث تهتم بتفعيل المشاركة والعمل الجماعي، من خلال تشكيل لجان عمل مشتركة، وتوزيع المسؤوليات بين أفراد الفريق؛ مما يُسهّل عملية حلّ المشكلات.

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "يشترك العاملون في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في عملية صنع القرار" بالمرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٠). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والإجراءات في إدارة التدريب التربوي والابتعاث تتصف بالبيروقراطية، ولم تصل إلى المستوى المأمول في إشراك العاملين في صنع القرار؛ مما يضعف الانتماء والدافعية.

### البعد الثالث: العدالة:

للتعرف على واقع تطبيق العدالة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات بُعد العدالة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبُعد العدالة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٣	تتسم معايير تقييم الأداء الوظيفي بالعدالة.	١٩	٢٨	١٩	٢	٢	٣,٨٦	٠,٩٥	١
		٢٧,١ %	٤٠,٠	٢٧,١	٢,٩	٢,٩			
٢	تُطبّق إدارة التدريب التربوي والابتعاث اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء.	٢٤	١٧	٢٥	٣	١	٣,٨٦	١,٠٠	١
		٣٤,٣ %	٢٤,٣	٣٥,٧	٤,٣	١,٤			
١	تعمل إدارة التدريب التربوي والابتعاث على	١٧	٢١	٢٦	٣	٣	٣,٦٦	١,٠٣	٣
		٢٤,٣ %	٣٠,٠	٣٧,١	٤,٣	٤,٣			

م	العبارة	درجة الموافقة					تحقيق العدالة بين العاملين.
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٥	يتم إطلاع العاملين الجدد على جميع اللوائح والأنظمة.	١٦	١٨	٢٧	٧	٢	ت
		٢٢,٩ %	٢٥,٧	٣٨,٦	١٠,٠	٢,٩	
٤	تضع إدارة التدريب والابتعاث حوافز للعاملين بما يتناسب مع المهام المنجزة.	١٣	١١	٣١	٨	٧	ت
		١٨,٦ %	١٥,٧	٤٤,٣	١١,٤	١٠,٠	
		المتوسط الحسابي العام					
		٣,٦٣	٠,٨٨				

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يوضح الجدول رقم (١٢) أن تطبيق بُعد العدالة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣,٦٣)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن اللوائح والقوانين والأنظمة المطبقة على العاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث؛ تتسم بالعدالة، وتكفل حصولهم على جميع حقوقهم.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة: الزائدي (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن تطبيق بُعد العدالة كان بدرجة متوسطة.

ويتبين من النتائج في الجدول رقم (١٢)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق العدالة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض،

وتتمثل في العبارات أرقام: (٥،١،٢،٣)، وموافقون بدرجة متوسطة وتتمثل في العبارة رقم (٤)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تتسم معايير تقييم الأداء الوظيفي بالعدالة" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣،٨٦). وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بأهمية العدالة في تقييم الأداء الوظيفي؛ لما لها من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي والطمأنينة للعاملين وعدم المحاباة.

٢- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "تضع إدارة التدريب التربوي والابتعاث حوافز للعاملين بما يتناسب مع المهام المنجزة" بالمرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،٢١). وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف اللوائح المنظمة لنظام الحوافر في إدارة التدريب التربوي والابتعاث وعدم مناسبتها مع الأداء المنجز؛ مما قد يؤثر في دافعية العاملين وتحسين الأداء.

#### البعد الرابع: المُسَاعَلة:

للتعرّف على واقع تطبيق المُسَاعَلة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات بُعد المُسَاعَلة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري

لإستجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبُعد المُسَاعَلة، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					م
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٥	تحرص إدارة التدريب التربوي والابتعاث على وضع لجنة متابعة لما نُفِّد من	١٩	٢٣	٢١	٤	٣	%
		٢٧,١	٣٢,٩	٣٠,٠	٥,٧	٤,٣	
١							

