



**تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق
الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية
السعودية**

**Challenges of Activating Spending Efficiency Improvement
Techniques to Achieve Financial Sustainability in the
Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد

د. مشاعل بنت صالح الجويعد

Dr. Mishaal Saleh Al-Juwaid

أ.د/ خوله بنت عبدالله المفيز

Prof. Khawla Abdullah Al-Mofeez

Doi: 10.21608/jasep.2024.394989

استلام البحث: ٢٢ / ٩ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٥ / ١٠ / ٢٠٢٤

الجويعد، مشاعل بنت صالح و المفيز، خوله بنت عبدالله (٢٠٢٤). تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ٥٩١ - ٦٤٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. واتبعت المنهج المزجي بأسلوب التصميم التقاربي المتوازي، واستخدمت أداتي الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلة لجمع البيانات النوعية. وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم والبالغ عددهم (١٤٣٦) موظف. وقد تم توزيع أداة الاستبانة على جميع أفراد المجتمع وكان عدد الاستجابات (٣٠٧) استجابة والتي مثلت نسبة (٢١,٤%) من مجتمع الدراسة، كما اختيرت عينة الدراسة النوعية من مجتمع الدراسة الكمية، بطريقة العينة القصدية وتألّفت من (٢٦) قائدًا من القيادات في التعليم. وقد حصلت جميع مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٥٦) من (٥)، وجاءت العبارتان "اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة" و "قلة شركات التقنية المالية المهتمة بالاستثمار في التعليم" في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي في المجال المالي، والعبارتان "جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم" و "ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية" في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي في المجال التعليمي، والعبارتان "مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم" و "ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم" في المرتبتين الأولى والثانية في المجال الإداري.

الكلمات المفتاحية: التقنية المالية، التقنية التعليمية، تقنيات التعليم، التقنية الإدارية، اقتصاديات التعليم، تمويل التعليم، الاستثمار الأمثل، ترشيد الإنفاق، تنويع مصادر التمويل.

Abstract:

The study aimed to reveal the challenges of activating spending efficiency improvement techniques to achieve financial sustainability in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. The study followed the mixed approach using the



parallel convergent design method, and used the questionnaire tools to collect quantitative data, and the interview tools to collect qualitative data. The study community consisted of educational leaders and employees in departments and agencies related to improving spending efficiency in the Ministry of Education, totaling (1436) employees. The questionnaire tool was distributed to all members of the community, and the number of responses was (307) responses, which represented (21.4%) of the study community. The qualitative study sample was selected from the quantitative study community, using the intentional sample method, and consisted of (26) leaders from the leaders in education. All areas of challenges in activating spending efficiency improvement techniques to achieve financial sustainability in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, from the point of view of the members of the quantitative study community in general, received a very high degree of challenge, as the general arithmetic mean was (4.56) out of (5). The two phrases “the difference in the nature of the education system from other systems” and “the lack of financial technology companies interested in investing in education” came in first and second place, respectively, in the financial field, and the two phrases “the rigidity of administrative methods applied in the Ministry of Education” and “weak technical support for technical problems that hinder the educational process” came in first and second place, respectively, in the educational field, and the two phrases “the resistance of school staff to technologies that bring about a transformation in the education pattern” and “weak application of governance models in education” came in first and second place in the administrative field.

Keywords: financial technology, educational technology, educational technology, administrative technology, economics of

education, financing education, optimal investment, rationalization of spending, diversification of funding sources.

مقدمة الدراسة:

تسعى كافة الدول إلى تحسين تمويلها، والتأكد من تغطيته للنفقات على المدى البعيد، وتعزيز قدرتها على التصدي للأزمات والأوضاع الحرجة، وضمان عدم تأثرها بالأوضاع المالية المتغيرة، وحفاظها على استدامة ثروتها وعدم المساس بحقوق الأجيال القادمة.

وفي ظل محدودية الموارد المتاحة للإنفاق فقد عملت تلك الدول على الاستفادة القصوى من مواردها البشرية والمالية والطبيعية من خلال التوجيه الرشيد للنفقات المالية، وخفض النفقات، وتنويع مصادر الدخل، والتوسع في الشراكة مع القطاع الخاص والاستثمار لضمان استمرار بقاء المؤسسات ونموها (عيسى وحسين، ٢٠١٩). حيث تمثل كفاءة الإنفاق استراتيجية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدول وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية (Brown & Johnson, 2020).

وبناء على ما سبق؛ سعت المملكة العربية السعودية في رؤيتها ٢٠٣٠ إلى تحقيق أعلى مستويات كفاءة الإنفاق بالمؤسسات الحكومية، حيث أطلقت برنامج (اتزان)؛ ليرتبط بأحد الأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية في الرؤية، ويعني البرنامج بتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي لتحقيق أقصى قيمة بأقل تكلفة، كما أنه يستهدف إجراء مراجعة شاملة للأنظمة واللوائح المالية في الأجهزة الحكومية؛ بهدف التحول من مجرد التركيز على سلامة الإجراءات، إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق أهداف محددة؛ بما يحفظ استدامة الموارد والأصول والموجودات، إضافة إلى دراسة تفاصيل الإنفاق وتحديد فرص رفع كفاءته (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦).

كما أنشئت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية -إكسبرو (Expenditure & Projects Efficiency Authority -EXPRO)، التي تُعنى برفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتوفير الدعم اللازم للمؤسسات الحكومية؛ لتمكينها من الالتزام بسقوف الإنفاق المُخصّصة لها في الميزانية، عبر تطوير آليات واقتراح سياسات وخطط تنفيذية ترفع من كفاءة إنفاق الأجهزة الحكومية السعودية (إكسبرو، ٢٠٢٣).

وتعدّ وزارة التعليم أحد أبرز تلك الأجهزة الحكومية، حيث يُعدّ الإنفاق على التعليم من القضايا المهمة التي تُشكّل عبئاً على معظم الدول المُتقدّمة والنامية على حدّ سواء؛ لارتفاع كُلفته وازدياد أعداد المُقيّدين في القطاع التعليمي، وتزايد الطلب على الخدمات التعليمية، والاهتمام بجودة مُخرجات التعليم (World Bank, 2021). كما أشار تقرير اليونسكو (UNESCO, 2021) إلى أن أبرز التحدّيات التي تعوق القطاع التعليمي في المنطقة العربية عن اللحاق بركب العولمة وتحقيق مطالب توسيع المجتمعات القائمة على المعرفة وتنميتها: سياسات تمويل التعليم في الدول العربية، ومدى ملاءمتها للإنفاق وفعاليتها في استعمال الموارد.

وقد بذلت وزارة التعليم جهوداً حثيثة في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، كان منها: تخفيض مصروفات الابتعاث الخارجي من (٢٠) مليار ريال عام ٢٠١٥م إلى (١٢.٨) مليار ريال عام ٢٠١٩م، من خلال مراجعة آليات الابتعاث وضوابطه، إضافة إلى توفير (٣.٨) مليار ريال في عقد النقل المدرسي الممتد لخمس سنوات، كما استثمرت الشواغر في المباني القائمة لإطلاق مدارس الطفولة المبكرة، الذي أدّى إلى توفير ملياري ريال في قيمة المباني، و(١.٨) مليار أخرى في تكلفة الموارد البشرية، عبر الاستفادة من فائض المُعلّّمت وإعادة تأهيلهن لتعليم الصفوف المبكرة، من خلال إطلاق برنامج الاستثمار الأمثل لشاغلي الوظائف التعليمية، والسعي إلى رفع مُعدّل طالب إلى معلم، عبر التوزيع الأمثل للموارد البشرية ودمج المدارس في القرى والهجر (وزارة التعليم، ٢٠١٩؛ وزارة التعليم، ٢٠٢١).

وحيث أكّدت منظمة الدول العشرين (G20) في أجندة إحدى جلساتها الدور الفاعل للتقنيات في تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية (Sahbaz, 2023)؛ في عدة مجالات أهمها التعليم (Oseni & Ali, 2019). ونظراً لما أحدثته الثورة التقنية من تغيرات جذرية، وإعادة لتشكل واقع كافة الخدمات ومستقبلها (Brdese, 2021)، فقد حرصت وزارة التعليم على استثمار التقنيات في تحسين كفاءة إنفاقها (تقرير، ٢٠٢١).

وكان من جهود الوزارة في ذلك إلغاء طباعة الكتب لبعض المقررات النظرية واستبدالها بالكتب الإلكترونية، وإتاحة التدريب عن بُعد لتوفير تكاليف التدريب، إضافة إلى استخدام منصة (اعتماد) لإدارة عمليات المشتريات الحكومية وحوكمتها، وإطلاق مشروع المدارس السعودية الافتراضية لطلاب المدارس السعودية في الخارج، ومشروع التعليم المدمج للمدارس المشتركة، والمدرسة المركزية الافتراضية، ونموذج التعليم المدمج للمسارات التخصصية في المرحلة

الثانوية، واعتماد نظام أعمالي للمراسلات والمُخاطبات الرسمية (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

ودعمًا لجهود وزارة التعليم في تحسين كفاءة الإنفاق؛ فقد سعت الدراسة إلى الكشف عن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق؛ لتحقيق الاستدامة المالية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ يهدف دعم الوزارة في تحقيق توجهات الدولة ومُسْتَهْدَفَات إستراتيجيتها لرفع كفاءة الإنفاق.

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما تبذله وزارة التعليم من جهود حثيثة لتحسين كفاءة الإنفاق؛ لكنَّ المُتأمل في تقارير الميزانية العامة للدولة للأعوام الأخيرة يلاحظ أن الإنفاق الفعلي لوزارة التعليم يزيد عن الإنفاق الحكومي المُقدَّر لها، فمثلًا قُدِّرَت ميزانية التعليم لعام ٢٠٢١ بمبلغ (١٩٢) مليار ريال، بينما بلغ الإنفاق الفعلي للوزارة (٢٠٢) مليار ريال (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

كما أكدت وزارة التعليم وجود عدد من المشكلات التي تتسبب في الهدر المالي وتخفيض كفاءة الإنفاق، منها: تباين كبير في معدّلات إشغال الإداريين لقسم البنين مقارنة بمعدّلات إشغال الإداريين لقسم البنات، حيث يُمثّل عدد الإداريات (٥) أضعاف عدد الإداريين؛ على الرغم من تقارب أعداد المدارس والطلبة بين البنين والبنات، كما أن مؤشر إجمالي طالب: إداري على إجمالي المملكة؛ يُمثّل إداريًا واحدًا: (٤٩) طالبًا، بينما يبلغ المعيار العالمي للمؤشر إداريًا واحدًا: (٢٣٠) طالبًا، وفيما يتعلّق بالمعلمين؛ فقد أشار التقرير إلى أن متوسط المعدّلات في المملكة (١) معلم: (١٢) طالبًا، وتعدّ أقل من المعدّل العالمي (١) معلم: (٢٥) طالبًا، وأقل من المعدّل الإقليمي (١) معلم: (١٥) طالبًا. وما زالت تخصصية المعلم في المرحلتين المتوسطة والثانوية، والمدارس الصغيرة في القرى والهجر؛ تؤثر في تحقيق المعدّل العالمي بنسبة طالب: معلم، ومحدودية الاستغناء عن المباني المستأجرة، إضافة إلى انخفاض مؤشر عدد الطلبة في التعليم العام الأهلي، الذي أدّى إلى زيادة الإنفاق على التعليم الحكومي بمقدار (٣) مليارات ريال (وزارة التعليم، ٢٠١٩؛ وزارة التعليم، ٢٠٢١).

وقد أشارت الوزارة في تقاريرها الأخيرة إلى عدد من التحدّيات المالية والإدارية والتنظيمية والتعليمية، منها: ازدواجية العمل بالأنظمة المالية مع وزارة المالية، والحاجة إلى مزيد من الدعم المالي للتوسّع في خدمات الطلبة ذوي الإعاقة، ورفع كفاءة النقل المدرسي، ودعم الموهوبين حيث لم تتمكّن الوزارة من تقديم الرعاية والدعم اللازمين لعدد (١٣٢٨٥) طالبًا موهوبًا. ومن التحدّيات كذلك: صعوبة

تحقيق التوازن بين الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي؛ إذ بلغت نسبة إجمالي الإنفاق التشغيلي (٩٨.٧٢٪)، مقابل (١.٢٨٪) للإنفاق الرأسمالي، وضعف المخصصات المالية لبنود الصيانة والنظافة، ومحدودية مخصصات الأمن والسلامة (وزارة التعليم، ٢٠١٩؛ وزارة التعليم، ٢٠٢١).

وأوضحت نتائج دراسة السدحان والفايز (٢٠٢١) وجود قصور لدى وزارة التعليم في تبني إستراتيجيات تحديد أحجام المدارس المُحقَّقة لكفاءة الإنفاق تبعًا للموقع الجغرافي والمرحلة الدراسية، وقصور قياس كفاءة الإنفاق بشكل دقيق. وخلصت دراسة الخريجي (٢٠٢١) إلى أن قطاع التعليم ما زال يعاني من وجود هدر في الإنفاق الحكومي. وأشارت دراسة العمري (٢٠٢١) إلى أن مستوى التخطيط المالي في وزارة التعليم بحاجة إلى مزيد من التطوير لرفع كفاءته.

وبناء على ما عُرض، ونظرًا لأهمية الموضوع وقلة الدراسات الحالية فيه، ولكون التقنية إحدى الممكنات الأساسية لإستراتيجية وزارة التعليم لتحسين كفاءة الإنفاق، التي أعلنت عنها الوزارة في تقريرها لعام ٢٠١٩م؛ فقد جاءت الدراسة الحالية لتكشف عن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية مما يلي:

- تسعى الدراسة إلى إثراء الدراسات العربية في مجال اقتصاديات التعليم في المملكة العربية السعودية بحيث تعرض صورة حقيقية عن ممارسات تحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وسبل تطويرها لتحقيق الاستدامة المالية للوزارة بما يساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية والتي من أبرزها الحصول على تعليم عالي الجودة.
- تحاول الدراسة إثراء المكتبة العربية بتقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم والمتمثلة في التقنيات المالية والإدارية والتعليمية والمذكورة في تجارب الدول.
- تحاول الدراسة أن تدعم توجهات المملكة العربية السعودية في تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية في المؤسسات الحكومية والتي من أهمها قطاع التعليم.

- يؤمل أن تقدم الدراسة للباحثين في مجال اقتصاديات التعليم في المملكة العربية السعودية نتائج تساعد على إجراء المزيد من الأبحاث التي تدعم موضوع تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية لوزارة التعليم.

الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلي:

- يتوقع أن تساعد هذه الدراسة القائمين على تحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، على دعم استراتيجية كفاءة الإنفاق بالوزارة وتبني حلول ومبادرات فعالة لتحسين كفاءة الإنفاق بهدف الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة في استخدام الموارد التقنية والمالية والبشرية والمادية، والحد من الهدر من خلال تبني النموذج المقترح، وتوفير متطلباته، مع الاستفادة من التوصيات والمقترحات المقدمة.

- يمكن أن يساعد النموذج المقترح القائمين على التحول الرقمي في وزارة التعليم على تطوير الحلول والخدمات الرقمية المقدمة بما يخدم تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم.

