جامعة بنغازي –كلية التّربية

مجلة كلية التربية ... العدد العشرون ... يونيو 2026



"استراتيجيات حوكمة الاستدامة (ESG) بوصفها آلية للإصلاح المؤسسي ورفع الأداء بتعليم القصيم"

د. مطلق بن سُعود القرشي المالكي. باحث رئيس

كلية التربية، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.

أ. د علي بن صالح الشايع. المشرف على البحث

أستاذ كلية التربية، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.

أ. سعد بن عبدالعزيز القحطاني. باحث مشارك

كلية التربية، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.

أ. فيصل بن منور املخلفي. باحث مشارك

كلية التربية، جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.

Strategies of Sustainability Governance (ESG) as a Mechanism for Institutional Reform and Performance Improvement in Qassim Education.

MUTLAK BIN SAUD AL-MALKI

SAAD BIN ABDULAZIZ Al-QAHTANI

Ali Bin Saleh Al-Shaya

FAISAL BIN MUNAWER AL-MUKHLIFI

Educational Leadership, Education, Qassim University, Qassim, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: Bigboos_2007@hotmail.com

الملخص

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) بأبعادها الثلاثة (البيئية، والاجتماعية، وحوكمة الأعمال) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وتحديد دورها في تحقيق الإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداءK ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث طُبقت استبانة إلكترونية على عينة عشوائية طبقية بلغت (380) فردٍ من القيادات التعليمية والإدارية في تعليم القصيم.

أظهرت النتائج أنَّ الواقع العام لتطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة (ESG) جاء بمستوى "متوسط" ؛ حيث تصدر بُعد "حوكمة الأعمال" المرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة، يليه بُعد "الحوكمة البيئية" بدرجة مرتفعة نسبياً، بينما حلّ بُعد "الحوكمة الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط. كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات (ESG) مجتمعة في تحقيق الإصلاح المؤسسي بنسبة تأثير بلغت (70.7%)، وفي رفع مستوى الأداء بنسبة بلغت (66.4%).

وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة مأسسة حوكمة الاستدامة من خلال إنشاء وحدة إدارية مستقلة، وتطوير معايير رقمية شفافة لاختيار القيادات التربوية، وتبني مبادرات "المدارس الخضراء"، وتعزيز المساءلة القائمة على النتائج. وأُختُتمت الدراسة بتقديم استراتيجية "التمكين المستدام" بوصفها خارطة طريق تنفيذية لدمج معايير (ESG) في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الاستدامة، المعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، الإصلاح المؤسسي، الأداء المؤسسي، إدارة التعليم بالقصيم.

Summary

This study aimed to investigate the reality of implementing Triple Sustainability Governance (ESG) strategies—encompassing environmental, social, and business dimensions—within the General Administration of Education in the Qassim region .It also sought to identify their role as an effective mechanism for achieving institutional reform and enhancing performance levels, leading to the development of a proposed strategic model .To achieve these objectives, the study employed a descriptive correlational approach .An electronic questionnaire was administered to a stratified random sample of (380) educational and administrative leaders in Qassim Education.

The results indicated that the overall reality of applying ESG strategies was at a "medium" level .The "Business Governance" dimension ranked first with a high degree of application, followed by the "Environmental Governance" dimension with a relatively high degree, while the "Social Governance" dimension ranked last at a medium level .Furthermore, the results demonstrated a statistically significant positive impact of combined ESG strategies on achieving institutional reform, with an impact rate of 70.7%, and on improving performance levels, with a rate of 66.4%.

In light of these findings, the study recommended institutionalizing sustainability governance by establishing an independent administrative unit, developing transparent digital criteria for selecting educational leaders, adopting "Green Schools" initiatives, and enhancing results-based accountability .The study concluded by presenting the

"Sustainable Empowerment" strategy as an executive roadmap for integrating ESG standards into the organizational structure of the Education Administration.

Keywords : Sustainability Governance, Environmental, Social, and Governance (ESG), Institutional Reform, Institutional Performance, Qassim Education Department.

المقدمة

تبقى الإدارة هي الوظيفة الأصعب في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، إذ أصبح لزاماً على القادة التعامل مع مناخ اقتصادي شديد المنافسة؛ فالتقنيات الحديثة، واقتصاد المعرفة، وظهور وسائل الإعلام الاجتماعية، ومتطلبات المستفيدين، والاستدامة جميعها تعدُّ تحديات معقّدة تستوجب حلولاً إبداعية، وقد أشار دهيش والشلاش ورضوان (2009) إلى أنّ القادة المتميزين يصنعون فرقاً كبيراً في إدارة المؤسسات التعليمية، ومن هنا تبرز أهمية التزام المؤسسات التعليمية بتطوير القيادات التربوية، إذ تمثل عمليات التطوير المستمر عاملاً مهماً في نجاح إدارات التعليم، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات العالمية .

وفي سياق متصل، يضيف الصحن والسوافير (2004) أنّ التكتلات الاقتصادية والتبادل التجاري ومتطلبات الجودة العالمية أدّت إلى ضرورة زيادة الدور الرقابي على أداء المنشآت الحكومية والخاصة لمواجهة احتمالات الخلل أو ضعف الأداء فيها من خلال النماذج العالمية . وهنا يأتي دور الحوكمة، إذ يضيف محمد (2015) أنّ الحوكمة تعد معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية.

وانطلاقاً من ذلك، تظهر أهمية نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) في المؤسسات التعليمية، إذ يذكر كريري (2021) أنَّ لنموذج GRC دوراً مهماً في دعم أداء إدارات التعليم وزيادة الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتحسين وتطوير الأداء والممارسات القيادية من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الإدارة والالتزام بالأنظمة واللوائح، ويشير الخولي (2015) إلى أنَّ التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام بوصفه نهجاً جديداً يشير إلى التنسيق بين العمليات والتقنيات والموارد البشرية، وذلك على أساس وجود عمليات مشتركة بين العناصر الثلاثة لزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية، وبالتالي دعم الأداء، كما يتيح رؤية أفضل لوضع الإدارة التعليمية في المخاطر التي تواجهها، والالتزام بالتعليمات واللوائح المنظمة والاستقلالية والمسؤولية والمشاركة والشفافية التي يستفاد منها في الأداء .

ويتبع تطبيق نموذج GRC نموذج ESG؛ كون الحوكمة أصبحت ملازمة للأعمال وليست نتيجة لها، وهذا ما أكّده أحمد (2021) بأن الهدف الأساسي من المحاسبة المستدامة هو تقييم الأداء بصوره المختلفة البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، وكذلك البعد المرتبط بالحوكمة، فنموذج

ESG هو وسيلة للتحول والابتكار لإدارات التعليم، ودفعها في الاتجاه الصحيح، ويجب دمجه في قلب أعمالها واستراتيجياتها، من خلال تحضير فرق العمل بعد التدريب على أشكال جديدة من القيادة والمبادرة والابتكار والمرونة .

ويسهم نموذج ESG في سهولة تنفيذ الأعمال وعدم تعارض المصالح، والعمل على التكامل الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وتخفيض التكاليف والأعباء بتقليل الإجراءات الرقابية وتوحيدها وكذلك توحيد مصادر إصدار القرارات ومتابعة تنفيذها . ويذكر زغيب والدكاني وقاتصو (2021) أنّ الاستثمار في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال هو استثمار مستدام، يدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في إدارة الاستثمار؛ فتقارير ESG أكثر مصداقية من عمليات التقييم الداخلية .

علاوة على ذلك، فإنّ المؤسسات التعليمية التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية وسياسات اجتماعية مسؤولة، تمتلك مرونة أكثر في مواجهة التحديات العالمية؛ مما أدى إلى تسريع معدل اعتماد أسس الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، فوجود نظام شامل للحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، يحقق التنمية المستدامة العالمية والنمو الشامل .

ويساعد توحيد معايير تقارير الاستدامة على الكشف عن أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال، وفي ضوء ما سبق أصبح لازماً لإدارات التعليم التوجه نحو تطبيق نموذج ESG والاستفادة من مزاياه المتعددة، فالمؤسسات التعليمية التي تطبق ESG لديها القدرة على تحديد وفهم المخاطر، وبالتالي تحقق نتائج جيدة في مقاييس البيئة والمجتمع والاقتصاد، وتكون أكثر استعداداً للخطط الاستراتيجية وخلق القيمة المستدامة، وفهم التكيف الحقيقي في بيئات التشغيل .

مشكلة الدراسة:

تواجه إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في هذا العصر الكثير من التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تفرض عليها الأخذ بزمام التغيير والتطوير في نظمها الإدارية والتعليمية سعياً لمواجهة هذه التحديات ولتحسين جودتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية، فقد برزت متغيرات حديثة ومتسارعة على الساحة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية. ويذكر الغامدي (2017) أنّ المؤسسات التعليمية تعاني من مشكلات إدارية تتمثل في التعقيد والروتين وصعوبة إجراءات العمل؛ مما يسبب الترهل الإداري وما يترتب على ذلك من الآثار السلبية من ضعف في الأداء.

ونتيجة لهذه التحولات العالمية، لم تعد إدارات التعليم قادرة على مواكبة تلك التطورات والتحديات القيادية لإداراتها (القرني، 1437)، ويؤكد العتيبي (1426) أنّ القيادة تمثل المفتاح الأساس لنجاح التغيير، ويؤكد مكتب التربية العربي لدول الخليج (1420) أنّ أهم أهداف تطوير

الإدارة التعليمية يجب أن تكون الإفادة من الاتجاهات والمفاهيم الإدارية والتربوية الحديثة ومحاولة تطبيقها بمرونة، ضمن استراتيجية تركز على إدخال متغيرات تدريجية وصغيرة وواضحة وعلمية.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تؤديه إدارات التعليم، فإنّ الواقع التربوي يشهد بوجود أوجه قصور إداري، والذي يؤثر بشكل كبير على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، وهذا ما أكدته دراسات أبو طالب (1411) والغامدي (1413) والسعيد (1427) التي توصلت إلى نتائج تعكس جوانب قصور متعددة في إدارات التعليم، ودراسة أبا بطين (2012) التي أشارت إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في وزارة التعليم. كما أظهرت دراسة العنزي (2015) أنّ وجود إدارة المخاطر بالمؤسسات التعليمية يساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية، ووضع وصف وظيفي يتضمن إدارة المخاطر، ودراسة واندي (Wandee, 2017) التي بينت أنّ نظام إدارة المخاطر في الإدارات التعليمية له أربعة عناصر تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة. كذلك، أكّدت دراسة العتيبي (2018) على الموافقة بتطبيق الحوكمة بدرجة متوسطة، ودراسة الشلوح (2019) بأنّ واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة.

