ISSN: 2706-6495

دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية

(دراسة ميدانية على الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في وزارة التعليم)

The Role of Governance Elements in Rationalizing Investment Decisions

(A Field Study on the General Administration of Investment and Privatization in the Ministry of Education)

إعداد الباحثة/ نوال بنت ناصر بن محمد الهاجري

ماجستير حوكمة وسياسات عامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: nawal1405lso@gmail.com

الملخص:

في ظل رؤية المملكة 2030، تبدو الحاجة الملحة لتطوير منظومة التعليم ومؤسساته، باعتباره أحد المجالات التنموية لإسهاماته المتعددة في التنمية، حيث يعد قطاع التعليم في المملكة من أبرز القطاعات التي تتقاطع وتتعاون مع جميع القطاعات الاستثمارية الأخرى، ومن هذا المنطلق هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية لأصول وزارة التعليم والشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم لضمان مصادر تمويلية مستدامة وبناء الشراكات وزيادة مساهمة القطاع الخاص، والاستثمار في رأس المال المادي والبشري لدعم المشاريع التعليمية وتنويع مصادر التمويل بالوزارة، واستخدمت الباحثة أداة المقابلة لجمع المعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الباحثة من خلال البحث الميداني إلى أن الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص تطبق عناصر الحوكمة لاتخاذ أي قرار استثماري؛ إلا إنه لا يساهم بشكل كبير في ترشيد القرارات الاستثمارية؛ نتيجة لافتقار الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص خطة استراتيجية والتي تؤثر سلباً على مستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية، كما يوصي البحث بضرورة وضع خطة استراتيجية للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص؛ لعلاقته المباشرة بمستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية وتحديد موارد وقدرات وزارة التعليم مما يسمح لها باختيار أفضل الاستثمارات، كما يوصي أيضاً بإنشاء إدارة تختص بالحوكمة والسياسات العامة بوزارة التعليم لتعزيز مخرجات وزارة التعليم للمساهمة في التنمية الشاملة والمستدامة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، القرار الاستثماري، الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، عناصر الحوكمة.

ISSN: 2706-6495

The Role of Governance Elements in Rationalizing Investment Decisions (A Field Study on the General Administration of Investment and Privatization in the Ministry of Education)

Abstract

In light of the Kingdom's Vision 2030, there is an urgent need to develop the education system and its institutions, as one of the developmental areas for its multiple contributions to development. The education sector in the Kingdom is one of the most prominent sectors that intersect and overlap with all other investment sectors. Therefore, the current research aimed to identify the role of governance elements in rationalizing investment decisions for the assets of the Ministry of Education and partnership with the private sector from the leader's perspective of the General Administration for Investment and Privatization at the Ministry of Education to ensure sustainable sources of financing, build partnerships, and increase the contribution of the private sector. The researcher used the survey instrument to collect information using the descriptive survey method. Then concluded through her field survey that, the General Administration of Investment and Privatization applies the elements of governance to make any investment decision, but it does not significantly contribute to the rationalization of investment decisions. The lack of a strategic plan by the General Administration for Investment and Privatization, negatively affects the level of application of governance elements in rationalizing investment decisions. The research also recommends the necessity to develop a strategic plan for the General Administration of Investment and Privatization, for its direct relationship to the level of application of governance elements in rationalizing investment decisions and determining the resources and capabilities of the Ministry of Education, which allows it to choose the best investments. It also recommends the establishment of a department specialized in governance and public policies at the Ministry of Education to enhance the outputs of the Ministry of Education to contribute to comprehensive and sustainable development.

Keywords: Governance, Investment decision, General Management of Investment and Privatization, Elements of governance.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

تعد التنمية الشاملة والمستدامة أبرز الأولويات التي تسعى الدول لتحقيقها؛ لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى جودة معيشة المجتمع وتحقيق رفاهيته، ويعتبر رأس المال البشري من أهم الثروات التي تساعد في بناء تنمية مجتمعية شاملة ومستدامة، فكان لزاماً على الدولة تعهد المورد البشري بالرعاية والتأهيل وحسن الاستعداد لمواجهة التغيرات ومواكبتها، عن طريق نظم تعليمية حديثة ومتطورة لتساهم في بناء قوى بشرية ذات كفاءة وفاعلية، وقد تغيرت النظرة للعملية التعليمية، فلم تعد مجرد خدمة تقدم لأفراد المجتمع فحسب؛ بل أصبحت العملية التعليمية استثماراً ذو عائد اقتصادي يهدف لتحسين مستوى أفراد المجتمع؛ الأمر الذي يترتب عليه تحقيق السعادة والرفاهية لهم، والتي تنعكس ايجاباً على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة (البجادي، 2022).

يرتبط التعليم ارتباطاً وثيقاً بالتنمية والتقدم الاقتصادي؛ إذ ترتبط التنمية بأسلوب التربية والتعليم الذي تسود المجتمع، الأمر الذي قد يدعم أو يثبط حركة التنمية الشاملة في المجتمع، وهنا يسهم علم اقتصاديات التعليم في إيجاد أفضل الطرق لاستخدام موارد التعليم كالموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والزمنية، من أجل توفير قوى بشرية متدربة ومؤهلة لبناء المجتمعات حاضراً ومستقبلاً، كما أن النظم التعليمية لا تعتمد فقط على حجم الإنفاق على التعليم؛ بل يتطلب الأمر حوكمة رشيدة لنفقات التعليم واستثماراته لضمان كفاءتها وفاعليتها وتحقيق استدامتها (عبدالمطلب، 2020).