- تقدم هذه الدراسة فرصًا للمستثمرين بأنواعهم للدخول في سوق التعليم والتعامل معه بما يتفق مع أهدافهم الاستثمارية.

أسئلة الدراسة

- ما تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم؟

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم وهي التقنية المالية والتقنية التعليمية والتقنية الإدارية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم وهي: إدارة الاستثمار والتخصيص، ومكتب تحقيق الرؤية، وإدارة التحول الرقمي، وإدارة التعليم الإلكتروني، ووكالة التخطيط والتطوير، ووكالة الخدمات المشتركة، ووكالة الشؤون المدرسية.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٤هـ).

مصطلحات الدراسة

تحسين كفاءة الإنفاق (Spending Efficiency)

يُقصد بها إجرائياً: الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة لوزارة التعليم من خلال ترشيد الإنفاق، وتنويع مصادر التمويل، والاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص، وباستخدام آليات قائمة على: التقنية المالية، والتقنية التعليمية، والتقنية الإدارية لتعزيز الأثر مقابل الصرف واستدامة الموارد.

الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

يُقصد بها إجرائياً: قدرة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تحقيق وضع مالي إيجابي، مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً، من خلال أنشطتها وممارساتها الداخلية والخارجية، في مختلف جوانب المنظومة التعليمية عموماً وجانب التمويل خصوصاً، بما يمكنها من الاستمرارية في تحقيق أهدافها بكفاءة.

التقنيات (Technology)

يُقصد بها إجرائياً: الطرق والحلول الرقمية المالية والتعليمية والإدارية والتي من شأنها تحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق استدامة مالية بوزارة التعليم.

التقنية المالية (Financial Technology)

يُقصد بها إجرائياً: الخدمات المالية المقدمة رقمياً من شركات ناشئة لتستفيد منها المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم في تنويع مصادر الدخل، أو الترشيد وتتبع النفقات (الاستثمار، أو الإقراض والتمويل والتبرعات، أو الادخار).

التقنية التعليمية (Educational Technology)

يُقصد بها إجرائياً: أجهزة وبرامج وخدمات تعليمية رقمية تستخدم من قبل المعلمين والطلاب أثناء العملية التعليمية والتعليمية.

التقنية الإدارية (Financial Technology)

يُقصد بها إجرائياً: الأجهزة والبرامج والخدمات الإدارية الرقمية التي تستخدم لإنجاز العمليات الإدارية في وزارة التعليم بهدف تطويرها وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف.

الدراسات السابقة:

تعاني المكتبة العربية من ندرة الدراسات التي تناولت التقنيات وعلاقتها بتحسين كفاءة الإنفاق، كما تعذر على الباحثان الوصول لدراسات تربط تحديات التقنية المالية والتقنية التعليمية والتقنيات الإدارية بتحسين كفاءة الإنفاق لذا تم إيراد

الدراسات المتوفرة والتي تناولات تحديات تفعيل أحد أشكال تلك التقنيات في التعليم أو في مجالات أخرى، وعليه تم حصر واستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم للأحدث كما يلي:

دراسة وونجليمبيارات (Wonglimpiyarat, 2018) بعنوان "تحديات وديناميكيات التمويل الجماعي للتقنية المالية: نهج نظام الابتكار" والتي هدفت إلى الكشف عن تحديات وديناميكيات منصات التمويل الجماعي للتقنية المالية في قارات الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وآسيا. وتقديم تحليل لدراسة حالة تايلند كدولة آسيوية ناشئة وفي إطار نظام الابتكار الريادي الوطني، وقد أشارت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نظام التمويل الجماعي في تايلاند يحتاج إلى دعم حكومي لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودعم الشبكات بين مشاريع التمويل الجماعي والممولين. علاوة على ذلك، وقد أظهرت التحليلات التجريبية أن هناك معوقات على مستوى السياسة والعمليات تحد من نمو منصة التمويل الجماعي، وأنه على الحكومة أن تبني المصادقية والثقة في مجتمع الإنترنت لدى الشعب من أجل دعم جمع التبرعات. مع أهمية سن القوانين والسياسات واللوائح التي من شأنها حماية المستثمرين والشركات وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل فعال. وإنشاء نظام بيئي لدعم قيادة الأعمال دون التركيز على الكمية (عدد الشركات الناشئة الجديدة) لكون صناعة التمويل الجماعي تحتاج إلى قوة بشرية مؤهلة لتنمية الشركات الناشئة إلى أعمال مستدامة.

دراسة نيو وانق زو (Niu , Wang & Zhou , 2020) بعنوان "التعليم واعتماد التكنولوجيا المالية: دليل من الصين" والتي هدفت إلى استكشاف دور التعليم في تبني التقنية المالية للأسر. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى أن للتعليم تأثيرات مهمة إحصائياً واقتصادياً على استخدام مختلف خدمات التقنية المالية، بما في ذلك الخدمات المصرفية الرقمية والدفع عبر الهاتف المحمول وإدارة الثروات الرقمية والائتمان الاستهلاكي الرقمي. يشير المزيد من التحليل إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي للأسر يؤدي إلى مستويات أعلى من المعرفة المالية والثقة الاجتماعية، وكلاهما محركان محتملان لاعتماد التقنية المالية. كما تقدم النتائج رؤى جديدة حول أهمية التعليم لاعتماد التقنيات الجديدة وفتح المزيد من الفرص لتحسين اتخاذ القرارات المالية والرفاهية المالية، كما أن النتائج تظهر عوائد مهمة للتعليم تتجاوز نتائج سوق العمل وتؤكد على أن الفجوة في مستوى تبني التقنية المالية بين الأسر ذات الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية المختلفة هي انعكاس مهم للفجوة الرقمية في المجتمع الحديث، وقد تنتج أنواعاً جديدة من عدم المساواة. من منظور

السياسة، قد تكون هناك حاجة إلى التدخلات التي تستهدف الأفراد ذوي التعليم المنخفض في عملية تعزيز تبني التقنية المالية.

دراسة موكونا وآخرون (Mokoena, Mnisi and Mji, 2022) بعنوان "التحديات التي تواجه معلمي المدارس الثانوية أثناء استخدام السبورات البيضاء التفاعلية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه المعلمين في استخدام السبورات البيضاء التفاعلية في المدارس الثانوية لتحقيق التحسين في مقاطعة غوتونغ التابعة لجنوب أفريقيا. وبلغ عدد أفراد العينة ١٢٣ معلم من أربع مدارس ثانوية وكان أكثر من نصف المعلمين من الإناث حيث بلغت نسبتهن (٥٧.٨%) كما تلقى ما يقارب (٩٢.٧%) من أفراد العينة تدريباً رسمياً على استخدام السبورات التفاعلية. واستخدمت الدراسة أداة الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات النوعية، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن ٧٥.٦% من المعلمين أشاروا إلى أنهم لا يستطيعون حل المشكلات التي تواجههم عند استخدام السبورات لضعف جودة التدريب، إضافةً إلى أن المشكلات تكمن في جانب التجهيزات التقنية والمواد التعليمية وعدم استكمالها ونقص مشاركة الطلاب وكذلك مشكلات صحية وأعطال في الكهرباء بالإضافة إلى بعض المشكلات الإدارية مثل نقص الدعم من المديرين وعدم الاهتمام بالتفعيل الجيد لها.

دراسة المفيز وآخرون (١٤٤١) بعنوان "تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها" والتي هدفت إلى التعرف على تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، واقتراح سبل التغلب عليها من وجهة نظر مسؤولي ومسؤولات التحول الرقمي في المدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم ٣٦٢ مسؤولاً ومسؤولة تحول رقمي في خمس إدارات تعليمية للبنين والبنات، شملت كلا من: منطقة عسير، ومنطقة المدينة المنورة، ومنطقة الرياض، ومنطقة تبوك، والمنطقة الشرقية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في المدرسة منها: قصور الأنظمة وجمود اللوائح والأنظمة وعدم مسابقتها للتحول الرقمي، ضعف التخطيط للتحول الرقمي، وضعف متابعة وضبط العمل الرقمي في المدرسة إضافة إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لتطبيق ومتابعة التحول الرقمي، وتدني مستوى خدمات الدعم الفني والتحديث للأجهزة والأنظمة والشبكات، وتكرار تعطل وبطء أنظمة التحول الرقمي، والمقاومة لثقافة التغيير نحو التحول الرقمي، وتدني مستوى المهارات الرقمية لدى منسوبي المدرسة والمستفيدين، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة

موافقة أفراد الدراسة على سبل التغلب على تحديات التحول الرقمي ومنها: تطوير التشريعات واللوائح الإدارية اللازمة لضبط العمليات الرقمية، نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي. وتوفير برامج التنمية المهنية لردم فجوة المهارات الرقمية للمستفيدين، دعم الابتكار لتطوير آليات العمل التقنية.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها؛ استخدمت الدراسة المنهج المزجي (المختلط) والذي يعرفه كريسول (Creswell,2014) بأنه: المنهج الذي يمزج بين منهجي البحث الكمي والنوعي والبيانات الخاصة بكل منهما في دراسة واحدة، وفي هذا المنهج يجمع الباحث كلا من البيانات الكمية والنوعية، ويحلل كل نوع بشكل منفصل، ويقارن بين نتائج التحليل، ويقدم تفسيراً في حال اتفقت النتائج أو تناقضت فيما بينها.

ولتحقيق فهم أفضل لمشكلة وأسئلة الدراسة تم اعتماد التصميم المتوازي (التقاربي) باعتباره الأنسب؛ كونه يجمع ما بين البيانات الكمية والنوعية ولا يقتصر على أحدهما ليتلافى أوجه القصور في كلاهما، إضافة إلى أنه يساعد الباحث على الإجابة عن الأسئلة بأكثر من طريقة، ويعطي صورة أكثر شمولية ومعرفة متعمقة بتصورات المشاركين.

وطبقت الدراسة منهج التصميم المتوازي (التقاربي) للكشف عن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتم ذلك عن طريق جمع البيانات الكمية بواسطة أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)، لتسهم النتائج الكمية في التعميم، وتم دعمها بالبيانات النوعية بواسطة أداة الدراسة الثانية (المقابلة)، والتي ساعدت في الحصول على معلومات تفصيلية وتوضيحية لا يمكن الوصول لها عند الاقتصار على البيانات الكمية، لتسهم النتائج النوعية في التفسير، والتوصل إلى فهم أعمق لنتائج الدراسة من خلال مقارنة نتائج الأدوات الكمية والنوعية، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، ومن ثم تحديد تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة الكمية من جميع القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم وهي: إدارة الاستثمار والتخصيص، ومكتب تحقيق الرؤية، وإدارة التحول الرقمي، وإدارة التعليم الإلكتروني، ووكالة التخطيط والتطوير، ووكالة الخدمات المشتركة، ووكالة الشؤون المدرسية، والبالغ عددهم (١٤٣٦) موظف، وفق إحصائية الصادرة من مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار بوزارة التعليم عام ١٤٤٥ هـ. ويمكن توضيح أعدادهم بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول ١: عدد أفراد مجتمع الدراسة

الأعداد وفق المسمى الوظيفي (الفئة)		الإدارة
الموظفين	القيادات	
١٢	٥	إدارة الاستثمار والتخصيص
١١١	٩	وكالة التخطيط والتطوير
٦٦٣	٨	وكالة الخدمات المشتركة
١٧٠	٩	وكالة الشؤون المدرسية
٢٢٣	٤	مكتب تحقيق الرؤية
١٩١	٥	إدارة التحول الرقمي
٢٠	٦	إدارة التعليم الإلكتروني
١٣٩٠	٤٦	المجموع
١٤٣٦		المجموع الكلي

وقد تم توزيع أداة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والذي تكوّن من القيادات التربوية والعاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وبعد جمع الاستبانات وفحصها ومراجعتها تم استعادة (٣٠٧) استبانة والجدول (٨) يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والعائدة، والمستبعدة، والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول ٢: يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والعائدة، والمستبعدة، والصالحة

للتحليل الإحصائي

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات العائدة		الاستبانات الموزعة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٣٠٧	٢١,٤%	-	-	٣٠٧	٢١,٤%	١٤٣٦	١٠٠%



يتضح من الجدول (٢) أن نسبة الاستبانات الصالحة تبلغ (٢١,٤%) من مجتمع الدراسة، وتعد هذه النسبة جيدة بسبب طبيعة المستجيبين ومركزهم القيادي وكثرة انشغالهم وتعدد الجهات وانتشارها على مستوى المملكة.

خصائص أفراد الدراسة الكمية:

تم وصف أفراد عينة الدراسة الكمية وفقاً لعدة متغيرات والتي تتمثل في (الإدارة أو الوكالة، المؤهل الدراسي، الخبرة في العمل الحالي) يوضح ذلك في الجداول التالية:

- الإدارة أو الوكالة:

جدول ٣: توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة أو الوكالة

النسبة (%)	التكرار	الإدارة
٢.٩	٩	إدارة الاستثمار والتخصيص
٣١.٦	٩٧	وكالة الشؤون المدرسية
٤٦.٣	١٤٢	وكالة الخدمات المشتركة
١٠.٤	٣٢	وكالة التخطيط والتطوير
٣.٩	١٢	إدارة التحول الرقمي
٢	٦	إدارة التعليم الإلكتروني
٢.٩	٩	مكتب تحقيق الرؤية
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن ٤٦.٣% من أفراد العينة من وكالة الخدمات المشتركة، وأن ٣١.٦% منهم من وكالة الشؤون المدرسية، وأن ١٠.٤% منهم من وكالة التخطيط والتطوير، وأن ٣.٩% منهم من إدارة التحول الرقمي، وأن ٢.٩% منهم من إدارة الاستثمار والتخصيص، وأن ٢.٩% منهم من مكتب تحقيق الرؤية، وأن ٢% منهم من إدارة التعليم الإلكتروني.

- المؤهل الدراسي:

جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل الدراسي
٨٢.١	٢٥٢	بكالوريوس
١٢	٣٧	ماجستير
٥.٩	١٨	دكتوراه
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٤) أن ٨٢.١% من أفراد العينة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس، وأن ١٢% منهم مؤهلهم الدراسي ماجستير، وأن ٥.٩% منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه.



- الخبرة في العمل الحالي:

جدول ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل الحالي

النسبة (%)	التكرار	الخبرة في العمل الحالي
١	٣	أقل من (٥) سنوات
١٣.٤	٤١	(٥) - أقل من (١٠) سنوات
٨٥.٦	٢٦٣	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠	٣٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن ٨٥.٦% من أفراد العينة خبرتهم في العمل الحالي من (١٠) سنوات فأكثر، وأن ١٣.٤% منهم خبرتهم في العمل الحالي من (٥) - أقل من (١٠) سنوات، وأن ١% منهم خبرتهم في العمل الحالي أقل من (٥) سنوات.

٢-٢ مجتمع الدراسة النوعية وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة النوعية من القيادات التربوية في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم وهي: إدارة الاستثمار والتخصيص، ومكتب تحقيق الرؤية، وإدارة التحول الرقمي، وإدارة التعليم الإلكتروني، ووكالة التخطيط والتطوير، ووكالة الخدمات المشتركة، ووكالة الشؤون المدرسية، والبالغ عددهم (٤٦) قائد، وفق إحصائية الصادرة من مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار بوزارة التعليم عام ١٤٤٥هـ.