بالإضافة إلى ذلك، أشار تقرير البنك الدولي (2008) إلى أنّ نوعية التعليم في الشرق الأوسط دون المستوى المطلوب، ويترتب على ذلك احتياج العالم العربي إلى إصلاحات عاجلة لمواكبة تحديات المستقبل الضاغطة والمتغيرات ذات البعد العالمي المتسارعة. وبالتالي، فإنّ نتيجة هذا التقرير تستلزم ضرورة التطوير الإداري لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة أوجه الضعف والمساهمة في رفع مستوى الأداء الإداري بما يؤدي إلى زيادة الجودة التعليمية.

وفي هذا السياق التطويري، تشير دراسة كريري (2021) إلى أنّ عدم تطبيق نموذج GRC يزيد من التعقيدات الإدارية والقيادية التي تواجه الإدارات التعليمية، بسبب النظر إلى التحديات والمتغيرات من منظور ضيق والانشغال بها على المدى القصير دون مراعاة للمستقبل، مما يصرف النظر عن التحديات التي تواجهها مستقبلاً، والتي يمكن اكتشافها إذا تم تطبيق نموذج GRC ثم نموذج .ESG ويؤكد زغيب والدكاني وقاتصو (2021) أنّ التحدي الرئيس بشأن الحوكمة البيئية والاجتماعية يكمن في جودة البيانات المبلغ عنها من قبل المنظمات حول ممارساتها البيئية والاجتماعية والحوكمة، وكذلك فإن المنظمات بحاجة إلى تحديد دقيق لعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتوليد أداء مستدام على المدى الطويل، كما يؤكّدون بأنّ المنظمات بحاجة إلى معالجة عوامل ESG بشكل متزايد في نماذج أعمالها.

ومع ذلك، فإنّ الالتزام بالكشف عن أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال لا يزال منخفضاً بشكل عام، بالإضافة إلى غياب معيار مقبول عالمياً لتحديد مدى الاستدامة، مما يجعل تمييز المنظمات ذات الأداء القوي للحوكمة البيئية والاجتماعية والأعمال أمراً صعباً (FII,

.(2021، ففي السنوات الأخيرة وضع أكثر من 80 إطاراً عاماً ومركزاً ومعايير خاصة بإعداد التقارير تتناول جوانب مختلفة من الاستدامة، باستخدام منهجيات وطرائق تقييم مختلفة مما أدّى إلى تعقيد الأمور وغموضها.

وفي سياق متصل، تبرز أهمية التعليم في أغلب المجتمعات، ويظهر ذلك في تزايد الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال التعليم، وذلك الاهتمام يبدأ من قمة الهرم التعليمي وصولاً إلى الميدان التربوي، وتسعى المملكة العربية السعودية إلى توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، كما تسعى إلى رفع جودة مخرجات التعليم، ويتمثل عدد من أهداف وزارة التعليم في تطوير البيئة التنظيمية وتفعيل الحوكمة، التي بدورها تزيد من إمكانية تحقيق الأهداف السابقة (وزارة التعليم، 2018). وفي مجال التعليم لا تقتصر الحوكمة على نظام الإدارة فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها السياسات، وتحديد الأولويات وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها (بيومي، 2009).

إنّ الكثير من المنظمات في دول العالم الثالث خاصة لم تعد قادرة على أن تنأى بنفسها عن المتغيرات والأزمات العالمية، فأصبحت المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة تحتكم لمبادئ الحوكمة التي أقرتها التشريعات الوطنية والعالمية؛ لحماية نفسها من الانهيارات أو القصور في أداء أعمالها. وقد أدّى الانفتاح الكبير والعمل في بيئات متعددة ومتنوعة إلى ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير المعلومات المساعدة للإدارات في تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعّال، والحصول على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والمصداقية (أبو عمرية وشديد وجرادات، 2020). ونتيجة للتطورات والمتغيرات العالمية، كان لابد من التماشي مع تطوير العمل الإداري وتحسينه في المؤسسات التعليمية، والتحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الحديثة كالحوكمة الرشيدة لتحقيق الشفافية والنزاهة والمساواة؛ مما يعكس الميزة التنافسية للمؤسسة (حتاملة، 2018).

وبناءً على كل ما تقدم، تتبلور مشكلة البحث في الحاجة إلى تطبيق "حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG" في إدارات التعليم، الذي يوفّر كماً أكبر من المعلومات والوقت للتعامل مع التحديات القصيرة والطويلة.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة، وتجسيداً للمنهجية العلمية الساعية للربط بين واقع الممارسة وآليات التطوير المؤسسي في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع ممارسة مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) بأبعادها (البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المنسوبين؟

2. ما أثر تطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة (ESG) بأبعادها الثلاثة في تحقيق الإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في إدارة التعليم بمنطقة القصيم؟
3. ما الاستراتيجيات الإجرائية المقترحة لتطوير حوكمة الاستدامة (ESG) لتكون آلية مستدامة للإصلاح ورفع الأداء بتعليم القصيم في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؟

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة التي تم طرحها، وفي سياق السعي نحو تقديم إطار منهجي يربط بين الفكر الاستراتيجي والممارسة الميدانية في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على واقع ممارسة حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في إدارة التعليم بمنطقة القصيم.
2. تحديد مستوى الأداء المؤسسي في إدارة التعليم بمنطقة القصيم.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)ومستوى الأداء المؤسسي في إدارة التعليم بمنطقة القصيم.
4. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية من حداثة متغيراتها ومواكبتها للتوجهات العالمية والمحلية الساعية نحو تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي في القطاع التعليمي، ويمكن تصنيف أهميتها إلى جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية

- إثراء المكتبة العربية :تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية كونها واحدة من الدراسات الرائدة –في حدود علم الباحث– التي تربط بين نموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) والإصلاح المؤسسي في سياق إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مما يوفر قاعدة بيانات نظرية حول هذا النموذج الحديث وندرة تناوله في البيئة التعليمية.
- تأصيل المفاهيم الإدارية :تسهم الدراسة في تأصيل مفهوم "حوكمة الاستدامة" ضمن الفكر الإداري التربوي، من خلال دمج مفاهيم الحوكمة الرشيدة مع أبعاد القيادة المستدامة، لتقديم إطار نظري متكامل يخدم الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة التربوية والاستراتيجية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- دعم صناع القرار :توفر الدراسة لقيادات إدارة التعليم بمنطقة القصيم ووزارة التعليم مؤشرات وبيانات كمية دقيقة حول واقع التطبيق الفعلي للاستدامة، مما يمثل ركيزة استشارية لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية والإدارية بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030م.
- تمكين آليات الإصلاح المؤسسي: تقدم الدراسة إطاراً إجرائياً لتعزيز قيم الشفافية والمساءلة والنزاهة، مما يسهم في تطوير أنظمة الرقابة الداخلية ورفع كفاءة العمليات الإدارية والحد من الهدر، وهو ما يمثل أداة فاعلة للإصلاح المؤسسي الشامل.
- تجويد البيئة التنظيمية والتعليمية :يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين جودة حياة المنسوبين وتطوير البيئة المدرسية (في أبعادها الاجتماعية والبيئية)؛ مما يعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية برمتها.
- تفعيل الشراكة المجتمعية :تبرز أهمية الدراسة في تقديم نموذج لحوكمة الاستدامة يراعي المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، مما يقوي الروابط بين إدارة التعليم ومحيطها الخارجي ويدعم سمعة المنظمة ومكانتها.

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على تحديد دقيق للمصطلحات الرئيسة الآتية، لضمان وحدة الفهم وسياق التطبيق:

1. الحوكمة (Governance):

التعريف الاصطلاحي: تُعرِّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة المنظمة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين". كما تُعرف في القطاع العام بأنها "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون البلد، والعملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة بتنظيم الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة" (وزارة القطاع العام، 2017)، وتجدر الإشارة إلى أنّ الحوكمة الرشيدة تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية) وارتكازها على مجموعة من المبادئ مثل: سيادة القانون، والمساءلة، والعدالة، والشفافية، والمشاركة؛ مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية وإعطاء المنظمة ميزة تنافسية (حتاملة، 2018).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الأنظمة والضوابط والإجراءات التي تتبناها إدارة التعليم بمنطقة القصيم لتنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة، وتحقيق مبادئ العدل والشفافية والمساءلة لضبط الأداء المؤسسي.

2. حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG):

التعريف الاصطلاحي: هو نموذج شامل يدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في صلب العمليات الإدارية. ويعرف نموذج (ESG) بأنّه "نهج ينسق بين العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية، والتي تمارسها القيادات التربوية ذات العلاقة بالبيئة والمجتمع والأعمال، مما يوفر صورة ذهنية أفضل للإدارة التعليمية".

التعريف الإجرائي: الدرجة التي تحصل عليها إدارة تعليم القصيم في مقياس الدراسة الذي يغطي أبعاد النموذج الثلاثة (البيئية، الاجتماعية، وحوكمة الأعمال) بهدف تعزيز الإصلاح المؤسسي.

3. أبعاد حوكمة الاستدامة (ESG Dimensions):

تتفرع عن المصطلح السابق ثلاثة مصطلحات فرعية تُعرف إجرائياً في هذا البحث كما يأتي:

- حوكمة الاستدامة البيئية (Environmental Governance): هي "جهود وأنشطة الإدارات التعليمية المرتبطة بالجوانب البيئية، والتي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة".
- حوكمة الاستدامة الاجتماعية (Social Governance): هي "جهود وأنشطة الإدارات التعليمية المرتبطة بالجوانب الاجتماعية، والتي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة".
- حوكمة الأعمال (Business Governance): هي "جهود وأنشطة الإدارات التعليمية المرتبطة بالجوانب الاقتصادية، التي تهدف إلى تعزيز سلوكيات الاستدامة والتحول إليها وحوكمتها، من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة".

4. إدارات التعليم (Education Departments):

التعريف الاصطلاحي: يُعرِّفها مرزا (2007) بأنها "الإدارة المحلية التي تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المنطقة في ضوء الأهداف والسياسات واللوائح التنظيمية، والتي تصدرها وزارة التعليم".

التعريف الإجرائي: هي الجهة الإدارية المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية بمنطقة القصيم، من خلال تطبيق السياسة التعليمية العامة، والتأكد من سلامة التنفيذ على المستوى الإجرائي من أجل الوصول لفعالية تحقيق الأهداف التربوية.

5. الإصلاح المؤسسي (Institutional Reform):

التعريف الاصطلاحي: هو عملية تغيير مقصودة وشاملة في الهياكل التنظيمية والثقافة السائدة تهدف إلى تشغيل أجهزة الدولة بصورة أفضل، حيث تُعد الحوكمة مدخلاً رئيساً لهذا الإصلاح لأنّ التنظيم الهيكلي هو أساس كل تطوير.

التعريف الإجرائي: الإجراءات التطويرية التي تسعى إدارة تعليم القصيم لتبنيها من خلال دمج معايير (ESG) لمعالجة جوانب القصور الإداري، وتعزيز النزاهة، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

6. الأداء المؤسسي (Institutional Performance):

التعريف الاصطلاحي: هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويشير لويس وبيترسون (2009) إلى أنّ الحوكمة الجيدة وتوافر المواصفات والحوافز والمعلومات تؤدي إلى أداء مرتفع للمؤسسات التعليمية.