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
	أعمال.								
١	توضح إدارة التدريب التربوي والابتعاث الآلية المتبعة لتطبيق المساءلة.	١٤	٢١	٢٧	٦	٢	٣,٥٦	١,٠٠	٢
		٢٠,٠	٣٠,٠	٣٨,٦	٨,٦	٢,٩			
٣	تطبق إدارة التدريب التربوي والابتعاث المساءلة؛ بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة.	١٧	١٥	٢٨	٧	٣	٣,٥١	١,١٠	٣
		٢٤,٣	٢١,٤	٤٠,٠	١٠,٠	٤,٣			
٢	تناقش إدارة التدريب التربوي والابتعاث العاملين في ضوء نتائج تقييم الأداء.	١٣	٢٠	٢٤	٧	٦	٣,٣٩	١,١٦	٤
		١٨,٦	٢٨,٦	٣٤,٣	١٠,٠	٨,٦			
٤	تقدم إدارة التدريب التربوي والابتعاث تقارير دورية عن أداء العاملين.	١٤	١٥	٢٥	١٣	٣	٣,٣٤	١,١٣	٥
		٢٠,٠	٢١,٤	٣٥,٧	١٨,٦	٤,٣			
المتوسط الحسابي العام							٣,٥١	٠,٩٥	

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يبين الجدول رقم (١٣) أن تطبيق بُعد المساءلة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض قد جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٥١). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة التدريب

التربوي والابتعاث ملتزمة بتطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة بشكل كبير؛ لتحقيق أهدافها وتحقيق التماسك التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: نوف الخلاوي (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى أن تطبيق بُعد المُساءلة كان بمستوى مرتفع، بينما تختلف عن نتيجة دراسة: الزاندي (٢٠١٩م)، التي توصلت إلى أن تطبيق بُعد المُساءلة كان بمستوى متوسط.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (١٣)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق المُساءلة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وتتمثل في العبارات أرقام: (٥،١٠٣)، وموافقون بدرجة متوسطة وتتمثل في العبارتين رقمي (٤،٢)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "تحرص إدارة التدريب التربوي والابتعاث على وضع لجنة متابعة لما نُفَّذ من أعمال" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣،٧٣). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بحرص واهتمام إدارة التدريب التربوي والابتعاث على إبراز العمل الجيد ومحاسبة الأداء الضعيف.

٢- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "تقدّم إدارة التدريب التربوي والابتعاث تقارير دورية عن أداء العاملين" بالمرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣،٣٤). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد التقارير الدورية المُقدّمة للعاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث لم تكن بالعدد المأمول، الذي يُقدّم للعاملين تغذية راجعة عن أدائهم ومتابعة الأهداف المُنجزة، ومعرفة أوجه القصور والعمل على معالجتها؛ لضمان النمو والتطور المستمر للمؤسسة التربوية.

عرض نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث؟ يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤) التكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث حيال الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٦	ضعف الدعم المادي المقدم للإدارة لتطبيق الحوكمة.	٢٠	٢٥	١٦	٦	٣	٣,٧٦	١,١٠	١
		٢٨,٦	٣٥,٧	٢٢,٩	٨,٦	٤,٣			
١	غموض مفهوم الحوكمة لدى العاملين فيها.	٨	٣٢	٢٣	٦	١	٣,٥٧	٠,٨٦	٢
		١١,٤	٤٥,٧	٣٢,٩	٨,٦	١,٤			
٣	قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	١٩	١٧	٢٠	١٠	٤	٣,٥٣	١,٢٠	٣
		٢٧,١	٢٤,٣	٢٨,٦	١٤,٣	٥,٧			
٧	كثرة ضغوط العمل على العاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث.	١١	٢٢	٢٢	١٤	١	٣,٤٠	١,٠٣	٤
		١٥,٧	٣١,٤	٣١,٤	٢٠,٠	١,٤			
٥	محدودية	١٠	٢٩	١٦	٩	٦	٣,٤٠	١,١٥	٤

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
	البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مجال الحوكمة.	١٤,٣	٤١,٤	٢٢,٩	١٢,٩	٨,٦			
٤	ضعف الكفايات الإدارية للعاملين فيها.	٢	٢٤	٢٤	١٦	٤	٣,٠٦	٠,٩٦	
٨	الازدواجية بين مهام العاملين وواجباتهم.	٨	٢٢	١٤	١٨	٨	٣,٠٦	١,٢٣	
٩	غموض اللوائح والأنظمة.	٤	٢١	٢٣	١٤	٨	٢,٩٩	١,١٠	
٢	ضعف المعايير المتبعة في اختيار العاملين.	٢	٢٠	٢٧	١٤	٧	٢,٩٤	١,٠١	
	المتوسط الحسابي العام						٣,٣٠	٠,٨٣	