وحيث يشترط في التصميم المتوازي (التقاربي) أن تكون عينة الدراسة النوعية جزءاً من مجتمع الدراسة الكمية. ولا يشترط التكافؤ في أحجام العينة؛ ولا ينبغي التقليل من أهمية العينة النوعية بسبب صغر حجمها لأن الهدف من الأداة الكمية التعميم على المجتمع، بينما تعطي الأداة النوعية فهماً أعمق (Creswell, 2014). فقد اختيرت عينة الدراسة النوعية من مجتمع الدراسة الكمية، بطريقة العينة القصدية والتي تعتقد الباحثتان أنها الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة وأسئلتها، كما يلاحظ أنها أكثر الاستراتيجيات استخداماً في البحوث النوعية، وقد شملت العينة على القيادات التربوية في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم وتألفت عينة الدراسة النوعية من (٢٦) قائداً من القيادات في التعليم، ممن وافقوا على إجراء المقابلة.

رابعاً: أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات وهما: الاستبانة لجمع البيانات الكمية والمقابلة لجمع البيانات النوعية؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها ومجتمعها، وتم بناء أدوات الدراسة استناداً إلى الأدبيات، والدراسات السابقة،

والخبرات العالمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وفيما يلي عرض للإجراءات المتبعة لبناء الأدوات والتحقق من صدق وثبات الاستبانة وموثوقية المقابلة، وإجراءات تطبيق كلاً منهما، وأساليب تحليلهما.

الأداة الأولى: الاستبانة

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة شبه المفتوحة لجمع البيانات الكمية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لجمع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة ومجالاتها، وفق التدرج (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً). وللحكم على متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة، تم إعطاء كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، فأصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول ٦: توزيع الفئات وفق مقياس ليكرت

الدرجة	حدود الفئة		الفئات
	من	إلى	
١	١,٠٠	١,٨٠	منخفضة جداً
٢	١,٨١	٢,٦٠	منخفضة
٣	٢,٦١	٣,٤٠	متوسطة
٤	٣,٤١	٤,٢٠	عالية
٥	٤,٢١	٥	عالية جداً

صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال طريقتين كما يلي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المختصين في مجال الإدارة التربوية، واقتصاديات التعليم، والحاسب الآلي والتعليم الإلكتروني. وبلغ عدد الذين استجابوا (٢٦) محكمًا، وذلك للحصول على مرئياتهم حول الاستبانة، والتأكد من صدق محتواها من حيث ملائمتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ومدى أهمية وارتباط كل بالمحور، والتأكد من وضوح عباراتها، وسلامة صياغتها اللغوية، وإبداء ما يروونه مناسبًا من إضافة أو

حذف أو تعديل على العبارات. وبناء على مقترحاتهم وملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة حيث تم تطبيق الأداة ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من العاملين في الإدارات والوكالات ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عباراتها والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول ٧: معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور (n=30)

معامل الارتباط			رقم العبارة
المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
**٠.٦٧٣	**٠.٦٣٠	**٠.٥٥٧	١
**٠.٦٤٠	**٠.٦٤٤	**٠.٦٠٧	٢
**٠.٦٤٣	**٠.٦٠١	**٠.٥٧٤	٣
**٠.٥٤٧	**٠.٥٥٨	**٠.٦٨٨	٤
**٠.٦٣٩	**٠.٥٧٤	**٠.٦٣٧	٥
**٠.٦٦٩	**٠.٦٧٧	**٠.٦٠٤	٦
**٠.٦٦٠	**٠.٦٠٣	**٠.٦٢٩	٧
**٠.٦٤٦	**٠.٦٤٥	**٠.٦٥٩	٨
	**٠.٦٥٤		٩
٠.٩٠٢	٠.٩١٨	٠.٨٤٠	درجة المجال
	٠.٩١٧		الدرجة الكلية

(**) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

٢- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الأداة قدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا تكرر نفس القياس عدة مرات في نفس الظروف، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للبيانات التي جمعت من العينة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من مدى ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول (٨) قيمة معاملات الثبات للاستبانة.

جدول ٨: قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة (n=30)

معامل الثبات	المحور	المحور: تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية
٠.٧٧٢	المجال الأول: تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق	
٠.٨٠١	المجال الثاني: تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق	
٠.٧٩٤	المجال الثالث: تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق	
٠.٩٠٧	الثبات الكلي للمحور	

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ الثبات العام للاستبانة (٠.٩٠٧).

الأداة الثانية: المقابلة

استخدمت الدراسة أداة المقابلة؛ لجمع البيانات النوعية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ حيث تساعد المقابلات في فهم المشاركين، وتتيح التفاعل المتبادل، بالاعتماد على الأسئلة شبه المفتوحة (العبدالكريم، ٢٠١٩)، وتم تصميم مقابلة شبه منظمة والتي يتم فيها غالبًا إعداد قدر من الأسئلة المحددة مسبقًا، وينشأ قدر آخر من الأسئلة من السياق.

الموثوقية (Trustworthiness)

لتحقيق الموثوقية اتبعت الباحثان عددًا من الأساليب والإجراءات في جمع البيانات النوعية وتحليلها. ويتضح ذلك من محاولة الالتزام بالمعايير التالية:

١ - المصادقية: تعني أن نتائج الدراسة تمثل الحالة بدقة كما هي في الواقع، وتصف آراء المشاركين بشفافية (العبدالكريم، ٢٠١٩). ولتحقيق المصادقية في الدراسة تم ما يلي:

- طول الفترة الزمنية لتحليل البيانات مما سمح للباحثة بمراجعة إجابات المستجيبين وتحليلها وعقد المقارنات الأولية بينها.
- استخدام التسجيل الصوتي، وكتابة ألفاظ المشاركين كما وردت أثناء المحادثات دون التعديل من الباحثتان.
- عرض بعض النسخ المكتوبة للمقابلات على المشاركين لمراجعتها؛ وذلك للحصول على تأكدهم على المعلومات الموجودة فيها.
- إعادة صياغة بعض إجابات المشاركين في شكل أسئلة للتأكد من الفهم وتقليل سوء تفسير آرائهم وتصوراتهم.

٢ - الاعتمادية: أي أن استخدام ذات المنهج والإجراءات في جمع البيانات وتحليلها يمكن أن يؤدي إلى نتائج مشابهة (العبد الكريم، ٢٠١٩). ولتعزيز الاعتمادية حاولت الباحثتان وصف منهج وتصميم الدراسة والإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها بدقة، بحيث يمكن تكرار البحث باتباع هذه الإجراءات.

٣ - الانتقالية: تعني أن نتائج البحث يمكن تطبيقها في سياقات أخرى مشابهة (العبد الكريم، ٢٠١٩). لذا سعت الباحثتان إلى توفير معلومات مفصلة عن المشاركين لإتاحة فرصة نقل النتائج إلى سياق آخر.

٤ - التوافقية (القابلية للتأكيد) تقابل ما يسمى "الموضوعية" في البحث الكمي (العبد الكريم، ٢٠١٩). وقد اتبعت الباحثتان بعض الإجراءات التي يمكن أن تعزز حيادية البيانات، وأهمها:

- تسجيل جميع إجراءات البحث الميدانية.
- توضيح نتائج البحث بواسطة البيانات وليس بمفاهيم الباحثتان.
- دعم نتائج البحث ببعض الشواهد والاقتباسات من أقوال المشاركين، دون تدخل الباحثتان في إعادة صياغتها؛ وذلك للحفاظ على مقاصدهم منها.
- توظيف مراجعة الأقران من خلال الاستعانة بباحثة زميلة في مرحلة الدكتوراة من التخصص نفسه لمراجعة النتائج والتفسيرات؛ لزيادة التأكد من صحة النتائج وتفسيرها والموافقة عليها.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال: ما تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية والعاملين في الإدارات المختصة بتحسين كفاءة الإنفاق في وزارة التعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض نتائج تحليل الأداة الكمية (الاستبانة)، ثم عرض نتائج تحليل الأداة النوعية (المقابلية)، ثم المقارنة بينهما باستخدام منهجية المقارنة التقابلية (جنباً إلى جنب) في جدول مشترك للنتائج الكمية والنوعية، لمعرفة هل النتائج النوعية تؤكد النتائج الكمية أم تعارضها، ومن ثم تفسير النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وربطها بالدراسات السابقة وذلك كما يلي:

عرض نتائج تحليل الأداة الكمية (الاستبانة):

للتعرف على ترتيب مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة، كما رُتبت المجالات تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يتضح في الجدول (٩).

جدول ٩: ترتيب مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحديات
١	تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق	٤.٥٨	٠.٣٧٥	١	عالية جدًا
٣	تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق	٤.٥٦	٠.٤٠٠	٢	عالية جدًا
٢	تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق	٤.٥٣	٠.٣٨٩	٣	عالية جدًا
المتوسط الحسابي العام = ٤.٥٦ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٣٤٥					

كما يتضح من الجدول (٩) أن درجة وجود التحدي لجميع مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عالية جدًا. وقد تعزى النتيجة لحدثة التوجه عالميا ووطنيا لتفعيل التقنيات لتحسين كفاءة الإنفاق وقد يُعزى حصول التقنية المالية على المتوسط الأعلى لحداتها حيث ذكر المشاركون (م) أن "بالنسبة لي ما أشوف الوزارة للآن ناضجة بما يكفي في التقنية المالية سواء كفكر أو كممارسات".

ولعرض نتائج كل مجال من مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم، حسب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب في ضوء قيم المتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات كل مجال، كما رُتبت العبارات في كل مجال ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي لكل منها، فجاءت النتائج كما يلي:

المجال الأول: تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق
يستعرض الجدول (١٠) استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم كما يلي:

جدول ١٠: استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

رقم العبارة	العبارة	درجة التحدي					المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	درجة التحدي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة	ك	٢٤٤	٥٥	٦	٠	٢	١	٠.٥٥٠	عالية جداً
		%	٧٩.٥	١٧.٩	٢	٠	٠.٧			
٢	قلة شركات التقنية المالية المهمة بالاستثمار في التعليم	ك	٢٠٦	٩٥	٣	١	٢	٢	٠.٥٩١	عالية جداً
		%	٦٧.١	٣٠.٩	١	٠.٣	٠.٧			
٦	قلة المتخصصين في مجال التقنية المالية	ك	١٨٧	١١٠	٨	٢	٠	٣	٠.٥٨٠	عالية جداً
		%	٦٠.٩	٣٥.٨	٢.٦	٠.٧	٠			
٧	محدودية برامج التدريب المتاحة محلياً في التقنيات المالية	ك	١٩٠	١٠٩	٤	٢	٢	٤	٠.٦٢٣	عالية جداً
		%	٦١.٩	٣٥.٥	١.٣	٠.٧	٠.٧			
٨	ضعف ثقة المستخدمين بأمان التقنية المالية	ك	١٩٣	١٠٤	٥	٤	١	٥	٠.٦٢٨	عالية جداً
		%	٦٢.٩	٣٣.٩	١.٦	١.٣	٠.٣			
٣	ضعف مستوى جودة البيانات الصادرة عن وزارة التعليم	ك	١٨٤	١١٥	٦	١	١	٦	٠.٥٨٧	عالية جداً
		%	٥٩.٩	٣٧.٥	٢	٠.٣	٠.٣			
٤	ضعف معرفة قيادات التعليم بخدمات ومزايا التقنية المالية	ك	١٨٣	١١١	١٠	١	٢	٧	٠.٦٤٢	عالية جداً
		%	٥٩.٦	٣٦.٢	٣.٣	٠.٣	٠.٧			
٥	تأخر مواكبة أنظمة ولوائح وزارة التعليم للاستفادة من التقنية المالية	ك	١٧٣	١٢٠	١١	٢	١	٨	٠.٦٣٣	عالية جداً
		%	٥٦.٤	٣٩.١	٣.٦	٠.٧	٠.٣			
المتوسط الحسابي العام = ٤.٥٨، الانحراف المعياري العام = ٠.٣٧٥										

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الأول بلغ (٤,٥٨) وهذا يشير إلى أن درجة تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق لدى أفراد العينة عالية جداً، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (٤,٥٠-٤,٧٥)، وهذا يشير إلى أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على درجة عالية جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.



المجال الثاني: تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم
 يستعرض الجدول (١١) استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم كما يلي:
جدول ١١: استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

رقم العبارة	العبارة	درجة التحدي					المتوسط	الترتيب	درجة التحدي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١	مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم	١٩٧	٩٧	٩	١	٢	٤.٥٩	١	عالية جداً
		٦٤.٥ %	٣١.٦	٢.٩	٠.٣	٠.٧			
٩	ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية	١٩٩	٩٤	٩	٣	٢	٤.٥٨	٢	عالية جداً
		٦٤.٨ %	٣٠.٦	٢.٩	١	٠.٧			
٥	ضعف معايير تحديد المعلم المتميز الذي يمكن استثماره	١٨٥	١١٠	١١	١	٠	٤.٥٦	٣	عالية جداً
		٦٠.٣ %	٣٥.٨	٣.٦	٠.٣	٠			
٨	ضعف جودة الاتصال بالإنترنت في بعض المدارس	١٩٤	١٠٠	٩	١	٣	٤.٥٦	٤	عالية جداً
		٦٣.٢ %	٣٢.٦	٢.٩	٠.٣	١			
٦	قلة الحوافز للمعلمين الذين يمكن استثمارهم لسد الاحتياج باستخدام التقنية	١٨٧	١٠٥	١٠	٥	٠	٤.٥٤	٥	عالية جداً
		٦٠.٩ %	٣٤.٢	٣.٣	١.٦	٠			
٣	ضعف أدوات قياس الفاقد التعليمي عند استخدام تقنيات التعليم الداعمة لكفاءة الإنفاق	١٧٩	١١٣	١٤	١	٠	٤.٥٣	٦	عالية جداً
		٥٨.٣ %	٣٦.٨	٤.٦	٠.٣	٠			
٧	ارتفاع تكاليف تفعيل تقنيات التعليم في المدارس	١٧٧	١١٦	١١	٢	١	٤.٥١	٧	عالية جداً
		٥٧.٧ %	٣٧.٨	٣.٦	٠.٧	٠.٣			
٤	ضعف التطوير المهني التقني الداعم لكفاءة الإنفاق لمنسوبي المدارس	١٦٥	١٣٤	٦	١	١	٤.٥٠	٨	عالية جداً
		٥٣.٧ %	٤٣.٦	٢	٠.٣	٠.٣			

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

عالية جداً	٩	٠.٦٢٧	٤.٤١	١	٣	٨	١٥٢	١٤٣	ك	ضعف اللوائح الحالية في دعم تفعيل الجاد لتقنيات التعليم الداعمة لتحسين كفاءة الإنفاق	٢
				٠.٣	١	٢.٦	٤٩.٥	٤٦.٦	%		
عالية جداً	المتوسط الحسابي العام = ٤.٥٣ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٣٨٩										

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الثاني بلغ (٤,٥٣) وهذا يشير إلى أن درجة تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق لدى أفراد العينة عالية جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (٤,٤١-٤,٥٩)، وهذا يشير إلى أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على درجة عالية جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

المجال الثالث: تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

يستعرض الجدول (١٢) استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم كما يلي:

