



## حوكمة العمل التطوعي في المرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها

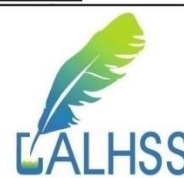
أ.د. سماح بنت محمد الموسى  
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: samah.almousa@hotmail.com

أ.د. سارة بنت عبدالله المنقاش  
أستاذة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: sarahm@ksu.edu.sa

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة الاستبانة، التي طبقت على (5) من مسؤولي العمل التطوعي في الإدارات العامة للتعليم بخمس مناطق تعليمية هي: الرياض، والجوف، وعسير، والأحساء، والمدينة المنورة، و (38) من مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في مكاتب التعليم التابعة لها، وعينة عشوائية طبقية من مديري ومديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (320) فرداً، وأداة المقابلة التي طبقت على (5) من مسؤولي العمل التطوعي في إدارات التعليم الخمسة. وكشفت النتائج أنّ درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم الخمسة بشكل عام جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وكان ترتيب مبادئ الحوكمة وفقاً لأعلى متوسط حسابي كالتالي: (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، الرقابة) وقد جاءت جميعها موافقة بدرجة متوسطة. وتمثلت أدنى درجات التطبيق بمبدأ الشفافية في نشر تقارير سنوية عن أداء ونتائج العمل التطوعي الطلابي، ووضع آلية تسمح بقياس رضا المستفيدين من العمل التطوعي، وأدنى درجات التطبيق بمبدأ العدالة تمثلت في (تمكين مسؤولي العمل التطوعي من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للإشراف على المتطوعين، وتوفير الموارد المادية اللازمة لإدارة العمل التطوعي)، كما تمثلت أدنى درجات التطبيق بمبدأ المشاركة في (تقدير إسهامات المتطوعين والجهات ذات العلاقة، وإشراك الفاعلين من المتطوعين في الاجتماعات وورش العمل للمشاركة في صنع القرار)، وفي مبدأ المساءلة تمثلت أدنى درجات التطبيق في (مناقشة نتائج تقييم أداء المكاتب والمدارس في مجال العمل التطوعي الطلابي، وتوكيل مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص متفرغ لها وتحديد مسؤولياته وصلاحياته بشكل واضح)، أما في مبدأ الرقابة تمثلت أدنى درجات التطبيق في (تنظيم برامج تدريبية للمتطوعين حسب الاحتياج التدريبي، والتعريف بالإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر في العمل التطوعي)، وكشفت النتائج عن معوقات التطبيق وكان أهمها: عدم وجود خطة استراتيجية لحوكمة العمل التطوعي في إدارات التعليم، وعدم وجود مؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات لتطبيق حوكمة العمل التطوعي الطلابي في إدارات التعليم.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، العمل التطوعي، المرحلة الثانوية، إدارات التعليم، المملكة العربية السعودية.



## Governance of Volunteer Work for the Secondary Stage in Education Administrations in the Kingdom of Saudi Arabia

**Samah Mohammad Al-Mousa**

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [samah.almousa@hotmail.com](mailto:samah.almousa@hotmail.com)

**Prof. Dr. Sarah Abdullah Al-Mengash**

Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [sarahm@ksu.edu.sa](mailto:sarahm@ksu.edu.sa)

### ABSTRACT

The current study aimed to identify the degree of applying Governance of Volunteer Work for the Secondary Stage in Education Administrations in the Kingdom of Saudi Arabia and the obstacles to its application. using the descriptive survey method through a questionnaire. which was applied to 5 voluntary work officials in the five general education administrations: Riyadh, Al-Jouf, Asir, Al-Ahsa, and Al-Madinah., and 38 voluntary work officials in their education offices, and a random sample of 320 secondary school principals. and the interview tool that was applied to 5 voluntary work officials in the five education administrations. Results revealed that The overall application of the study come to a moderate degree. The principles were ranked as follows from highest to lowest mean: (Transparency, Justice, Participation, Accountability, and Supervision). The lowest levels of application of the principle. In transparency were (publishing annual reports on the performance and results of student volunteer work. establishing a mechanism that allows measuring the satisfaction of beneficiaries of volunteer work). In Justice were (enabling volunteer work officials to acquire the knowledge and skills necessary to supervise volunteers. and providing the necessary material resources to manage and improve volunteer work). In participation were (appreciating the contributions of volunteers and relevant parties . and involving active volunteers in meetings and workshops to participate in decision-making). In Supervision were (organizing training programs for volunteers according to training needs. and defining the procedures resulting from violations that may occur in volunteer work). The results revealed the obstacles to implementation, the most important of which were: the lack of a strategic plan for the governance of volunteer work in education departments, and the lack of indicators for measuring the processes of governance of volunteer work. The study reached a set of recommendations for applying the governance of student volunteer work in education administrations.

**Keywords:** Governance, Volunteer Work, Secondary Stage, Education Administrations, Kingdom of Saudi Arabia.

**المقدمة:**

يُعد العمل التطوعي من أهم الأسس الداعمة للمجتمع ونماؤه، ومن خلاله يمكن للفرد القيام بدوره تجاه مجتمعه ووطنه، والإنسانية بشكل عام، فهو سلوك حضاري يهدف إلى نشر التماسك الاجتماعي، لذلك تحرص الحكومات على تعزيزه في نفوس المواطنين.

لذا تضمنت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بناء مجتمع حيوي يعيش أفرادها في تكافل ويسند بعضهم بعضاً، وهو من المظاهر التي سعت إليها مبادرات برنامج التحول الوطني، من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية أبرزها تشجيع العمل التطوعي، الذي تهدف الرؤية من خلاله إلى الوصول إلى مليون متطوع ومتطوعة و ٥٠ مليون ساعة تطوعية في 2030 (رؤية السعودية 2030، 2016)، كما تم اعتماد المعيار الوطني السعودي للتطوع "إدامة" عام 2018 وهو معيار لطريقة إدارة التطوع في المنظمات مبني بالاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، ويهدف إلى الريادة في إدارة التطوع في المنظمات من خلال تكوين بنية معرفية علمية وعملية عن إدارة التطوع، وتنظيم وتوحيد الممارسات الإدارية والمهنية لعملية التطوع، وموائمة جهود ومناشط المتطوعين مع استراتيجيات القطاعات المختلفة، وربط عمليات التطوع في المنظمات مع رؤية السعودية 2030، ليسهم بفعالية في زيادة المشاركة المجتمعية وترسيخ روح المواطنة الفاعلة لدى أفراد المجتمع (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020).

ولأهمية المرحلة الثانوية في توجيه الشباب بمرحلة المراهقة ليكونوا مواطنين صالحين مهيبين للحياة، جعلت وزارة التعليم العمل التطوعي أحد الأسس والمرتكزات التي يقوم عليها نظام المسارات للتعليم الثانوي، متمثلاً بساعات الأعمال الإنسانية التي يشارك بها الطالب في إطار مجتمعه المحيط تحت إشراف المدرسة (وزارة التعليم، 2021)، والتي حددتها وزارة التعليم بعدد ٤٠ ساعة عمل تطوعية كمتطلب ضمن متطلبات التخرج بهدف تعزيز الالتزام بالقيم والأخلاق والمواطنة المسؤولة، وتمكين الطالب من التفاعل مع المجتمع المحيط وتزويده بالخبرات المتميزة (وزارة التعليم، 2022).

وبالرغم من الاهتمام بالعمل التطوعي إلا أنه تعترضه عدة معوقات، منها المرتبط بالأداء التنظيمي للعمل التطوعي، كقلة الميزانية المرصودة للأعمال التطوعية، وقلة الدورات التدريبية الخاصة بالعمل التطوعي (آل شبيب، 2018)، إضافة إلى ضعف الاقتناع بأهمية مشاركة الشباب التطوعية على أساس أنهم أقل كفاءة وتخصصاً، وأنهم لا يدركون المسائل العلمية والفنية قدر إدراك الموظفين المتخصصين لها، وأنهم غالباً يجهلون الجوانب القانونية التي تنظم شؤون المجتمع، ومن ثم قد تؤدي مشاركتهم إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة (التويجري، 2020).

ولإيجاد حلول حديثة للمشكلات الإدارية، ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية لردم الفجوة بين الرؤية والواقع الناتج عن التعارض بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، كما تُعد الحوكمة وسيلة إستراتيجية وقائية تعمل على حل المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف، ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه (بشير، 2019).

وإدراكاً لأهمية حوكمة العمل التطوعي؛ أوصى الملتقى السنوي للتطوع بالمملكة العربية السعودية، بوضع آلية ملائمة لتحديد وقياس مستهدفات العمل التطوعي بما يراعي تنوع مجالات ومستويات العمل التطوعي وأنماطه المتعددة وفئات المجتمع المختلفة، وتعزيز التكامل والتنسيق المشترك بين أصحاب العلاقة بأنماط العمل التطوعي المتعددة وخصوصاً التطوع الطلابي عبر حزمة من المبادرات والأدوات التي من شأنها زيادة كفاءة تفعيل العمل التطوعي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

ومن هذا المنطلق، ولأن تحويل العمل التطوعي إلى تنظيم هو تحول استراتيجي يتطلب امتلاك الأساليب الإدارية الحديثة (التويجري، 2013)، ولحدثة ادراج العمل التطوعي الإلزامي لطلاب المرحلة الثانوية، وتوافقاً مع التوجهات العالمية والمحلية، هدف البحث إلى الكشف عن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، والتوصل لمعوقات تطبيقها، والخروج بتوصيات لتطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم.

**مشكلة البحث:**

على الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بالعمل التطوعي إلا أنه يُعد من أبرز التحديات التي تعترض تطبيق نظام المسارات الثانوية حسب ما توصلت له العريفي (2022) وذلك لقلة وضوح آليات المهام التطوعية المطلوبة للتخرج، إضافة للتحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية في تفعيل العمل التطوعي ومنها ضعف



التعاون بين المدرسة والجهات المعنية لاستقبال الطالبات المتطوعات، وقصور وعي الطالبات و أولياء الأمور لمدلولات العمل التطوعي وأهميته، وغياب الثقافة المجتمعية التي تشجع على الاستفادة من الجهود التطوعية التي تقدمها المدرسة (العوهلي، 2023)، كما أضافت دراسة الشبانة (2019) بعض التحديات ومنها: ضعف دور الإعلام في توضيح الدور الإيجابي للمشاركة بالأعمال التطوعية، وكثرة الأعباء الدراسية على الطلاب داخل المدرسة وخارجها، والافتقار إلى ثقافة مجتمعية تشجع العمل التطوعي، ونقص توفير أدلة إرشادية أو تنظيمية للأعمال التطوعية في المدارس، وضعف ارتباط المناهج الدراسية بالمشاركة بالعمل التطوعي، وأشارت دراسة التميمي (2020) إلى انخفاض وعي الطالبات بمجالات العمل التطوعي التي يمكن العمل بها، وبالمؤسسات التي تقبل عمل المتطوعين، وأوضحت دراسة آل عثيمين (2020) العديد من المعوقات التي تحد من مشاركة الطلاب في العمل التطوعي، وكان أبرزها قلة برامج التدريب على العمل التطوعي، والإحساس بالشعور بالخجل من ممارسة العمل التطوعي، وأضاف القرمادي (2023) ضعف الميزانية المخصصة للعمل التطوعي في المدرسة، وقلة وعي الطلاب بالأماكن التي ترغب بمتطوعين، وضعف تعاون بعض المؤسسات الحكومية مع المتطوعين. هذا من جانب العمل التطوعي، أما من جانب الحكمة فقد كان " تعقيد حوكمة النظام التعليمي " من أبرز التحديات التي تسعى رؤية السعودية 2030 لمعالجتها، وذلك كون النظام التعليمي مركزي بشكل كبير، مع وجود عدد كبير من الجهات التنظيمية، مما يتسبب في المركزية في اتخاذ القرارات، وتداخل الجهود المتعلقة بضمان الجودة (برنامج تنمية القدرات البشرية، 2021) ، ويدعم ذلك نتائج بعض الدراسات السابقة التي أوضحت أن مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لم يصل بعد إلى المستوى المأمول، ومنها دراسة (العربي وسعد الدين، 2021؛ العطوي والجهني، 2022؛ عمر، 2022؛ القرشي، 2020؛ المالكي والمالكي، 2021)، كما أظهرت دراسة الشهري (2021) أن تطبيق الحوكمة بإدارة تعليم بيشه يواجه بعض المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية.

ومن منطلق ارتباط التطوع بأهداف وطنية كبرى، ونسبة الشباب الحالي والمستقبلي في المملكة المستهدف مساهمتهم في التنمية الوطنية والتي بلغت 67% (الهيئة العامة للإحصاء، 2020)، فإنه من الضروري حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم لضمان تحقيقه لأهدافه، ولتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية بالتطوع في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات، تضم الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة.

وانطلاقاً من حداثة إدراج العمل التطوعي إلزاماً في مدارس التعليم العام، وحتى يؤدي ثماره في نظام مسارات التعليم الثانوي؛ فإنه من الضروري معرفة درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي باعتبارها وسيلة وقائية ترمد الفجوة بين الرؤية والواقع وتعمل على حل المشكلات قبل وقوعها. وعليه تتحدد مشكلة البحث في ضرورة معرفة درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها.

### أسئلة البحث:

تتكون أسئلة البحث الحالي من:

- ما درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس؟
- مامعوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات التعليم؟

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في:

- الكشف عن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس.
- الكشف عن معوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات التعليم.



### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في جانبين هما: **الأهمية النظرية:** يُؤمل أن تُسهم هذه البحث في الإثراء المعرفي للمهتمين بحوكمة وإدارة العمل التطوعي الطلابي من صنّاع القرار، وأن تكون مدخلاً لمزيد من الدراسات التي تتناول إدارة وتفعيل العمل التطوعي في إدارة التعليم العام وتوظيف الممارسات والمنهجيات العالمية ذات العلاقة بتطوير العمل التطوعي في التعليم العام، كما يتماشى موضوع البحث الحالي مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم من خلال ربط الشباب وطاقاتهم وقدراتهم بالتنمية، ومع التوجهات الوطنية في رؤية السعودية 2030 المتضمنة بناء المواطن وتطوير قدراته وتمكينه من الإسهام الفاعل في التنمية المجتمعية، كما يستمد هذه البحث أهميته من حداثة إدراج العمل التطوعي إلزاماً كمتطلب تخرج لطلاب المرحلة الثانوية، وتحقيقاً لرؤية السعودية 2030 في رفع عدد المتطوعين، وتحسين جودة العمل التطوعي، وتطوير نظام الحوكمة، ورفع كفاءة العمل الإداري. **الأهمية التطبيقية:** يُؤمل أن تحقق مرجعية معرفية منهجية للباحثين والمهتمين في مجال حوكمة العمل التطوعي، وأن تساهم معرفة درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي بإدارات التعليم ومعوقات تطبيقه لمعالجة نواحي القصور، من قبل المسؤولين.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: الكشف عن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من خلال مبادئ الحوكمة التالية (الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة)، ومعوقات تطبيقها.
- الحدود المكانية: طُبّق البحث ميدانياً على خمس إدارات تعليم عامة في المملكة العربية السعودية وهي (منطقة الرياض، منطقة الأحساء، منطقة المدينة المنورة، منطقة الجوف، منطقة عسير) وقد تم اختيارها بناءً على التنوع الجغرافي لهذه الإدارات، حيث شملت جهات المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار إدارة تعليم الجوف وإدارة تعليم المدينة المنورة لحصولهم على الجائزة الوطنية للعمل التطوعي لعام 2023م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث الحالي على أفراد البحث من مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في إدارات ومكاتب التعليم في المناطق موضع البحث، وعينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس التابعة لها.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث ميدانياً في الفصل الدراسي الأول لعام 2024م - 1446هـ

### مصطلحات البحث:

**الحوكمة (Governance):** النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات، تضم المساءلة والشفافية والرقابة والنزاهة من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية (عساف، 2018).