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يبين الجدول رقم (١٤) أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠). ولعل السبب في ذلك يعود إلى مقاومة بعض العاملين للأساليب الإدارية الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: الزاندي (٢٠١٩م)، التي أشارت إلى أن الصعوبات والمعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة جاءت

بدرجة متوسطة. كما تختلف نتيجة هذه البحث مع نتيجة دراسة: نوف الخلاوي (٢٠١٧م)، التي أشارت إلى أن الصعوبات والمعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة عالية. ويتضح من النتائج في الجدول رقم (١٤)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض، وتمثل في العبارات أرقام: (٣،١،٦)، وموافقون بدرجة متوسطة وتمثل في العبارات أرقام: (٢،٩،٨،٤،٥،٧)، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "ضعف الدعم المادي المُقدم للإدارة لتطبيق الحوكمة" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣،٧٦). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ضعف الدعم المادي المُقدم لإدارة التدريب التربوي والابتعاث يعوق من تطبيق الحوكمة؛ لأن من مُتطلبات الحوكمة: وجود حوافز للإدارة تساعد على تحقيق الأهداف، وقلة هذه الموارد تؤدي إلى العكس.

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "ضعف المعايير المتبعة في اختيار العاملين" بالمرتبة التاسعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢،٩٤). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة التدريب التربوي والابتعاث تسعى إلى أن تتسم المعايير المتبعة في اختيار العاملين بالجودة والكفاءة والوضوح؛ ويزيد هذا من تحقيق الشفافية والعدالة في أثناء اختيار العاملين، ويزيد ولاء العاملين للمؤسسة التربوية إذا ما أُختير بموضوعية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العبارة (ضعف المعايير في اختيار القيادات التربوية) في دراسة نوف الخلاوي (٢٠١٧م)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

عرض نتائج السؤال الثالث: ما التوصيات المقترحة في تفعيل تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظر أفراد البحث؟

يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث على عبارات المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٥) التكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث حيال المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٩	تحفيز العاملين على التجديد والابتكار.	٣١	٢٠	١٣	٦		٤,٠٩	٠,٩٩	١
		٤٤,٣	٢٨,٦	١٨,٦	٨,٦				
٨	نشر ثقافة القيم المهنية بين العاملين.	٢٩	٢٥	٩	٥	٢	٤,٠٦	١,٠٥	٢
		٤١,٤	٣٥,٧	١٢,٩	٧,١	٢,٩			
٧	وضع معايير دقيقة لاختيار العاملين.	٢٢	٣١	١٣	٤		٤,٠١	٠,٨٦	٣
		٣١,٤	٤٤,٣	١٨,٦	٥,٧				
٦	تفعيل مبدأ العدالة عند مساعدة العاملين.	٢٨	٢١	١٣	٦	٢	٣,٩٦	١,١٠	٤
		٤٠,٠	٣٠,٠	١٨,٦	٨,٦	٢,٩			
٤	توضيح مهام العاملين وواجباتهم الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي.	٢٣	٢٨	١١	٦	٢	٣,٩١	١,٠٥	٥
		٣٢,٩	٤٠,٠	١٥,٧	٨,٦	٢,٩			
٢	منح	٢٧	١٩	١٥	٧	٢	٣,٨٩	١,١٢	٦

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
		٣٨,٦	٢٧,١	٢١,٤	١٠,٠	٢,٩			
٤	الصلاحيات للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار.	٢٢	٢٢	١٩	٥	٢	٣,٨١	٧	
٥	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين المتعلقة بالحوكمة.	٣١,٤	٣١,٤	٢٧,١	٧,١	٢,٩	٣,٨١	٧	
٣	إصدار الأنظمة الملزمة بتطبيق الحوكمة.	٢٠	٢٤	١٥	٩	٢	٣,٧٣	٨	
	٢٨,٦	٣٤,٣	٢١,٤	١٢,٩	٢,٩				
١	زيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.	٢٢	٢٠	١٧	٩	٢	٣,٧٣	٨	
	٣١,٤	٢٨,٦	٢٤,٣	١٢,٩	٢,٩				
المتوسط الحسابي العام							٣,٩١	٠,٨٧	

\* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يبين الجدول رقم (١٥) أن المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض؛ قد جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩١). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص العاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث على تطبيق الحوكمة، وتطوير العمل؛ من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وتميز.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: نوف الخلاوي (٢٠١٧م)، وقمر العتيبي (٢٠١٨م)، التي أشارت جميعها إلى أن المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (١٥)، أن أفراد البحث موافقون بدرجة مرتفعة على المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في جميع العبارات، التي رُتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد البحث عليها كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي: "تحفيز العاملين على التجديد والابتكار" بالمرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٠٩). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن تحفيز العاملين على التجديد والابتكار؛ من أهم عوامل نجاح المؤسسة التربوية؛ الأمر الذي ينعكس على العاملين في تحسين الأداء وزيادة الثقة بالنفس؛ ومن ثمّ قد يساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العبارة (تحفيز المشرفات وتشجيعهن على التجديد والابتكار) في دراسة نوف الخلاوي (٢٠١٧م)، التي جاءت بدرجة عالية.

٢- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "زيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة" بالمرتبة الثامنة مكرراً، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٣). وترى الباحثة أن العاملين في إدارة التدريب التربوي والابتعاث لا بد أن يكونوا على وعي واطلاع تام على الحوكمة، من خلال المؤتمرات والندوات والدورات في مجال الحوكمة؛ لتوضيح أهمية الحوكمة وأثرها في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف.

عرض نتائج السؤال الرابع: ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تُعزى لاختلاف مُتغير: (النوع)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين؛ للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حيال واقع تطبيق الحوكمة في

إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تبعاً لاختلاف متغير البحث: (النوع). ويبين الجدول التالي النتائج التي توصل إليها:

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، باختلاف النوع.

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الشفافية	ذكر	٣٨	٣,٧١	٠,٧٥	٠,٨١	٢	غير دالة
	أنثى	٣٢	٣,٨٦	٠,٨٣			
المشاركة	ذكر	٣٨	٣,٥١	٠,٩٥	١,١٨	١	غير دالة
	أنثى	٣٢	٣,٢٢	١,١١			
العدالة	ذكر	٣٨	٣,٥٧	٠,٨٥	٠,٥٧	٣	غير دالة
	أنثى	٣٢	٣,٦٩	٠,٩٢			
المساءلة	ذكر	٣٨	٣,٥٢	٠,٨٦	٠,١٥	٤	غير دالة
	أنثى	٣٢	٣,٤٩	١,٠٧			
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة	ذكر	٣٨	٣,٥٨	٠,٨٢	٠,٠٦	٩	غير دالة
	أنثى	٣٢	٣,٥٧	٠,٩٢			

يتضح من الجدول رقم (١٦)، أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (الشفافية، والمشاركة، والعدالة، والمساءلة)، وفي الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد البحث حيال واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تُعزى لاختلاف النوع، ولعل السبب في ذلك يعود إلى تماثل استجابات أفراد البحث في تقديرهم لواقع تطبيق الحوكمة بإدارة التدريب التربوي والابتعاث. وتتفق هذه النتيجة في الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قمر العتيبي (٢٠١٨م)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع.

## التوصيات المقترحة:

في ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج؛ فإن الباحثة تُوصي بما يلي:

- ١- تشجيع العاملين على التجديد والابتكار، عن طريق وضع الحوافز والمكافأة المجزية، حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٢- العمل على نشر ثقافة القيم المهنية بين العاملين، وقد أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٣- وضع معايير واضحة ودقيقة لاختيار العاملين؛ إذ أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٤- العمل على تحديد آليات واضحة وفق إجراءات مُقننة؛ لتعزيز تطبيق مبدأ العدالة عند مُساءلة العاملين، حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٥- توسيع مشاركة العاملين في عملية صنع القرار؛ إذ أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٦- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية لممارسة الحوكمة وتطبيقها، حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد البحث على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.
- ٧- زيادة الدعم المادي المُقدم لإدارة التدريب التربوي والابتعاث لتطوير تطبيق الحوكمة؛ إذ أظهرت النتائج أن ضعف الدعم المادي المُقدم من الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة بدرجة مرتفعة.
- ٨- العمل على تطوير نظام الحوافز المالية ووضع آلية واضحة لمنحها، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق ذلك قد جاء بدرجة متوسطة.
- ٩- إطلاع العاملين على تقاريرهم الدورية، ومناقشتهم فيها وتقديم التغذية الراجعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق ذلك قد جاء بدرجة متوسطة.
- ١٠- توضيح مفهوم الحوكمة للعاملين من خلال عقد ورش العمل، وأدلة لشرح رؤية المملكة ٢٠٣٠، والدورات التدريبية لتدريبهم على تطبيق الحوكمة، وقد أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة على هذا المقترح بدرجة مرتفعة.