جدول ١٢: استجابات العينة حول تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

رقم العبارة	العبارة	درجة التحدي					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحدي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم	ك	٢١١	٨٤	٩	١	٢	٤.٦٣	١	عالية جداً
		%	٦٨.٧	٢٧.٤	٢.٩	٠.٣	٠.٧			
٨	ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم	ك	٢٠٦	٨٦	١٣	٢	٠	٤.٦١	٢	عالية جداً
		%	٦٧.١	٢٨	٤.٢	٠.٧	٠			
٦	ضعف مستوى المسؤولية لدى الموظفين تجاه التحول لاستخدام التقنيات في العمل الإداري	ك	٢٠٢	٨٩	١٢	٣	١	٤.٥٩	٣	عالية جداً
		%	٦٥.٨	٢٩	٣.٩	١	٠.٣			
٥	ضعف معرفة القيادات التنفيذية في التعليم بأساليب تحسين كفاءة الإنفاق باستخدام التقنيات المتوفرة لديهم	ك	١٨٩	١٠٧	٩	١	١	٤.٥٧	٤	عالية جداً
		%	٦١.٦	٣٤.٩	٢.٩	٠.٣	٠.٣			

٧	ارتفاع مستوى البيروقراطية في وزارة التعليم	ك	١٨٧	١٠٩	٧	٣	١	٤.٥٥	٠.٦٢٥	٥	عالية جداً
		%	٦٠.٩	٣٥.٥	٢.٣	١	٠.٣				
٣	ضعف جودة البرامج التدريبية الداعمة لاستخدام التقنية الإدارية	ك	١٧٧	١٢٢	٣	٢	٣	٤.٥٢	٠.٦٥٣	٦	عالية جداً
		%	٥٧.٧	٣٩.٧	١	٠.٧	١				
٢	ضعف سرعة التقدم في استخدام التقنية لتحسين كفاءة الإنفاق	ك	١٧٨	١١٤	١٢	١	٢	٤.٥١	٠.٦٥٣	٧	عالية جداً
		%	٥٨	٣٧.١	٣.٩	٠.٣	٠.٧				
٤	ضعف التكامل بين الإدارات ذات العلاقة في وزارة التعليم	ك	١٦٧	١٢٧	١٢	١	٠	٤.٤٩	٠.٥٩٠	٨	عالية جداً
		%	٥٤.٤	٤١.٤	٣.٩	٠.٣	٠				
<p>المتوسط الحسابي العام = ٤.٥٦، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٠٠</p>											

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام للمجال الثالث بلغ (٤,٥٦) وهذا يشير إلى أن درجة تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق لدى أفراد العينة عالية جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (٤,٤٩-٤,٦٣)، وهذا يشير إلى أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على درجة تحدي عالية جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

عرض نتائج تحليل الأداة النوعية (المقابلة):

للكشف عن تصورات القيادات في الأداة النوعية التي تناولت تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ أجريت مقابلات مع (٢٦) قائد من القيادات التربوية في وزارة التعليم، وحلت البيانات التي جمعت من المقابلات.

وكشفت نتائج تحليل البيانات النوعية عن ارتفاع درجة تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث أجمع المشاركون على وصف التحديات بأنها عالية في الوقت الحالي إلا أن الكثير من المشاركين أشاروا إلى أن الوزارة تخطط وتعمل للقضاء على الكثير منها حيث ذكر المشارك (م٧) "الوزارة مقبلة على إعادة هيكلة وإعادة هندسة للعمليات ودعم كبير للتحويل الرقمي لإحداث تغيير يصب في مصلحة تحسين كفاءة الإنفاق".

وبيين الجدول (١٣) المجال الرئيسي والفرعي، وأمثلة مقتبسة من تصورات المشاركين لتوضيح المقصود، وقد اختيرت الاقتباسات الأكثر تمثيلاً لغيرها من الاستجابات المقاربة لها.

جدول ١٣: نتائج تحليل مقابلات المشاركين في الأداة النوعية

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
	اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة	ذكر المشارك (٧م) " نعم تحدي كبير جداً ونقدر نقول إن طبيعة المملكة واتساعها يمثل تحدي مع التزام المملكة بإيصال التعليم لكل طالب حتى من هم في الهجر بيأثر على معدل طالب معلم في ظل وجود هجر كثير وبيزيد من الانفاق وبيأثر على جودة التعليم". ذكر المشارك (١٨م) "أكيد نظام التعليم مختلف، وهذا تحدي بحد ذاته، احنا بالأخير نبي نخدم طالب ومدارس وجميعهم تختلف احتياجاتهم باختلاف ظروفهم وحالاتهم فمثل هذي الأشياء تؤثر على طريقة عملنا فنحاول نحافظ على جودة التعليم ونوجد معايير عند تحديد المخصص المالي لهم تخلينا نراعي ظروف الجميع ونعطيهم اللي يغطي احتياجاتهم مع تحقيق العدالة والكفاءة".
	قلة شركات التقنية المالية المهتمة بالاستثمار في التعليم	ذكر المشارك (٦م) " شوفي احنا ترانا حاطين التقنية المالية من مجالات الاستثمار اللي احنا نطرحها على المستثمرين ونشجع المستثمرين انهم يدخلون فيها في التعليم، ولكن لان فقط مستثمر واحد وكان مستثمر بريطاني ارسل لنا فكرة".
	قلة المتخصصين في مجال التقنية المالية	ذكر المشارك (٥م) " بصراحة مثل ما قلت لك التقنية المالية جديدة على التعليم وصعب تلاقين داخل الوزارة ناس كثير فاهمين فيها وأما خارج الوزارة فعلى الصعيد الشخصي ما سمعت عن تخصص أو دراسات عليا في المجال".
تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق	محدودية برامج التدريب المتاحة محلياً في التقنيات المالية	ذكر المشارك (٤م) " التدريب بشكل عام يعتبر تحدي لأي تقنية ولو شطنا البرامج اللي توجه للميدان مثل برامج تطوير الموارد البشرية هذي تبين الصراحة ما تخدم الميدان".
	ضعف ثقة المستفيدين بأمان التقنية المالية	ذكر المشارك (١١م) " مع إن بشكل عام التحول الرقمي أصبح جزء من حياتنا وممارساتنا لكن لا زال هناك تخوف حول استخدام التقنية في الأمور المالية لدى جزء من أفراد المجتمع وأعتقد إن الموضوع يحتاج توعية وشوية وقت".
	ضعف مستوى جودة البيانات الصادرة عن وزارة التعليم	ذكر المشارك (٢١م) " الوزارة الآن تشتغل على عدة أنظمة تستقي منها البيانات يعني هذا تعليمي وهذا اداري وهذا اللي مسبب مشكلة فصاير ما فيه جودة في البيانات". ذكر المشارك (٢٠م) " تُبذل جهود كبيرة في سبيل معالجة البيانات، ولكن مشكلتنا الكبيرة في تعدد الأنظمة وأخطاء الإدخال اللي لا تعكس الواقع خصوصاً داخل المدارس". ذكر المشارك (٧م) " تحدي البيانات هو أكبر تحدي لأن البيانات ليست محدثة عند وقت طلبها ولا بد أن يكون هناك رفع لكفاءة إدارة البيانات والمعلومات الوزارة بحاجة لمركز موحد للبيانات وادارتها وصنع القرار". وأضاف المشارك (٧م) أن " التحدي الأساسي في المدخلات هو البيانات فإدارة البيانات تنقصها الكفاءة والفعالية لأنها مرتبطة

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
		بمدخل المعلومات، فاحنا نحتاج في البيانات توفرها، اكتمالها، سلامتها ودقتها خل نقول زمن تحديثها أو الأبدت حقا. وأن يصبح فيه مصدر واحد للمعرفة إضافة إلى إخراج التدخل البشري " ذكر المشارك (٣م) أن "احنا ما عندنا شي نقدر نقول يعطينا البيانات اللحظية لاتخاذ القرار".
	ضعف معرفة قيادات التعليم بخدمات ومزايا التقنية المالية	ذكر المشارك (٢٦م) "طبيعي يكون تحدي وهالنوع من التقنية جديد والوزارة لسي بادية تعمل بشكل جدي على موضوع التقنية فأعتقد صعب حاليا تلاقى عند القيادات أو منسوبي الوزارة بشكل عام معرفة بالتقنية المالية والموضوع يحتاج وقت".
	تأخر مواكبة أنظمة ولوائح وزارة التعليم للاستفادة من التقنية المالية	ذكر المشارك (٦م) " ولو بغينا نعدل اللوائح داخل الوزارة ربما يتطلب شهرين ثلاثة ولو كان التعديل مرتبط بقرارات مجلس خارج وزارة التعليم فمعناته الموضوع راح يأخذ وقت أطول بكثير".
	ضعف وعي المجتمع بخدمات التقنية المالية وأنواع الاستثمار	ذكر المشارك (٥م) " فيه تحدي مهم يتعلق بالمجتمع وضعف وعيه بخدمات التقنية المالية وأنواع الاستثمار في التعليم".
	صعوبة مواكبة مهارات العاملين للتغييرات المطلوبة في المجال المالي	ذكر المشارك (١٧م) " كلنا نشغل الميزانية على الأساس النقدي أصلا كل الخبرات اللي عندنا أساس نقدي، حتى اللي خبير في السالفة يبي يصير يبدأ يتعلم الأساس المحاسبي أو الاستحقاق المحاسبي له إجراءات شوي تختلف ما هي بنفس النقدي ويصير صعب شوي علينا في البداية".
	وجود قيود على المعلومات المالية في وزارة التعليم	ذكر المشارك (٤م) "فيه صعوبة في الحصول على المعلومات اللي نحتاجها طبعا في وثيقة بين وزارة المالية ووزارة التعليم اللي هي وثيقة سرية البيانات، لكن ما نقدر نوصل للبيانات بسهولة وسبق كان عندنا شغل خالصناه ورفعناه وفي بعض البيانات الناقصة ما قدرنا نحصل عليها".
تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق	مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم	ذكر المشارك (١٨م) "نواجه للأسف مقاومة للتغيير من نفس موظفي الوزارة اللي يشتغلون". ذكر (٧م) " من الطبيعي أن يواجه أي تغيير مقاومة لذلك يوجد خطة لإدارة التغيير لجميع مبادرات تحسين كفاءة الإنفاق". ذكر المشارك (٩م) "أي تغيير جديد بشكل عام. سواء كان في التعليم او غير التعليم دائما يواجه معارضا في البداية وعادة المعارضات هذي تكون نابعة عن عدم المعرفة".
	ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية	ذكر المشارك (٩م) "الدعم الفني أساسي طبعا وغيابه وضعفه يآثر على جودة تفعيل التقنية" وأضاف "في ادارة اسمها تقنية معلومات اعتقد موجودة في الادارات وفي المكاتب و لها تنظيم داخلي وأعتقد انهم مسؤولين عن الدعم الفني في المدارس". ذكر المشارك (١٧م) " حنا في الوزارة نواجه مشاكل تقنية".

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويد - د. خوله المفيز

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
		وبالعكس يعني خلبنا نقول متجاوبين نوعا ما الدعم الفني واي تعديل نحتاجه يسونه، بالنسبة لنا احنا في..... ما اتذكر ان هم قالوا لا ما يمكن الا اذا هو فعليا لا يمكن. لكن بالنسبة للمدارس أعتقد أن العدد كبير وجودة الخدمة بحاجة لمزيد من المتابعة".
ضعف معايير تحديد المعلم المتميز الذي يمكن استثماره		ذكر المشارك (م9) أن " أكيد إن المعايير مهمة جدًا وضعفها يمثل تحدي لأنك بتتعب وتخسر على التقنية والإعداد وبعدين تتفاجئ إن المعلم المرشح لا يملك قدرات" وأضاف "فيه ترشيحات وفيه مقابلات وفيه معايير للوصول إلى ناس أكثر معرفة او الأكثر خبرة مثلا من ضمن الاشتراطات حصول المعلم على شهادة المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم. لكن حصوله لا يضمن انه يكون معلم متميز لذلك يجي دور عمليات الفلاتر المتعددة يعني المقابلات وبقية المعايير".
		ذكر المشارك (م10) " تحدد إدارة التعليم الإلكتروني بوزارة التعليم المواصفات الفنية ومعايير تصميم المحتوى الرقمي وتتأكد من أن الجهة اللي أنتجت المحتوى التزمت بالمعايير".
ضعف جودة الاتصال بالإنترنت في بعض المدارس		ذكر المشارك (م9) " الانترنت مهم جدًا جدا ووجود خلل فيه راح يحد من فاعلية مشاريعنا التقنية لذلك بالعادة ما نطرح مشروع للمدارس الا بعد ما نضمن أنه يكون موجود انترنت".
قلة الحوافز للمعلمين الذين يمكن استثمارهم لسد الاحتياج باستخدام التقنية		ذكر المشارك (م9) "موضوع الحوافز ما يختلف على أهميته أحد والان اصلا يعتبر التعليم الإلكتروني جزء أصيل يعني المعلم العادي ما عاد يحتاج حوافز لاستخدامه التقنية وترا سابقا كانت التقنية تعتبر شيء ثانوي وتحتاج حوافز...لكن أكيد لو عندي معلم مميز ويستثمره بشكل أفضل فلازم يكون له حوافز تميزه عن غيره".
ضعف أدوات قياس الفاقد التعليمي عند استخدام تقنيات التعليم الداعمة لكفاءة الإنفاق		ذكر المشارك (م9) " أدوات قياس الفاقد مهمة جدًا وأكيد إن وجود خلل فيها بيأثر على ثقتنا في نتائجها وحتى ماراح نقدر نحكم على جودة تعليمنا وحاليا نقول إننا نحتاج عمل المزيد من الجهود عشان نحصل على قياس دقيق للفاقد التعليمي وحاولنا عشان ما يكون عندنا فاقد تعليمي نحط سياسات ومعايير للتعليم الإلكتروني مثلا ما يكون الابتدائي بنفس نسبة المتوسط".
ارتفاع تكاليف تفعيل تقنيات التعليم في المدارس		ذكر المشارك (م11) " في المجال التقني قد نواجه تحدي في الميزانية وتكاليف المشروع وتحدي مرتبط بالأفراد الكادر وتقبلهم للتقنية اللي راح نشغل عليها".
		ذكر المشارك (م10) " التحدي الأول هو البنية التحتية الرقمية لازم تكون واصلة لجميع المناطق بنفس الكفاءة. عشان نضمن تكافؤ فرص الوصول إلى تعليم ذو جودة وهذا يحتاج ميزانيات وجهود كبيرة "
		وأضاف (م10) "اذا انا بتكلم عن المناطق الحضرية فهو تحدي لكنه اسهل من اني اتكلم عن المناطق النائية والتي تزداد فيها