**التعريف الإجرائي:** النظام الذي يتم من خلاله تنظيم العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، وتُحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية بالتطوع في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات، تضم الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة، بهدف تحقيق جودة أعلى لخدمة المجتمع.

**العمل التطوعي (Volunteer work):** "كل جهد أو عمل يقدمه الشخص ذو صفة طوعية أو اعتبارية بطوعه واختياره رغبة في خدمة المجتمع وتنميته" (وزارة التعليم، 2021، ص.4).

**التعريف الإجرائي:** ما يبذله طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بمدارس المملكة العربية السعودية من نشاط منظم داخل المدرسة أو خارجها للمساهمة في التنمية الاجتماعية أو الاقتصادية وللإيفاء بالأربعين ساعة التي يتطلبها التخرج، دون توقع مقابل مادي.



## الإطار النظري:

## أولاً/ الحوكمة في التعليم:

تولي الحكومات أهمية كبرى لتطوير قطاع التعليم، لأهميته في تحقيق الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية والتنمية الوطنية، ويقتضي اصلاح التعليم إلى تطبيق آليات حديثة لإدارته، ونتيجة لنجاح الحوكمة في القطاعات المالية وغيرها، فقد اتجهت الحكومات إلى تطبيق مبادئها في المؤسسات التعليمية.

## مفهوم الحوكمة (Governance):

أُنتق مفهوم الحوكمة من مفهوم الحكم (Govern) الذي يعني ممارسة السلطة، إلا أن الاختلاف في معناها وتعدد مسمياتها، جاء نتيجة للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية التي انعكست على المفاهيم اللغوية والمعرفية، لذلك اختلفت المراجع حول ترجمة مصطلح (Governance) من الإنجليزية إلى العربية، حيث تم ترجمته إلى مسميات عديدة (الشمري، والشامي، 2019)، لكن مجمع اللغة العربية اعتمد مصطلح "الحوكمة" (مجمع اللغة العربية، 2003)، وعُرفت لغويًا بأنها الحكم والعلم والفقہ والقضاء بالعدل، وذلك من حَكَم الشيء وأَحْكَمَهُ، وكلاهما مَنَعَهُ من الفساد (ابن منظور، 2009).

وعرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين (UNDP, 1997).

ومن جانب حوكمة المؤسسات التعليمية فقد تم تعريفها بأنها ممارسة الإدارة التعليمية للعمليات الإدارية والأنشطة وفق قرارات وقواعد تدعم الالتزام بالشفافية في الإفصاح عن السياسات وإجراءات العمل، وتفعيل دور المساءلة الإدارية، والمشاركة الفاعلة مع الموظفين والمجتمع المحلي في صنع القرارات؛ بما يحقق أهداف التنمية المستدامة في القطاع التعليمي (القرشي، 2020)، كما تُعرّف في التعليم بأنها نظام إداري يُطبّق من خلال المبادئ: المساءلة والفعالية والمشاركة وتعزيز سيادة القانون وإدارة الموارد، وتحقيق الشفافية، والتوازن بين المصالح؛ بهدف تحقيق جودة عالية في قطاع التعليم (Mythili, 2019).

من هذا المنطلق يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد للحوكمة إلا أن أغلب تعريفات الحوكمة تركز على تنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة لتحقيق الجودة في الأداء الإداري، وفق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساءلة والمشاركة.

## مستويات الحوكمة وعناصرها:

يُصنّف الملكاوي (2023) الحوكمة ضمن ثلاث مستويات أساسية وهي:

- الحوكمة على المستوى العالمي: وتعني مجموعة المؤسسات والآليات والعلاقات والأجهزة الرسمية، وغير الرسمية التي تربط ما بين الدول والمواطنين والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية.
- الحوكمة على المستوى القومي: وتقوم بصياغة عقد اجتماعي بين الدولة والمواطن بصفته الوحدة الأساسية المكونة لها، ويتضمن ذلك الجهاز التشريعي والجهاز الإعلامي والجهاز القضائي.
- الحوكمة على المستوى المحلي: تحقق الحوكمة المحلية اللامركزية، وذلك من خلال المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والاستجابة، ورؤية إستراتيجية، و للحوكمة المحلية علاقة مباشرة بالحوكمة على المستوى القومي، حيث إن المستوى القومي للحوكمة ينعكس بصورة كبيرة على المستوى المحلي. وتجدر الإشارة إلى أن المملكة العربية السعودية وضعت إطار حوكمة لتنفيذ رؤية السعودية 2030 في ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: ويتكون من مجلس الوزراء ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويتم فيه صياغة الرؤية وتحديد الأولويات الوطنية وإطار الحوكمة.
- المستوى الثاني: ويتكون من اللجنة الإستراتيجية ومكتب إدارة الإستراتيجية، ويتم فيه تحديد برامج تحقيق الرؤية وآليات التنفيذ والمتابعة.
- المستوى الثالث: ويتكون من الجهات التنفيذية، ويتم فيه التنفيذ من خلال مكاتب تحقيق الرؤية ( رؤية السعودية 2030، 2019).

وبالنسبة لحوكمة المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، فهي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقات بين الإدارة العليا والتنفيذية والمستفيدين لتحسين هذه المؤسسات وتجويدها والارتقاء بها (المركز العربي للبحوث التربوية



لدول الخليج، 2022)، حيث يتم إعادة تصميم حوكمة المنظومة التعليمية من خلال إعادة هيكلة وزارة التعليم وهي أعلى مستوى في المنظومة التعليمية، لتحقيق المرونة وتقليل عدد الإدارات والموظفين فيها، ولتمكينها من التركيز على المهام الإستراتيجية المحورية مثل تطوير الاستراتيجيات و السياسات والتنظيمات والتشريعات والتمويل والمساءلة، ثم توسيع صلاحيات إدارات التعليم، وتطوير آليات فعّالة ونظام حوافز لاستقطاب وتطوير القيادات على جميع مستويات المنظومة، وإعادة رسم أدوار المستويات المختلفة في المنظومة التعليمية، ومنها تغيير مهام مكاتب التعليم من دورها الإشرافي إلى دورها التطويري للمدارس (تنمية القدرات البشرية، 2021).

#### مبادئ الحوكمة:

تبينت آراء الكُتاب والباحثين حول مبادئ الحوكمة، تبعاً لاختلاف أهداف وطبيعة البحث، وباختلاف رؤية الباحث والمؤسسة نفسها؛ وضمن الأبحاث المختصة بحوكمة إدارات التعليم، حدد الغامدي و ابن شحبل (2021) المبادئ بالشفافية و العدالة والمساءلة والمشاركة، بينما حددها كل من العطوي والجهني (2022) والشهري (2021) بالتمكين والمساءلة والشفافية والمشاركة، واتفق كل من العربي و سعد الدين (٢٠٢١) والقرشي (2020) على تحديدها بالشفافية والمشاركة والمساءلة، في حين اقتصر المالكي و المالكي (2021) على الشفافية والنزاهة والعدالة.

أما البحث الحالي فقد تبّنى كلاً من الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة؛ وذلك لمناسبتها لموضوع البحث والمحدد بالعمل التطوعي الطلابي، ولأنها جاءت صريحة أو ضمنية في مؤشرات المعيار الوطني للعمل التطوعي "إدامة".

وفيما يأتي توضيح لمبادئ الحوكمة، حيث تناولها هذه البحث كما يأتي:

#### الشفافية (Transparency):

وتعرّف الشفافية بأنها وضوح القوانين والأنظمة وإتاحة المعلومات والبيانات، وحرية الوصول إليها عن طريق قنوات متنوعة (بشير، 2019)، وأن تتوفر في الوقت المناسب (حاتمة وسلامة، 2017)، وتكون كافية لفهم ومتابعة العمليات والقرارات (الشهري، 2021)، فالشفافية تجعل القرارات رشيدة تتسم بالنزاهة والموضوعية، كما تعمل على الانضباط والدقة في الأداء (العطوي والجهني، 2022).

#### الرقابة (Supervision):

يقصد بالرقابة مطابقة العمل المطلوب إنجازه على ما تم فعلاً، أي التحقق من أن التنفيذ تم وفق ما هو مقرر في الخطة (التوجيهي، 2020)، وهي تُعنى بتطبيق آلية تعزز الرقابة الذاتية والمسؤولية والالتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة (حاتمة وسلامة، 2017)، وتبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية وخاصة التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب مراقبة ومتابعة لسير العمل والكشف عن أي معوقات تواجهه لاتخاذ الإجراءات المناسبة (حريم، 2019).

#### المساءلة (Accountability):

تُعرّف بأنها وسيلة يتم من خلالها متابعة العاملين في المؤسسات التعليمية، ومعرفة كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم (البارقي، 2021)، وهي قاعدة تقتضي محاسبة متخذي القرارات في المؤسسة أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم، وإيجاد آلية لتحقيقها (الربابعة وآخرون، 2021).

وتُعد المساءلة نوع من الضمان لحسن إدارة العاملين، فهي لم تعد مقتصرة على الكشف عن الأخطاء ومحاسبة المقصرين، وإنما أصبحت مرتبطة أكثر بعمليات تقويم الأداء وتحسينه، كما أنها تُعد إحدى آليات تجويد العمل وتحقيق الانضباط بإدارات التعليم (عمر، 2022)، لذلك ينبغي النظر إلى المساءلة على أنها ليست مصدرًا للخوف والقلق، ولا قضية تحقيق لإصدار حكم، بقدر ما هي أسلوب لمراجعة الأداء بهدف تحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات (حاتمة وسلامة، 2017).

#### العدالة (Justice):

وتُعرّف بأنها تطبيق القوانين والأنظمة ومعاملة جميع الأطراف على أسس عادلة دون تمييز (حاتمة وسلامة، 2017)، وتُعتبر العدالة أحد أهم المفاهيم في الإدارة، وأكثرها تأثيرًا وتأثرًا في العلاقات الشخصية



والنفسية داخل المؤسسة، نظير ارتباطها المباشر بمفهوم الرضا الوظيفي، الذي متى ما تحقق فإنه يبعث شعورًا إيجابيًا داخل كل عضو في المؤسسة (الشهري، 2021).

وتؤثر العدالة في إدارات التعليم بشكل مباشر على جهود الموظفين ودوافعهم، خصوصًا وأن من أهم متطلبات رفعة التعليم وعلو مستواه وجود دافعية للعمل والإنجاز سواء للمعلم أو كل من يعمل في المؤسسات التعليمية، إضافةً إلى أنها تحد من السلوكيات غير المقبولة التي قد يتعامل بها بعض الموظفين نتيجة القصور في تحقيق العدالة (الشهري، 2021) فتطبيق العدالة ينعكس سلوكيًا على حالة الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطن التنظيمية، والولاء التنظيمي (الغامدي وابن شحبل، 2021).

#### المشاركة (participation):

تزايد التوجه نحو الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص؛ دعمًا لجوانب الحوكمة المؤسسية، (PPP: Public Private Partnership)، كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد على العلاقة التعاونية والتعاقدية بين القطاعين بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية، سواءً فيما يتعلق بالإتاحة أو الجودة، وبما يؤدي إلى تخفيف الأعباء المالية عن الحكومات (قطيبي، 2018).

وتعرف المشاركة في المؤسسات التعليمية بأنها إشراك العاملين والمستفيدين وأصحاب المصالح في صنع السياسات والمبادرات التعليمية من خلال إسهامهم في التخطيط الاستراتيجي والأنشطة النوعية ومراقبتها والحكم عليها (البارقي، 2021)، فالمشاركة الفاعلة تقتضي السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات (حاتمة وسلامة، 2017).

#### متطلبات حوكمة المؤسسات التعليمية:

توضّح محددات الحوكمة ضمنياً متطلبات تطبيقها في النظام التعليمي وتلخصها الباحثتان مما أوردها كل من (الحارث، 2015؛ الربابعة وآخرون، 2021؛ العريني، 2018؛ المهدي، 2017) فيما يلي:

- تفعيل مجموعة من التشريعات واللوائح (تشريعات اللامركزية)، توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري في إدارات التعليم.
- تحديد السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي لإدارات التعليم، ووجود لجان أساسية ومنها لجنة المراجعة.
- تدعيم عملية التنمية المهنية المستدامة للعاملين في إدارات التعليم، وتحسين الأداء الضعيف وبشكل شامل.
- توزيع الموارد بشكل عادل على المؤسسات التعليمية، وتفعيل تقنية المعلومات في أداء الأعمال الإدارية والفنية.
- تفعيل الشراكة التعليمية في عمليات التطوير التنظيمي، وإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- رفع فاعلية نظام التقارير وقدراته على تحقيق الشفافية والإمداد بالمعلومات.
- ربط المناهج بالبيئة ووضع خطة لتطوير المناهج الدراسية.

#### معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية:

تُصنّف معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى معوقات تنظيمية، ومعوقات مادية ومعوقات بشرية (إبراهيم، 2020؛ الشهري، 2021؛ الملكاوي، 2023):

- المعوقات التنظيمية: تتحدد في اتباع سياسة المركزية في المؤسسات التعليمية، وجمود الثقافة التنظيمية، وشيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة، وغياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات الإدارية وتعيين وترقية الموظفين، وضعف التنسيق بين إدارة المدرسة والقيادات العليا في إدارة التعليم، وضعف المساءلة والمحاسبية.
- المعوقات البشرية: تتحدد بقلة إشراك العاملين في صنع القرار، وقصور تدريب المديرين والعاملين على كيفية مواجهة الأزمات والمخاطر والعمل بروح الفريق، وقلة توافر الفرصة أمام أولياء الأمور للتعبير عن رأيهم، وقلة توافر المعلومات اللازمة أمام المسؤولين وأولياء الأمور، وانعدام الثقة بين العاملين والذي يُعد من أكبر العوائق أمام المشاركة الفعالة، فضلاً عن مقاومتهم للتغيير وخوفهم من تحمل المسؤولية، وضعف رغبة بعضهم بالاندماج في أنشطة التنمية المهنية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.





• المعوقات المادية: تتحدد في انخفاض التمويل العام للمؤسسات التعليمية، مما يجعلها غير كافية لسد احتياجاتها في توفير البيئة والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية، وقصور الحوافز، وقلة الميزانية التشغيلية، وقلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهني، وقلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، وسوء إدارة الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة، والهدر في المال العام.

### ثانياً/ العمل التطوعي في التعليم:

يُعد العمل التطوعي ركيزة أساسية في قطاع التعليم، كونه يساهم في تحقيق الأهداف التنموية، ويحقق العديد من الأهداف التربوية ومنها تعزيز التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع، كما يُكسب المتطوعون مهارات وخبرات جديدة، ويوسع دائرة معارفهم لمن يتشاركون معهم نفس الاهتمام.

#### مفهوم العمل التطوعي (Volunteer work):

وهو جهد إنساني يقوم به عدد من أفراد المجتمع بدافع ذاتي ورغبة قوية لتحقيق أهداف إنسانية، من أجل النهوض بالمجتمع من الناحية الفكرية والاجتماعية والصحية (نصار و الحناكي، 2022).