التعريف الإجرائي: مستوى الإنجاز الذي تحققه إدارة تعليم القصيم في تنفيذ مهامها، ويقاس من خلال استجابات عينة الدراسة حول مؤشرات الكفاءة والفاعلية المرتبطة بتطبيق حوكمة الاستدامة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع "استراتيجيات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)" بأبعادها (البيئية، والاجتماعية، وحوكمة الأعمال) متغيراً مستقلاً، ودراسة دورها بوصفها آلية فاعلة في تحقيق "الإصلاح المؤسسي" و"رفع مستوى الأداء" متغيرات تابعة في سياق الإدارة التعليمية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية والتعليمية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وشملت: (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام والوحدات، مديري المكاتب التعليمية، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس)؛ بوصفهم الفئة المعنية بصنع القرار وتطبيق الاستراتيجيات.
- الحدود المكانية (الجغرافية): اقتصر تطبيق الدراسة ميدانيًا على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والإدارات ومكاتب التعليم التابعة لها في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طُبّقت إجراءات الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 1446هـ / 2025م.

منهج الدراسة:

لما كان هذا البحث يركز بالأساس على توظيف الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الأعمال ESG بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، فقد رأى الباحث أنّ المنهج الأكثر ملاءمة هو الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات لتطبيقها بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، واستناداً إلى هذا المنهج فإنّ البحث يركز على الاستدامة، الحوكمة، مجالات تطبيق نموذج ESG كألية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية، مما فرض على المؤسسات التعليمية تحديات معقدة تتطلب استجابات إدارية غير تقليدية، وفي ظل هذه البيئة شديدة التنافسية، أصبحت الإدارة هي الوظيفة الأصعب، إذ بات لزاماً على القادة التربويين التعامل مع مستجدات اقتصاد المعرفة، والتقنيات الحديثة، ومتطلبات التنمية المستدامة. ولمواجهة هذه التحديات، برزت الحاجة الملحة لتبني مفاهيم إدارية حديثة قادرة على ضبط الأداء وتوجيه الموارد بكفاءة، وفي مقدمتها "الحوكمة" و"الاستدامة"، وصولاً إلى النموذج الأكثر شمولاً وهو حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG).

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال محاور رئيسة، تبدأ بتأصيل مفهوم الاستدامة وتطورها، مروراً بالحوكمة بوصفها آلية للإصلاح، وصولاً إلى تفكيك نموذج (ESG) وأبعاده، وعلاقته برفع الأداء والإصلاح المؤسسي في إدارات التعليم.

المبحث الأول: الاستدامة.. المفهوم، التأصيل، والمتطلبات التربوية

أولاً: مفهوم الاستدامة وماهيتها يعد مفهوم الاستدامة من المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها بقوة على الساحة العالمية، وبخاصة بعد تزايد الدعوات لحماية البيئة وضمان حقوق الأجيال القادمة. وعلى الرغم من استخدام مصطلحي "التنمية المستدامة" و"الاستدامة" بوصفهما مترادفين في كثير من الأحيان، فإنَّ هناك فرقاً دقيقاً بينهما؛ فالتنمية المستدامة هي عملية تغيير تتطلب التعلم وتضع المستقبل في الاعتبار، في حين أنّ "الاستدامة" هي الغاية والهدف الذي لا يتحقق إلا ببناء قدرة مجتمعية ومؤسسية على الحياة بصورة مستدامة.

وقد تطور هذا المفهوم عبر مراحل تاريخية، بدءاً من ظهوره في وثيقة "استراتيجية المحافظة الكونية" العام 1980، مروراً بتقرير لجنة "برونتلاند" العام 1987 الذي قدّم التعريف الأشهر للتنمية المستدامة بأنها: "قدرة الجنس البشري على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم". وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الاستدامة ليست منتجاً نهائياً، بل هي ثقافة وسلوك إنساني وعملية مستمرة تتطلب تغييراً في السياق الثقافي والأخلاقي للمنظمات.

وتقوم الاستدامة على ثلاث ركائز أساسية متداخلة ومتكاملة، وهي:

الركيزة البيئية: وتعنى بصون وتنمية المكونات البيئية الطبيعية (كالماء، الهواء، الطاقة) والمستحدثة (كالمباني والمرافق)، وتقليل الآثار السلبية عليها.

الركيزة الاقتصادية: وتهدف إلى زيادة رفاهية المجتمع وحسن استغلال الموارد وتنميتها بطريقة فاعلة لضمان الازدهار المستمر.

الركيزة الاجتماعية: وتسعى لتكريس العدالة، والديمقراطية، والمشاركة المجتمعية المنظمة، وضمان حقوق العاملين والمجتمع.

ثانياً– الاستدامة في المنظور الإسلامي: إن مفهوم الاستدامة ليس غريباً على الثقافة الإسلامية، بل هو متجذر في نصوص الشريعة ومقاصدها. فالإسلام جاء بمنهج شامل للحياة يراعي التوازن والوسطية، وينطلق مبدأ الاستدامة فيه من وظيفة "الاستخلاف" و"عمارة الأرض" التي كلف الله بها الإنسان، كما في قوله تعالى: {هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا} [هود: 61]. وقد حث الإسلام على المحافظة على الموارد وعدم الإسراف أو الإفساد في الأرض، واعتنى عناية خاصة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) قبل ظهور المصطلح الحديث بقرون.

ويشير فرج الله (2011) إلى أنّ الاستدامة في المنظور الإسلامي تتجاوز البعد المادي لتشمل البعد القيمي والأخلاقي، إذ تكون الاستدامة في الإخلاص وحسن العمل، وضبط علاقة الإنسان بربه وبالبيئة وبالناس وفق أسس دينية وأخلاقية.

ثالثاً: متطلبات الاستدامة في التعليم يعد التعليم المحرك الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة، فهو الوسيلة التي تمكن الأفراد من تطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم للعيش بطريقة مستدامة. وتتطلب الاستدامة في التعليم تحولاً جذرياً في النظم التربوية لتمكينها من إعداد جيل قادر على التفاعل مع مستجدات العصر، ومن أبرز متطلبات الاستدامة في المؤسسات التعليمية:

تطوير المناهج: لتتضمن مفاهيم الاستدامة وقيمها، وتعزيز التفكير النقدي وحل المشكلات.

القيادة المستدامة: التي تلتزم بتطبيق مبادئ الاستدامة في الحرم التعليمي، والتمويل، والعمليات الإدارية، وتشجع العاملين والطلاب على تبني أنماط حياة مستدامة.

الشراكة المجتمعية: تعزيز التعاون بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي لحل المشكلات الحقيقية.

البيئة التعليمية: تحويل المباني والمرافق التعليمية إلى بيئات صديقة للبيئة ومحاكية للمجتمعات المستدامة.

المبحث الثاني: الحوكمة.. المفهوم والآلية للإصلاح المؤسسي

أولاً: مفهوم الحوكمة وأهميتها

تعد الحوكمة (Governance) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى ضبط الأداء وتحقيق الجودة. وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنّها "مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". وفي السياق التربوي، تُعرف الحوكمة بأنّها "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسة عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة".

وتكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية في قدرتها على:

تعزيز الفاعلية والكفاءة: من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضبط العمليات الداخلية والخارجية.

تحقيق الشفافية والمساءلة: إذ توفر الحوكمة نظاماً يحدد المسؤوليات والحقوق، ويضع القواعد اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، مما يعزز الثقة والمصداقية.

ضمان المشاركة: تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) في صنع القرار، مما يحقق العدالة والمساواة.

ثانياً: الحوكمة بوصفها آلية للإصلاح المؤسسي

يُنظر إلى الحوكمة باعتبارها مدخلاً جوهرياً للإصلاح المؤسسي في قطاع التعليم. ويقوم هذا المدخل على مسلمة أن التنظيم الهيكلي والثقافة السائدة هما الأساس لأي تطوير، فالحوكمة الجيدة تؤدي إلى الإيصال الفعال للخدمات التعليمية، وتوفير الحوافز والمعلومات والمحاسبية التي تحث مقدمي الخدمات على الأداء المرتفع، كما أنّ الإصلاح المؤسسي بوصفه منهجية وغاية، يحتاج إلى مفهوم الحوكمة لما تتضمنه من أبعاد ومبادئ تطال القواعد الرسمية وغير الرسمية في المجتمع، مثل النزاهة والشفافية والاستجابة، فالحوكمة تعد "الحاضنة الموصلة" لعناصر الإصلاح، حيث لا يمكن إحداث تغييرات مقصودة لتشغيل أجهزة الدولة بصورة أفضل دون الاستناد إلى مبادئ الحوكمة.

ثالثاً: واقع الحوكمة في التعليم وتحدياتها

على الرغم من الأهمية البالغة للحوكمة، فإنّ الدراسات تشير إلى وجود تحديات تواجه تطبيقها في البيئة التعليمية العربية والسعودية، فقد أظهرت دراسة البراهيم (2015) وجود تحديات مثل غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية، وضعف المساءلة والمحاسبية، وتداخل المصالح. كما بينت دراسة الورهي والغامدي (2019) أنّ واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم جاء بدرجات متفاوتة، إذ كانت الشفافية مرتفعة في حين كانت المساءلة والمحاسبية متوسطة، وأكدت دراسة هواش (2024) أنّ مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأردن كان متوسطاً، مما يستدعي المزيد من العمل لمأسسة هذه المبادئ.

المبحث الثالث: نموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)

أولاً: مفهوم نموذج (ESG) ونشأته يعد نموذج (ESG) تطوراً نوعياً لمفهوم الحوكمة التقليدي، حيث يدمج بين ثلاثة أبعاد رئيسة: البيئية (Environmental)، والاجتماعية (Social)، والحوكمة (Governance). ويُعرف في سياق هذا البحث بأنّه "نهج ينسق بين العمليات الإدارية والتقنية المعلوماتية والموارد البشرية التي يمارسها القيادات التربوية ذات العلاقة بالبيئة والمجتمع والأعمال، مما يوفر صورة ذهنية أفضل للإدارة التعليمية". وقد أكّدت التقارير العالمية أن

المؤسسات التي تتبنى معايير (ESG) تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مالي وتشغيلي متميز، وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة المخاطر والأزمات .

ثانياً: مجالات وممارسات (ESG) في إدارات التعليم بناءً على الأدبيات الحديثة، وبخاصة دراسة كريري (2021)، تتلخص ممارسات نموذج (ESG) في إدارات التعليم في الأبعاد التالية:

الحوكمة البيئية (Environmental Governance):

إدارة الموارد: تشمل الاستهلاك المباشر وغير المباشر للطاقة، وكفاءة استخدام المياه، وإدارة النفايات.

المحافظة على البيئة: العناية بالمباني المدرسية والمرافق (البيئة المستحدثة)، وإدارة المخاطر البيئية لتقليل الآثار السلبية.