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
		صعوبة إيجاد المعلمين المؤهلين وترتفع التكلفة التشغيلية مع العلم أننا نجد حالياً دعم مالي كبير في موضوع التحول الرقمي لكنه مشروط بالاستخدام الصحيح له".
	ضعف التطوير المهني التقني الداعم لكفاءة الإنفاق لمنسوبي المدارس	ذكر المشاركون (١٠م) " والتحدي الثاني إذا ما كان عندي معلمين مؤهلين فممكن يكون في معلم مؤهل في التعليم التقليدي أو الحضوري لكن لما تجي تقول له درس اونلاين يقلب لك التعليم الحضوري اونلاين ويشرح بنفس الطريقة مثلاً في فترة كورونا تلقين ان المعلمة اللي تشرحه في الفصل نفسه قاعدة تسويه اونلاين بس من خلال سبيكر وهذا اعطى انطباع سلبي عن التعليم الإلكتروني. خلاها بيئة شوي يعني غير جاذبة خلاها بيئة يفكرون الناس انها أسهل في اخذ درجات اعلى وهنا يجي دور رفع الوعي والثقافة". وأضاف المشاركون (٢٥م) "أؤمن بأن في ضعف في جودة البرامج التدريبية وضعف أساليب تحديد الاحتياج التدريبي". ذكر المشاركون (٩م) "كثير العدد حق المعلمين فما تقدر تعطيههم كلهم. والمدرسين احياناً لما يلقون الدورات ما يعطونها الاهتمام الكافي اللي يمكن هذولي المعلمين من التنفيذ كما هو مطلوب".
	ضعف اللوائح الحالية في دعم تفعيل التعليم الداعمة لتحسين كفاءة الإنفاق	ذكر المشاركون (١١م) " يضع التحول الرقمي في الوزارة القواعد المنظمة لبناء المشاريع التقنية وفق السياسات واللوائح والقدرات المتاحة وهنا نتكلم عن الجانب التقني البحث أما فيما يخص اللوائح المتعلقة بالجانب التعليمي فليست من اختصاص التحول الرقمي". ذكر المشاركون (١٠م) " يمكن ما في أنظمة وما في لوائح تخلي التعليم الإلكتروني جاد وهذا اللي حنا قاعدين نشغل عليه الان ونحتاج سرعة في تحديث التشريعات واللوائح خصوصاً فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني بالتحديد".
	صعوبة الموازنة بين ترشيد الإنفاق والحفاظ على جودة التعليم	ذكر المشاركون (٦م) "فيه قيادات يرون الموضوع من وجهة نظر تربوية بحثة واحنا نشوف الموضوع من جهة استثمارية بحثة فيعني أحياناً يكون في نوع من اختلاف وجهات النظر". وذكر المشاركون (٧م) " تجي متطلبات من هيئة كفاءة الإنفاق لتخفيض التكاليف وتواجه بالمقاومة لأنه ما هو هذا التزام وزارة التعليم لأن الوزارة عندها تحدي انه يجب عليها وجوباً توفير التعليم الجيد " وأضاف "التعامل مع التقنية في الجانب التعليمي اعتقد إن هذا أكبر تحدي يعني في الجانب المالي نتعامل مع أرقام لكن في الجانب التعليمي نتعامل مع الطالب والمعلم وجودة التعليم". وذكر المشاركون (٩م) "في ظل توجهنا للتعليم الإلكتروني نلاقي أنفسنا دائماً بين كفتين ما بين جودة التعليم وما بين تحسين الكفاءة. يعني لما نفكر في تحسين الكفاءة دائماً نفكر في جودة التعليم والعكس صحيح".
تحديات تفعيل	جمود الأساليب	ذكر المشاركون (١م) " مازلنا نعاني من جمود في تطبيق بعض

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق	الإدارية المطبقة في وزارة التعليم	الأساليب الإدارية في التعليم التي يمكن نقل من فائدة التطور التي يحصل في التعليم لكن أعتقد كل هذا يتغير مع الهيكلة الجديدة والتوجه للإصلاح وتحسين كفاءة الإنفاق فكلنا بدينا نلمس آثار هالتغييرات والمرونة التي تحققت في بعض الجوانب".
	ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم	ذكر المشاركون (م ١٠) " عندنا ضعف في تطبيق نماذج الحوكمة لأن لازال فيه تداخل في المهام ومو الكل عارف مهامه ومسؤولياته".
ارتفاع مستوى البيروقراطية في وزارة التعليم	ضعف معرفة القيادات التنفيذية في التعليم بأساليب تحسين كفاءة الإنفاق باستخدام المتوفرة لديهم	ذكر المشاركون (م ١٠) " لقينا ان عندنا في الوزارة بعض مشرفين العموم فاهم التعليم المدمج غلط. يعني اعطيناهم وقلنا المقررات الالكترونية كيف تدرس؟ وانها تستخدم كتعلم ذاتي ممكن المعلم فقط يتابع الطالب من خلال المنصة. ولقينا المشرف قاعد يشرح للناس انك افتح الشاشة في الفصل وافتح المقرر الالكتروني وانت ويا الطلاب حلو الانشطة فهذي للأسف التي وصلت لمجتمع المعلمين مو كلهم بس يعني فئات.. أنا لما شفت كذا قلت يعني اذا الخطأ بدأ من مختص عندنا في الوزارة أجل كيف بيكون وضع اللي تحت؟ "
	ارتفاع مستوى البيروقراطية في وزارة التعليم	ذكر المشاركون (م ١٨) " اي شي يعتمد يمر في السلسلة اعتمادات خلال مروره في السلسلة قد تحدث تغيرات وتظهر انتقادات توقف الاعتماد. يعني في حاجات اعتمادها نائب الوزير السابق. الحين رجعت من جديد ومن ضمنها بعض الخطط مثل هذي اشتغلوا عليها قبل أكثر من ثلاث سنوات ودخلت في سلسلة اعتمادات وراحت لمسؤول معين وأوقفها بس ما قالوا لي ليش تأخر اعتمادها". وأضاف المشاركون (م ١٨) "التطبيق يأخذ وقت خصوصا إذا المشروع تشتغل عليه ادارات كثير". وذكر المشاركون (م ١٠) "تتقدم الوزارة في محاولتها لتقليل البيروقراطية وتسريع الأعمال لكن ما زال هناك نوع من البيروقراطية التي تستنزف الوقت والجهد وتأخر العمل". ذكر المشاركون (م ١٢) " العمل الحكومي يكون فيه بروتوكولات معينة لابد نمشي بها حتى في التواصل وهذا غالبًا يكلفنا كثير من الوقت".
ضعف جودة البرامج التدريبية الداعمة لاستخدام التقنيّة الإدارية	ضعف جودة البرامج التدريبية الداعمة لاستخدام التقنيّة الإدارية	ذكر (م ٣) " الاحظ انه في قصور دائما في جانب التدريب التي يتبع الأنظمة الجديدة يعني اعطيك مثال حنا اليوم جابوا لنا نظام أعمال، ومرة تعبنا ندرّب بعض. لأن جانا واحد قعد عندنا دقايق وقال تفتح كذا وتحط كذا وراح من عندنا.. طيب ما سويت شي!! أدق عليه بسأله ما يرد علي. وأنا لازم أخلص خطاي الان. فصرنا حنا مجموعة زملاء نجرب ونعلم بعضنا البعض".
	ضعف جودة البرامج التدريبية الداعمة لاستخدام التقنيّة الإدارية	ذكر المشاركون (م ٨) " احنا عندنا مشكلة في التدريب سواء للمشرفين أو الإداري لأن قاعد بصير تغيير بس احنا محنا قاعدين نلاقي التدريب الكافي اللي ياهلنا للتعامل مع هالتغيير".

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
	ضعف سرعة التقدم في استخدام التقنية لتحسين كفاءة الانفاق	ذكر المشارك (٧م) " ضعف التقدم التقني في أي جهة يبشكل لها تحدي.. خل نقول عندنا في في إطار عمل للتحويل الرقمي مزمن للعمل على أتمتة الخدمات. وهذا مسار استراتيجي أعتقد أنه سريع ممكن يأخذ ثلاث سنوات". ذكر المشارك (١٣م) " يوم جت التقية الان صار فيه تحول بطيء نوعا ما لكنه جاري التحول من الورقي الى الالكتروني بشكل عام". وذكر المشارك (١٤م) "الم يتم التحول الرقمي كامل في عملنا والتحول اللي صار للان بسيط يتناول صرف المكافأة".
ضعف التكامل بين الإدارات ذات العلاقة في وزارة التعليم		ذكر (٤م) "التكامل مهم جداً، واجهنا صعوبة في الحصول على البيانات المالية ذات العلاقة بعملنا وهذا الشيء يعطلنا كثير ويشكل لنا صعوبة". ذكر المشارك (٧م) " عندنا مشكلة في التكامل وفيه تداخل مهام، وكثرة المنصات التقنية. لا من ناحية حوكمتها ولا من ناحية تكاليفها لذلك نحتاج نظام موحد لأن مثلاً حالياً وزارة التعليم عندها نظام لمتابعة التشغيل والصيانة وإدارة تعليم مكة عندها نظام والرياض عندها نظام وأبها عندها نظام وهكذا وكل نظام يقيس مؤشرات فعالية مختلفة ولذلك كل إدارة عندها نتائج والوزارة تطلع نتائج ثانية". ذكر المشارك (١٠م) "ما زال هناك مشكلة في التكامل بين الإدارات ذات العلاقة خلينا نقول داخلياً في الوزارة وبرضو فيه مشكلة في نقل التصور من الوزارة للمكاتب والإدارات". ذكر المشارك (١٥م) " في نوع من التكرار واختلاف في التعميدات في بعض الأشياء لأن ما فيه تنسيق بين النظامين اللي نشغل عليها وهي نظام فارس ونظام وزارة المالية". وذكر المشارك (١٦م) " في حالات تكتشف الموارد البشرية إنها ترفع للمالية طلب صرف رواتب لموظفين منقطعين عن العمل لأكثر من سنة أو سنتين لأنه ما يعرفون انه انقطع لأن مديره المباشر ما بلغ عن انقطاعه".
ضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المستفيدة من برامج الإيفاد والإبتعاث		ذكر المشارك (٧م) " هذا تحدي قائم انه الناس اللي تستثمر فيهم وتدرسه على حسابك وتدفع لهم سنتين أو ثلاث سنوات ما تستفيد منهم".
صعوبة تخفيض نفقات التعويضات		ذكر المشارك (٧م) " عندك هنا تحدي محدودية إمكانية تخفيض النفقات على التعويضات".
ضعف مأسسة العمل في وزارة التعليم		ذكر المشارك (١م) " كان في مشروع سابق مخرجه عبارة عن نظامتسلمنا المخرجات حقتة ولكن للأسف ما تم اعتماده بسبب تغير الوكلاء وعدم قبول الوكيل الجديد للمشروع".
ضعف ثقة أصحاب		ذكر المشارك (٢٦م) "ممكن يكون أحد التحديات هي صعوبة اتخاذ

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

المجال الرئيسي	المجال الفرعي	اقتباسات من المقابلة تشير إلى المجال الفرعي
	القرار في تفعيل التقنية لتحسين كفاءة الإنفاق	القرار من قبل صناع القرار في التعليم لاستخدام التقنية في تحسين كفاءة الإنفاق".
	ضعف الأنظمة في جذب الشراكة مع القطاع الخاص	ذكر المشارك (م٢٥) " من التحديات ضعف التسهيلات التنظيمية لأنها بتحد من مشاركة القطاع الخاص في التعليم".

مناقشة نتائج السؤال الكمية والنوعية:

في هذا الجزء سيتم مناقشة نتائج السؤال بالاستناد إلى منهجية التصميم التقاربي المتوازي، بحيث يتم تحليل النتائج الكمية والنوعية ودمجها للمقارنة بينها بهدف تحديد ما إذا كانت النتائج النوعية تؤكد النتائج الكمية أو تناقضها، وإعطاء مزيد من الفهم العميق لتحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتفسير تلك النتائج، وربطها بالدراسات السابقة، وقد تم ترتيب تحديات كل مجال تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية التي أظهرتها النتائج الكمية، وذلك على النحو الآتي:

جدول ١٤: العرض المشترك للنتائج الكمية والنوعية المتعلقة بتحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعما	ذكر المشارك (م٧) "نقدر نقول إن طبيعة المملكة واتساعها يمثل تحدي مع التزام المملكة بإيصال التعليم لكل طالب حتى من هم في الهجر يباثر على معدل طالب معلم في ظل وجود هجر كثير وبيزيد من الانفاق وبيباثر على جودة التعليم". ذكر المشارك (م١٨) "أكيد نظام التعليم مختلف، وهذا تحدي بحد ذاته، احنا بالأخير نبي نخدم طالب ومدارس وجميعهم تختلف احتياجاتهم باختلاف ظروفهم وحالاتهم فمثل هذي الاشياء تؤثر على طريقة عملنا فنحاول نحافظ على جودة التعليم ونوجد معايير عند تحديد المخصص المالي لهم تخلينا نراعي ظروف الجميع ونعطيهم	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٧٥) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة	تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق



نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	اللي يعطي احتياجاتهم مع تحقيق العدالة والكفاءة".			
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٦م) "شوفي احنا ترانا حاطين التقنية المالية من مجالات الاستثمار اللي احنا نطرحها على المستثمرين ونشجع المستثمرين انهم يدخلون فيها في التعليم ولكن لان فقط مستثمر واحد وكان مستثمر بريطاني ارسل لنا فكرة".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٣) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	قلة شركات التقنية المالية المهتمة بالاستثمار في التعليم	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٥م) "بصراحة مثل ما قلت لك التقنية المالية جديدة على التعليم وصعب تلاقين داخل الوزارة ناس كثير فاهمين فيها وأما خارج الوزارة فعلى الصعيد الشخصي ما سمعت عن تخصص أو دراسات عليا في هالمجال".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٧) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	قلة المتخصصين في مجال التقنية المالية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٤م) "التدريب بشكل عام يعتبر تحدي لأي تقنية ولو شفتنا البرامج اللي توجه للميدان مثل برامج تطوير الموارد البشرية هذي تبين الصراحة ما تخدم الميدان".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٧) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	محدودية برامج التدريب المتاحة محلياً في التقنيات المالية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (١١م) "مع إن بشكل عام التحول الرقمي أصبح جزء من حياتنا وممارساتنا لكن لا زال هناك تخوف حول استخدام التقنية في الأمور المالية لدى جزء من أفراد المجتمع وأعتقد إن الموضوع يحتاج توعية وشوية وقت".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٧) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف ثقة المستخدمين بأمان التقنية المالية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٢١م) "مثال على ذلك الوزارة الآن تشتغل على عدة أنظمة تستقي منها البيانات يعني هذا تعليمي وهذا اداري وهذي اللي مسببة مشكلة فصاير ما فيه جودة في البيانات".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٦) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف مستوى جودة البيانات الصادرة عن وزارة التعليم	