ويُعرّف بأنه بذل وعطاء مالي، أو عيني أو بدني، أو فكري يقدمه أفراد المجتمع عن رضا واقتناع، ويكون بدون مقابل، ويهدف إلى المساهمة في بناء المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة، والتطوير، وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات (أحمد، 2021)، وعرفه المؤتمر الدولي الحادي والعشرون لخبراء إحصاءات العمل (ICLS) على أنه أي نشاط غير مدفوع وغير إلزامي بهدف إنتاج السلع أو توفير الخدمات للآخرين (International Labour Organization, 2023).

وفيما يخص العمل التطوعي الطلابي فقد عرفه القرمادي (2023) بأنه الجهد الذي يبذله الطالب لتقديم خدمات داخل أو خارج المدرسة طوعاً وباختياره وبدون انتظار مردود مالي، من خلال المشاركة في البرامج والمشاريع والأنشطة الطلابية التطوعية ووفق التنظيمات المعتمدة من وزارة التعليم.

#### أنواع العمل التطوعي:

ينقسم العمل التطوعي حسب إطار الممارسة إلى نوعين كما ذكرها كل من (الشمري، 2023؛ القحطاني، 2019؛ الكلباني، 2020):

• العمل التطوعي الفردي: وهو سلوك يمارسه أحد أفراد المجتمع من تلقاء نفسه، أو بمشاركة مجموعة من أصحابه، بهدف تقديم العون والمساعدة لاعتبارات دينية أو أخلاقية أو إنسانية لأفراد آخرين، ولا يرجون منه مردوداً مالياً أو معنوياً، وهذا النوع من العمل محدود الأهداف، ليس له استقرار، ويتوقف على حسب أهداف وإمكانات الفرد أو المجموعة القائمة به.

• العمل التطوعي المؤسسي: تتسع فيه خدمة المتطوع لخدمة المجتمع ضمن نظام مؤسسي، وهذا النوع يساهم في رفع ثقة المتطوع بنفسه وبقدراته، وتكون تجربته بمثابة محاكاة حقيقية للعمل المؤسسي، ويمتاز بالقرب من الموضوعية لأن العمل المنظم يفرض على أصحابه أن تكون لديهم معايير محددة وموضوعية للقرارات، وهذه الموضوعية تنمو مع نمو النقاشات والحوارات، أما العمل الفردي فيعتمد قناعة القائم بالعمل. كما ينقسم العمل التطوعي حسب زمن الممارسة إلى نوعين (التويجري، 2013؛ نفخة، 2020):

• العمل التطوعي التلقائي: ويسمى السلوك التطوعي وهو الذي يأتي استجابة لظرف طارئ أو لموقف إنساني أو أخلاقي محدد ومؤقت وعفوي مثال ذلك أن يندفع المرء لإنقاذ غريق أو إسعاف جريح ولا يتوقع من يقوم بها الحصول على أي مردود مادي.

• العمل التطوعي المنظم: ويسمى الفعل التطوعي لأنه يأتي نتيجة دراسة وتخطيط أساسه الإيمان بفكرة التطوع ودوره في تنمية المجتمع ومعالجة مشكلاته ويتفرد بصفتين أساسيتين وهما: أنه يعتمد على المبادرة الذاتية للمتطوع أو المؤسسة التطوعية، وأنه يقوم على أساس توفر دراسة لاحتياجات المجتمع والخدمات التي تقدمها الحكومة ويعمل المتطوع على سد الثغرات.

وأشار حسنين (2023) إلى التطوع الإلكتروني وهو أحد نماذج الحكومة الإلكترونية الذي يهدف إلى مساعدة المنظمات غير الربحية للتأثير في عمليات صنع القرار، حيث يقوم هذا النموذج على حشد الموارد البشرية وتخطي الحواجز الجغرافية والمؤسسية والبيروقراطية واستخدامها في العمل التعاوني والتضامني، حيث



يعتمد مفهوم التطوع الإلكتروني على مفهوم المجتمعات الإلكترونية، والذي يتكون من مجموعة من الاتصالات والمقابلات الإلكترونية بين جماعة تتشارك بالاهتمامات.

### أهمية العمل التطوعي في التعليم:

يساهم التطوع الطلابي في إعداد الطلاب للحياة الوظيفية، كون العمل التطوعي المنظم بيئة عمل مُصغرة يتدرّب فيها الطالب، وتعدّ الأعمال التطوعية يساعد الطالب على اختيار الأعمال المقربة لهوياته ورغباته أو تتعلق بتخصصه؛ مما يصقل مهارته، ويُعمّق من معلوماته، وهو فرصة لتنمية القدرات القيادية لديه، ورفع مستوى تحمّله للمسؤولية (آل شبيب، 2018)، حيث توجد علاقة طردية بين التطوع والضبط الاجتماعي فكلما زاد التطوع كلما زاد الضبط الاجتماعي لدى الطلاب (الحربي، 2021)، ويتخطى العائد المعنوي الإحساس بالمسؤولية ليساعد في رفع الوعي لدى المتطوع بطبيعة واحتياجات المجتمع وسوق العمل، كما يزيد من قدرة وفاعلية المتطوع على الانخراط في بيئة العمل كشخص منتج (حكيم، 2017)، ويمنح الطلاب فرصة تجربة المهن المختلفة، و يساعدهم في العثور على شغفهم، وبالتالي توجيه الاهتمام للمسارات التعليمية والمهنية الأنسب لهم (Darling & Wilson, 2018; Mccorkle, 2022). ويوضّح تقرير منظمة العمل التطوعي في أستراليا عام 2016م وجود أثر اقتصادي لمساهمة العمل التطوعي، حيث يكتسب المتطوعون مهارات قيمة ويتطورون على المستويين الشخصي والمهني (Volunteering Australia, 2020).

### التطوع بالمرحلة الثانوية في نظام التعليم السعودي وأهميته:

تنبهت وزارة التعليم لأهمية تنظيمه ليحقق أهدافه التنموية، فأصدرت اللائحة التنظيمية للعمل التطوعي في مدارس التعليم العام للعام الدراسي 1436/ 1437، وفي عام 1441هـ صدر مرسوم ملكي بنظام العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية رقم (70/م)، وعلى إثر ذلك ومع تضمين رفع أعداد المتطوعين ضمن رؤية السعودية 2030، ومع استهداف تطوير جوانب متعددة في نظام التعليم العام صدر نظام المسارات الثانوية عام 2021م متضمناً العمل التطوعي الإلزامي للخريج، وفي عام 2023م صدرت هيكلية وزارة التعليم الجديدة متضمنة الإدارة العامة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي، وامتداداً لها تضمن هيكلية إدارات التعليم قسم المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي والمرتبطة تنظيمياً بسعادة مدير عام التعليم.

وقسمت وزارة التعليم (2022) أهمية التطوع في المرحلة الثانوية إلى ثلاث جوانب:

- أهميته للطالب: يساهم العمل التطوعي بتعزيز الانتماء الوطني، واكتشاف الشغف والقدرات والمواهب المختلفة للمتطوع، وغرس القيم الإيجابية مثل التعاون والبذل والإيثار، وتنمية مهارات التواصل الشخصية كالالاتصال والعمل الجماعي.
- أهميته للمدرسة: يُعدّ العمل التطوعي مصدر مهم لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في المدرسة، فالمتطوعون قوة داعمة في الأنشطة الطلابية والاجتماعية، وهم مصدر معلومات مهم لعمليات التخطيط والتقييم للبرامج التطوعية، كما يساعد على معرفة آراء المجتمع المدرسي والفئات المستفيدة من الأنشطة والبرامج التطوعية، وتحديد الاحتياج الفعلي لتطوير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار لتلبية متطلبات التنمية، وتحقيق الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتعزيز المسؤولية المجتمعية، إضافةً لتحقيق المستهدفات الوطنية للأعمال التطوعية وتحقيق الاستدامة.
- أهميته للمجتمع: توفير قناة للمشاركة المجتمعية، والمساهمة في حل مشكلات المجتمع، مثل: المشكلات البيئية والمناخية وغيرها، توفير فرص تطوعية تساهم في تغيير الثقافة المجتمعية نحو التعامل مع ذوي الإعاقة، إضافةً لزيادة العائد الاقتصادي من خلال استثمار أساليب جديدة وتنمية قدرات الطلاب ومهاراتهم وتهيئتهم لسوق العمل.

### مستويات العمل التطوعي ومجالاته للمرحلة الثانوية:

حدّدت وزارة التعليم (2022) ثلاث مستويات أساسية للعمل التطوعي:

- التطوع العام: وهو التطوع لتنفيذ مهام سهلة وبسيطة لا تتطلب مستوى محددًا من المهارات لدى منفذ الفرصة التطوعية.



- التطوع المهاري: وهو التطوع لتنفيذ المهام التي تعتمد على المهارات التي تتكون لدى المتطوع من خلال خبراته وممارساته العملية والشغف والتطوير المستمر.
- التطوع الاحترافي: وهو التطوع لتنفيذ مهام في مجالات مهنية وتخصصية معينة، ويتطلب أن يكون منفذ الفرصة التطوعية حاصلًا على تأهيل متقدم مناسب لمهام الفرصة التطوعية.

### الإشراف على العمل التطوعي للمرحلة الثانوية:

يُعد الإشراف على العمل التطوعي في الميدان التعليمي مهماً لتوفير الدعم للمتطوعين بما يضمن انخراطهم في الفرص التطوعية المناسبة، وأدائهم لمهامهم التطوعية بكل يسر وسهولة، لذا تم توزيع الأدوار بشكل يحقق التكامل بين جميع الجهات المشاركة (وزارة التعليم، 2022):

- دور وزارة التعليم: الإشراف على تنفيذ خطط العمل التطوعي والالتزام بسياساته الخاصة بقطاع التعليم، ووضع الآليات وضوابط تطبيق نظام العمل التطوعي وتطويرها باستمرار، مع تنظيم العمل التطوعي وتطويره في المجالات التعليمية والتربوية بما يحقق التطلعات الوطنية، وتنظيم العلاقة بين أطراف العمل التطوعي بوزارة التعليم بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الوزارة.
- دور إدارة التعليم: الإشراف على إدارة العمل التطوعي وتفعيل أنشطته، وتفعيل المسؤولية المجتمعية لكافة الطلبة الراغبين بالعمل التطوعي، وتنفيذ الخطط التشغيلية للعمل التطوعي والالتزام بسياساته، وتنظيم العلاقة بين أطراف العمل التطوعي بإدارة التعليم بما فيها النشاط الطلابي والعلاقات العامة، واقتراح برامج تطوعية وفق أهداف الوزارة التنموية والإشراف على تنفيذها، والإشراف على استقطاب الطلبة الراغبين في العمل التطوعي، وتدريبهم وتنمية مستوى قدراتهم في مجال العمل التطوعي وتوجيهها نحو أولويات وزارة التعليم وأهداف إدارة التعليم.
- دور مكتب التعليم: التنسيق مع اللجنة الإدارية في المدارس وفريق العمل التطوعي في إدارة التعليم لعقد شراكات مع الجهات التي تقدم فرصًا تطوعية مناسبة وفق احتياجات المنطقة، وتنظيم وإدارة عمليات التطوع، ومتابعة توثيق اللجنة الإدارية في المدارس لساعات تطوع الطلاب في السجلات المخصصة لذلك.
- دور المدرسة: اعتماد تشكيل فريق العمل التطوعي وتزويدهم بالنماذج المعتمدة، واستقطاب الراغبين من الطلبة في العمل التطوعي للمشاركة في البرامج التطوعية الداخلية التي تنظمها المدرسة بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، ومتابعة أداء المتطوعين والفرق التطوعية وتقويمهم والعمل على تحفيزهم حسب الإمكانيات المتاحة، ورفع التقارير الدورية لمكتب التعليم.
- وضمن الدور الإشرافي يتم قياس أداء العمل التطوعي الطلابي في وزارة التعليم وفق مؤشرات قياس الأداء ومعدل تحقيق النتائج التالية:
- عدد الطلبة المشاركين في الأعمال التطوعية.
- العدد الإجمالي لساعات العمل التطوعي.
- عدد الفرص التطوعية.
- معدل تكرار التطوع من قبل الطلبة.
- معدل رضا الجهات المستفيدة.
- معدل رضا الطلبة.
- مدى تحسن المهارات الشخصية والمهنية التي اكتسبها الطلبة.
- نسبة الفرص التطوعية في المستوى العام والمهاري (القرني، 2024).

### الدراسات السابقة:

المحور الأول: الحوكمة في التعليم العام.

دراسة (العريني، 2018) بعنوان " حوكمة تخصيص خدمات التعليم العام في المملكة العربية السعودية نموذج مقترح " هدفت إلى تشخيص واقع حوكمة تخصيص خدمات التعليم العام في المملكة، وتحديد الفجوة في الممارسات الحالية في ضوء التجارب والخبرات الإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيقها، كما حددت أهم المتطلبات لذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي



المسحي، بأداة الاستبانة، و طبقت الدراسة على كامل أفرادها من قيادات وزارة التعليم، وممثلي الشركات التعليمية، والمختصين من المركز الوطني للتخصيص، ومجلس الغرف السعودية، وشركة تطوير البالغ عددهم (544) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وافق أفراد الدراسة بشكل عام على محور واقع تطبيق حوكمة تخصيص خدمات التعليم العام بدرجة (متوسطة)، و أما على مستوى الأبعاد التسعة للواقع، فقد جاء بُعد (المساواة والعدالة) في المرتبة الأولى، يليه بُعد (سيادة القانون) بدرجة موافقة (عالية)، ثم جاء بُعد (الرؤية الإستراتيجية)، يليه بُعد (الرقابة الإدارية)، ثم بُعد (تحقيق حاجات المستفيدين) بدرجة موافقة (متوسطة)، ثم جاء بُعد (المشاركة)، يليه بُعد (اللامركزية)، وجاء بُعد (المساءلة)، وأخيراً جاء بُعد (الشفافية) في المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة موافقة (ضعيفة)، وتوصلت الدراسة للعديد من المعوقات التي قد تقف أمام حوكمة تخصيص خدمات التعليم العام وكانت أعلاها المعوقات الإجرائية، وأدناها معوقات الأنظمة واللوائح، وكشفت الدراسة أن هناك متطلبات لا بد من توافرها لذلك، وكانت أعلاها موافقة متطلبات الأنظمة واللوائح، وأدناها المتطلبات الاقتصادية.

**دراسة (القرشي، 2020) بعنوان "حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030".** هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الإدارة التعليمية فيما يتعلق بمجالات (الشفافية-المساءلة-المشاركة) وفق رؤية السعودية 2030 من وجهة نظر قادة المدارس، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتحددت عينة الدراسة بجميع مديري المدارس الحكومية الصباحية والبالغ عددهم (176) فرداً، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة واقع تطبيق الحوكمة في إدارة تعليم ينبع كمدخل لتفعيل رؤية السعودية 2030 جاء بدرجة (متوسطة)، واحتل مجال (الشفافية) المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة)، تلاه مجال (المساءلة) بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم مجال (المشاركة) بدرجة ممارسة (متوسطة).