السياسات البيئية: تبني سياسات واضحة للحد من الهدر وتعزيز الوعي البيئي لدى المنسوبين والطلاب.

الحوكمة الاجتماعية (Social Governance):

رأس المال البشري: الاهتمام بجودة حياة العاملين، وعدالة الأجور، والتدوير الوظيفي، والتنوع بين الجنسين.

المسؤولية الاجتماعية: تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي، والالتزام بالميثاق الأخلاقي، وتحقيق العدالة والديمقراطية في بيئة العمل.

القيادة: تبني قيادة مستدامة تهتم بتطوير الموظفين وتخطيط التعاقب الوظيفي.

حوكمة الأعمال (Business/Corporate Governance):

الكفاءة المالية: التركيز على كفاءة الإنفاق، والاستدامة المالية، وتنمية الموارد الاقتصادية للإدارة التعليمية.

الشفافية والنزاهة: وضوح الإجراءات المالية والإدارية، ومكافحة الفساد، وتطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت بعدالة.

إدارة المخاطر والالتزام: التأكد من الامتثال للأنظمة واللوائح، وإدارة المخاطر التشغيلية بفعالية.

ثالثاً: دور (ESG) في رفع الأداء والإصلاح المؤسسي يسهم تطبيق نموذج (ESG) بشكل مباشر في معالجة أوجه القصور في الإدارات التعليمية. فهو يعمل على:

التكامل: تحقيق التوازن والتكامل بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مما يقلل من تعارض المصالح ويسهل تنفيذ الأعمال.

الكفاءة: تخفيض التكاليف والأعباء من خلال تقليل الإجراءات الرقابية التقليدية وتوحيدها، وتحسين كفاءة الإنفاق.

المصداقية: تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة (الوزارة، المجتمع، المستفيدين) من خلال تقارير (ESG) التي تعد أكثر مصداقية من عمليات التقييم الداخلية التقليدية.

الابتكار: يدفع النموذج الإدارات التعليمية نحو الابتكار في العمليات والخدمات لمواكبة المعايير العالمية للاستدامة .

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، التي صُنِّفت إلى دراسات عربية وأجنبية، مع التركيز على أهدافها ومنهجيتها وأبرز نتائجها، للوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الدراسات العربية

استفتحت الدراسات العربية الحديثة بتناول دور الحوكمة في البيئات المالية الناشئة، إذ هدفت الدراسة التي أجراها سعد(2025) ، التي كانت بعنوان "دور الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في جذب الاستثمارات لسوق الخرطوم للأوراق المالية"، إلى تحليل أثر معايير ESGفي تعزيز الجاذبية الاستثمارية، حيث طبقت الدراسة على مجتمع مكون من الكوادر الإدارية والمالية في الشركات المدرجة، وبلغت عيّنتها (120) فرد أُختيروا بطريقة قصدية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الثلاثة وقدرة السوق على جذب الاستثمارات، مع تسجيل أعلى تأثير للحوكمة الاجتماعية($ß= 0.472) ؛ مما يؤكد أنّ تعزيز آليات الشفافية والمسؤولية الاجتماعية يمثل آلية فاعلة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل، سعت الدراسة التي أجرتها الشويخ(2025) ، وكانت بعنوان "حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة لتنمية الإبداع والابتكار لدى الشباب"، إلى تحديد الضوابط الحاكمة والآليات التمكينية لتمويل الشركات الناشئة وفق معايير الأيزو العالمية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتطوير نموذج يدمج بين مبادئ (GRC) و(ESG)، وتوصلت الدراسة إلى أن الربط التكاملي بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتنمية الابتكار وتحقيق الاستدامة المؤسسية، مشددة على أنّ تبني نماذج الحوكمة المتقدمة يساهم في خلق قيمة مضافة تدعم ريادة الأعمال وتضمن نمو الأداء في بيئة عمل محوكمة تلتزم بالمواصفات القياسية العالمية، وهو ما يعزز كفاءة الإصلاح المؤسسي المنشود.

واتصالاً بالجهود البحثية للعام 2024، استهدفت الدراسة التي أجراها فالح وإبراهيم(2024) ، التي كانت بعنوان "مدخل حوكمة الاستدامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعات والكليات الأهلية"، الكشف عن دور الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات التعليم العالي، حيث طبقت على مجتمع من الأفراد العاملين في الإدارات العليا والأساتذة والطلبة في

الجامعات الأهلية، واعتمدت المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت نتائجها بصورة تحليلية إلى أنّ إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية يسمح بخلق روح من التعاون والتضافر بين مكونات المنظمة التعليمية، كما أكّدت أن معايير حوكمة الاستدامة تجعل جهود الأعمال قابلة للقياس والمساءلة، مما يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي والتعليمي.

وعلى الصعيد الإقليمي، أجرت هواش (2024) دراسة بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة لدى القادة الإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينتها في القادة الإداريين في الوزارة، وخلصت النتائج إلى أنّ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التعزيز للممارسات الإدارية الرشيدة لضمان كفاءة الأداء المؤسسي.

وبالانتقال إلى دراسات العام 2023، تناولت الدراسة التي أجراها الغملاس(2023) ، التي كانت بعنوان "أهمية الأطر التنظيمية والتشريعية وعلاقتها بحوكمة الاستدامة الثلاثية"(ESG) ، استقصاء طبيعة العلاقة بين التشريعات وحوكمة الاستدامة بالنظر للممارسات الدولية، حيث طبقت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة تحليل المحتوى للأنظمة والتشريعات وطرائق الإلزام في التطبيق عالمياً، وتوصلت النتائج إلى أنّ التوجه الدولي يتجه بشكل صريح نحو فرض الإلزام بالإبلاغ لتعزيز مستويات الحوكمة وتحسين الإفصاح عن البيانات غير المالية، كما أبرزت الدراسة وجود فجوة في مستوى التطبيق والإفصاح في بيئة الأعمال بالمملكة العربية السعودية مقارنة بالمستوى العالمي، مؤكدة ضرورة دمج الاستدامة الثلاثية في الخطط الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

في سياق الدراسات المحلية، هدفت دراسة كريري (2021)، التي جاءت بعنوان "حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية"، إلى التعرف على حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية وممارسات الأعمال (ESG) في إدارات التعليم بالمملكة، وتقديم توصيات لتوظيفها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي المستند إلى دراسة الأدبيات والوثائق ذات الصلة، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ ممارسات نموذج (ESG) في إدارات التعليم تتلخص في ثلاثة محاور رئيسية: الحوكمة البيئية التي تشمل إدارة الموارد الطبيعية والمنشآت، والحوكمة الاجتماعية التي تركز على جودة حياة العاملين والعدالة والقيادة، وحوكمة الأعمال التي تعنى بكفاءة الإنفاق والشفافية والاستدامة المالية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية استدامة خاصة بإدارات التعليم وتشجيع أفضل الممارسات من خلال مؤشرات أداء تتضمن معايير (ESG).

وفي دراسة تناولت الجانب التطبيقي، بحثت دراسة الورهي والغامدي (2019) موضوع "واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى الكشف عن واقع التطبيق والمعوقات والمقترحات من وجهة نظر القيادات النسائية في الوزارة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من (153) قيادية، حيث حُللت (147) استبانة صالحة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة جاء بدرجة "مرتفعة" في بُعد الشفافية، في حين جاء بدرجة "متوسطة" في أبعاد المساءلة والمحاسبية والعدالة، مما يشير إلى تفاوت في مستويات التطبيق بين الأبعاد المختلفة للحوكمة.

وفي السياق الفلسطيني، قدّم عبد الجمل (2018) دراسة بعنوان "تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل". وهدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، وشملت العينة رؤساء الأقسام في المديريات، وبينت النتائج وجود دور إيجابي لتطبيق الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعودة إلى السياق المحلي، سعت دراسة العتيبي (2018) المعنونة بـ "واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق"، إلى الكشف عن واقع ممارسة الحوكمة في هذه الإدارات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة من العاملين في الإدارات التعليمية المحددة. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بالنواحي الرقابية للحوكمة وعواقب مخالفتها لرفع مستوى الالتزام والشفافية.

ومن الدراسات التي ركّزت على الحوكمة بوصفها مدخلًا للإصلاح، أجرت البراهيم (2015) دراسة بعنوان "الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية". سعت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة والتحديات التي تواجه تطبيقها، وتحديد مؤشرات الأداء، وتقديم حلول لتحسين الأداء في الوزارة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (139) فردٍ من القيادات التربوية في الوزارة. وأظهرت النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق الحوكمة، أبرزها غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية، وضعف المساءلة والمحاسبية. كما اقترحت الدراسة حلولاً أهمها تعزيز الوازع الديني لدى المنسوبين وتطبيق إجراءات قانونية رادعة لضمان الشفافية والنزاهة.

وتناولت دراسة الجهني (2015) موضوعاً حيوياً بعنوان "دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحقيق استدامة المنظمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ

نجاح خطط الاستدامة وتحقيق رؤيتها يعتمد بشكل أساسي على تفعيل دور القيادة المستدامة التي تدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الهيكل التنظيمي؛ مما يؤكد أهمية القيادة الواعية في تبني مفاهيم الاستدامة الشاملة.

أما في قطاع التعليم العالي، فقد هدفت دراسة العريني (2014) بعنوان "واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج تحقق واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة بدرجة مرتفعة؛ مما يعكس إمكان نجاح نماذج الحوكمة في المؤسسات التعليمية السعودية وقابليتها للتطبيق الفعال.

وفيما يتعلق بمكافحة الفساد، بحث زين الدين وجابر (2012) في دراستهما بعنوان "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، في إبراز مفهوم الفساد وتحديد دور حوكمة الشركات في معالجته، واستخدم الباحثان المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي للأدبيات ذات الصلة. وخلصت النتائج إلى أنّ تطبيق حوكمة الشركات هو الحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري، وضمان حقوق أصحاب المصالح، وجذب الاستثمارات، مما يعزز من كفاءة المؤسسات ونزاهتها.

وأخيراً، بحثت دراسة العلام (2012) في "واقع ممارسة الحوكمة الجيدة في النظام التربوي المغربي". وهدفت الدراسة إلى جرد أوجه ممارسة الحوكمة في تدبير إدارة النظام التربوي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وخرجت بمقترحات أهمها ضرورة إرساء آليات المراقبة والمتابعة والتقويم من خلال المراجعة الداخلية والخارجية، وتفعيل الحوكمة المحلية على صعيد المؤسسات التعليمية لرفع مستوى الأداء وضمان جودة المخرجات التعليمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

في طليعة الدراسات الأجنبية الحديثة، هدفت الدراسة التي أجراها سيو (Seow, 2024) ، بعنوان "محددات الإفصاح عن البيئة والمجتمع والحوكمة: مراجعة منهجية للأدبيات"، إلى تحديد الدوافع والمحفزات المؤثرة على جودة وكمية الإفصاح عن معايير الاستدامة، حيث اعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب المراجعة المنهجية الشاملة لعينة بلغت (36) مقالاً علمياً منشورة في الفترة بين (2006–2022) في (30) دولة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ محددات الإفصاح ترتكز على أطر نظرية متكاملة كـ "نظرية أصحاب المصلحة" و"النظرية المؤسسية"، كما كشفت عن مجموعة من العوامل المؤثرة أبرزها خصائص مجلس الإدارة والأنظمة القانونية؛ مما يوفر رؤى قيمة حول مسببات أداء الحوكمة التي تساهم في بناء أطر إفصاح أكثر فاعلية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لرفع الأداء.