**١١ - المراجع العربية:**

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥م). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. (٢٠٢٠م). إدارة التدريب والابتعاث. مُسترجع من:

<https://2u.pw/1bUmu>.

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. (٢٠٢٠م). إدارة التدريب التربوي والابتعاث، مُسترجع من:

[https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/FemaleAffairsEducationalAsistant/tra\\_g/Pages/Brief.aspx](https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/FemaleAffairsEducationalAsistant/tra_g/Pages/Brief.aspx)

البارودي، منال. (٢٠١٥م). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

برنامج التحوّل الوطني ٢٠٣٠. (٢٠١٨م). الخطة التنفيذية لبرنامج التحوّل الوطني. مُسترجع من:

[https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810\\_0.pdf](https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf)

البسام، بسام. (٢٠١٦م). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: مركز بحوث معهد الإدارة العامة. بشير، محمد حسن. (٢٠١٨م). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٦)، ٢٧ - ٤٥.

تعاليبي، نوال علي. (٢٠١٥م). الحوكمة البيئية العالمية. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي. الثبيتي، وليد. (٢٠١٨م). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة تعليم الرياض للبنين من وجهة نظر القيادات التربوية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الخلاوي، نوف. (٢٠١٧م). واقع تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. درويش، محمود. (٢٠١٨م). مناهج البحث في العلوم السلوكية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدين، حسام. (٢٠١٥م). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الدين، ناصر. (٢٠١٩م). حوكمة التدريب. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

ريابعة، سهى والشمران، منيرة. (٢٠١٧م). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزائدي، أحمد. (٢٠١٩م). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١(١١)، ٥ - ٢٢.

السر، خالد. (٢٠١٣م). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة عمل مقدمة لورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فلسطين: غزة.

الشمري، عادل. (٢٠١٨م). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٤(٣٠)، ٣٩٧-٣٦٩. مُسترجع من:

<https://search-mandumah-com./Record/926818>.

الشهراني، نورة. (٢٠١٥م). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها. مجلة كلية التربية، ٢٦(١٠٢)، ٢٢٧ - ٢٧٨. مُسترجع من:

<https://search-mandumah-com./Record/711987>.

الشهري، محمد. (٢٠١٤م). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشياب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد. (٢٠١٤م). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

العتيبي، قمرء. (٢٠١٨م). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

العريني، منال. (٢٠١٤م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(١٢)، ١١٩.

العسكر، شعاع. (٢٠١٦م). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مركز الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

علوش، صباح. (٢٠١٦م). دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧(١)، القاهرة، ٦٧٢-٧١٦ مُسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/862239>.

كافي، مصطفى وريبع، إيمان وكافي، كولار. (٢٠١٨م). الحوكمة المؤسسية. الجزائر: ألفا للوثائق. أبو لبن، إيناس. (٢٠١٤م). واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة عالم التربية، ١٥(٤٨٣)، ٣٣٣ - ٣٦٥. محمود، جمال. (٢٠١٦م). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بوجود إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. المركز الإعلامي لرؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦م). الأهداف الاستراتيجية وبرنامج تحقيق الرؤية. مُسترجع من:

[https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810\\_0.pdf](https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf)

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مُسترجع من:

<https://vision2030.gov.sa>.

النوشان، منيرة. (٢٠١٥م). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. الوهي، أفنان. (٢٠١٩م). واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المراجع الأجنبية

Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study", Sage Journal,1. (6), 1-12. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/289570508\\_Quality\\_of\\_Education\\_in\\_Private\\_Higher\\_Institutions\\_in\\_Ethiopia\\_The\\_Role\\_of\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/289570508_Quality_of_Education_in_Private_Higher_Institutions_in_Ethiopia_The_Role_of_Governance).