**دراسة (الشهري، 2021) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين التربويين".** هدفت للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعوقات تطبيقه، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات عن طريق تصميم استبانة تتضمن أبعاد الحوكمة (التمكين، الشفافية، العدالة، والمساءلة)، وتم تطبيق هذه الأداة على كامل مجتمع البحث المكون من (150) مشرفاً تربوياً، وكشفت النتائج أن تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم في محافظة بيشة في بُعد (الشفافية) جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني تطبيق الحوكمة في بُعد (التمكين) وكلاهما بدرجة تطبيق (كبيرة)، ثم في الترتيب الثالث جاء بُعد (المساءلة)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد (العدالة) وكلاهما بدرجة تطبيق (متوسطة)، وتضمنت معوقات تطبيقه (المعوقات التنظيمية - المعوقات البشرية - المعوقات المادية).

**دراسة (الغامدي و ابن شحبل، 2021) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية السعودية 2030، من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التدريب، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة، والتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير تطبيق الحوكمة، وقد تكون أفراد البحث من جميع مشرفي ومشرفات التدريب بإدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (70) مشرفاً ومشرفة تدريب، وأستخدم المنهج الوصفي بمدخله المسحي، بأداة الاستبانة، وقد توصلت البحث إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، وجاء ترتيب المحاور تنازلياً بدءاً من الشفافية، ثم العدالة، فالمساءلة، وأخيراً المشاركة، كما كشفت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على المقترحات التي تساعد على تطوير تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث.**

**دراسة (العربي و سعد الدين، 2021) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان".** هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والكشف عن أهم متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين بالإدارات ومكاتب التعليم (بنين وبنات) والبالغ عددهم (267) فرداً، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن واقع



تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاء بدرجة متوسطة؛ إذ تأتي الشفافية بالمرتبة الأولى، يليها المشاركة، وفي الأخير تأتي المساءلة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان باختلاف مُتغيّر النوع؛ لصالح أفراد الدراسة من الإناث، و مُتغيّر المؤهل العلمي؛ لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على مُتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.

دراسة (المالكي و المالكي، 2021) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة". هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من المعلمين المنقولين في حركة النقل والبالغ عددها (295) معلماً، وتم تطبيق أداة الاستبانة عليهم، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاءت منخفضة في كل محور من محاور الدراسة، وجاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام منخفضاً، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية وذلك لصالح العاملين في المرحلة الابتدائية، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح الفئة الذين تتراوح خدمتهم من (10) إلى (20) سنة، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير العمل الحالي وذلك لصالح المعلمين.

دراسة (الخطوي والجهني، 2022) بعنوان "درجة تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين والمشرفات". هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين والمشرفات من خلال الأبعاد التالية: (الشفافية، المساءلة، التمكين، و المشاركة)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من المشرفين والمشرفات بالمقر الرئيس للإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك البالغ عددهم (222) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وجاء تطبيق بُعد التمكين بالمرتبة الأولى، يليه بُعد المساءلة بدرجة تطبيق متوسطة، ثم بُعد الشفافية بدرجة تطبيق متوسطة، و بعد المشاركة بدرجة تطبيق متوسطة.

دراسة (طابع، 2025) بعنوان " الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي: خبرات دولية دروس مستفادة". هدفت إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي باستخدام الحوكمة المؤسسية، واستعراض متطلبات التنفيذ والمعوقات وآليات التغلب على معوقات التنفيذ. واستخدم البحث المنهج الوصفي وجمع البيانات من المجلات والكتب والدوريات والدراسات السابقة، والاستعانة بالمنهج المقارن والذي مكن من وصف الخبرات الدولية والدروس المستفادة، والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين خبرات الدول موضع البحث، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي باستخدام الحوكمة المؤسسية، وخلص البحث إلى عدد من النتائج منها نقص وعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، ضعف الأطر التشريعية التنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة، وغياب الإجراءات التنفيذية.

المحور الثاني: العمل التطوعي في التعليم العام.

دراسة يونج (Yang, 2017) بعنوان "هل يؤثر التطوع الإلزامي على السلوك اللاحق؟ أدلة من تجربة طبيعية في كندا". هدفت لتقدير تأثير "العمل التطوعي الإلزامي" لطلاب المدارس الثانوية في كندا (أونتاريو) على السلوك التطوعي اللاحق، باستخدام المسح الطولي والممثل للشباب في المرحلة الانتقالية في كندا، وهو يتألف من مجموعتين تم جمعهما بشكل منفصل، المجموعة (أ) تضم طلاباً بعمر (15) عاماً، المجموعة (ب) تغطي الفئة العمرية (18-20) عاماً، في المجمع، شارك ما يقرب من (30000) شاب تتراوح أعمارهم بين 15 عاماً (الفوج أ)، وأكثر من (22000) شاب تتراوح أعمارهم بين (18-20) عاماً (الفوج ب)، وأجريت مقابلات متابعة مع المشاركين عندما بلغ عمر المجموعتين (23 و 26-28) عاماً على التوالي، الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التطوعية متطابقة لكلا المجموعتين، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد أي دليل على أن "العمل التطوعي الإلزامي" زاد من الإيثار، ولكن زاد من مشاركة المتطوعين خلال النظام المنسق، وأن أولئك الذين فرض عليهم التطوع تطوعوا بشكل أقل مما كان متوقعاً بعد استكمال النظام المنسق.

دراسة (الشبانة، 2019) بعنوان " دور المدرسة الثانوية في تعزيز العمل التطوعي لدى الطلاب في ضوء التجارب والخبرات العالمية - تصور مقترح". هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز العمل التطوعي



لدى طلاب المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي لاستطلاع آراء مدرّاء مكاتب التعليم وقائدي ومعلمي المدارس الثانوية في المنطقة الوسطى والشرقية والغربية، وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة مقدارها (1266) معلّمًا ومديرًا في المدارس الثانوية، وتطبيق أداة المقابلة مع (12) من مديري مكاتب التعليم، وأظهرت النتائج أن أهمية العمل التطوعي داخل المدرسة تكمن في مساهمته في تنمية الانتماء لدى الطالب نحو مدرسته ومجتمعه ودولته، وإسهامه في اكتشاف قدرات الطالب وتعزيزها، وحددت النتائج أهم معوقات العمل التطوعي بضعف دور الاعلام في توضيح الدور الإيجابي للمشاركة بالأعمال التطوعية، وضعف تشجيع الطالب للمشاركة في عضوية الجمعيات التي تعنى بالعمل التطوعي، كما أظهرت النتائج عددًا من الآليات لتعزيز العمل التطوعي أهمها توضيح فائدة المشاركة في الأعمال التطوعية للطالب والمجتمع، وتحفيز الطلاب معنويًا، وعرض نماذج إيجابية عن المشاركة بالأعمال التطوعية.

**دراسة (التيمي، 2020) بعنوان " مدى وعي طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بثقافة العمل التطوعي".** استهدفت التعرف على مدى وعي طالبات المرحلة الثانوية بثقافة العمل التطوعي وأهميته، والعوامل المؤثرة في مشاركة الطالبات في الأعمال التطوعية، وكذلك التعرف على الآليات المعززة لثقافة العمل التطوعي من وجهة نظر الطالبات، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي باستخدام أداة الاستبانة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (255) من طالبات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: انخفاض وعي الطالبات بالمعلومات عن مجالات العمل التطوعي التي يمكن العمل بها، وعن المؤسسات التي تقبل عمل المتطوعين، وتمثلت العوامل المؤثرة الإيجابية في الرغبة باكتساب خبرات ومهارات جديدة، الإحساس بالمسؤولية تجاه تطوير المجتمع وتنميته، وأما العوامل السلبية جاء أهمها: ضعف تركيز منظمات العمل التطوعي على البرامج الخاصة بفئة الطالبات، خلو المناهج من التشجيع على التطوع، وفيما يخص الآليات كانت أهم النتائج توعية الطالبات بأماكن ممارسة العمل التطوعي القريبة من إقامتهن، تعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع لتدريب الطالبات على ممارسة الأعمال التطوعية.

**دراسة (آل رفعة، 2020) بعنوان "تصور مقترح للمسؤولية المجتمعية للمدرسة الثانوية (بمنطقة جازان التعليمية) في ضوء رؤية المملكة 2030".** هدفت إلى الوقوف على درجة (أهمية - توفر) أبعاد المسؤولية المجتمعية للمدارس الثانوية بمنطقة جازان التعليمية من وجهة نظر العاملين بها وبناء تصور مقترح للمسؤولية المجتمعية بها في ضوء واقعها ورؤية السعودية 2030، واستُخدم المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على (391) من العاملين في المدارس الثانوية (مدير، مشرف تربوي، مرشد طلابي، وكيل، إداري)، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف ممارسة أبعاد المسؤولية المجتمعية (الإداري والإجرائي، المجتمعي، البيئي والصحي، الأخلاقي والقيمي، الوطني والانتمائي، المعرفي والتربوي) بشكل عام، وأظهرت النتائج الأهمية الكبيرة لكافة الأبعاد.

**دراسة (آل عثيمين، 2020) بعنوان "معوقات مشاركة طلاب المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية في العمل التطوعي".** هدفت لتحديد معوقات مشاركة طلاب المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية في العمل التطوعي، اعتماداً على تحديد طبيعة اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي، وتحديد معوقات مشاركتهم فيه، والتوصل إلى مقترحات لتفعيل مشاركتهم، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي من خمس محافظات بالمنطقة الشرقية وهي الدمام والخبر والقطيف والجبيل والخفجي بمعدل مدرستان في كل محافظة، وتم استخدام استبانة على عينة قدرها (642) طالبًا، وأظهرت النتائج أن لدى الطلاب اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل التطوعي، وكشفت الدراسة عن بعض المعوقات أهمها: قلة برامج التدريب على العمل التطوعي، والضعف في غرس ثقافة العمل التطوعي بين الطلاب، وقلة التوعية المقدمة من وسائل الإعلام بأهمية العمل التطوعي، وكشفت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على متغيري الخبرة السابقة ومستوى تحصيل الأب والأم، كما وضحت النتائج عدة مقترحات لتفعيل مشاركة الطلاب تتضمن: إتاحة الخيار للطلاب للمجال التطوعي الذي يرغبه، ثم إنشاء مراكز أو وحدات متخصصة في برامج التطوع، وعقد شراكات بين المدرسة ومؤسسات العمل الخيري.

**دراسة كريسمان وآخرين (Crisman et al., 2020) بعنوان "مراقبة تجارب متطوعي برنامج الأوقات خارج المدرسة (OST): الطريقة المختلطة والتجارب التطوعية مفتوحة العضوية (MOVE)"** تهدف الدراسة لدعم جهود المنظمات التي تشارك المتطوعين الشباب، من خلال تطوير واختبار الطريقة المختلطة لتقييم تجارب المتطوعين MOVE - وهو نهج من مرحلتين لتحديد ورصد الفوائد المرتبطة بالمتطوعين بعملهم



في برامج OST تبدأ بالاستكشاف النوعي وتوثيق تجارب المتطوعين، وبناءً على النتائج يتم تصميم وتنفيذ التقييم الكمي المتكرر الذي يمكن أن يصبح الأساس للتحسين المستمر في إدارة المتطوعين- حيث تم تطبيق الطريقة المختلطة في ANYTOWN وهو برنامج OST سكني مدته أسبوع ويتم تقديمه عدة مرات خلال فصل الصيف في خليج تامبا بالولايات المتحدة، يتم اختيار طلاب من المرحلة الثانوية للإقامة في مساكن الطلبة ومجموعات المناقشة الصغيرة، و يركز البرنامج على تعزيز المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية بين طلاب المدارس الثانوية، ووضحت النتائج أن المتطوعون شهدوا نموًا شخصيًا، وتطوير مهارات مهنية، وحصلوا على فرص للتواصل المهني، ولم تزد مقاييس التعاطف بين الثقافات ومهارات القيادة بشكل ملحوظ بين نتائج الاختبار القبلي و الاختبار البعدي.

دراسة ( العريفي، 2022) بعنوان " التحديات التي تواجه نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره من وجهة نظر القائدان التربويين ". هدفت الدراسة للتعرف على التحديات التي تواجه تطبيق نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم تبوك، إضافة إلى تقديم مقترحات تطويرية لتطبيق نظام مسارات المرحلة الثانوية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على عينة بلغت (159) من مشرفات القيادة المدرسية ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم تبوك، وقد توصلت النتائج إلى أن استجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية)، حيث تمثل أبرزها في عدم وضوح آليات المهام التطوعية المطلوبة للخروج، وقد تمثلت أبرز المقترحات التطويرية من وجهة نظر عينة الدراسة في إقامة دورات تدريبية وورش العمل لكل الفئات وتطوير جاهزية المدارس وتأسيس بنية تحتية قوية لنظام المسارات، وتفعيل النوعية بنظام المسارات المطور للفئات ذات العلاقة.

دراسة ريندي وأخرين (2023 ، Rende et al.) بعنوان " تسريع المسارات المهنية للعلوم لطلاب المدارس الثانوية من خلال برامج التطوع العلمي غير الرسمية ". هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير برامج تعليم العلوم غير الرسمية في المحافظة على الاهتمام والمثابرة على المدى الطويل في المهن العلمية، حيث تناولت النتائج الأكاديمية والمهنية للطلاب الذين شاركوا في برنامج تطوعي متعدد السنوات في أحد متاحف العلوم بالولايات المتحدة، وتمت مقابلة (٢١) مشاركًا حول دوافعهم للعمل التطوعي وتأثير المشاركة على مساراتهم المهنية في مجال العلوم، وأظهرت النتائج أن المشاركين في البرنامج التطوعي واصلوا مهن العلوم بمعدلات أعلى من المتوسط الوطني، مما أضاف أدلة لإظهار كيف تعمل برامج تعليم العلوم غير الرسمية على إطالة عمر الاهتمامات المهنية في مجال العلوم، ووثقت هذه الدراسة أيضًا ظاهرة ناشئة تتمثل في تسريع المسارات المهنية العلمية للمشاركين، قد تساعد برامج التطوع في المتاحف، مثل تلك التي تمت دراستها، طلاب المدارس الثانوية على اكتساب المعرفة والمهارات الأساسية للتطوير الوظيفي في مجال العلوم في وقت أبكر مما هو معتاد.

دراسة (القرمادي، 2023) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنفيذ مشروع التطوع بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض ". هدفت إلى التعرف على واقع دور الإدارة المدرسية في تنفيذ مشروع التطوع بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة، وتقديم المقترحات التي تسهم في تفعيل دورها في تنفيذ مشروع التطوع، وقد استخدمت المنهج الوصفي (المسحي)، حيث وزعت استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس و رواد النشاط الطلابي في المدارس الحكومية الثانوية بنين بمدينة الرياض وعددها (128) مدرسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنفيذ مشروع التطوع جاء بدرجة كبيرة وكان أكثرها موافقة: أن إدارة المدرسة تؤكد على أهمية مشروع العمل التطوعي، و تعزز المبادرات الذاتية لدى الطلاب لخدمة المجتمع، كما كشفت الدراسة عن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ مشروع التطوع وكان أبرزها ضعف الميزانية المخصصة للعمل التطوعي في المدرسة، وقلة وعي الطلاب بالأمكان التي ترغب بمتطوعين، وقدمت الدراسة مقترحات لتفعيل دور إدارة المدرسة في العمل التطوعي أهمها تكريم الطلاب المتطوعين الأكثر ساعات تطوعية في بيئة المدرسة، وطلاق جائزة للعمل التطوعي المتميز بين مدارس مكتب التعليم.