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	ذكر المشاركون (م7) "تحدي البيانات هو أكبر تحدي لأن البيانات ليست محدثة عند وقت طلبها فلا بد أن يكون هناك رفع لكفاءة إدارة البيانات والمعلومات الوزارة بحاجة لمركز موحد للبيانات وادارتها وصنع القرار".			
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكدتها وتدعمها.	ذكر المشاركون (م٢٦) "هالنوع من التقنية جديد والوزارة لسي بادية تعمل بشكل جدي على موضوع التقنية فأعتقد صعب حالياً تلاقى عند القيادات أو منسوبي الوزارة بشكل عام معرفة بالتقنية المالية والموضوع يحتاج وقت".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٣) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف معرفة قيادات التعليم بخدمات ومزايا التقنية المالية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكدتها وتدعمها	ذكر المشاركون (م٦) " لو بغينا نعدل اللوائح داخل الوزارة ربما يتطلب شهرين ثلاثة ولو كان التعديل مرتبط بقرارات مجلس خارج وزارة التعليم فمعناته الموضوع راح يأخذ وقت أطول بكثير".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٠) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً	تأخر مواكبة أنظمة ولوائح وزارة التعليم للاستفادة من التقنية المالية	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (م٥) " فيه تحدي مهم يتعلق بالمجتمع وضعف وعيه بخدمات التقنية المالية وأنواع الاستثمار في التعليم".	-	ضعف وعي المجتمع بخدمات التقنية المالية وأنواع الاستثمار	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (م١٧) "كلنا نشغل الميزانية على الأساس النقدي أصلاً كل الخبرات اللي عندنا أساس نقدي، حتى اللي خبير في السالفة يبي بصير يبدأ يتعلم الأساس المحاسبي أو الاستحقاق المحاسبي له إجراءات شوي تختلف ما هي بنفس النقدي وبيصير صعب شوي علينا في البداية".	-	صعوبة مواكبة مهارات العاملين للتغيرات المطلوبة في المجال المالي	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد	ذكر المشاركون (م٤) "فيه صعوبة في الحصول على المعلومات اللي	-	وجود قيود على	

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
في النتائج الكمية	نحتاجها طبعا في وثيقة بين وزارة المالية ووزارة التعليم اللي هي وثيقة سرية البيانات، لكن ما تقدر نوصل للبيانات بسهولة وسبق كان عندنا شغل خلصناه ورفعناه وفي بعض البيانات الناقصة ما قدرنا نحصل عليها".		المعلومات المالية في وزارة التعليم	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (١٨م) "نواجه للاسف مقاومة للتغيير من نفس موظفي الوزارة اللي يشتغلون" ذكر (٧م) " من الطبيعي أن يواجه أي تغيير مقاومة لذلك يوجد خطة لإدارة التغيير لجميع مبادرات تحسين كفاءة الإنفاق" ذكر المشاركون (٩م) "أي تغير جديد بشكل عام. سواء كان في التعليم او غير التعليم دائما يواجه معارضاات في البداية وعادة المعارضات هذي تكون نابعة عن عدم المعرفة".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٩) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم	تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (٩م) "الدعم الفني أساسي طبعا وغيابه وضعفه أكيد بيأثر على جودة تفعيل التقنية" وذكر المشاركون (١٧م) "حنا في الوزارة نواجه مشاكل تقنية. وبالعكس يعني خيلنا نقول متجاوبين نوعا ما الدعم الفني واي تعديل نحتاجه يسونه، بالنسبة لنا احنا في..... ما اتذكر ان هم قالوا لا ما يمكن إلا اذا هو فعليا لا يمكن. لكن بالنسبة للمدارس أعتقد أن العدد كبير وجودة الخدمة بحاجة لمزيد من المتابعة".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٨) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (٩م) أن " المعايير مهمة جداً وضعفها ييمثل تحدي لأنك بنتعب وتخسر على التقنية والإعداد وبعدين تتفاجئ إن المعلم المرشح لا يملك قدرات" وأضاف	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٦) أي أن درجة وجود التحدي عالية	ضعف معايير تحديد المعلم المتميز الذي يمكن	

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويد - د. خوله المفيز

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	"فيه ترشحات وفيه مقابلات وفيه معايير للوصول إلى ناس أكثر معرفة او الاكثر خبرة مثلا من ضمن الاشتراطات حصول المعلم على شهادة المركز الوطني للتعليم الالكتروني في التعليم، لكن حصوله لا يضمن أنه يكون معلم متميز لذلك يجي دور عمليات الفلاتر المتعددة يعني المقابلات وبقية المعايير". ذكر المشاركون (م١٠) "تحدد إدارة التعليم الإلكتروني بوزارة التعليم المواصفات الفنية ومعايير تصميم المحتوى الرقمي وتتأكد من أن الجهة اللي أنتجت المحتوى التزمت بالمعايير".	جداً.	استثماره	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (م٩) "الانترنت مهم جداً جداً وجود خلل فيه راح يحد من فاعلية مشاريعنا التقنية لذلك بالعادة ما نطرح مشروع للمدارس الا بعد ما نضمن أنه يكون موجود انترنت".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٦) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف جودة الاتصال بالانترنت في بعض المدارس	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (م٩) "موضوع الحوافز ما يتخلف على أهميته أحد والان اصلاً يعتبر التعليم الإلكتروني جزء أصيل يعني المعلم العادي ما عاد يحتاج حوافز لاستخدامه التقنية وترا سابقاً كانت التقنية تعتبر شيء ثانوي وتحتاج حوافز... لكن أكيد لو عندي معلم مميز وبستثمره بشكل أفضل فلزام يكون له حوافز تميزه عن غيره".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٤) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	قلة الحوافز للمعلمين الذين يمكن استثمارهم لسد الاحتياج باستخدام التقنية	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (م٩) "أدوات قياس الفاقد مهمة جداً وأكيد إن وجود خلل فيها بيأثر على تقنتنا في نتائجها وحتى ماراح نقدر نحكم على جودة تعليمنا وحاليا نقول إننا نحتاج عمل المزيد من الجهود عشان نحصل	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٣) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف أدوات قياس الفاقد التعليمي عند استخدام تقنيات التعليم	

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	على قياس دقيق للفاقد التعليمي وحاولنا عشان ما يكون عندنا فاقد تعليمي نحط سياسات ومعايير للتعليم الإلكتروني مثلا ما يكون الابتدائي بنفس نسبة المتوسط".		الداعمة لكفاءة الإنفاق	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (م١١) "في المجال التقني قد نواجه تحدي في الميزانية وتكاليف المشروع وتحدي مرتبط بالأفراد الكادر وتقبلهم للتقنية اللي راح نشتغل عليها". ذكر المشاركون (م١٠) "التحدي الأول هو البنية التحتية الرقمية لازم تكون واصله لجميع المناطق بنفس الكفاءة. عشان نضمن تكافؤ فرص الوصول إلى تعليم ذو جودة وهذا يحتاج ميزانيات وجهود كبيرة" وأضاف (م١٠) "إذا انا بتكلم عن المناطق الحضرية فهو تحدي لكنه اسهل من اني اتكلم عن المناطق النائية والتي تزداد فيها صعوبة إيجاد المعلمين المؤهلين وترتفع التكلفة التشغيلية مع العلم أننا نجد حاليا دعم مالي كبير في موضوع التحول الرقمي لكنه مشروط بالاستخدام الصحيح له".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥١) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ارتفاع تكاليف تفعيل تقنيات التعليم في المدارس	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (م١٠) "والتحدي الثاني إذا ما كان عندي معلمين مؤهلين فممكن يكون في معلم مؤهل في التعليم التقليدي أو الحضوري لكن لما تجي تقول له درّس اونلاين يقلب لك التعليم الحضوري اونلاين ويشرح بنفس الطريقة مثلا في فترة كورونا تلقين ان المعلمة اللي تشرحه في الفصل نفسه قاعدة تسويه اونلاين بس من خلال سبيكر وهذا اعطى انطباع سلبي عن التعليم الإلكتروني. خلاها بيئة شوي يعني	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٠) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف التطوير المهني التقني الداعم لكفاءة الإنفاق لمنسوبي المدارس	

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	غير جاذبة خلاها بيئة يفكرون الناس انها أسهل في اخذ درجات اعلى وهنا يجي دور رفع الوعي والثقافة" وأضاف المشاركون (م٢٥) "أؤمن بأن في ضعف في جودة البرامج التدريبية وضعف أساليب تحديد الاحتياج التدريبي". ذكر المشاركون (م٩) "كثير العدد حق المعلمين فما تقدر تعطيمهم كلهم. والمدربين احيانا لما يلقون الدورات ما يعطونها الاهتمام الكافي اللي يمكن هذولي المعلمين من التنفيذ كما هو مطلوب".			
نتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتدعمها	ذكر المشاركون (م١١) "يضع التحول الرقمي في الوزارة القواعد المنظمة لبناء المشاريع التقنية وفق السياسات واللوائح والقدرات المتاحة وهنا نتكلم عن الجانب التقني البحث أما فيما يخص اللوائح المتعلقة بالجانب التعليمي فليست من اختصاص التحول الرقمي". ذكر المشاركون (م١٠) "يمكن ما في أنظمة وما في لوائح تخلي التعليم الإلكتروني جاد وهذا اللي حنا قاعدين نشغل عليه الان ونحتاج سرعة في تحديث التشريعات واللوائح خصوصا فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني بالتحديد".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤١) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف اللوائح الحالية في دعم التفعيل الجاد لتقنيات التعليم الداعمة لتحسين كفاءة الإنفاق	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (م٧) "تجي متطلبات من هيئة كفاءة الإنفاق لتخفيض التكاليف وتواجه بالمقاومة لأنه ما هو هذا التزام وزارة التعليم لأن الوزارة عندها تحدي انه يجب عليها وجوبا توفير التعليم الجيد". وذكر المشاركون (م٩) "في ظل توجهنا للتعليم الإلكتروني نلاقي أنفسنا دائما بين كفتين ما بين جودة	-	صعوبة الموازنة بين ترشيد الإنفاق والحفاظ على جودة التعليم	

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	التعليم وما بين تحسين الكفاءة. يعني لما نفكر في تحسين الكفاءة دائما نفكر في جودة التعليم والعكس صحيح".			
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (م١) "مازلنا نعاني من جمود في تطبيق بعض الأساليب الإدارية في التعليم اللي ممكن تقلل من فائدة التطور اللي يحصل في التعليم لكن أعتقد كل هذا بيبتغير مع الهيكلة الجديدة والتوجه للإصلاح وتحسين كفاءة الإنفاق فكلنا بيدينا نلمس آثاره التغييرات والمرونة اللي تحققت في بعض الجوانب".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٣) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم	تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (م١٠) "عندنا ضعف في تطبيق نماذج الحوكمة لأن لازال فيه تداخل في المهام ومو الكل عارف مهامه ومسؤولياته".	ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦١) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم	
ظهرت في النتائج الكمية فقط ولم تظهر في النتائج النوعية	-	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٩) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً	ضعف مستوى المسؤولية لدى الموظفين تجاه التحول لاستخدام التقنيات في العمل الإداري	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (م١٠) "الفينا ان عندنا في الوزارة بعض مشرفين العموم فاهم التعليم المدمج غلط. يعني أعطيناهم وقلنا المقررات الالكترونية كيف تدرس؟ وإنها	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٧) أي أن درجة وجود التحدي عالية	ضعف معرفة القيادات التنفيذية في التعليم	

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	تستخدم كتعلم ذاتي ممكن المعلم فقط يتابع الطالب من خلال المنصة ولقينا المشرف قاعد بشرح للناس انك افتح الشاشة في الفصل وافتح المقرر الالكتروني وانت ويا الطلاب حلو الانشطة فهذي للاسف اللي وصلت لمجتمع المعلمين مو كلهم بس يعني فئات.. أنا لما شفت كذا قلت يعني اذا الخطأ بدأ من مختص عندنا في الوزارة أجل كيف بيكون وضع اللي تحت؟".	جداً.	بأساليب تحسين كفاءة الإنفاق باستخدام التقنيات المتوفرة لديهم	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشارك (م١٨) "أي شي بيُعتمد يمر في السلسلة اعتمادات خلال مروره في السلسلة قد تحدث تغيرات وتظهر انتقادات توقف الاعتماد". وذكر المشارك (م١٠) "تتقدم الوزارة في محاولتها لتقليل البيروقراطية وتسريع الأعمال لكن ما زال هناك نوع من البيروقراطية التي تستنزف الوقت والجهد وتأخر العمل".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٥) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً	ارتفاع مستوى البيروقراطية في وزارة التعليم	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر (م٣) "الأحظ انه في قصور دائما في جانب التدريب اللي يتبع الأنظمة الجديدة يعني أعطيك مثال حنا اليوم جابوا لنا نظام أعمال، ومرة تعبنا ندرّب بعض. لأن جانا واحد قعد عندنا دقايق وقال تفتح كذا وتحط كذا وراح من عندنا.. طيب ما سويت شي!! أدق عليه بسأله ما يرد علي. وأنا لازم أخلص خطابي الان. فصرنا حنا مجموعة زملاء نجرب ونعلم بعضنا البعض". ذكر المشارك (م٨) "احنا عندنا مشكلة في التدريب سواء للمشرفين أو الإداري لأن قاعد يصير تغيير بس احنا محنا قاعدين نلاقي التدريب الكافي اللي ياهلنا للتعامل	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٢) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف جودة البرامج التدريبية الداعمة لاستخدام التقنية الإدارية	

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
	مع هالتغيير".			
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٧م) "ضعف التقدم التقني في أي جهة يبشكل لها تحدي... خل نقول عندنا فيفي إطار عمل للتحويل الرقمي مزمن للعمل على أتمتة الخدمات. وهذا مسار استراتيجي أعتقد أنه سريع ممكن يأخذ ثلاث سنوات". ذكر المشاركون (١٣م) "يوم جت التقنية الآن صار فيه تحول بطيء نوعا ما لكنه جاري التحول من الورقي إلى الالكتروني بشكل عام".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥١) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً.	ضعف سرعة التقدم في استخدام التقنية لتحسين كفاءة الانفاق	
تتفق النتيجة الكمية مع النتيجة النوعية وتؤكداه وتدعمها	ذكر المشاركون (٤م) "التكامل مهم جداً، واجهنا صعوبة في الحصول على البيانات المالية ذات العلاقة بعملنا وهذا الشيء يعطلنا كثير ويشكل لنا صعوبة". ذكر المشاركون (٧م) "عندنا مشكلة في التكامل وفيه تداخل مهام، وكثرة المنصات التقنية. لا من ناحية حوكمتها ولا من ناحية تكاليفها لذلك نحتاج نظام موحد لأن مثلاً حالياً وزارة التعليم عندها نظام لمتابعة التشغيل والصيانة وإدارة تعليم مكة عندها نظام والرياض عندها نظام وأبها عندها نظام وهكذا وكل نظام يقيس مؤشرات فعالية مختلفة ولذلك كل إدارة عنده نتائج والوزارة تطلع نتائج ثانية".	بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٩) أي أن درجة وجود التحدي عالية جداً	ضعف التكامل بين الإدارات ذات العلاقة في وزارة التعليم	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (٧م) "هذا تحدي قائم أنه الناس اللي تستثمر فيهم وتدرسهم على حسابك وتدفع لهم سنتين أو ثلاث سنوات ما تستفيد منهم"	-	ضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المستفيدة من برامج الإيفاد	

تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة ... د. مشاعل الجويعد - د. خوله المفيز

نتيجة المقارنة بين النتائج الكمية والنوعية	النتائج النوعية	النتائج الكمية	التحدي	مجال التحدي
			والإبتعاث	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (٧م) "عندك هنا تحدي محدودية إمكانية تخفيض النفقات على التعويضات".	-	صعوبة تخفيض نفقات التعويضات	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (١م) "كان في مشروع سابق مخرجه عبارة عن نظام يحددتسلمنا المخرجات حقيقته ولكن للأسف ما تم اعتماده بسبب تغير الوكلاء وعدم قبول الوكيل الجديد للمشروع".	-	ضعف مأسسة العمل في وزارة التعليم	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (٢٦م) "ممكن يكون أحد التحديات هي صعوبة اتخاذ القرار من قبل صناعات القرار في التعليم لاستخدام التقنية في تحسين كفاءة الإنفاق".	-	ضعف ثقة أصحاب القرار في تفعيل التقنية لتحسين كفاءة الإنفاق	
وردت في النتائج النوعية فقط ولم ترد في النتائج الكمية	ذكر المشاركون (٢٥م) "من التحديات ضعف التسهيلات التنظيمية لأنها بتحد من مشاركة القطاع الخاص في التعليم".	-	ضعف الأنظمة في جذب الشراكة مع القطاع الخاص	

يتضح من الجدول (١٤) أن النتائج النوعية اتفقت مع النتائج الكمية على أن تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عالية جدًا بشكل عام. وقد ظهر جليًا للباحثة خلال المقابلات ضعف معرفة القيادات بتجارب الدول في الاستفادة من خدمات التقنية المالية في التعليم إضافة إلى عدم وجود من لديه المعرفة الكاملة بتلك الخدمات في الوزارة بحيث يدعم توظيفها وسبل الاستفادة منها.