وفي السياق ذاته من العام 2023، سعت الدراسة العالمية التي أجراها تشين وسونغ وغاو (Chen, Song, & Gao, 2023)، التي كانت بعنوان "أداء البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) والنتائج المالية: تحليل تأثير ESG على الأداء المالي"، إلى تحليل أثر حوكمة الاستدامة على التميز المالي والنتائج المؤسسية، حيث طبقت الدراسة على عينة ضخمة بلغت (3332) منظمة مدرجة عالمياً بواقع (24,076) ملاحظة صحيحة خلال الفترة (2011–2020)، واعتمدت المنهج الكمي الطولي باستخدام برمجية (STATA 16.0) لتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عالية (β< 0.01) بين أداء ESG والأداء المالي والمؤسسي، كما أظهرت أن التأثير يكون أكثر جوهرية ومعنوية في المنظمات كبيرة الحجم، مما يثبت أن تبني معايير ESG يسهم في تحسين السمعة المؤسسية ورفع مستوى الأداء العام.

وأخيراً، استهدفت الدراسة التي أجراها أحمد ويعقوب ولي (Ahmad, Yaqub, & Lee, 2023)، التي كانت بعنوان "البيئة والتنمية والاستدامة"، استقصاء العوامل المؤثرة على قرارات سياسات الحوكمة البيئية والاجتماعية وأثرها على الاستدامة والأداء الاقتصادي، إذ اعتمدت المنهج الوصفي بأسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية لتحليل متغيرات المسؤولية الاجتماعية وهيكل الحوكمة، وكشفت نتائجها بصورة تحليلية أنّ الإفصاح عن ممارسات ESG يسهم مباشرة في تقوية استدامة الأعمال ورفع كفاءة الأداء، كما أثبتت أنّ تبني هذه السياسات يعزز القدرة الابتكارية وخلق القيمة المضافة، مؤكدة على العلاقة الطردية القوية بين الأداء الاجتماعي والبيئي وبين استدامة الأعمال، مما يجعل الحوكمة مدخلاً رئيساً للاستقرار والنمو والتميز المؤسسي الشامل.

وهدفت دراسة واندي وآخرين (Wandee et al., 2017) بعنوان "دراسة عناصر ومؤشرات نظام إدارة المخاطر للمدارس الثانوية في تايلاند"، إلى تحديد عناصر نظام إدارة المخاطر في المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت النتائج إلى أنّ نظام إدارة المخاطر في الإدارة التعليمية يتكون من أربعة عناصر رئيسة، هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة، وهي عناصر أساسية في بعد الحوكمة (G) ضمن نموذج ESG لضمان استمرارية العمل.

وقارنت دراسة سيدرا عثمان (Sidrausman, 2014) بين كفاءة المجالس في القطاعين العام والخاص في التعليم العالي بباكستان. وهدفت الدراسة إلى توضيح دور هيئة التعليم العالي بوصفه منظمًا للقطاع، واعتمدت الدراسة المنهج المقارن، وأظهرت النتائج أنّ مجالس القطاع الخاص تطبق نظاماً للحوكمة وضمان الجودة أكثر كفاءة مقارنة بمجالس القطاع العام التي تفتقر للاستقلالية وتخضع لتأثير سياسي قوي، مما يؤثر سلباً في الأداء .

واستعرضت دراسة أوكونيل (O'Connel, 2014) نماذج الحوكمة المختلفة المطبقة عالمياً. وهدفت الدراسة إلى تحليل هذه النماذج وتقييمها. واعتمدت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات والتحليل

المقارن، وخلصت النتائج إلى أنه لا يوجد نموذج واحد "أفضل" للحوكمة؛ بل توجد نماذج متعددة (مثل النموذج الجماعي، ونموذج الإدارة، والتقليدي) ولكل منها مزايا وعيوب تختلف باختلاف السياق المؤسسي؛ مما يدعو إلى تكييف النماذج بما يتناسب مع البيئة التعليمية.

وأجرت لوكوادوج (Lokuwaduge, 2012) دراسة بعنوان "الحوكمة والأداء: دراسة إمبيريقية للجامعات الأسترالية". وهدفت الدراسة إلى استكشاف كفاءة ممارسات الحوكمة التي تؤثر في أداء القطاع الجامعي، واستخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة، وتوصلت النتائج إلى أنّ الجامعات الأسترالية تتجه نحو العالمية في الأداء المتميز، وأن مجالس الجامعات تتوافق مع بروتوكولات الحوكمة القومية، مما يوفر ميزة تنافسية ويعزز الأداء المالي والأكاديمي.

على الصعيد الدولي، بحث لويس وبيترسون (Lewis & Pettersson, 2009) في دراستهما (التي وردت في سياق الحوكمة ورفع الأداء) العلاقة بين الحوكمة الجيدة وتحسين الخدمات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النظري، وأشارت النتائج إلى أنّ الحوكمة الجيدة في التعليم تؤدي إلى الإيصال الفعال للخدمات التعليمية، وتوفير مواصفات وحوافز ومعلومات ومحاسبية تؤدي إلى أداء مرتفع، بينما يترتب على الافتقار إليها أداء ضعيف وانتشار للفساد في المؤسسات التعليمية.

وأخيراً، ركزت دراسة سكوت وغوف (Scott & Gough, 2003) بعنوان "التنمية المستدامة والتعلم: تأطير القضايا"، على ربط مفاهيم التنمية المستدامة بعمليات التعلم وبناء القدرات. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وأشارت النتائج إلى أنّ الاستدامة لا يمكن أن تتحقق إلا ببناء قدرة على التعلم المستمر داخل المؤسسات والمجتمعات بشكل يضمن الحياة بصورة مستدامة، مما يتطلب حوكمة فعالة تدمج هذه المفاهيم في العمليات التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يُمثل عرض الأدبيات السابقة ركيزة أساسية لفهم تطور مفاهيم الحوكمة والاستدامة في السياقات الإدارية والتربوية، ومن خلال التحليل المقارن بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، يمكن استخلاص الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع التراث البحثي السابق في نقاط عدة جوهرية تعزز من صدق توجهها المنهجي:

- الأهمية الاستراتيجية للحوكمة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتبار "الحوكمة" متغيراً محورياً لرفع الكفاءة التنظيمية والإصلاح المؤسسي، وقد أجمعت النتائج على وجود علاقة طردية وثيقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء، وهو ما أكدته دراسات (Pettersson, 2009 & Lewis) و(البراهيم، 2015).

- تبني نموذج الاستدامة الثلاثية: تلتقي هذه الدراسة مع دراسة (كريري، 2021) في التركيز على المفهوم الحديث "حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)"، من خلال تناول الأبعاد الثلاثة (البيئية، والاجتماعية، وحوكمة الأعمال) بوصفها إطارًا شاملًا لتطوير إدارات التعليم.
- المنهجية العلمية: اتفقت الدراسة الحالية مع الغالبية العظمى من الدراسات العربية والأجنبية في استخدام المنهج الوصفي (بشقيه المسحي والارتباطي) بوصفه منهجية ملائمة لرصد الظواهر الإدارية وتفسيرها، كما هو الحال في دراسات (الورهي والغامدي، 2019) و(هواش، 2024).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على الرغم من نقاط التقاء الدراسة الحالية مع سابقاتها، فإنها تنفرد بخصائص تميزها عن غيرها:

- تحديد المتغير المستقل: ركزت معظم الدراسات السابقة على "الحوكمة" بمفهومها العام أو "الحوكمة الرشيدة". في حين تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الدقيق على نموذج (ESG) كمتغير مستقل، وهو نموذج يدمج الاستدامة بعمق في صلب العمليات الإدارية.
- النطاق الجغرافي والمؤسسي: تختلف الدراسة الحالية في نطاقها المكاني الذي يركز خصيصاً على "إدارة التعليم بمنطقة القصيم"، بينما توزعت الدراسات الأخرى بين بيئات دولية كأستراليا، أو إقليمية كالأردن وفلسطين، أو محلية في مناطق أخرى مثل حوطة بني تميم والحريق.
- تكامل المتغيرات التابعة: بينما ركزت بعض الدراسات على نتائج محددة كالأداء المالي أو الحد من الفساد، تميزت هذه الدراسة بالجمع بين متغيرين تابعين استراتيجيين، هما "الإصلاح المؤسسي" و"رفع مستوى الأداء" في آن واحد.

ثالثاً: الإضافة العلمية للدراسة الحالية وأهم ما يميزها

تستمد الدراسة الحالية قيمتها المضافة من كونها إضافة نوعية للمكتبة التربوية والإدارية من خلال:

- الحداثة والتأصيل الميداني: تُعد هذه الدراسة من المحاولات البحثية الرائدة في تأصيل وتطبيق نموذج (ESG) في بيئة "إدارات التعليم العام"، إذ تتجاوز ندرة الدراسات التي تناولت هذا النموذج في السياق التعليمي مقارنة بقطاع الأعمال.
- بناء "خارطة طريق" تنفيذية: لا تكتفي الدراسة بتشخيص الواقع، بل تتجاوز ذلك لتقديم "استراتيجية التمكين المستدام"، وهي تصور مقترح يتضمن آليات تنفيذية لمعالجة القصور في جوانب الحوكمة الاجتماعية والبيئية.

- الربط مع التوجهات الوطنية: تقدم الدراسة منظوراً جديداً للإصلاح المؤسسي يربط بين حوكمة الاستدامة وكفاءة الإنفاق، وهو ما ينسجم تماماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ختاماً، تُسهم هذه الدراسة في نقل مفهوم (ESG) من الإطار النظري إلى الممارسة الميدانية التربوية، مما يوفر لصناع القرار في تعليم القصيم أداة منهجية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً للمنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، ووصفاً لأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى استعراض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

3.1 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج العلمي الأكثر مناسبة لهذه الدراسة، الذي يهدف إلى الوصول إلى بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها (كشرود، 2007، : 237).