دراسة عميش (2024) بعنوان "واقع العمل التطوعي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة بيش". هدفت إلى معرفة واقع العمل التطوعي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة بيش التابعة لمنطقة جيزان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تبلغ (280) طالبة من



طالبات المدارس الثانوية بمحافظة ببش، في الفصل الدراسي الثاني من العام 2022م، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى واقع العمل التطوعي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة ببش كان مرتفعاً للمدرسة، وكان أعلاها موافقة أن المدرسة تشارك في المناسبات الوطنية وفي الأيام العالمية المختلفة، وتسهم في تعزيز الأنشطة التطوعية المجتمعية، كما كشفت النتائج عن الصعوبات التي تواجه الطالبات في ممارسة العمل التطوعي وكان أبرزها أن المدرسة تفرض قيوداً على الأنشطة التطوعية التي يتم ممارستها، وضعف إدراك العاملين في المدرسة و الطالبات لأهمية العمل التطوعي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول (واقع العمل التطوعي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة ببش) لصالح فئة "أكثر من 30 ساعة تطوع"، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (الصعوبات التي تواجه الطالبات في ممارسة العمل التطوعي بالمدارس الثانوية بمحافظة ببش) لصالح فئة (داخل المدرسة).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنه لا يوجد دراسة بحثت في حوكمة العمل التطوعي الطلابي، وأن الدراسة الحالية تلتقي في بعض الجوانب من الدراسات مثل آل عثيمين (2020) و دراسة الشبانة (2019) و دراسة عميش (2024) في الكشف عن معوقات مشاركة طلاب المرحلة الثانوية في العمل التطوعي، و دراسة عميش (2024) في الكشف عن واقع العمل التطوعي لطلاب المرحلة الثانوية.

وبالنظر للدراسات السابقة التي بحثت في العمل التطوعي كان أغلبها دراسات تهتم بجانب تعزيزه، نظراً لأنها تناولته قبل إقرار إلزاميته، مما يعزز أهمية البحث الحالي والحاجة إليه، بينما تناولت أغلب دراسات الحوكمة الجانب المؤسسي للحوكمة، مثل دراسة (الروسان وآخرون، 2023؛ العربي وسعد الدين، 2021؛ العطوي والجهني، 2022؛ الغامدي وابن شحبل، 2021؛ القرشي، 2020؛ المالكي والمالكي، 2021).

وقد تفرّد البحث الحالي في الجمع ما بين موضوعين هامين لم يتم التطرق لهما معاً في دراسات سابقة على حد علم الباحثين، وهما الحوكمة والعمل التطوعي، وتفرّدت كذلك بهدفها في تقديم إستراتيجية لحوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم وبالاستفادة من الممارسات المحلية والعالمية، كما تفرّد الدراسة الحالية بتحديد عينة الدراسة لمسؤولي العمل التطوعي في إدارات التعليم والمكاتب التابعة لها، إضافةً لمديري ومديرات المدارس للكشف عن الواقع من كافة المواقع.

ومن خلال تحليل تلك الدراسات وأهدافها ونتائجها، تم التوصل إلى أوجه الاتفاق والاختلاف بينها والبحث الحالي، وأوجه استفادة البحث الحالي منها، كالتالي:

#### أولاً/ أوجه الاتفاق والاختلاف ما بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مجالها: دراسات تناولت أبعاد الحوكمة وتم تطبيقها في إدارات التعليم كدراسة (طلابع، 2025؛ العطوي والجهني، 2022؛ العربي وسعد الدين، 2021؛ العريني، 2018؛ الغامدي و ابن شحبل، 2021؛ القرشي، 2020؛ المالكي و المالكي، 2021)، ودراسات تناولت العمل التطوعي الطلابي كدراسة (التميمي، 2020؛ الشبانة، 2019؛ آل عثيمين، 2020؛ عميش، 2024؛ القرماضي، 2023)، ودراسة (Crisman et al., 2020; Rende et al., 2023; Yang, 2017).

يشارك البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والأدوات المستخدمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة كدراسة (التميمي، 2020؛ آل عثيمين، 2020؛ العريني، 2018؛ عميش، 2024؛ الشبانة، 2019؛ الشهري، 2021؛ العربي وسعد الدين، 2021؛ العريفي، 2022؛ العطوي والجهني، 2022؛ الغامدي و ابن شحبل، 2021؛ القرشي، 2020؛ القرماضي، 2023؛ المالكي و المالكي، 2021).

على الجانب الآخر؛ اختلف البحث عن الدراسات السابقة في أنها جمعت مابين موضوعين مهمين وهما الحوكمة والعمل التطوعي الطلابي، وتختلف في مجتمع البحث، وتحديد مبادئ الحوكمة الأنسب للدراسة (الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة)، في حين تناولت دراسة الغامدي و ابن شحبل (2021) الشفافية والعدالة والمساءلة والمشاركة بينما تناولت دراستي العطوي والجهني (2022) والشهري (2021) التمكين والمساءلة والشفافية والمشاركة، واقتصرت دراسات العربي وسعد الدين (2021) والقرشي (2020) على الشفافية والمشاركة والمساءلة، وتناولت العريني (2018) العدالة وسيادة القانون والرؤية الإستراتيجية والرقابة الإدارية وتحقيق حاجات المستفيدين واللامركزية والمشاركة والمساءلة والشفافية، وحددها طلابع (2025) بالمعاملة





العادلة والمسئولية التنظيمية والشفافية والمساءلة والمحاسبية والإفصاح والمشاركة الفعالة والمساواة، والاستجابة وسيادة القانون والاستقلالية، أما المالكي و المالكي (2021) فقد اقتصرا على الشفافية والنزاهة والعدالة.

#### ثانياً/ جوانب استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوعات الإطار النظري وفي اختيار منهج الدراسة، والأدوات المناسبة لجمع البيانات المطلوبة، وتم الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، وبناء الإستراتيجية المقترحة لحوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية في إدارات التعليم.

#### منهجية البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي لكونه يُحقق أهداف البحث؛ إذ يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات فيه (عبيدات وآخرون، 2015)، وقد وظفت الباحثتان هذا المنهج في وصف بيانات عينة الدراسة والمتعلقة بتغييراتها [ إدارة التعليم، الوظيفة (مسؤول/ة العمل التطوعي بإدارة التعليم، و المكاتب التابعة له، مديرة/ مدرسة)، الجنس]، وفي مسح آرائهم حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، ومعوقات تطبيقها.

#### مجتمع البحث: تكون مما يلي:

- **المجموعة الأولى:** جميع مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في إدارات التعليم للمناطق (الرياض، والأحساء، والمدينة المنورة، والجوف، وعسير) البالغ عددهم خمسة أفراد، ولقلة عددهم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع.
- **المجموعة الثانية:** جميع مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في مكاتب التعليم التابعة لإدارات التعليم الخمسة والبالغ عددهم 38 فرداً، ولقلة عددهم استخدام أسلوب الحصر الشامل.
- **المجموعة الثالثة:** جميع مديري ومديرات المدارس في إدارات التعليم الخمسة والبالغ عددهم (1345) فرداً، ويوضح الجدول (1) أعداد أفراد مجتمع الدراسة حسب إدارة التعليم.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة وفق الإدارات العامة للتعليم

المجموع	مديري المدارس	مديرات المدارس	مسؤول العمل التطوعي		الإدارة العامة للتعليم
			المكاتب التابعة	إدارة التعليم	
665	293	356	15	1	بمنطقة الرياض
155	73	78	3	1	بمنطقة الأحساء
260	113	138	8	1	بمنطقة المدينة المنورة
93	42	44	6	1	بمنطقة الجوف
215	101	107	6	1	بمنطقة عسير
1388	622	723	38	5	المجموع

المصدر: وزارة التعليم 1446هـ

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة من مديري ومديرات المدارس عددهم (337) فرداً، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية بنسبة 25% من كل إدارة، وتم الحصول على استجابات (320) فرداً، وهو ما يمثل (95%) من إجمالي العينة المستهدفة، ويوضح الجدول (2) عددهم في كل إدارة.



## جدول (2) عينة البحث من مديري ومديرات المدارس

المجموع		مديري المدارس		مديرات المدارس		الإدارة العامة للتعليم
الاستجابات	المستهدف	الاستجابات	المستهدف	الاستجابات	المستهدف	
157	162	69	73	88	89	بمنطقة الرياض
33	38	15	18	18	20	بمنطقة الأحساء
59	63	27	28	32	35	بمنطقة المدينة المنورة
22	22	11	11	11	11	بمنطقة الجوف
49	52	24	25	25	27	بمنطقة عسير
320	337	146	155	174	182	المجموع

وبذلك يكون مجموع أفراد البحث وعينته (380) فرداً.

## خصائص أفراد البحث وعينته:

يتصف أفراد البحث وعينته المستجيبين لأداة الاستبانة من الثلاث فئات بعدد من الخصائص؛ تتمثل في المتغيرات الآتية: (إدارة التعليم، الوظيفة، الجنس)، وبحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات؛ وكان وصف خصائص أفراد وعينة البحث كالآتي:  
أ. متغير إدارة التعليم:

## جدول (3): توزيع أفراد وعينة البحث وفقاً لمتغير إدارة التعليم

النسب المئوية	التكرارات	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة
47.7	173	بمنطقة الرياض
10.2	37	بمنطقة الأحساء
18.7	68	بمنطقة المدينة المنورة
8	29	بمنطقة الجوف
15.4	56	بمنطقة عسير
100	363	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير إدارة التعليم، حيث أن هناك (173) من أفراد وعينة البحث بنسبة (47.7%) يتبعوا إدارة التعليم بمنطقة الرياض وهم النسبة الأكبر، في حين أن هناك (29) من أفراد وعينة البحث بنسبة (8%) يتبعوا إدارة التعليم بمنطقة الجوف وهم النسبة الأقل، وتُشير النتيجة السابقة إلى تنوع إدارات التعليم التي يعمل بها أفراد وعينة البحث، الأمر الذي يساهم في الحصول على بيانات أكثر تنوعاً حول حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

ب. متغير الوظيفة:

ت.

## جدول (4): توزيع أفراد وعينة البحث وفقاً لمتغير الوظيفة.

النسب المئوية	التكرارات	الوظيفة
1.4	5	مسؤول/ة العمل التطوعي في إدارة التعليم
10.5	38	مسؤول/ة العمل التطوعي في مكتب التعليم
88.1	320	مديرة/ة المدرسة الثانوية
100.0	363	المجموع

يتضح من خلال الجدول (4) أن هناك (320) من عينة البحث بنسبة (88.1%) من مديري/ات المدارس الثانوية وهم النسبة الأكبر، في حين أن هناك (5) من أفراد البحث بنسبة (1.4%) من مسؤولي/ات العمل التطوعي في إدارة التعليم وهم النسبة الأقل، وتُشير النتيجة السابقة إلى اختلاف المستوى الوظيفي لأفراد البحث وهذا يُعطي الفرصة للحصول على نتائج جوهرية بناءً على مستويات وظيفية مختلفة.



ج. متغير الجنس:

جدول (٥): توزيع أفراد وعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
43.5	158	ذكر
56.5	205	أنثى
100.0	363	المجموع

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد وعينة البحث وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد عينة البحث بنسبة (56.5%) من الإناث، و(43.5%) من الذكور، وتُشير النتيجة السابقة إلى تنوع أفراد البحث بين ذكور وإناث، الأمر الذي يُعطي آراء أكثر شمولية حول حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أداتا البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، والمنهج المتبع، تم استخدام أداتين وهما (الاستبانة والمقابلة) على النحو التالي:

الأداة الأولى/ الاستبانة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم بناءها انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه، وكذلك طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على خمسة محاور لمبادئ الحوكمة (الشفافية والرقابة والمساءلة والعدالة والمشاركة)، وبيّن الجدول (6) عدد أبعادها وعباراتها وكيفية توزيعها.

جدول رقم (6) يوضح محاور الاستبانة وأبعادها وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	الأبعاد	المحور
30 عبارة	6	الشفافية	درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم
	6	الرقابة	
	6	المساءلة	
	6	العدالة	
	6	المشاركة	

وتم استخدام مقياس رباعي وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (7): تحديد فئات المقياس المُتدرّج الرباعي المستخدم في الاستبانة.

حدود الفئة		الدرجة	فئات الموافقة
من	إلى		
1	1.75	1	معدومة
1.76	1.76	2	منخفضة
2.51	3.25	3	متوسطة
3.26	4.0	4	عالية

صدق وثبات الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

للتحقق من صدق الاستبانة عُرضت على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين؛ للتأكد من مناسبتها وشمولها لأهداف البحث، ومعرفة مناسبة عبارات الاستبانة لمحاورها، وأبعادها، والتأكد من وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، ثم أُجريت التعديلات اللازمة لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة حُسبت مُعاملات الارتباط لبيرسون Pearson بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، وبين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمحور التابع له، ويتضح ذلك من الجداول الآتية:



جدول (8): مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البُعد (درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم)، والدرجة الكلية للبُعد التابعة له.

البُعد الأول الشفافية		البُعد الثاني الرقابة		البُعد الثالث المساءلة		البُعد الرابع العدالة		البُعد الخامس المشاركة	
العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط
1	**0.673	1	**0.809	1	**0.823	1	**0.816	1	**0.792
2	**0.747	2	**0.833	2	**0.762	2	**0.785	2	**0.813
3	**0.761	3	**0.866	3	**0.779	3	**0.821	3	**0.807
4	**0.811	4	**0.858	4	**0.859	4	**0.762	4	**0.746
5	**0.827	5	**0.860	5	**0.837	5	**0.709	5	**0.730
6	**0.847	6	**0.814	6	**0.826	6	**0.838	6	**0.826

\*\* دال عند مستوى (0,01).

يتبين من الجدول رقم (8) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور (درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم) بالدرجة الكلية لكل بُعد جاءت دالة عند مستوى (0,01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث الحالي.

جدول (9): مُعاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد الحوكمة للمحور (درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم)، والدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	مُعامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
البُعد الأول: الشفافية.	**0.834
البُعد الثاني: الرقابة.	**0.743
البُعد الثالث: المساءلة.	**0.828
البُعد الرابع: العدالة.	**0.835
البُعد الخامس: المشاركة.	**0.715

\*\* دال عند مستوى (0,01).

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0,01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمبادئ بين (0,715، 0,835)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث الحالي.

ثبات أداة الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة البحث (الاستبانة) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )، كما يلي:

جدول (10): مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	مُعامل الثبات
البُعد الأول: الشفافية.	6	0.813
البُعد الثاني: الرقابة.	6	0.848
البُعد الثالث: المساءلة.	6	0.839
البُعد الرابع: العدالة.	6	0.815
البُعد الخامس: المشاركة.	6	0.833
مُعامل الثبات الكلي للاستبانة	30 عبارة	0.881

يتبين من الجدول رقم (10) أن استبانة البحث تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.881) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.813 - 0.848)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.



ويُستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

### الأداة الثانية/ المقابلة:

أُستخدمت المقابلة المنظمة (Structured Interview) للإجابة عن السؤال الثاني: مامعوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، حيث تم إعداد استمارة لمقابلة كافة مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي في إدارات التعليم والبالغ عددهم خمسة أفراد، وتم عرضها على محكمين وتجربتها للتأكد من وضوح الأسئلة وجاهزية الأداة للتطبيق.

**موثوقية أداة المقابلة:** بعد تصميم المقابلة عُرضت على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين؛ للتأكد من مناسبة أسئلتها وشمولها لأهداف الدراسة، والتحقق من وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، ثم أُجريت التعديلات اللازمة؛ لتخرج المقابلة في صورتها النهائية.