وفيما يلي عرض لأبرز نتائج تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في المجال المالي والتعليمي والإداري التي أظهرتها النتائج الكمية والنوعية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، حيث سيتم عرض أعلى عبارتين في المتوسط الحسابي لكل مجال على النحو الآتي:

أولاً: تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

وقد كانت العبارتان الأعلى في المتوسط الحسابي هما بالترتيب:

١ - اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة

أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن درجة اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٤.٧٥) من (٥)، وأكد المشاركون في المقابلة على أن نظام التعليم يختلف عن غيره من الأنظمة فالتعليم بطبيعته مختلف عن بقية ميادين الحياة لارتباطه بالطلاب وجودة تعليمهم فلا يتم اتخاذ أي قرار بشأن أي آلية من آليات تحسين كفاءة الإنفاق إلا بعد التأكد من عدم تأثيرها على جودة التعليم وتحقيقها للعدالة بين الطلاب، وقد ذكر المشارك (م٢٣) أن "استخدام التقنية في التعليم يعتبر فيه حساسية نوعاً ما لأننا نحاول نوازن ما بين جودة المخرج، والعدالة وكفاءة التشغيل أو كفاءة الإنفاق على المحتوى الرقمي ودائمًا نستخدم المعايير والمواصفات ونحرص على تحديثها وتطويرها ونعمل على تحديد الكفايات الأساسية للمعلم لكي لا يبد أن تتناولها البرامج التدريبية الموجهة له".

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص المملكة العربية السعودية على جودة التعليم وتحقيق العدالة بين جميع الطلاب حيث ورد في التقرير العالمي لرصد التعليم الصادر عن اليونسكو (UNESCO,2018) بعنوان "المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا" أن جميع البلدان صدّقت على اتفاقية دولية واحدة على الأقل ملزمة قانوناً تتعلق بالحقوق في التعليم وتقع على عاتق الحكومات مسؤولية احترام هذا الحق وحمايته وإحقاقه والالتزام المملكة ممثلة بوزارة التعليم بالهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة والذي ينص على "ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع (UNESCO,2015) فإن وزارة التعليم كما ذكر المشارك (م٧) تحرص على دراسة آليات تحسين كفاءة الإنفاق بعناية وقياس أثرها وعدم قبول أي آلية أو مبادرة إلا بعد التأكد من تحقيقها لالتزامات الجودة (3E's) وهي: العدالة (Equity) بتوفير التعليم العام للجميع، والكفاءة (Efficiency) بالرفع من جودة التعليم، والفعالية (Effectiveness) بتحقيق استدامة كفاءة إنفاق.

٢ - قلة شركات التقنية المالية المهمة بالاستثمار في التعليم

أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن قلة شركات التقنية المالية المهمة بالاستثمار في التعليم يمثل تحدي بدرجة عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٣) من (٥). وأكد المشاركون في المقابلة على أن التعليم العام لم يستفد

لأن من خدمات التقنية المالية رغم أنها أدرجت مؤخرًا كمجال من مجالات الاستثمار إلا أنه لم يكن هناك إقبال عليها من المستثمرين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة التقنية المالية ونموها السريع حيث أشارت نتائج المسح الوطني للتقنية المالية في المملكة العربية السعودية أن معدل استخدام الأوراق النقدية في انخفاض وأن ٣ من أصل ٤ من الأفراد يستخدمون حل واحد من حلول التقنية المالية على الأقل حيث تعد خدمة الدفع الإلكتروني أكبر مساهم في تبني حلول التقنية المالية، إضافة إلى أن الأفراد يبحثون عن حلول تدعمهم في المدفوعات والاستثمار والادخار (فنتك السعودية، ٢٠٢١). وحيث كشف التقرير الذي أطلقه مركز ريادة الأعمال في الشرق الأوسط وفنتك السعودية عن صناعة التقنية المالية في المملكة العربية السعودية عن الحجم الكبير للفرص المتاحة في صناعة التقنية المالية في المملكة والذي يجعل منها سوق جاذب وأرض خصبة للمستثمرين في التقنية المالية وعن الجهود والممكنات التي توفرها المملكة لدفع عجلة نموها (Entrepreneur & fintechsaudi, 2021)؛ ولذلك قد ينصب اهتمام المستثمرين في بادئ الأمر على القطاعات الربحية والأكثر جاذبية من قطاع التعليم كونه يعد قطاع خدمي غير ربحي. حيث ذكر زواق (٢٠٢٠) في نتائج دراسته تعاضم حجم الاستثمارات في التقنية المالية وتحقيقها لأرقام قياسية من سنة لأخرى ومن دولة لأخرى، سواء من حيث الحجم أو القيمة، أو من حيث الاستثمار في رأس المال الخاص أو رأس المال المخاطر (المغامر) أو الاندماج والاستحواذ؛ ولذا فوزارة التعليم بحاجة أبذل مزيد من الجهود للاستفادة من خدمات التقنية المالية وإتاحة فرص جاذبة للقطاع الخاص وكذلك القطاع الثالث والمستثمرين الاجتماعيين.

وتتفق هذه النتيجة مع تقرير (Entrepreneur & fintechsaudi, 2021) في قلة عدد شركات الفنتك الناشئة حاليًا في المملكة العربية السعودية والتي تستهدف قطاع التعليم كما تتفق نتائج دراسة (حسين، ٢٠٢٠) والتي أشارت إلى ندرة رأس المال المخاطر في التعليم. ونتائج دراسة الخياط (٢٠٢٠) والتي تشير إلى أهمية بناء سياسات استثمار حديثة لتعزيز التقنية المالية.

ثانيًا: تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

وقد كانت العبارتان الأعلى في المتوسط الحسابي هما بالترتيب:

١- مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم

أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم يمثل تحدي بدرجة عالية جداً حيث بلغ

المتوسط الحسابي (٤.٥٩) من (٥). وأكد المشاركون في المقابلة على أن مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات يعد تحدي عالي جداً وأشاروا إلى أنه بالرغم من تطور مهارات المعلمين التقنية خلال فترة جائحة كورونا إلا أن أي تغيير في طريقة عملهم أو في نمط أو شكل التعليم سيواجه بالمقاومة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التقنيات التي تحدث تحول في نمط التعليم وشكله يرافقها آليات حديثة يحتاج معها المعلم إلى فهم فائدتها وأهميتها وطريقة تنفيذها والاستفادة منها والتعامل مع مشكلاتها لتقل مقاومته ويسهل تبنيه لها. حيث أشارت نتائج دراسة (Department of Education, 2021) بعنوان " مسح تكنولوجيا التعليم 2020-2021 (EdTech) إلى أن "مهارات المعلمين وثقتهم شكلت حاجزاً كبيراً وارتبطت بتجاربهم الضعيفة في استخدام تقنيات التعليم، كما شعر ربع المعلمين (٢٤٪) أن التقنيات التي استخدموها لدعم التدريس والتعلم عن بُعد قد زادت من الوقت الذي يقضونه في تلك الوظيفة". كما أشارت دراسة المقدادي والشرفات (٢٠١٤) إلى أن من أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير: فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير، وشعور المعلمين أن التغيير فرض عليهم بالقوة، وفرضته جهات خارجية، وخشيتهم من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه، وأن التغيير يزيد من عبء العمل عليهم، ونقص الثقة بينهم وبين صناعات السياسات التربوية. وأكد ذلك نتائج دراسة العازمي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى ضعف مهارات المعلمين في التعامل مع المشكلات التقنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى مقاومة قادة التعليم ومنسوبيه للأساليب التقنية الحديثة، ونتائج دراسة المميز وأخران (١٤٤١) والتي أشارت إلى أن التحديات البشرية تأتي في المرتبة الأولى من ضمن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مدارس التعليم العام ومنها المقاومة لثقافة التغيير نحو التحول الرقمي وتدني مستوى المهارات الرقمية لدى منسوبي المدرسة والمستفيدين، كما تتفق مع نتائج دراسة قسم التعليم (Department of Education, 2021) والتي أشارت إلى أن مهارات المعلمين وثقتهم شكلت حاجزاً كبيراً لنقص الوعي بالتقنية مما أدى لانخفاض استخدامها وقلة الإقبال عليها. والمقاومة لثقافة التغيير نحو التحول الرقمي، وتدني مستوى المهارات الرقمية لدى منسوبي المدرسة والمستفيدين.

٢- ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية

أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن ضعف الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية يمثل تحدي بدرجة عالية جداً حيث

بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٨) من (٥). وأكد المشاركون في المقابلة على ذلك وأشاروا إلى أن المدارس لازالت تعاني من ضعف أداء شركات الدعم الفني. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدعم الفني يضمن استمرارية العمليات التقنية حيث أشار (Alqurashi,2016) إلى أن الدعم الفني الجيد يلعب دورًا حاسمًا في الحفاظ على استقرار تقنيات التعليم عن بُعد، مثل البرامج التعليمية عبر الإنترنت والمنصات الافتراضية، كما أن ضعف الدعم الفني والتأخر في تطبيق التحديثات الأمنية والتحسينات التقنية، يزيد من الهجمات والمشاكل وبالتالي يزيد من تكاليف الصيانة، ويقلل من استقرار الأنظمة التقنية مما قد يؤدي إلى توقف العمليات وفقدان البيانات، ويؤثر على سير العملية التعليمية. حيث أشار Penuel, Gallagher & Moorthy (2017) أن تقنيات التعليم تتطور باستمرار، وتحتاج إلى تحديثات دورية لتحسين تجربة التعلم. وأنه عندما يكون هناك ضعف في الدعم الفني، يمكن أن يكون من الصعب تنفيذ التحديثات والتحسينات الحديثة في البيئة التعليمية. كما قد تُعزى النتيجة إلى ما يعاني منه الميدان التعليمي من ضعف حوكمة العمل مع الشركات التي تقدم الدعم الفني للمدارس وفي هذا السياق أشار منتدى القمة العالمية لمجتمع المعلومات (٢٠٢٣) والذي يحمل عنوان "حوكمة وتنظيم تقنيات التعليم: كيف يمكن ضمان خدمة EdTech" إلى أهمية التحكم في تقنيات التعليم وإلى حاجة التعليم إلى جمع الأدلة ومشاركة أصحاب المصلحة المتعددين لتحقيق إجماع حول الحوكمة والتدقيق والإشراف على الاعتماد المتزايد للمؤسسات التعليمية على تقنيات التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى قلة الدعم الفني لإصلاح المشاكل التقنية في المدارس، ونتائج دراسة المفيز وأخران (١٤٤١) والتي أشارت إلى أن من ضمن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في مدارس التعليم العام تدني مستوى خدمات الدعم الفني والتحديث للأجهزة والأنظمة والشبكات وتكرار تعطل وبطء أنظمة التحول الرقمي. كما تتفق مع نتائج دراسة رشيد (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن ضعف الدعم الفني والصيانة في المدارس يعد من أبرز تحديات تفعيل تقنيات التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.

ثالثًا: تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية بوزارة التعليم

وقد كانت العبارتان الأعلى في المتوسط الحسابي هما بالترتيب:

١- جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم



أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم يمثل تحدي بدرجة عالية جدًا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٣) من (٥). وأكد المشاركون في المقابلة على ذلك وأشاروا إلى توجه وزارة التعليم حاليًا إلى إحداث المرونة في الأساليب الإدارية لمواكبة المستجدات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جمود الأساليب الإدارية عند استخدام التقنية يحد من القدرة على الاستفادة من إمكانياتها، بل قد يصبح إدخالها للتعليم عامل سلبي عند التعامل معها بنفس الأساليب الإدارية والتنظيمية التي تطبق في التعليم التقليدي، فلكل نوع من أنواع التعليم طابعه الخاص والذي يتطلب مرونة في تغيير الأساليب الإدارية التي تديره بما يتناسب معه ومع المستجدات والتحديات التقنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجرايدة والكندي (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن جمود النمط الإداري وعدم استيعابه الأساليب والطرق الحديثة في استخدام التقنية يعد أحد معوقات استخدام التقنية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، ودراسة المفيز وأخران (١٤٤١) والتي أشارت إلى أن ضعف التخطيط للتحوّل الرقمي ومتابعة وضبط العمل الرقمي في المدرسة إضافة إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لتطبيق ومتابعة التحوّل الرقمي يعد من تحديات التحول الرقمي في مدارس التعليم العام في السعودية.

٢ - ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم

أظهرت النتائج الكمية أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن ضعف تطبيق نماذج الحوكمة في التعليم يمثل تحدي بدرجة عالية جدًا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦١) من (٥). وأكد المشاركون في المقابلة على ذلك وأشاروا إلى وجود توجه جاد وجهود لدى وزارة التعليم للرفع من مستوى تطبيق الحوكمة بجميع أشكالها ومن تلك الجهود الاهتمام بالحوكمة الرقمية وحوكمة البيانات من خلال إطلاق مكتب إدارة البيانات بوزارة التعليم (ب.ت) سياسات حوكمة البيانات في الوزارة حيث تنطبق أحكام هذه السياسة على جميع البيانات التي تنتجها وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم والمدارس التي تديرها أو تشرف عليها الوزارة مهما كان مصدرها، أو شكلها أو طبيعتها، كما أصدرت وزارة التعليم (٢٠٢٠) دليل لحوكمة وتنظيم استخدام حسابات شبكات التواصل الاجتماعي إلا أن ضعف حوكمة إجراءات العمل بالوزارة وعدم تكامل الأنظمة انعكس بدوره على جودة حوكمة تقنية المعلومات بالوزارة حيث لم تتمكن الباحثتان من الوصول لأي مستند نظامي يختص بحوكمة تقنية المعلومات بوزارة التعليم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حوكمة تقنية المعلومات تقوم بتأسيس علاقة تنظيمية بين نشاطات المنظمة وتقنية المعلومات، وتهدف إلى ضبط العلاقة التي يجب أن يتفاعل فيها المستخدمون داخل وخارج حدود التنظيم. كما أنها تمنح للإدارة القدرة على تقييم وقياس وإدارة موارد تقنية المعلومات بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠). وفي ذات السياق أصدر البنك المركزي السعودي (٢٠٢١) الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات في عدد من مؤسسات القطاع المالي بالمملكة (البنوك والمصارف المحلية، والمدفوعات السعودية، وشركات المعلومات الائتمانية)، انطلاقاً من حرصه على تحسين مستوى الممارسات المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات في ظل التطور التقني، وذلك من خلال إيجاد ضوابط فعّالة في تطوير البنى التحتية للأنظمة والتطبيقات؛ لضمان الاستخدام الأمثل لموارد تقنية المعلومات في المؤسسات المالية، إضافة إلى تقليل مخاطر تقنية المعلومات المتطورة والتقنيات الناشئة. ويأتي الدليل مكملاً للأدلة التنظيمية الأخرى التي أطلقها البنك المركزي السعودي لرفع جاهزية وأمان ومتانة البنى التحتية للقطاع المالي حيث يتعيّن على المؤسسات المالية المعنية بموجب الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات الالتزام بما ورد فيه. كما أصدرت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي ومكتب إدارة البيانات الوطنية (٢٠٢١) سياسة حوكمة البيانات الوطنية والتي تضمنت إطار مؤقت لحوكمة البيانات على المستوى الوطني. يهدف هذا الإطار إلى تحديد سياسات متعلقة بتصنيف البيانات ومشاركتها وتنظيم جمع ومعالجة البيانات الشخصية، بالإضافة إلى تحديد كيفية ممارسة حق الوصول إلى المعلومات العامة لدى الجهات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Department of Education, 2021) والتي أشارت إلى اعتقاد مديرو المدارس أن استخدام التكنولوجيا قد وفر لهم الوقت في المهام الرئيسية، والأكثر شيوعاً للإدارة المالية، والتعامل مع أولياء الأمور والحكومة.