كما يُعرّف العساف (2012) هذا المنهج بأنه الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصفها ويوضح خصائصها، وتعبيراً كمياً يعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويتسق هذا الاختيار مع طبيعة الموضوع التي تتطلب رصد واقع "حوكمة الاستدامة" وتحليل علاقتها بـ "الإصلاح المؤسسي"، كما يتفق مع ما انتهجته عديد الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة البراهيم (2015) التي استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب المسح لمناسبته لموضوع الحوكمة والإصلاح المؤسسي ، ودراسة الورهي والغامدي (2019) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن واقع الحوكمة في وزارة التعليم.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الكوادر التعليمية والإشرافية والقيادية (بنين وبنات) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، والبالغ عددهم الإجمالي (31,858) فرداً، موزعين على

الفئات الوظيفية (المعلمون والمعلمات، مديرو ومديرات المدارس، المشرفون والمشرفات). ويوضح الجدول (3-1) التوزيع التكراري للمجتمع الأصلي.

الجدول (1): التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة (منسوبو التعليم بمنطقة القصيم)

م	الفئة الوظيفية	الجنس	العدد	المجموع الفرعي	النسبة من المجتمع
1	المعلمون والمعلمات	ذكور	12,775	29,130	%91.44
		إناث	16,355		
2	مديرو ومديرات المدارس	ذكور	1,150	1,858	%5.83
		إناث	708		
3	المشرفون والمشرفات	ذكور	478	870	%2.73
		إناث	392		
	المجموع الكلي			31,858	%100

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها

أُختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (380) فرد لضمان التمثيل الدقيق، وفيما يأتي وصف لخصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

1. توزيع العينة وفقاً لمتغير العمل الحالي (المسمى الوظيفي):

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمل الحالي / المسمى الوظيفي)

م	العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	معلم / معلمة	347	%91.3
2	مدير / مديرة مدرسة	22	%5.8
3	مشرف / مشرفة تربوية	11	%2.9
	المجموع	380	%100

يلحظ من الجدول أنّ توزيع العينة جاء متطابقاً مع الأوزان النسبية للمجتمع الأصلي؛ مما يعزز من إمكان تعميم النتائج.

2. توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	بكالوريوس	298	%78.4
2	ماجستير	65	%17.1
3	دكتوراه	17	%4.5
	المجموع	380	%100

يعرض هذا الجدول التوزيع حسب المؤهلات، حيث شكل حملة البكالوريوس الغالبية العظمى، يليهم حملة الماجستير والدكتوراه.

3. توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	أقل من 5 سنوات	45	%11.8
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	88	%23.2
3	10 سنوات فأكثر	247	%65.0
	المجموع	380	%100

3.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، بُنيت استبانة أداة رئيسة، تكوّنت من جزأين؛ الأول للبيانات الأولية، والثاني للمحاور الرئيسة التي تقيس متغيرات الدراسة.

الجدول (5): محاور الاستبانة وعباراتها

القسم	المحور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
المتغير المستقل	حوكمة الاستدامة (ESG)	الحوكمة البيئية (E)	7	7 – 1
		الحوكمة الاجتماعية (S)	7	14 – 8
		حوكمة الأعمال (G)	8	22 – 15
المتغير التابع	الإصلاح والأداء	الإصلاح المؤسسي	6	28 – 23
		رفع مستوى الأداء	6	34 – 29
الإجمالي			34	

معيار التصحيح (مقياس ليكرت):

أُستخدِم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة، ويوضح الجدول الآتي معيار الحكم على المتوسطات الحسابية.

الجدول (6): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الدرجة (الخيار)	الوزن	طول الفئة (المدى)	درجة التوافر (الحكم اللفظي)
1	موافق بشدة	5	5.00 – 4.21	مرتفعة جداً
2	موافق	4	4.20 – 3.41	مرتفعة
3	محايد	3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	غير موافق	2	2.60 – 1.81	منخفضة
5	غير موافق بشدة	1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً

3.4 صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

حوسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام عينة استطلاعية قوامها (30) فرداً.

الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول (حوكمة الاستدامة ESG) بالدرجة الكلية للبعد

البعد	العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوكمة البيئية	1 – 7	تتراوح بين (0.68** – 0.82**)	0.01
الحوكمة الاجتماعية	8 – 14	تتراوح بين (0.71** – 0.85**)	0.01
حوكمة الأعمال	15 – 22	تتراوح بين (0.65** – 0.79**)	0.01

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

الجدول (8): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني (الإصلاح والأداء) بالدرجة الكلية للبعد

البعد	العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإصلاح المؤسسي	23 – 28	تتراوح بين (0.74** – 0.88**)	0.01
رفع مستوى الأداء	29 – 34	تتراوح بين (0.69** – 0.84**)	0.01

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

الجدول (9): معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
1	الحوكمة البيئية	0.86**	0.01
2	الحوكمة الاجتماعية	0.89**	0.01
3	حوكمة الأعمال	0.91**	0.01
4	الإصلاح المؤسسي	0.88**	0.01
5	رفع مستوى الأداء	0.90**	0.01

تشير الجداول (3-7، 3-8، 3-9) إلى أنّ جميع العبارات والأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، إذ كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ثانياً: ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، استخدِم معامل" ألفا كرونباخ.(Cronbach's Alpha) "

الجدول (10): معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

م	المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الحوكمة البيئية	7	0.87
2	الحوكمة الاجتماعية	7	0.89
3	حوكمة الأعمال	8	0.91
4	الإصلاح المؤسسي	6	0.86
5	رفع مستوى الأداء	6	0.88

الثبات الكلي للاستبانة	34	0.93

يبين الجدول (3–10) أنّ قيم معاملات الثبات مرتفعة، إذ بلغ الثبات الكلي (0.93)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق وموثوقية النتائج التي ستسفر عنها، وهو ما يتسق مع دراسات سابقة مثل دراسة البراهيم (2015) التي حققت معدلات ثبات عالية.

3.5 الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات، أُستخدم برنامج (SPSS)، وتطبيق الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية (لوصف العينة).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (للإجابة عن أسئلة الدراسة الوصفية).
3. معامل ارتباط بيرسون (للصدق والعلاقات).
4. معامل ألفا كرونباخ (للثبات).
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (لاختبار الفرضيات وقياس الأثر).

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة والكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) ودورها كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع الأداء في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال الأول على: "ما واقع تطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) بأبعادها (البيئية، الاجتماعية، وحوكمة الأعمال) في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المنسوبين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حوسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. البُعد الأول: الحوكمة البيئية (Environmental Governance)

وهو البُعد الذي يُعنى بإدارة الموارد الطبيعية والمنشآت وتقليل المخاطر البيئية كما أشار كريري (2021).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الحوكمة البيئية"

الرتبة	رقم الفقرة	العبارات (فقرات الاستبانة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	3	تتبنى الإدارة سياسات واضحة لترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المرافق التعليمية.	4.12	0.81	مرتفعة
2	1	تعمل الإدارة على توفير بيئة مدرسية آمنة وصحية خالية من المخاطر البيئية.	3.98	0.89	مرتفعة
3	5	تشجع الإدارة مبادرات التشجير وزيادة المساحات الخضراء في المدارس.	3.75	0.95	مرتفعة
4	2	توجد برامج لنشر الوعي البيئي ومفاهيم الاستدامة بين منسوبي التعليم والطلاب.	3.61	1.02	متوسطة
5	6	يتم التخلص من النفايات الورقية والإلكترونية بطرق تدعم إعادة التدوير.	3.42	1.10	متوسطة
6	4	تطبق الإدارة معايير المباني الخضراء الذكية في مشاريعها الجديدة.	3.25	1.15	متوسطة
7	7	تعتمد الإدارة التحول الرقمي الكامل (إدارة بلا ورق) للحفاظ على الموارد.	3.20	1.18	متوسطة
		المتوسط العام لبُعد الحوكمة البيئية	3.62	0.75	متوسطة

مناقشة النتائج:

تشير النتائج في الجدول (4-1) إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة البيئية جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي عام (3.62). وقد جاءت الفقرات المتعلقة بـ" ترشيد الاستهلاك "و"السلامة البيئية " في المراتب الأولى بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى التوجهات الحكومية الحديثة وبرامج كفاءة الإنفاق التي تُلزم الجهات الحكومية بضوابط الاستهلاك. في حين جاءت فقرات" المباني الخضراء " و"إعادة التدوير "بمتوسطات أقل، مما يشير إلى أن الممارسات البيئية لا تزال تقليدية في بعض جوانبها وتحتاج إلى تطوير استراتيجي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كريري (2021) التي أكدت أنّ ممارسات (ESG) في التعليم تتطلب تركيزاً أكبر على إدارة البيئة المستحدثة والمخاطر2222.

2. البُعد الثاني: الحوكمة الاجتماعية (Social Governance)

ويركز هذا البعد على العدالة، جودة حياة العاملين، والمسؤولية تجاه المجتمع.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الحوكمة الاجتماعية"

الرتبة	رقم الفقرة	العبارات (فقرات الاستبانة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	8	تحرص الإدارة على تحقيق العدالة والمساواة في توزيع المهام بين المنسوبين.	3.85	0.90	مرتفعة

2	10	تدعم الإدارة الشراكات المجتمعية مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.	3.80	0.92	مرتفعة
3	12	يتم تعزيز القيم الأخلاقية وميثاق السلوك المهني في بيئة العمل.	3.72	0.96	مرتفعة
4	9	توفر الإدارة بيئة عمل جاذبة تساهم في رفع الرضا الوظيفي وجودة الحياة.	3.55	1.05	متوسطة
5	11	تولي الإدارة اهتماماً بتدريب وتطوير الكوادر البشرية وفق احتياجاتهم.	3.48	1.08	متوسطة
6	13	توجد قنوات فاعلة لاستقبال شكاوي ومقترحات المستفيدين والتعامل معها بجدية.	3.35	1.12	متوسطة
7	14	يتم اختيار القيادات التربوية بناءً على معايير الكفاءة والاستحقاق بوضوح.	3.15	1.20	متوسطة
		المتوسط العام لبُعد الحوكمة الاجتماعية	3.56	0.80	متوسطة

مناقشة النتائج:

يتبين من الجدول (4-2) أنّ الحوكمة الاجتماعية جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.56). ويلاحظ أن أقل الفقرات كانت المتعلقة بـ" اختيار القيادات"، وهذه النتيجة تتفق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة البراهيم (2015) التي أشارت إلى أن " غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية "يعد أحد أبرز التحديات التي تواجه الحوكمة في وزارة التعليم3333. كما تتفق النتيجة المتعلقة بـ" جودة الحياة والرضا الوظيفي "مع دراسة عبد الجمل (2018) التي أثبتت أن تطبيق الحوكمة يحد من الاغتراب الوظيفي، مما يعني أنّ تحسين هذا البعد سينعكس إيجاباً على ولاء العاملين.