### عرض نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس؟  
للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، كما رُتبت المبادئ تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، والجدول (11) الآتي يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

**جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينتها حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم**

م	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
1	المبدأ الأول: الشفافية.	3.06	0.79	متوسطة	1
4	المبدأ الرابع: العدالة.	2.96	0.81	متوسطة	2
5	المبدأ الخامس: المشاركة.	2.94	0.90	متوسطة	3
2	المبدأ الثالث: المساءلة.	2.90	0.90	متوسطة	4
3	المبدأ الثاني: الرقابة.	2.89	0.90	متوسطة	5
-	المتوسط الحسابي العام	2.95	0.80	متوسطة	-

يتبين من الجدول (11)، أنّ محور درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم يتضمّن (5) مبادئ، وهي على التوالي وفقاً لأعلى متوسط حسابي لها (الشفافية – العدالة – المشاركة – المساءلة – الرقابة)، قد جاءت درجة التطبيق (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.89 – 3.06) من أصل (4.0) درجات، وتقع هذه المتوسطات بالفئة الثالثة من فئات المقياس المُندرج الرباعي، بينما حصل المحور بشكل عام على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.95)، وانحراف معياري عام بلغ (0.80)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية لمبادئ المحور بين (0.79، و0.90)؛ وهي قيم أقل من الواحد الصحيح؛ مما يعكس التجانس في استجابات أفراد البحث وعينته حول مبادئ المحور. ورُتبت مبادئ المحور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها؛ إذ جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، بوصفه أعلى المبادئ من حيث درجة التطبيق، بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (0.79)، بينما جاء مبدأ الرقابة في المرتبة الخامسة والأخيرة، بوصفه أدنى المبادئ، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.90).

وقد تُبزر هذه النتيجة بأنه على الرغم من جهود وزارة التعليم وخططها لتطبيق رؤية السعودية 2030 والمتضمنة تنظيم العمل التطوعي، إضافة لمبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية المتضمن حوكمة إدارات التعليم وعملياته؛ إلا أنّ حداثة إلزامية العمل التطوعي الطلابي قد تكون سبب في قصور حوكمة العمل التطوعي الطلابي، خاصة وأنه لا يوجد ما يشير إلى وجود منهجية واضحة وموحدة، ولا مؤشرات لقياس تحقق هذه المبادئ بأقسام المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي في إدارات التعليم، فالمؤشرات المعتمدة في إدارات التعليم هي مؤشرات لقياس أداء وتنفيذ البرامج والمبادرات ولا تقيس حوكمة العمليات الإدارية.



وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة القرشي (2020) التي خلصت إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة في إدارة تعليم ينبع جاء بدرجة (متوسطة) واحتل مبدأ (لشفافية) المرتبة الأولى، و دراسة العربي وسعد الدين (2021) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاء بدرجة متوسطة، وكانت الشفافية أيضاً بالمرتبة الأولى، كما اتفقت مع دراسة العطوي والجهني (2022) التي توصلت أن درجة تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك بدرجة متوسطة.

وتناولت الجداول الآتية بنوع من التفصيل درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، في المبادئ الآتية:

أولاً/ مبدأ الشفافية:

للتعرّف على درجة تطبيق مبدأ الشفافية رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها، على النحو الآتي:

جدول (12): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينته حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ الشفافية.

م	العبارات	درجة التطبيق											
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
1	توفير دليل واضح مُنظم للعمل التطوعي الطلابي، يشتمل على إجراءات ونماذج إدارية تنظم عمليات إدارة التطوع بما في ذلك الفرق التطوعية.	53.7	195	30.9	112	9.6	35	21	5.8	3.33	0.87	عالية	1
2	اختيار مسؤول العمل التطوعي وفق معايير محددة ومعلنة.	44.1	160	32.5	118	16.8	61	24	6.6	3.14	0.93	متوسطة	2
3	استخدام قنوات اتصال حديثة، ومتنوعة، ومفتوحة في كل الاتجاهات، لزيادة كفاءة إدارة العمل التطوعي.	40.8	148	36.1	131	17.1	62	22	6.1	3.12	0.90	متوسطة	3
4	تقديم التغذية الراجعة لكافة المتقدمين للفرص التطوعية المعتذر عنهم وتوضيح أسباب ذلك.	37.5	136	32.8	119	22.3	81	27	7.4	3.00	0.95	متوسطة	4
5	نشر تقارير سنوية عن أداء ونتائج العمل التطوعي الطلابي، تتضمن الإنجازات وجوانب القصور.	36.6	133	29.8	108	20.7	75	47	12.9	2.90	1.04	متوسطة	5
6	وضع آلية تسمح بقياس رضا المستفيدين من العمل التطوعي.	35.5	129	29.5	107	23.7	86	41	11.3	2.89	1.02	متوسطة	6
-	المتوسط الحسابي العام للمحور									3.06	0.79	متوسطة	-

يتبين من الجدول (12) أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ الشفافية يتضمّن (6) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة (عالية)، في حين جاءت (5) عبارات بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.90 - 3.33) من أصل (4.0) درجات، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين المتوسطة والعالية من فئات المقياس المُتدرّج الرباعي، بينما حصل المبدأ بشكل عام على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.06)، وانحراف معياري عام بلغ (0.79)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للمبدأ بين (0.87، 1.04)؛ وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح؛ مما يعكس تجانس في الاستجابات.

وقد يُفسّر نتيجة المبدأ الأول ماجاء في نتيجة المقابلة بمحور نقاط الضعف من اتفاق مسؤولي العمل التطوعي بنسبة (80%) على (عدم وجود نظام وإطار عام للشفافية ونظام لتداول المعلومات بين إدارات التعليم والجهات ذات العلاقة بالعمل التطوعي الطلابي)، وعليه فإنّ درجة تحقيق الشفافية في إدارات التعليم قد تكون مختلفة حسب اهتمام القيادات والعاملين في تلك الإدارات بحوكمة العمل التطوعي الطلابي.



وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2021) التي وضحت أن الشفافية بإدارة التعليم في محافظة ببشة جاءت بدرجة تطبيق كبيرة، بينما تتفق مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي حصلت على درجة تطبيق متوسطة للشفافية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، ودراسة العربي وسعد الدين (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق الشفافية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاء بدرجة متوسطة.

وتناقش العبارات التالية بنوع من التفصيل استجابات أفراد البحث وعينته حول عبارات مبدأ الشفافية، حيث جاءت العبارتان (1-2) بالترتيب الأول والثاني، بينما جاءت العبارتان (6-5) بالترتيب الخامس والسادس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (توفير دليل واضح مُنظم للعمل التطوعي الطلابي، يشتمل على إجراءات ونماذج إدارية تنظم عمليات إدارة التطوع بما في ذلك الفرق التطوعية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم لمبدأ الشفافية من وجهة نظر أفراد البحث وعينته بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية على توفير دليل واضح مُنظم للعمل التطوعي الطلابي، يشتمل على إجراءات ونماذج إدارية تنظم عمليات إدارة التطوع بما في ذلك الفرق التطوعية، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة لتعميم وزارة التعليم الدليل الاسترشادي لنظام المسارات في بداية تطبيقه والذي تضمن دليل العمل التطوعي لمزامنة اعتماده إلزامياً مع اعتماد نظام المسارات الثانوية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العريفي (2022) التي توصلت إلى أن عدم وضوح آليات المهام التطوعية المطلوبة للتخرج يُعد من أبرز التحديات التي تواجه نظام المسارات للمرحلة الثانوية.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي (اختيار مسؤول العمل التطوعي وفق معايير محددة ومعلنة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي بينت بدرجة موافقة متوسطة إفصاح الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك عن معايير وإجراءات الاختيار للمناصب الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي (نشر تقارير سنوية عن أداء ونتائج العمل التطوعي الطلابي، تتضمن الإنجازات وجوانب القصور) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العريفي (2018) التي أوضحت أن نشر تقارير الأداء للخدمات التعليمية جاءت بدرجة موافقة ضعيفة، ونتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي بينت بدرجة موافقة مرتفعة نشر إدارة تعليم تبوك لتقارير عن الأداء السنوي أو الإنجازات، و تتوافق مع نتيجة دراسة الشبانة (2019) التي بينت قصور في إعداد سجلات وتقارير للبرامج المنفذة وضعف دور الإعلام في توضيح الدور الإيجابي للمشاركة بالأعمال التطوعية.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي (وضع آلية تسمح بقياس رضا المستفيدين من العمل التطوعي) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وقد يبرر ذلك وجود تقييم في المنصة الوطنية للعمل التطوعي لأي فرصة تطوعية إلا أنها مقيدة، فقد أفاد المشاركون أن "تقييم المتطوع يتم من خلال تحديد مستوى رضاه من (5) درجات، ولا يتضمن التقييم أي مساحة كتابية للتعبير عن الرأي"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (2020) التي أوضحت بدرجة موافقة متوسطة أن إدارة تعليم ينبع تقيس رضا المستفيدين من خدماتها، وتدعم قنوات التواصل مع جميع المستفيدين، في حين تختلف مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي بينت بدرجة موافقة مرتفعة توفير إدارة تعليم تبوك آلية لتلقي الشكاوى.

ثانياً/ مبدأ الرقابة:

للتعرّف على درجة تطبيق مبدأ الرقابة رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:  
جدول (13): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينته حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ الرقابة.

م	العبارات	درجة التطبيق									
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تفعيل نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية عن أداء مسؤول/ة العمل التطوعي.	138	38.0	111	30.6	81	22.3	33	9.1	2.98	0.98



م	العبارات	درجة التطبيق							
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
6	اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان أداء المتطوعين لأدوارهم وحمائيتهم من أي أذى مادي أو معنوي أثناء عملهم التطوعي.	10.2	37	20.7	75	30.3	110	38.8	141
2	تقديم جلسات الإشراف والدعم فردياً أو جماعياً في إطار ما يقتضيه مستوى المسؤولية والظروف المرتبطة بالعمل التطوعي.	9.9	36	22.3	81	30.0	109	37.7	137
3	تقديم تغذية راجعة نهاية العام حول أداء مسؤولي العمل التطوعي في المكاتب والمدارس.	12.4	45	25.9	94	27.3	99	34.4	125
4	تنظيم برامج تدريبية مناسبة للمتطوعين حسب الاحتياج التدريبي.	10.5	38	27.8	101	29.2	106	32.5	118
5	التعريف بالإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر في العمل التطوعي، وإجراءات تطبيقها.	13.2	48	26.4	96	28.9	105	31.4	114
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	0.90	2.89						

يتبين من الجدول (13) أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم لمبدأ الرقابة من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس يتضمن (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.79 - 2.98) من أصل (4.0) درجات، وتقع هذه المتوسطات بالفئة، وحصل المبدأ بشكل عام على درجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.89)، وانحراف معياري عام بلغ (0.90).

وعلى الرغم من أن نتيجة درجة التطبيق لمبدأ الرقابة جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها لم تصل للمستوى المأمول بعد، وقد يُعزى ذلك إلى القصور في توفير نظام للمراجعة الداخلية يهتم بأداء العمل التطوعي ومخرجاته.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد البحث وعينته حول عبارات مبدأ الرقابة، حيث جاءت العبارتان (1 و 6) بالترتيب الأول والثاني، بينما جاءت العبارتان (4 و 5) بالترتيب الخامس والسادس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (تفعيل نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية عن أداء مسؤول/ة العمل التطوعي) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.98)، أي بدرجة متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشبانة (2019) التي توصلت لوجود قصور في متابعة التنفيذ والتقييم للأعمال التطوعية، وتتفق معها نتيجة دراسة القرشي (2020) التي أوضحت بدرجة موافقة متوسطة أن إدارة تعليم ينبع تعتمد على وحدة داخلية مختصة لمراقبة الأداء.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي (اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان أداء المتطوعين لأدوارهم وحمائيتهم من أي أذى مادي أو معنوي أثناء عملهم التطوعي) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، وتتلاءم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عميش (2024) التي أوضحت عدم وجود دليل مدرسي للتطوع يوضح حقوق المتطوع وواجباته، وبينت صعوبة تنفيذ التطوع خارج المدرسة لأسباب اجتماعية.

- جاءت العبارة رقم (4) وهي (تنظيم برامج تدريبية مناسبة للمتطوعين حسب الاحتياج التدريبي) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.0)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة آل عثيمين (2020) التي بيّنت أن برامج التدريب على العمل التطوعي قليلة في المنطقة الشرقية، وأوضحت في آليات العمل المقترحة لتفعيل العمل الطلابي أهمية تنفيذ دورات تدريبية للطلاب على





العمل التطوعي، كما تتوافق ضمناً مع نتيجة دراسة التميمي (2020) التي بيّنت انخفاض وعي الطالبات بمجالات العمل التطوعي التي يمكن العمل بها والمؤسسات التي تقبلهم كمتطوعين.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي (التعريف بالإجراءات المترتبة على المخالفات التي قد تصدر في العمل التطوعي، وإجراءات تطبيقها) بالمرتبة السادسة و بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.03)، أي درجة موافقة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشهري (2021) التي بيّنت بدرجة موافقة متوسطة توفير إدارة تعليم بيشة دليل يتضمن الأسس التي تقوم عليها مساءلة والمحاسبية، وإعلان الإجراءات المترتبة على المخالفات، وتتفوق على هذه النتيجة نتيجة دراسة القرمادي (2023) التي أوضحت بدرجة موافقة مرتفعة تنظيم إدارة المدرسة برامج تدريبية للطلاب للتعرف على ضوابط العمل التطوعي.

ثالثاً/ مبدأ المساءلة:

للتعرف على درجة تطبيق مبدأ المساءلة رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (14): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينته حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ المساءلة.

م	العبارات	درجة التطبيق							
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	اعتماد هيكل تنظيمي واضح تحدد فيه المستويات الإدارية للعاملين في المجال التطوعي، وصلاحيات المستويات العليا بمساءلة المستويات التابعة لها.	8.0	29	20.7	75	28.7	104	42.7	155
2	تطبيق المساءلة على الجهات ذات العلاقة بالعمل التطوعي الطلابي عند الإخلال بالأنظمة، أو التصيير في الأداء.	10.2	37	21.5	78	30.9	112	37.5	136
3	تطبيق إجراءات داخلية للنصح والإرشاد قبل اللجوء للمساءلة الرسمية.	10.5	38	24.5	89	28.1	102	36.9	134
4	إدارة الشكاوى والتظلمات المتعلقة بالعمل التطوعي الطلابي بكفاءة من خلال آلية واضحة تضمن الشفافية والوضوح.	9.1	33	27.8	101	28.9	105	34.2	124
5	مناقشة نتائج تقييم أداء المكاتب والمدارس في مجال العمل التطوعي الطلابي.	11.3	41	27.8	101	28.4	103	32.5	118
6	توكيل مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص متفرغ لها، وتحديد مسؤولياته وصلاحياته بشكل واضح ومحدث.	19.6	71	23.7	86	19.6	71	37.2	135
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	0.90	2.90						

يتبين من الجدول (14) أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ المساءلة من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس يتضمن (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (2.74 – 3.06) من أصل (4.0) درجات، وهي بالفئة المتوسطة ضمن المقياس المُتدرج الرباعي، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للمبدأ بين (0,98، 1.05).