أبرز نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وأبرزها:

١. حصلت جميع مجالات تحديات تفعيل تقنيات تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة تحدي عالية جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٥٦) من (٥).

٢. حصلت تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٨) من (٥) وجاءت العبارة " اختلاف طبيعة نظام التعليم عن بقية الأنظمة" في المرتبة الأولى بدرجة تحدي عالية جدا، وجاءت العبارة "تأخر مواكبة أنظمة ولوائح وزارة التعليم للاستفادة من التقنية المالية" في المرتبة الأخيرة بدرجة تحدي عالية جدا.
٣. حصلت تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٣) من (٥) وجاءت العبارة " جمود الأساليب الإدارية المطبقة في وزارة التعليم " في المرتبة الأولى بدرجة تحدي عالية جدا، وجاءت العبارة " ضعف التكامل بين الإدارات ذات العلاقة في وزارة التعليم" في المرتبة الأخيرة بدرجة تحدي عالية جدا.
٤. حصلت تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٦) من (٥) وجاءت العبارة " مقاومة منسوبي المدارس للتقنيات التي تحدث تحولاً في نمط التعليم" في المرتبة الأولى بدرجة تحدي عالية جدا، وجاءت العبارة " ضعف اللوائح الحالية في دعم التفعيل الجاد لتقنيات التعليم الداعمة لتحسين كفاءة الإنفاق " في المرتبة الأخيرة بدرجة تحدي عالية جدا.
٥. اتفقت النتائج النوعية مع النتائج الكمية في حصول محور تحديات تفعيل التقنية في المجال المالي لتحسين كفاءة الإنفاق بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا.
٦. اتفقت النتائج النوعية مع النتائج الكمية في حصول محور تحديات تفعيل التقنية في المجال التعليمي لتحسين كفاءة الإنفاق بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا.
٧. اتفقت النتائج النوعية مع النتائج الكمية في حصول محور تحديات تفعيل التقنية في المجال الإداري لتحسين كفاءة الإنفاق بوجه عام على درجة تحدي عالية جدا.
٨. كشفت النتائج النوعية عن تحديات لم تظهر في النتائج الكمية وهي: ضعف وعي المجتمع بخدمات التقنية المالية وأنواع الاستثمار، و صعوبة مواكبة مهارات العاملين للتغييرات المطلوبة في المجال المالي، ووجود قيود على المعلومات المالية في وزارة التعليم، وصعوبة الموازنة بين ترشيد الإنفاق والحفاظ على جودة التعليم، وضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المستفيدة من برامج الإيفاد والابتعاث، وصعوبة تخفيض نفقات التعويضات، وضعف مأسسة العمل

في وزارة التعليم، وضعف ثقة أصحاب القرار في تفعيل التقنية لتحسين كفاءة الإنفاق، وضعف الأنظمة في جذب الشراكة مع القطاع الخاص.

ثالثاً: توصيات الدراسة

يمكن تقديم عدد من التوصيات لوزارة التعليم، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- رفع مستوى خدمات الدعم الفني للمشكلات التقنية التي تعترض العملية التعليمية حيث تحتاج الأجهزة والأنظمة إلى تحديثات دورية لتحسين تجربة التعلم.
- بذل مزيداً من الجهود بشأن تطبيق الحوكمة الرقمية لجميع الحلول والخدمات الواردة في النموذج المقترح. والتطوير التنظيمي لحل التقاطعات في الأدوار والمهام ورفع التنسيق بين إدارات ووكالات الوزارة.
- تحديث اللوائح والأنظمة لمواكبة متطلبات الاستخدام الفاعل للتقنيات المختلفة الداعمة لتحسين كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية.
- استثمار المنصات الوطنية للتدريب والمعهد الوطني للتطوير المهني في تقديم الدورات وورش العمل للقيادات التربوية والعاملين في الإدارة ذات العلاقة بتحسين كفاءة الإنفاق لرفع وعيهم ومعرفتهم بالدور الفاعل للتقنية في تحسين كفاءة الإنفاق.

المراجع المراجع العربية

- إبراهيم، مصطفى محمود. (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية: متطلبات تطبيقها ومعوقاتها. مجلة الخدمة الاجتماعية، (٥٥)، ٢٩٨-٣١٥.
- أوقاسم، الزهراء، و عبدالرحيم، وهيبه. (٢٠١٩). التكنولوجيا المالية كتوجه نقدي ومالي جديد للدول المتقدمة بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية والصين. مجلة الباحث الاقتصادي، ٧(١١)، ٣٢٦-٣٤٦.
- باجنيد، أيمن، و باعظيم، ثامر. (١٤٤٠). تصميم وإجراء البحث العلمي باستخدام المنهج المزيح. مركز النشر العلمي بجامعة الملك عبد العزيز.
- البنك المركزي السعودي. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لحوكمة تقنية المعلومات في القطاع المالي. مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من <https://sama.gov.sa/ar-sa/News/pages/news-720.aspx>
- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، والكندي، علي محمد سعيد. (٢٠٢٠). معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان. دراسات، (٨٥)، ٥٠-٧٥.
- حسين، ريهام أحمد ممدوح. (٢٠٢٠). أثر التكنولوجيا المالية على العدالة الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، ٤٧٣-٥٢٢.
- الخرجي، مشاعل بنت فهد. (٢٠٢١). قياس كفاءة الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة بمجموعة الدول العشرين. (G20). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٥٩)، ٢٢٥-٢٨٤.
- الخياط، زهراء صالح حمدي. (٢٠٢٠). أهمية التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي للمصارف مع الإشارة لتجارب دولية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٨)، ١٦٦-١٨١.
- رشيد، خالد خزعل. (٢٠٢١). واقع استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في تدريس مناهج اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين ومديرو المدارس في محافظة كركوك. مجلة الدراسات الإنسانية بجامعة كركوك، ١٦(١)، ٦٣٠-٦٥٣.
- زواق، كمال. (٢٠٢٠). ثورة الاستثمار في صناعة التكنولوجيا المالية: "FinTech" حقائق وإحصاءات: فرص وتحديات. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٣(١)، ٣٣٥-٣٦٤.
- السدحان، عبدالله، الفايز، فايز. (٢٠٢١). دمج المدارس الحكومية لتحسين كفاءة الإنفاق في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٣٣(٤)، ٧٢٧-٧٥١.
- العازمي، خالد ظاهر عبيد. (٢٠٢١). آليات مقترحة لمواجهة تحديات التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٦١)، ٢٩٠-٣١١.

عبد العزيز، سارة. (٢٠١٧). تنامي اقتصاد المشاركة عبر المنصات الرقمية. اتجاهات الأحداث. (١٩).

العبدالكريم، راشد. (٢٠١٩). البحث النوعي في التربية. (ط.٢). مكتبة الرشد. عمر، طه. (٢٠٢٢، أبريل ١٧). كفاءة الإنفاق. لماذا الآن؟ رسالة الجامعة. . مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من <https://rs.ksu.edu.sa/issue-1384/18887>

العمرى، مناهل، الرفيعي، افتخار، والخطيب، انتصار. (٢٠١٦). واقع ومتطلبات وسائل التعلم الحديثة (التعليم الإلكتروني)، مجلة الدنانير، (٩).

العمرى، منال عائد. (٢٠٢٢). درجة توظيف تقنيات التعليم في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية، ٩٦، ٧٢٩-٧٥٠.

العمرى، مها مرعي. (٢٠٢١). كفاءة التخطيط المالي بوزارة التعليم في ضوء التغيرات الاقتصادية: إستراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، ٦١ (٤)، ١٠٣٣-١٠٧١.

عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وحسين، محمد فتحي عبدالفتاح. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، ٦ (٢٢)، ١١-١١٠.

فننك السعودية. (٢٠٢٠). مذكرة التقنية المالية (فننك). . مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من: <https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2020/03/CHEAT%20SHEET-%20Arabic%20.pdf>

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). رؤية المملكة ٢٠٣٠ - الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ : أوصاف الأهداف والجهات ذات العلاقة والخصائص والمؤشرات. الرياض.

محمود، وفاء عبدالفتاح. (٢٠٢٠). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠ (١٤)، ١٢٨-٢٢٧. معهد الإدارة. (١٤٤٠). دليل المسؤول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات. المملكة العربية السعودية. مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من

<https://2u.pw/vFtDZfQ>

المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد، العيفان، مي بنت محمد، و الرئيس، إيمان بنت إبراهيم بن حماد. (٢٠٢١). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، مج ٣٣، ٤٤، ٦٥٣-٦٧٦.

مكتب إدارة البيانات بوزارة التعليم (ب.ت) سياسات حوكمة البيانات في الوزارة. المملكة العربية السعودية. مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من

<https://2u.pw/LOCVOre>

منتدى القمة العالمية لمجتمع المعلومات. (٢٠٢٣). حوكمة وتنظيم تقنيات التعليم: كيف يمكن ضمان خدمة EdTech. مسترجع من:



<https://www.itu.int/net4/wsis/forum/2023/ar/Agenda/Session/391>

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، ومكتب إدارة البيانات الوطنية. (٢٠٢١).

سياسة حوكمة البيانات الوطنية. مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من

<https://sdaia.gov.sa/ndmo/Files/PoliciesAr.pdf>

هيئة كفاءة الإنفاق والمشتريات الحكومية (اكسبرو). (٢٠٢٣). الهدف من إنشاء الهيئة.

نسخة الكترونية استرجعت بتاريخ: ٢٤ - ٦-١٤٤٥ من:

[/https://expro.gov.sa](https://expro.gov.sa)

وزارة التعليم. (٢٠١٩). التقرير السنوي لوزارة التعليم عام ٢٠١٩. المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (٢٠٢٠). دليل حوكمة حسابات التواصل الاجتماعي. المملكة العربية

السعودية. مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من

<https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/Pages/socialmedia.aspx>

وزارة التعليم. (٢٠٢٠). التقرير السنوي لوزارة التعليم عام ٢٠٢٠. المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم. (٢٠٢١). التقرير السنوي لوزارة التعليم عام ٢٠٢١. المملكة العربية السعودية.

وزارة المالية. (٢٠٢٢). بيان الميزانية العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢٢م. المملكة العربية السعودية.

اليونيسكو. (٢٠٢٣). تقرير اليونيسكو للتكنولوجيا في التعليم: من يضع شروط هذه الأداة؟.

مسترجع بتاريخ ٢٧-٦-١٤٤٥ من

<https://2u.pw/CGcvffq>

المراجع الأجنبية

Alqurashi, E. (2016). *Predicting student retention in massive open online courses using hidden Markov model*. The International Review of Research in Open and Distributed Learning

Brdese, Hani. (2021). A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service. *Sustainability*, 13, 7048.

<https://doi.org/10.3390/su13137048>.

Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications.

<https://cutt.us/yjcnx>.

- Department of Education.(2021). *Education Technology (EdTech) Survey 2020-21*. From: <https://www.oecd-events.org/smart-data-and-digital-technology-in-education/session/9b342a18-27fd-ec11-b47a-a04a5e7cf9da/education-technology-edtech-survey-2020-21>.
- Entrepreneur & fintechsaudi.(2021). an Ultimate Guide to Fintech.saudi arabia. Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2021/12/An-Ultimate-Guide-to-Fintech-in-the-KSA.pdf>
- Niu, G., Wang, Q., & Zhou, Y. (2020). Education and fintech adoption: evidence from China.
- Oseni, Umar A. & Ali, S.Nazim. (2019). *Fintech In Islamic Finance Theory and practice*, Rutledge, London-United Kingdom.
- Penuel, W. R., Gallagher, D. J., & Moorthy, S. (2017). Creating a System for Data-Driven Improvement in Instruction: Lessons from the U.S. P-12 Context. *Review of Research in Education*, 41(1), 298-325
- Sahbaz, Ussal.(2023). The G20 Finance Agenda for Crypto Assets in 2023. Retrieved Dec 18, 2023 from <https://www.imf.org/-/media/Files/Research/imf-and-g20/2023/g20-report-macrofinancial-implications-crypto-assets-february23.ashx>
- UNESCO. (2015). "National Education Accounts: Handbook on Training for Educational Planners." Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://unesdoc.unesco.org>
- UNESCO. (2017). "Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All." Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://unesdoc.unesco.org> (<https://unesdoc.unesco.org>)
- UNESCO. (2018). Global Education Monitoring Report Accountability in Education: Delivering on Our Pledges. Retrieved Dec 18, 2023 from: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338_ara?posInSet=1&queryId=e59b87fa-c732-4f42-aad1-a5deb520853e

- UNESCO. (2020). *Education in the post-Covid-19 world: nine ideas for public action* Retrieved Dec 18, 2023 from: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717_chi
- UNESCO. (2021 a). "Education Expenditure.". Retrieved Dec 18, 2023 from <https://data.uis.unesco.org>
- UNESCO. (2021 b). "Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives." Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://unesdoc.unesco.org>
- Wonglimpiyarat, Jarunee.(2018).Challenges and dynamics of FinTech crowd funding: An innovation system approach,The Journal of High Technology Management Research,29(1),98-108
- World Bank. (2018 a). "Education Financing." Retrieved from <https://www.worldbank.org>
- World Bank. (2018 b). "World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise.". Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://openknowledge.worldbank.org>
- world bank. (2018). Education Finance Watch 2023 -Key Findings about Education Financing. Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099103123163755271/pdf/P17813506cd84f07a0b6be0c6ea576d59f8.pdf>
- World Bank. (2019). "Improving Transparency and Accountability in Education Finance." Retrieved Dec 18, 2023 from: <https://www.worldbank.org>
- World Bank. (2020). "World Development Indicators 2020." Retrieved from <https://databank.worldbank.org>(<https://databank.worldbank.org>)