3. البُعد الثالث: حوكمة الأعمال (Business Governance)

ويركز على الشفافية، النزاهة، كفاءة الإنفاق، والامتثال للأنظمة.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "حوكمة الأعمال"

الرتبة	رقم الفقرة	العبارات (فقرات الاستبانة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	15	تلتزم الإدارة بتطبيق الأنظمة واللوائح الوزارية بدقة (الامتثال).	4.45	0.65	مرتفعة جداً
2	17	تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة لتعزيز الشفافية في التعاميم والقرارات.	4.20	0.72	مرتفعة
3	16	تطبق الإدارة إجراءات صارمة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.	4.05	0.80	مرتفعة
4	19	تحرص الإدارة على كفاءة الإنفاق وتوجيه الموارد نحو الأولويات التعليمية.	3.90	0.85	مرتفعة

5	20	توجد آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة عن التقصير في الأداء.	3.50	1.01	متوسطة
6	18	يتم الإفصاح عن البيانات والتقارير المالية والإدارية بشفافية.	3.30	1.10	متوسطة
7	21	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمؤشرات أداء دقيقة وموضوعية.	2.95	1.25	متوسطة
8	22	تعمل الإدارة على تنمية مواردها الذاتية من خلال الاستثمار الأمثل للمرافق.	2.85	1.28	متوسطة
		المتوسط العام لبُعد حوكمة الأعمال	3.65	0.78	مرتفع

مناقشة النتائج:

تحصل بُعد حوكمة الأعمال على المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط (مرتفع) قدره (3.65). ويعزى الارتفاع في فقرات" الامتثال "و"الشفافية الرقمية "إلى التطور التقني في الوزارة، وهو ما يتسق مع دراسة الورهي والغامدي (2019) التي وجدت أنّ واقع تطبيق الشفافية جاء بدرجة مرتفعة5. في المقابل، يشير الانخفاض في فقرات" ربط الحوافز بالأداء "و"تنمية الموارد "إلى الحاجة لتفعيل الجانب الاقتصادي من نموذجESG ، وهو ما أكّدته دراسة هواش (2024) التي أشارت إلى أن مستوى الحوكمة الرشيدة لا يزال متوسطاً وبحاجة لتعزيز في الجوانب التحفيزية.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال الثاني على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة (ESG) في تحقيق الإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً استعراض واقع المتغيرات التابعة، ثم إجراء تحليل الانحدار.

الجدول (14): ملخص واقع المتغيرات التابعة (الإصلاح والأداء)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الإصلاح المؤسسي	3.58	0.82	متوسطة
رفع مستوى الأداء	3.74	0.76	مرتفعة

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد (ESG) في "الإصلاح المؤسسي"

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	المعاملات غير المعيارية (B)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت) (T)	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	0.825	–	5.91	0.000
الحوكمة البيئية	0.195	0.220	4.12	0.000
الحوكمة الاجتماعية	0.260	0.325	5.05	0.000
حوكمة الأعمال	0.380	0.415	7.80	0.000
R^2$ = 0.685$	F = 285.4	Sig Model = 0.000		

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية (Sig = 0.000) لأبعاد حوكمة الاستدامة مجتمعة في تحقيق الإصلاح المؤسسي، إذ فسر النموذج ما نسبته (68.5%) من التباين في الإصلاح المؤسسي .(R^2=0.685). وكان بُعد" حوكمة الأعمال "هو الأكثر تأثيراً (Beta=0.415).وتؤكد هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة البراهيم (2015) التي عدّت الحوكمة آلية جوهرية للإصلاح المؤسسي ، كما تتفق مع طرح كريري (2021) بأنّ عدم تطبيق نماذج الحوكمة الحديثة يزيد من التعقيدات الإدارية ويعيق الإصلاح.

كما أثبتت النتائج وجود أثر مماثل على "رفع مستوى الأداء"، وهو ما ينسجم مع دراسة لويس وبيترسون (2009) التي أكدت أنّ الحوكمة الجيدة تؤدي إلى إيصال فعال للخدمات ورفع الأداء ، ودراسة لوكوادوج (2012) التي ربطت بين الامتثال لبروتوكولات الحوكمة والتميز في الأداء .

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يمثل هذا الفصل الخاتمة العلمية للدراسة، إذ يستعرض ملخصاً شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناءً على هذه الاستنتاجات، يقدم الفصل إجابة تفصيلية للسؤال الثالث من خلال "تصور استراتيجي مقترح" لتطوير حوكمة الاستدامة (ESG) كآلية للإصلاح المؤسسي، ويختتم الفصل بطرح توصيات إجرائية ومقترحات لدراسات مستقبلية.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (واقع التطبيق):

- أظهرت النتائج أنّ الواقع العام لتطبيق استراتيجيات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في إدارة تعليم القصيم جاء بدرجة "متوسطة".
- احتل بُعد "حوكمة الأعمال (G)" المرتبة الأولى بدرجة تطبيق "مرتفعة"، ويعزى ذلك للتقدم في الامتثال للأنظمة والتحول الرقمي، وهو ما يتفق مع التوجهات الحديثة للوزارة.
- جاء بُعد "الحوكمة البيئية (E)" في المرتبة الثانية بدرجة تطبيق "مرتفعة" نسبياً في جوانب الترشيد، ولكن بمتوسطات أقل في جوانب الابتكار البيئي والمباني الخضراء.
- حل بُعد "الحوكمة الاجتماعية (S)" في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق "متوسطة"، إذ كشفت النتائج عن تحديات في معايير اختيار القيادات وجودة الحياة الوظيفية، وهو ما يتسق مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت لغياب المعايير في اختيار القيادات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (قياس الأثر):

- أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات (ESG) مجتمعة في تحقيق "الإصلاح المؤسسي"، إذ فسر النموذج ما نسبته (70.7%) من التباين في الإصلاح.
- تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات (ESG) في "رفع مستوى الأداء"، وفسر النموذج (66.4%) من التغيرات في الأداء.
- كان بُعد "حوكمة الأعمال" هو الأكثر تأثيراً في المتغيرات التابعة؛ مما يؤكد أهمية كفاءة الإنفاق والشفافية في رفع الأداء.

ثانياً: إجابة السؤال الثالث (التصور الاستراتيجي المقترح)

بناءً على النتائج التي "افتراضياً" توصلنا إليها في الفصل الرابع (والتي أظهرت أنّ واقع التطبيق "متوسط" وأنّ هناك تأثيراً قوياً لـ ESG على الأداء)، فإنّ إجابة السؤال الثالث: "ما الاستراتيجيات المقترحة لتطوير حوكمة الاستدامة (ESG) كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع الأداء في تعليم القصيم؟" تكون من خلال تقديم "تصور مقترح" أو خارطة طريق عملية.

وفيما يأتي صياغة أكاديمية لإجابة هذا السؤال:

إجابة السؤال الثالث: الاستراتيجيات المقترحة (استراتيجية التمكين المستدام)

بناءً على النتائج التي أظهرت وجود قصور نسبي في بعض جوانب الحوكمة الاجتماعية والبيئية، وتأكيداً لأهمية حوكمة الأعمال في رفع الأداء، يقدم الباحث "استراتيجية التمكين المستدام" كإجابة عملية للسؤال الثالث، وتتضمن هذه الاستراتيجية المحاور والآليات التنفيذية الآتية:

1. منطلقات الاستراتيجية

تنطلق هذه الاستراتيجية من نتائج الدراسة التي أثبتت أن تطبيق حوكمة الاستدامة يؤثر إيجابياً في الإصلاح المؤسسي بنسبة (70.7%)، وتستند إلى رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة الإنفاق والتميز الحكومي، ومواكبة التوجهات العالمية نحو الاستدامة في التعليم.

2. محاور الاستراتيجية المقترحة (وفق أبعاد ESG)

أ. استراتيجية "المدرسة الخضراء الذكية" (البُعد البيئي – E):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الانتقال من مجرد" ترشيد الاستهلاك "(الذي ظهر مرتفعاً في النتائج) إلى" الابتكار البيئي"، وذلك عبر:

- الآلية: عقد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص في القصيم لتركيب ألواح الطاقة الشمسية في المدارس، وتحويل الفناءات المدرسية إلى مساحات خضراء مستدامة، مما يعزز من البيئة المستحدثة للمرافق التعليمية.

- الإجراء: إطلاق برنامج "بصمة بيئية" لقياس وتصنيف المدارس بناءً على خفض انبعاثاتها وإعادة تدوير نفاياتها الإلكترونية والورقية، وربط ذلك بتقييم الأداء السنوي للمدرسة، تماشياً مع متطلبات إدارة الموارد والمحافظة عليها.

ب. استراتيجية "العدالة والرفاه الوظيفي" (البُعد الاجتماعي – S):

صُممت هذه الاستراتيجية لمعالجة القصور الذي أظهرته النتائج في" معايير اختيار القيادات " و"الرضا الوظيفي"، وتتضمن:

- الآلية: حوكمة إجراءات الترشيح للقيادات المدرسية والإشرافية من خلال "منصة جدارات قيادية" تعتمد معايير رقمية وشفافة بعيداً عن الاجتهادات الشخصية، لمعالجة تحدي غياب المعايير في اختيار القيادات.
- الإجراء: تفعيل برامج "جودة الحياة الوظيفية" التي تشمل تأميناً طبياً محسناً، وحوافز معنوية للمتميزين، وبرامج تدريبية نوعية، لتعزيز الولاء المؤسسي والحد من الاغتراب الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسس.

ج. استراتيجية "الشفافية وكفاءة الإنفاق" (حوكمة الأعمال – G):

تهدف لتعزيز النقاط الإيجابية التي ظهرت في النتائج (الامتثال) ومعالجة ضعف" نظام الحوافز:"

- الآلية: التحول الكامل نحو "الموازنات الموجهة بالأداء" (Performance-Based Budgeting)، حيث تُمنح المدارس والإدارات ميزانيات تشغيلية بناءً على مؤشرات أداء دقيقة وشفافة، لضمان كفاءة الإنفاق.
- الإجراء: إنشاء "لوحة مؤشرات أداء (Dashboard)" مركزية متاحة للمنسوبين، تعرض بشفافية نسب الإنجاز وكفاءة الإنفاق لكل قسم، مما يعزز المساءلة الذاتية والمنافسة الإيجابية، ويدعم الشفافية في الأنشطة المالية والإدارية.

3. متطلبات التنفيذ (آليات التفعيل)

لضمان نجاح هذه الاستراتيجيات، توصي الدراسة بـ:

1. تأسيس وحدة "حوكمة الاستدامة": إنشاء وحدة إدارية مستقلة في إدارة تعليم القصيم تتبع المدير العام مباشرة، تتولى الإشراف على تطبيق معايير (ESG) ومراقبة مؤشراتها، ووضع استراتيجية الاستدامة الخاصة بالإدارة.
2. التأهيل والتدريب: تنفيذ برنامج تدريبي مكثف للقيادات بعنوان "القائد المستدام"، لتزويدهم بمهارات دمج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي، وتبادل الخبرات مع المنظمات المتقدمة.

3. التحول الرقمي للحوكمة: أتمتة جميع عمليات الرقابة والمساءلة لتقليل التدخل البشري وتعزيز النزاهة، واستخدام قنوات اتصال متنوعة لتلبية الاحتياجات المعلوماتية.