وهذه النتيجة منطقية بالنسبة لنتيجة المبدأ السابق (الرقابة)، فالمساءلة ترتبط بنظام الرقابة، فدرجة تطبيق الرقابة التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة تأتي مفسرة لنتيجة مبدأ المساءلة والذي جاء أيضاً بدرجة موافقة متوسطة، إلا أنه مازال دون للمستوى المأمول.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العربي وسعد الدين (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق المساءلة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاء بدرجة متوسطة، وتتفق مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي



حصلت على درجة تطبيق متوسطة للمساءلة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، بينما تختلف عن نتيجة دراسة الغامدي وابن شحبل (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق بعد المساءلة كان بدرجة مرتفعة. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد البحث وعينته حول عبارات مبدأ المساءلة، حيث جاءت العبارتان (1 و 3) بالترتيب الأول والثاني، بينما جاءت العبارتان (4 و 2) بالترتيب الخامس والسادس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (اعتماد هيكل تنظيمي واضح تتحدد فيه المستويات الإدارية للعاملين في المجال التطوعي، وصلاحيات المستويات العليا بمساءلة المستويات التابعة لها) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة طلائع (٢٠٢٥) التي بينت ضعف الأطر التشريعية التنظيمية وغياب الإجراءات التنفيذية في إدارات التعليم دولياً.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي (تطبيق المساءلة على الجهات ذات العلاقة بالعمل التطوعي الطلابي عند الإخلال بالأنظمة، أو التقصير في الأداء) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة طلائع (2025) التي بينت تعطيل بعض الإجراءات القانونية نتيجة الازدواجية في الصلاحيات وغياب التنسيق فيما بينها، وتختلف عن نتيجة دراسة القرشي (2020) التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة في تطبيق المساءلة بإدارة تعليم ينبع على الموظفين وفق معلومات ومعايير موثقة، وبنفس درجة الموافقة وضحت توفر لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها.

- جاءت العبارة رقم (4) وهي (مناقشة نتائج تقييم أداء المكاتب والمدارس في مجال العمل التطوعي الطلابي) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة الشبانة (2019) التي أكدت قصور متابعة التنفيذ والتقييم للأعمال التطوعية، وتختلف مع نتيجة دراسة الغامدي وابن شحبل (2021) التي وأضحت موافقة مرتفعة على مناقشة إدارة التدريب التربوي والابتعاث العاملين في ضوء نتائج تقييم الأداء.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي (توكيل مسؤولية إدارة التطوع إلى شخص متفرغ لها، وتحديد مسؤولياته وصلاحياته بشكل واضح ومحدث) بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك اختلاف إفادة المشاركين بالمقابلة حول تفرغ مسؤولي العمل التطوعي في إدارات ومكاتب التعليم والمدارس التابعة، مما يجعل من إدارة العمل التطوعي مسؤولية فرعية من مسؤوليات الموظف في بعض إدارات ومكاتب التعليم، فلا يستطيع أداء كافة المهام كما مسؤولي العمل التطوعي المفرغين لهذه المهمة، رغم تأكيد وثيقة الجدارات والمهام الصادرة من وزارة التعليم، على ضرورة أن يكون مسؤول العمل التطوعي في إدارات التعليم مفرغ، بينما لم تشترط تفرغه في المكاتب والمدارس التابعة.

رابعاً/ مبدأ العدالة:

للتعرف على درجة تطبيق مبدأ العدالة رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:  
جدول (15): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينته حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ العدالة.

م	العبارات	درجة التطبيق											
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
2	إتاحة فرص تطوعية متنوعة للطلاب من الجنسين بما يحقق احتياجاتهم وقدراتهم.	155	42.7	118	32.5	70	19.3	20	5.5	3.12	0.91	متوسطة	1
1	تحقيق التوازن بين الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات لإدارة العمل التطوعي الطلابي.	149	41.0	112	30.9	79	21.8	23	6.3	3.07	0.94	متوسطة	2
4	تحقيق التناسب بين ساعات العمل التطوعي المحسوبة والجهد المبذول.	138	38.0	122	33.6	84	23.1	19	5.2	3.04	0.91	متوسطة	3
3	توفير فرص التطوير الذاتي للمتطوعين لتطوير معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم كلما كان ذلك ممكناً.	133	36.6	126	34.7	82	22.6	22	6.1	3.02	0.91	متوسطة	4



م	العبارات	درجة التطبيق							
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
6	تمكين مسؤولي العمل التطوعي من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للإشراف على المتطوعين وتقديم الدعم لهم.	9.4	34	21.2	77	32.0	116	37.5	136
5	توفير الموارد المادية اللازمة لإدارة العمل التطوعي وتجويده.	24.2	88	26.4	96	21.8	79	27.5	100
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	0.81	2.96						

يتبين من الجدول (15) أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ العدالة من وجهة نظر مسؤولي ومسؤوليات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس يتضمن (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.53 – 3.12) من أصل (4.0) درجات، وتقع هذه المتوسطات بالفئة الثالثة من فئات المقياس المُتدرج الرباعي وهي الموافقة المتوسطة، وحصل المبدأ على متوسط حسابي عام بلغ (2.96)، وانحراف معياري عام بلغ (0,81)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للمبدأ بين (0,91، 1.04).

وقد تعكس نتيجة هذا البُعد ضَعْف نُظْم الحوافز، وعدم كفاية فرص التطوير، وقصور آليات ومعايير الترشيح لمسؤولي العمل التطوعي في مكاتب التعليم والمدارس التابعة، وفي ذلك مفارقة مع آليات ترشيح مسؤولي العمل التطوعي بإدارات التعليم، والتي تم اعتماد معايير واضحة لها ولجان مقابلة تتكون من مدير الإدارة العامة للعمل التطوعي بوزارة التعليم، ومدير عام التعليم، ومدير إدارة الموارد البشرية.

وتتلاءم هذه النتيجة مع نتيجة الشهري (2021) التي بيّنت أن تطبيق العدالة بإدارة التعليم في محافظة بيشة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بينما تختلف عن نتيجة دراسة الغامدي وابن شحبل (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق بعدد العدالة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث في إدارة التعليم بمدينة الرياض كان بدرجة مرتفعة، ودراسة المالكي والمالكي (2021) التي توصلت إلى أن تطبيق الشفافية بإدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاء منخفضاً.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد البحث وعينته حول عبارات مبدأ العدالة، حيث جاءت العبارتان (2 و 1) بالترتيب الأول والثاني، بينما جاءت العبارتان (6 و 5) بالترتيب الخامس والسادس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (2) وهي (إتاحة فرص تطوعية متنوعة للطلاب من الجنسين بما يحقق احتياجاتهم وقدراتهم) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريسمان وآخرين (Crisman et al., 2020) التي توصلت إلى أن الفرص التطوعية المتنوعة لطلاب المرحلة الثانوية تحقق لهم نموًا شخصيًا، وتطويرًا للمهارات المهنية، وتمنحهم فرص للتواصل المهني، وتتفق مع دراسة ريندي وآخرين (Rende et al., 2023) التي تناولت النتائج الأكاديمية والمهنية للطلاب المشاركين في برنامج تطوعي متعدد السنوات في أحد متاحف العلوم بالولايات المتحدة، وأظهرت أنهم وصلوا في مهن العلوم بمعدلات أعلى من المتوسط الوطني، مما أضاف أدلة أن العمل التطوعي بمجال يتناسب مع ميول الطالب يساعد على إطالة عمر الاهتمامات المهنية في ذات المجال، واكتساب المعرفة والمهارات الأساسية للتطوير الوظيفي في مجال العلوم في وقت أبكر مما هو معتاد.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (تحقيق التوازن بين الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات لإدارة العمل التطوعي الطلابي) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي أوضحت بدرجة موافقة متوسطة منح الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك الصلاحيات بما يتناسب مع مسؤوليات الموظفين، ومع نتيجة دراسة الشهري (2021) التي أظهرت تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات



اللازمة، وتحديد الصلاحيات الممنوحة كتابياً، وتختلف مع دراسة لغامدي وابن شحبل (2021) بينت الازدواجية بين مهام العاملين وواجباتهم.

- جاءت العبارة رقم (6) وهي (تمكين مسؤولي العمل التطوعي من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للإشراف على المتطوعين وتقديم الدعم لهم) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة لقصور التكامل بين إدارات التعليم ومراكز التدريب والجامعات فيما يحقق النمو المهني في مجالي الحوكمة والعمل التطوعي والذي ظهر في نتائج أداة المقابلة ضمن التحليل الرباعي، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طلاب (2025) التي بينت انخفاض مستوى الأداء نتيجة ضعف التنمية المهنية المستدامة، ونتيجة دراسة لغامدي وابن شحبل (2021) التي أوضحت محدودية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مجال الحوكمة.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي (توفير الموارد المادية اللازمة لإدارة العمل التطوعي وتجويده) بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتأتي هذه النتيجة مؤكدة لما آلت إليه نتيجة المقابلة ضمن نقاط القوة للفقرة (7) والتي نصت على " كفاية الموارد المادية اللازمة للأعمال التطوعية" والحاصلة على درجة موافقة متوسطة، كما و تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لغامدي وابن شحبل (2021) التي وضحت ضعف الدعم المادي المُقدم للإدارة لتطبيق الحوكمة.

#### خامساً/ مبدأ المشاركة:

للتعرّف على درجة تطبيق مبدأ المشاركة رُتبت العبارات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي ، وذلك على النحو الآتي:

**جدول (16): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث وعينته حول درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم فيما يتعلق بمبدأ المشاركة.**

م	العبارة	درجة التطبيق									
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
6	تمكين مسؤولي العمل التطوعي للقيام بأدوارهم الوظيفية بما يروونه مناسب.	45.2	164	27.3	99	17.6	64	9.9	36	متوسطة	1
1	اشراك مسؤول/ة العمل التطوعي ومدير/ة المدرسة في وضع خطط العمل التطوعي.	42.4	154	26.7	97	18.5	67	12.4	45	متوسطة	2
4	استثمار فرص التعاون المرتبطة بالعمل التطوعي، وعقد الشراكات الفعالة مع القطاعات المختلفة لتعزيز أثر العمل التطوعي وزيادة كفاءته.	37.5	136	28.9	105	22.6	82	11.0	40	متوسطة	3
3	مناقشة قضايا التطوع في الاجتماعات واللقاءات الدورية لكافة المستويات الإدارية، واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً لذلك.	35.3	128	33.3	121	19.3	70	12.1	44	متوسطة	4
5	تقدير إسهامات المتطوعين والجهات ذات العلاقة وتوضيح الأثر الذي ساهموا فيه.	38.6	140	24.5	89	25.9	94	11.0	40	متوسطة	5
2	اشراك الفاعلين من المتطوعين في الاجتماعات وورش العمل للمشاركة في صنع القرارات وتقديم المرئيات.	35.5	129	25.3	92	24.0	87	15.2	55	متوسطة	6
-	المتوسط الحسابي العام للمحور							2.94	0.90	متوسطة	-

يتضح من الجدول (16) أن درجة تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم لمبدأ المشاركة من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات ومكاتب التعليم ومديري ومديرات المدارس يتضمّن (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (2.81 – 3.08) من أصل (4.0) درجات، وتقع هذه المتوسطات بالفئة الثالثة من فئات



المقياس المُتدرّج الرباعي وهي موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.94)، وانحراف معياري عام بلغ (0,90).

وتتلاءم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (2020) التي بيّنت أنّ تطبيق المشاركة في إدارة تعليم ينبع جاء بدرجة موافقة متوسطة، ونتيجة دراسة العربية وسعد الدين (2021) التي توصّلت إلى أنّ تطبيق المشاركة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان جاء بدرجة متوسطة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد البحث وعينته حول عبارات مبدأ المشاركة، حيث جاءت العبارتان (6 و1) بالترتيب الأول والثاني، بينما جاءت العبارتان (5 و2) بالترتيب الخامس والسادس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (6) وهي (تمكين مسؤولي العمل التطوعي للقيام بأدوارهم الوظيفية بما يروونه مناسب) بالمرتبة الأولى بين العبارات وبمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طليح (2025) التي توصّلت لانخفاض تطبيق التمكين ونقل السلطات إلى الأجهزة التنفيذية، واستمرار العمل من خلال المركزية.

- جاءت العبارة رقم (1) وهي (اشراك مسؤول/ة العمل التطوعي ومديرة المدرسة في وضع خطط العمل التطوعي) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتتسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطوي والجهني (2022) التي أظهرت بدرجة موافقة متوسطة اشراك الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك الموظفين في صياغة الخطط، ونتيجة دراسة الغامدي وابن شحبل (2021) التي بيّنت منح الصلاحيات للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار ووضع الخطط.

- جاءت العبارة رقم (5) وهي (تقدير إسهامات المتطوعين والجهات ذات العلاقة وتوضيح الأثر الذي ساهموا فيه) بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، فالتعامل مع العمل التطوعي إلزاماً دون تعزيز وغرس قيمته في نفوس الطلاب قد يؤدي لنتيجة دراسة يونج (Yang, 2017) التي بيّنت أنّ العمل التطوعي الإلزامي لطلاب المدارس الثانوية في كندا ليس له أي آثار إيجابية على إيثار الغير، وأنه قد يقلل من العمل التطوعي بعد التخرج، بسبب تجربة تطوع سلبية، أو تصورات السيطرة الخارجية، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة عميش (2024) التي بيّنت بدرجة موافقة متوسطة قلة المكافآت التي تحفّز الطالبات المتطوعات.

- جاءت العبارة رقم (2) وهي (اشراك الفاعلين من المتطوعين في الاجتماعات وورش العمل للمشاركة في صنع القرارات وتقديم المرئيات) بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة على العبارة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (2020) التي أوضحت بدرجة موافقة متوسطة إشراك إدارة تعليم ينبع للمستفيدين في عملية صنع القرارات، وتتسجم مع نتيجة دراسة الغامدي وابن شحبل (2021) التي بيّنت قيام إدارة التدريب التربوي والابتعاث بتشكيل لجان عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، وتختلف مع نتيجة دراسة القرمادي (2023) التي أوضحت بدرجة موافقة مرتفعة على توجيه إدارة المدرسة للطلاب للمشاركة في حل المشكلات المجتمعية عن طريق العمل التطوعي.