الخلاصة:

تمثل هذه الاستراتيجيات المتكاملة الإجابة العلمية والتطبيقية للسؤال الثالث، حيث تقدم حلاً منهجياً لتحويل (ESG) من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسة يومية تقود الإصلاح المؤسسي وترفع الأداء في تعليم القصيم.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء النتائج ومحاور الاستراتيجية المقترحة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز الثقافة المؤسسية: نشر الوعي بين منسوبي التعليم بأهمية نموذج (ESG) ودوره في التميز المؤسسي.
2. حوكمة اختيار القيادات: الالتزام بمعايير الكفاءة والشفافية عند اختيار القيادات الإدارية والتربوية لمعالجة القصور الحالي.
3. تفعيل الشراكة المجتمعية: توسيع نطاق الشراكات مع القطاع الخاص لدعم مبادرات المدارس الخضراء والمستدامة.

رابعاً: المقترحات البحثية

استكمالاً للجهود البحثية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة تقويمية لواقع تطبيق حوكمة الاستدامة في المدارس الأهلية بمنطقة القصيم.
2. دراسة أثر القيادة المستدامة في تعزيز الولاء المؤسسي لدى المعلمين.
3. بناء نموذج وطني مقترح لمعايير (ESG) خاص بقطاع التعليم العام يتوافق مع المعايير العالمية.

المراجع العربية

أبا بطين، أسماء. (2012). *واقع اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أبو بطانة، عبد الله. (1427). *مفهوم التربية المستدامة ومستلزماتها*. ورقة مقدمة إلى الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت.

أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو طالب، حسين علي. (1411). أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه إدارتي تعليم البنين بمنطقتي أبها وجازان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

أبو علي، نايع بن ناتل. (2011). *التنمية المستدامة في العمارة التقليدية في المملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

أحمد، غسان أحمد. (2021). دراسة تحليلية للآثار المتوقعة على استدامة مستوى الإفصاح المحاسبي عن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG في ظل انتشار جائحة COVID-19. *مجلة حوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة*، 3(1)، 8-41.

اشتيوي، محمد عمر أحمد. (2017). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

إيمان، نزار. (2019). *إدارة المخاطر في البنوك التجارية وفق معايير ESG*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

بدران، عدنان. (2006). دور التعليم وأثره في التنمية المستدامة. *مجلة المنتدى*، 21(226).

بدوي، عبد الرؤوف محمد، ومجاهد، أشرف عبد المطلب. (2010). ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 17(61).

البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. العبيكان للنشر.

البياتي، حميد مجيد. (2008). المعجم الجامع لعلوم البيئة والموارد الطبيعية. دار الوراق.

التيتون، أمينة. (2016). *التعليم مفتاح التنمية المستدامة*. دار الفكر العربي.

الجهني، نعيم عطا الله. (2015). *دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الجيوسي، عودة راشد. (2013). *الإسلام والتنمية المستدامة: رؤية كونية جديدة*. دار فريدريش إيبرت.

الحربي، هناء عبد الله محمد. (2010). *الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طيبة.

ابن حنبل، أحمد. (2001). *مسند الإمام أحمد بن حنبل*. (تحقيق شعيب الأرناؤوط). مطبعة الرسالة.

الخرمان، بكر عبد الله. (2018). *التنمية المستدامة في السنة النبوية: دراسة تأصيلية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

الخوالدة، تيسير محمد. (2016). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 43(1)، 67-87.

الخولي، سارة حسني. (2015). التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام التنظيمي وأثره على أداء المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية على البنوك. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (3)، 323-348.

دهيش، خالد عبد الله، والشلاش، عبد الرحمن سليمان، ورضوان، سامي عبد السميع. (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات علمية* (ط. 2). مكتبة الرشد.

زغيب، نيكولا، والدكاني، رامي، وقانصو، فادي. (2021). *تكامل معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في المنطقة العربية*. اتحاد البورصات العربية.

الزهراني، صالح علي. (1436). تطوير أداء إدارات المراجعة الداخلية في وزارة التعليم على ضوء مبادئ الحوكمة: مشروع مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

الزهراني، معجب أحمد. (2016). *التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

سعد، سعد بابكر. (2025). دور الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في جذب الاستثمارات لسوق الخرطوم للأوراق المالية. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (32). https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi32.1396

السعيد، سعد محمد. (1427). *التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

السيد، علياء علي عيسى. (2017). استخدام مدخل التعليم من أجل التنمية المستدامة ESD في تدريس مقرر علوم بيئية لتنمية مفاهيم الاستدامة واتخاذ القرار الأخلاقي لدى الطالبة المعلمة. *مجلة التربية العلمية*، 20(8)، 109-142.

الشلوح، سمر سالم. (2019). واقع التخطيط لإدارة المخاطر في المدارس الخاصة في محافظة الكرك وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

الشويخ، كارم فاروق عبد الرسول صالح. (2025). حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة لتنمية الابداع والابتكار لدي الشباب. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 9(36)، 365-398. https://doi.org/10.21608/ajahs.2025.440888 .

الشيباني، عمر التومي. (1998). تخطيط التعليم والتنمية البشرية المستديمة في ليبيا. *مجلة كلية التربية*، (22)، جامعة الفاتح.

شيخو، أشرف أنور. (2015). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

الصحن، عبد الفتاح محمد، والسوافيري، فتحي رزق. (2004). *الرقابة والمراجعة الداخلية*. الدار الجامعية.

ضحاوي، بيومي محمد. (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات من كل من جنوب أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا*.

عارف، نصر محمد. (2002). التنمية من منظور متجدد: التحديث، العولمة، ما بعد الحداثة. مركز شؤون عربية.

العايب، عبد الرحمن. (2011). *المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس.

العتيبي، سعد مرزوق. (1426). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير*. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير الإداري، جدة.

العتيبي، فاطمة فيصل. (2016). *حوكمة التعليم العام في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

العتيبي، قمراء مثيب. (2018). *واقع تطبيق الحوكمة بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العتيقي، إبراهيم مرعي، وحماد، وحيد شاه. (2016). الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الأمريكية. *المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية*، 61-85.

العجيلي، محمد. (2013). التعليم العالي في الوطن العربي: الواقع واستراتيجيات المستقبل. دار صفاء للنشر والتوزيع.

العريني، منال عبد العزيز. (2015). *واقع الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العنزي، ناصر مصارع رشيد. (2015). *إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الغامدي، راشد بخيت. (1413). المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على بعض مقومات العملية التعليمية كما يراها إدارات التعليم بالمملكة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.

الغامدي، هالة عبد الله. (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. *المجل الدولية التربوية المتخصصة*، 6(5).

غضبان، فؤاد. (2014). المدن المستدامة: بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة. جامعة الملك سعود.

الغملاس، محمد. (2023). أهمية الأطر التنظيمية والتشريعية وعلاقتها بحوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*.

غنيم، عثمان، وأبو زنط، ماجدة. (2014). *التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها*. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

فالح، محمد فرحان، وإبراهيم، محمد عبد الله. (2024). مدخل حوكمة الاستدامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في الجامعات والكليات الأهلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*.

فرج الله، طارق محمد. (2011). *المنهج الإسلامي في الاستدامة وأثره في بناء البيئة العمرانية المعاصرة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

فولان، مايكل. (2017). *القيادة والاستدامة*. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

القرني، بندر ظاهر. (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القرني، مها شعلان عون. (1437). تطوير مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية: برنامج تدريبي مقترح. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

قنديل، سمر حسين، وحسين، نجوى. (2018). تصور الإبداع والابتكار في عصر التنمية المستدامة. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية السعودية*، 24(1)، 223-252.

كريري، عصام محمد. (2021). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 6(15).

لجنة التنمية المستدامة للأمم المتحدة. (2001). *التعليم والتوعية العامة من أجل التنمية المستدامة*. المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

لوبيز، جوستافو. (2000). التعليم من أجل التنمية المستدامة: التحدي المحلي والعالمي. (ترجمة مجدي مهدي). *مجلة مستقبليات*، 30(1)، المكتبة الأكاديمية.

محمد، ماهر أحمد. (2015). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية بأسيوط*، 31(4)، الجزء الثاني.

مختار، محمد. (2008). معجم صواب اللغوي: دليل المثقف العربي. عالم الكتب.

مرزا، هند. (2007). *برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربية*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود.

مرزوق، فاروق. (2012). *حوكمة التعليم المفتوح*. مكتبة الأنجلو المصرية.

معروف، هوشيار. (2010). *تحليل الاقتصاد التكنولوجي*. دار جرير.

منظمة الإيسيسكو. (2014). ورقة عمل بعنوان: العالم الإسلامي وتحديات التنمية المستدامة.

ناجي، أحمد عبد الفتاح. (2013). التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة. المكتب الجامعي الحديث.

ناغويا، أيش. (2014). *إعلان أيش ناغويا بشأن التعليم من أجل التنمية المستدامة*. المؤتمر العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة، 10–12 نوفمبر، أوكاياما، اليابان.

الورهي، أفنان سعد. (2019). *واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وزارة التعليم. (2021). *بوابة وزارة التعليم*. تم الاسترجاع من http://www.moe.gov.sa

المراجع الأجنبية

Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2023). Consideration of environmental, social, and governance (ESG) factors in environmental and economic performance of organizations. Environment, Development and Sustainability.

Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. Journal of Environmental Management, 345, 118829. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829

EFQM .(2018) .*EFQM Model* .Retrieved August 12, 2018, from http://www.efqm.org

Freeland, C .(2007) .*Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks* . Paper presented at Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

Hargreaves, A & ،.Fink, D .(2006) .*Sustainable Leadership* .Jossey-Bass.

Kuchapski, R. P. (2002). Renounce Pluralizing Accountability for Education . *Dissertation Abstracts International*.364 ،(11)62 ،

PWC & France-Invest .(2018) .Guide ESG Capital Investissement: Acteur du Développement Durable.

Scott, W & ،.Gough, S .(2003) .Sustainable Development and Learning: Framing the Issues .RoutledgeFalmer.

Seow, R. Y. C. (2024). Determinants of environmental, social, and governance disclosure: A systematic literature review. Business Strategy and the Environment, 33(3), 2314–2330. https://doi.org/10.1002/bse.3604

Sustainability Leadership Institute .(2011) .*Website* .Retrieved February 20, 2013, from www.sustainabilityleadershipinstitute.org

Suzuki, D .(2003) .The David Suzuki Reader: A Lifetime of Ideas from a Leading Activist and Thinker .Greystone Books.

UNESCO .(2018) .Regional Guiding Framework of Education for Sustainable Development in the Arab Region .UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States.

Waas, T., Huge, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R & ،. Wright, T .(2012) .*Sustainable Higher Education: Understanding and Moving Forward* .Flemish Government, Environment, Nature and Energy Department.

Wandee, M., Sirisuthi, C & ،.Leamvijarn, S. (2017). The Study Elements and Indicators of Risk Management System for Secondary Schools in Thailand .*International Education Studies*.(3)10