**السؤال الثاني: مامعوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات العمل التطوعي بإدارات التعليم؟**

للإجابة عن هذا السؤال؛ حُلّلت استجابات أفراد البحث، ثم حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مسؤولي العمل التطوعي في إدارات التعليم على أداة الدراسة الثانية (المقابلة)، حول معوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، ورُتبت العبارات تنازلياً وفق التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة، وذلك على النحو الآتي:

**جدول (17): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد البحث حول معوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم**

م	العبارات	التكرارات	النسب المئوية	الترتيب
1	عدم وجود خطة استراتيجية لحوكمة العمل التطوعي في إدارات التعليم.	5	100 %	1
2	عدم وجود مؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي.	5	100 %	1 مكرر
3	عدم كفاية الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة العمل التطوعي.	5	100 %	1 مكرر



4	عدم وجود آلية تضمن العدالة في (توزيع المهام والفرص التطوعية والترشيح).	5	100 %	1 مكرر
5	قلة الكوادر البشرية المتخصصة (في الإدارات والمكاتب والمدارس).	5	100 %	1 مكرر
6	قصور أنظمة المساءلة في إدارات التعليم المتعلقة بالعمل التطوعي.	5	100 %	1 مكرر
7	الافتقار إلى قاعدة بيانات كافية ودقيقة حول المتطوعين والفرص والجهات.	5	100 %	1 مكرر
8	ندرة الحوافز المقدمة لخدمة العمل التطوعي.	5	100 %	1 مكرر
9	عدم وجو وإطار عام للشفافية ونظام لتداول المعلومات بين إدارات التعليم والجهات ذات العلاقة بالعمل التطوعي الطلابي.	4	80 %	2
10	قصور في الخدمات اللوجستية المقدمة لدعم العمل التطوعي.	4	80 %	2 مكرر
11	قصور في نظام الرقابة الداخلية على أداء العمل التطوعي.	4	80 %	2 مكرر
12	آليات مشاركة أصحاب العلاقة في صناعة القرار غير واضحة.	4	80 %	2 مكرر
13	ضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لعمليات حوكمة العمل التطوعي.	4	80 %	2 مكرر
14	لا يوجد معايير محددة لترشيح مسؤولي العمل التطوعي في المكاتب والمدارس.	4	80 %	2 مكرر
15	قصور في حداثة الأدلة التنظيمية والإجرائية.	3	60 %	3

يتبين من الجدول (17)، أن معوقات تطبيق حوكمة العمل التطوعي للمرحلة الثانوية بإدارات التعليم، تحتوي على (15) عبارة، وقد حققت العبارات (1,2,3,4,5,6,7,8) أعلى المعوقات تأثيراً على حوكمة العمل التطوعي الطلابي في إدارات التعليم، بخمسة تكرارات، وبنسبة موافقة 100% من مسؤولي العمل التطوعي في إدارات التعليم، ويمكن تفسير نتيجة العبارة (1) ونصها "عدم وجود خطة استراتيجية لحوكمة العمل التطوعي في إدارات التعليم" بأن الحوكمة في إدارات التعليم هي ضمن المستهدفات الحديثة التي تضمنها ملف تنمية القدرات البشرية والتي يُستهدف تحقيقها في رؤية السعودية 2030، وأن وزارة التعليم لم تعلن عن خطة استراتيجية عامة، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل رفعة (2020) التي بيّنت ضعف تبني المدارس لخطة واضحة للمسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي، وهذا يؤكد على أهمية ماتستهدفه الرسالة في بناء استراتيجية مقترحة لحوكمة العمل التطوعي في إدارات التعليم.

وتأتي نسبة الموافقة للعبارة (2) منطقية، والتي نصت على "عدم وجود مؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي"، وذلك لارتباطها بالخطة الاستراتيجية والتي اتفق أفراد البحث على أنها غير موجودة، وتتفق مع هذه النتيجة ضمنياً نتيجة دراسة الشبانة (2019) التي أوضحت قصور آليات المتابعة والتقييم للعمل التطوعي في المرحلة الثانوية.

وتمثلت أدنى المعوقات في العبارة (14) ونصها "قصور في حداثة الأدلة التنظيمية والإجرائية" حيث جاءت بتكرار (3)، وبنسبة 60% من مسؤولي العمل التطوعي، وهذا يتوافق مع دراسة العريفي (2022) التي توصلت إلى أن عدم وضوح آليات المهام التطوعية المطلوبة للتخرج يُعد من أبرز التحديات التي تواجه نظام المسارات للمرحلة الثانوية.

### ثالثاً/ توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الباحثتان بما يلي:

- تطوير البيئة التنظيمية بما يحقق حوكمة العمل التطوعي الطلابي في إدارات التعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود مؤشرات قياس لعمليات حوكمة العمل التطوعي، وآليات لتحقيق الشفافية والعدالة وإشراك أصحاب العلاقة، والافتقار إلى قاعدة بيانات كافية ودقيقة حول المتطوعين والفرص والجهات، مع الحاجة لتحديث الأدلة التنظيمية والإجرائية.
- تحسين البيئة المادية بما يدعم حوكمة العمل التطوعي الطلابي في إدارات التعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة ضعف كفاية الموارد المالية والمادية اللازمة لعمليات حوكمة العمل التطوعي، مع قصور في الخدمات اللوجستية المقدمة لدعم العمل التطوعي.
- رفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية حوكمة العمل التطوعي الطلابي، حيث أظهرت نتائج الدراسة ضعف الوعي المجتمعي بمفهوم حوكمة العمل التطوعي، وقصور البرامج الإعلامية وبرامج التواصل الاجتماعي في التوعية بحوكمة العمل التطوعي.



- تطوير القدرات البشرية في حوكمة العمل التطوعي بإدارات التعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة قلة الكوادر البشرية المتخصصة في الإدارات والمكاتب والمدارس، وعدم كفاية الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة العمل التطوعي.
- تحسين متابعة العمل التطوعي في إدارات التعليم من خلال قياس الأداء، حيث أظهرت نتائج الدراسة قصور في نظام الرقابة الداخلية على أداء العمل التطوعي، وقصور أنظمة المساءلة فيما يتعلق بالعمل التطوعي، والافتقار إلى قاعدة بيانات كافية ودقيقة حول المتطوعين والفرص والجهات.

## المراجع

1. البارقي، محمد. (2021). الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٩٥، ٧٣-١٢١.
2. برنامج الأمم المتحدة للمتطوعين (2021). تقرير حالة التطوع في العالم 2022: بناء مجتمعات متساوية وشاملة. بون.
3. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥. رؤية السعودية ٢٠٣٠.
4. بشير، محمد. (2019) الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٣(٦)، ٥٦-٨٨.
5. التميمي، روان. (2020). مدى وعي طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بثقافة العمل التطوعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
6. التويجري، صالح. (2020). العمل التطوعي آفاق وتطلعات. مكتبة العبيكان.
7. التويجري، صالح. (2013). التطوع ثقافته وتنظيمه. مكتبة العبيكان.
8. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (2023). المعيار الوطني السعودي لإدارة التطوع- إدامة. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
9. الجمال، محمد. (2019). الشفافية وصنع القرار التعليمي. قاعدة معلومات أسك زاد.
10. حتاملة، عبد السلام، و سلامة، كايد. (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية و الحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية بجامعة السلطان قابوس، ١١(١)، ١٠١-١٢٢.
11. الحربي، جميلة. (2021). التطوع كوسيلة لتحقيق الضبط الاجتماعي دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات جامعة أم القرى. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(٢٣)، ١١٣-١٥٠.
12. حريم، حسين. (2019). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (ط.٦). دار الحامد.
13. حسنين، صبري. (2023). التطوع الإلكتروني: أسس- تطبيقات. الوراق.
14. حكيم، أريج. (2017). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المناهج الجامعية في ممارسة الطالبة للعمل التطوعي، سجل أبحاث مؤتمر تعزيز دور المرأة السعودية في تنمية المجتمع في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. جامعة الجوف، ٢٠٧- ٢٢٧.
15. الربابعة، خالد، والمناصير، عبد السلام ، والأفغاني، هناء، وقلج، سحر، وياسين، علي، والكفاوين، عبدالمجيد، والشرابي، معتصم، وبخيتان، عبدالسلام، والهارون، عبداللطيف، والمفلح، فارس، والسعدي، عبدالله، والعلاون، عرفان، والطورة، رنا، والهميسات، إيثار، وتشن، شين، والصرايره، دلال، و سعيدات، عدنان. (2021). نظريات الحوكمة والمسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة. دار امجد.
16. آل رفعة، مسفر. (2020). تصور مقترح للمسئولية المجتمعية للمدرسة الثانوية (بمنطقة جازان التعليمية) في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٩(٢)، ٥٩١- ٦٤٤.
17. رؤية السعودية 2030. (2016). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠.
18. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٧). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠.



19. الروسان، محمد، و حراحشة، علاء، و الشطناوي، حسن. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ١، ٦٣٣-٦٦٧
20. السيد، خالد. (2019). المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تفعيل التطوع لدى الشباب الجامعي ودور طريقة تنظيم المجتمع في مواجهتها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية بجامعة الفيوم، ١٧، ٥٤٠-٥٧٨
21. الشبانة، سعد. (2019). دور المدرسة الثانوية في تعزيز العمل التطوعي لدى الطلاب في ضوء التجارب والخبرات العالمية - تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
22. آل شبيب، عبدالرحمن. (2018). تطوير الأداء التنظيمي للعمل التطوعي في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية: استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود
23. الشهري، محمد. (2021). واقع تطبيق الحوكمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ١١، ٣٣١ - ٣٩٤
24. الشمري، خالد. (2023). العمل التطوعي: واجب ديني وسمة حضارية. تكوين
25. الشمري، مايج، و الشامي، حسين. (2019). الحوكمة والنمو الاقتصادي. دار غيداء
26. صلاح، إبراهيم. (2023، 29 اغسطس). 25 ساعة تطوعية معتمدة ملزمة لطلاب الثانوية. صحيفة الراية، على : <https://www.raya.com>
27. طلائع، محمد. (2025). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي: خبرات دولية دروس مستفادة. المجلة العربية للإدارة، ٤٥ (١)، ٣٥-٥٦
28. عبد الله، منى. (2022). بوصلة العمل التطوعي: المؤسسات التعليمية والأكاديمية تعزز العمل التطوعي للطلبة. منطوعون: جائزة الشارقة للعمل التطوعي
29. عبده، بدر، و الأبيهي، أحمد. (2020). أولويات المعارف والمهارات اللازمة للعمل التطوعي المعاصر: دراسة تطبيقية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٠ (٢)، ٩٨٢- ١٠٢٣
30. العتيبي، قمرء. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود
31. آل عثيمين، خالد. (2020). معوقات مشاركة طلاب المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية في العمل التطوعي: دراسة ميدانية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود
32. العربي، فاطمة، و سعد الدين، أحمد. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، ١١٦، ٦٩٧- ٧٤٥
33. العريفي، حصة. (2022). التحديات التي تواجه نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره من وجهة نظر القائدات التربويات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠ (٤)، ٣٩٣-٤١١
34. العريني، ابتسام. (2018). حوكمة تخصيص خدمات التعليم العام في المملكة العربية السعودية نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود
35. العطوي، نورة، والجهن، أحمد. (2022). درجة تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين والمشرفات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك
36. العيفي، علي. (2023، 19 سبتمبر). د. يوسف الكاظم لـ العرب: قدمنا لـ «التعليم» مشروعاً لتدريس التطوع بالمدارس قبل ٣ سنوات. صحيفة العرب، على: <https://alarab.qa>
37. علي، زينب. (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية بجامعة حلوان، ٢٣ (٢)، ٥٦١-٦١٦
38. عمر، حسام. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحولية. مجلة الطفولة والتربية، ١٤ (٤٩)، ٤٥٣- ٥٠٨
39. عميش، مريم. (2024). واقع العمل التطوعي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة بيش. مجلة كلية التربية بجامعة اسيوط، ٤ (٩)، ١١٠-١٤٠





40. العوهلي، لين.(2023). دور مديرات المدارس الثانوية في دعم العمل التطوعي بمدينة الرياض. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ٩٤، ١٦٦-١٨٦.
41. الغامدي، علي، وابن شحبل، سلوى.(2021). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ١(٨)، ٢٩-٨١.
42. الفهدي، راشد، والعاني، وجيهة، ولاشين، محمد.(2020). بدائل استراتيجية لتفعيل العمل التطوعي لدى الشباب في المجتمع العماني باستخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT. مجلة الدراسات التربوية والنفسية بجامعة السلطان قابوس، ١٤(١)، ١-٢٢.
43. القحطاني، إبراهيم.(2019). واقع إدارة العمل التطوعي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر طلاب كلية العلوم الاجتماعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٢٨)، ١٣-٤٠.
44. القرشي، عبدالله.(2020). حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ٩(٥)، ٢٢١-٢٧٢.
45. القرمادي، مهدي.(2023). دور الإدارة المدرسية في تنفيذ مشروع التطوع بمدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة شقراء.
46. القرني، عبدالله.(2024، ديسمبر 4). إطار حوكمة عمليات إدارة العمل التطوعي في إدارات التعليم العامة والإدارات التابعة لها [عرض ورقة]. ملتقى يوم التطوع السعودي والعالمي، وزارة التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
47. قطيط، عدنان.(2018). حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية. مجلة الإدارة التربوية، ٢٠(٢٠)، ٨٧-١٥٤.
48. الكلباني، يونس.(2020). دور إدارة المدرسة في تعزيز العمل التطوعي بالمدارس. المجلة العربية للنشر العلمي، ١٩، ١٠٨-٩٣.
49. المالكي، فهد، و المالكي، رياض.(2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، ١١٤، ٢٩٩-٢٦٧.
50. محمد، دعاء.(2017). واقع المشاركة المجتمعية لطالبات جامعة الدمام في مجالات العمل التطوعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٤(٥٨)، ٣٠٦-٣٣٠.
51. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.(2022). حوكمة الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
52. الملكاوي، إبراهيم.(2023). الحوكمة: المفاهيم والممارسات. الورق.
53. المهدي، سوزان.(2017، يناير 28-29). الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
54. نصار، علي، والحناكي، طارق.(2022). استراتيجية مقترحة لدور الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة القصيم في تفعيل العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. دراسات تربوية ونفسية، ١١٤، ٢٧٣-٣٥١.
55. نفخة، المبروك.(2020). العمل التطوعي ورؤية السعودية ٢٠٣٠: النظرية والتطبيق. دار المنتبي.
56. النوح، عبدالعزيز.(2021). تنظيم عمل تطوع المعلمين المتقاعدين في المدارس: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، ٣٣(١)، ٧٣-٩٨.
57. الهيئة العامة للإحصاء.(2020). تقرير الشباب السعودي بالأرقام. الهيئة العامة للإحصاء.
58. وزارة التربية والتعليم بالبحرين.(2023). دليل حوكمة وزارة التربية والتعليم. وزارة التربية والتعليم.
59. وزارة التعليم.(2021). الأدلة الإرشادية لنظام المسارات- العمل التطوعي. وزارة التعليم.
60. وزارة التعليم.(2022). دليل العمل التطوعي - أدلة نظام مسارات التعليم الثانوي - وزارة التعليم.
61. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.(2020). الدليل التعريفي لمشروع تأسيس وحدات التطوع وفق المعيار الوطني السعودي للتطوع. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.



62. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023، ديسمبر 7). ملتقى التطوع السنوي ٢ [التوصيات]. فندق الموفنبيك، الرياض، المملكة العربية السعودية.
63. Crisman, T. L., Acevedo-Polakovich, I. D., Al-Zoughbi, L. A., Stacy, S. T., Ogdie, S. E., & Obeid, S. (2020). Monitoring the Experiences of OST Volunteers: The Mixed-Method, Open-Ended Volunteer Experiences (MOVE). *Afterschool Matters*, 33, 42-49.
64. Mccorkle, M. (2022, NOVEMBER 15). Volunteering: The Personal and Educational Benefits for High School Students. ClearChoice. From: <https://www.clearchoiceprep.com>
65. Mythili, N. (2019). Governance and Leadership for Achieving Higher Quality in School Education: A Study of Sikkim. *Indian Journal of Public Administration*, 65(2), 298- 324
66. Rende, K., Jones, M., Refvem, E., Carrier, S., & Ennes, M. (2023). Accelerating high school students' science career trajectories through non-formal science volunteer programs. *International Journal of Science Education, Part B*, 13(1), 28-39.
67. United Nations Development Programme: UNDP. (1997). Governance for sustainable human development. UNDP
68. Volunteering Australia. (2020, December). Public submission made to the review to achieve educational excellence . From: <https://www.education.gov.au>
69. Yang, W. (2017). Does 'compulsory volunteering' affect subsequent behavior? Evidence from a natural experiment in Canada. *Education Economics*, 25(4), 394-405.