1.1. مشكلة البحث:

زاد الاهتمام بالحوكمة في القطاع العام كبديل لأسلوب الإدارة التقليدي في إدارة الشأن العام، والذي يساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة، حيث تشهد المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تحولات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية، تتطلب إعادة النظر في الأسلوب الإداري المتبع في إشراك القطاع الخاص والغير ربحي في صنع السياسات العامة (البسام، 2016).

وفي ظل رؤية المملكة 2030، تبدو الحاجة الملحة لتطوير منظومة التعليم ومؤسساته، باعتباره أحد المجالات التنموية لإسهاماته المتعددة في التنمية، ونظراً لتداخله أيضاً في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (القرشي، 2020)، ومن ضمن المتطلبات في تطوير التعليم في ضوء رؤية 2030 تطبيق معايير الحوكمة، والتي من شأنها أن تعزز كفاءة النظام التعليمي وفعاليته (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016)، كما يشهد القطاع التعليمي في السنوات الأخيرة مشاركات عديدة ومتنوعة من القطاع الخاص، ورسم سياسات تشجيعية لمشاركة القطاع الخاص باعتباره يملك مقومات ومؤهلات إدارية وفنية تساعده في الدخول في مجال الاستثمارات في العمليات التعليمية سواء كان على مستوى التعليم العام أو التعليم الجامعي (السبيعي، والأحمري، 2020).

ومن هنا جاءت فكرة البحث كمحاولة لبيان دور تطبيق عناصر الحوكمة، والمتمثلة في المشاركة، الإفصاح والشفافية، جودة التشريعات، والمساءلة والمحاسبة في ترشيد القرارات الاستثمارية في المشاريع التعليمية، من وجهة نظر القادة في الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، لضمان مصادر تمويلية مستدامة وبناء الشراكات وزيادة مساهمة القطاع الخاص.

2.1. أسئلة البحث:

تأسيساً لما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في إجابتها على السؤال الجوهري وهو: ما دور عناصر الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار لأصول وزارة التعليم والشراكة مع القطاع الخاص من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم؟، ويسعى هذا البحث للإجابة للأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق عناصر الحوكمة والمتمثلة في (المشاركة والشفافية والمساءلة وجودة التشريعات) من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم؟
2. ما مستوى ترشيد القرارات الاستثمارية من حيث (التكلفة والعائد من الاستثمار ونسبة المخاطرة) من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم؟
3. ما دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم؟

3.1. أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تطبيق عناصر الحوكمة والمتمثلة في (المشاركة والشفافية والمساءلة وجودة التشريعات) من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم.
2. التعرف على مستوى ترشيد القرارات الاستثمارية من حيث (التكلفة والعائد من الاستثمار ونسبة المخاطرة) من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم.
3. التعرف على دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم.

4.1. أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية وذلك على النحو التالي:

أ. الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية البحث من خلال إثراء الخلفية العلمية وتدعيم الأطر النظرية والفكرية حول عناصر الحوكمة وتأثيرها على ترشيد القرارات الاستثمارية بوزارة التعليم.
- يؤمل أن يسهم البحث في تقديم إضافة علمية للرصيد المعرفي والمكتبي في مجال حوكمة قرارات الاستثمار عموماً، وفي مجال حوكمة قرارات الاستثمار في الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم على وجه الخصوص، حيث يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تركز على دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية.
- يؤمل أن يستفيد الباحثون في مجال حوكمة القرارات الاستثمارية من هذه الدراسة كنقطة انطلاق نحو دراسات أخرى عديدة، حيث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تسلط الضوء على ما يكفله تطبيق عناصر الحوكمة من ضمانات في ترشيد القرارات الاستثمارية.

ب. الأهمية العملية:

- تتمثل في إبراز أهمية تطبيق عناصر الحوكمة على ترشيد قرارات الاستثمار الناجح في المشاريع التعليمية.

- يسهم هذا البحث في توفير بعض المعلومات للعاملين في وزارة التعليم حول واقع الاستثمار في الوزارة.
- يعتبر هذا البحث نقطة وصل بين الممارسة المهنية والدراسات العلمية، وهذا ما يعطي موضوع البحث الأهمية النسبية لدى الجهات الحكومية.
- يستمد هذا البحث أهميته بصفة عامة من النتائج والتوصيات المتوقعة منه، والتي قد تساهم في تقديم دليل علمي حول أثر عناصر الحوكمة على ترشيد قرارات الاستثمار الناجح في المشاريع التعليمية.

5.1. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور عناصر الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار لأصول وزارة التعليم والشراكة مع القطاع الخاص.
- الحدود المكانية: يُطبق هذا البحث على الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم، والتي تلتزم بوضع الخطط الاستثمارية في رأس المال المادي والبشري لدعم المشاريع التعليمية، وبما يتعلق بالتخصيص بالوزارة وقطاعاتها.
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على القادة بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص التابعة لوزارة التعليم.
- الحدود الزمانية: اقتصر البحث على فترة التطبيق الميداني من شهر سبتمبر إلى ديسمبر من عام 2023م.

6.1. مصطلحات البحث:

الحوكمة: "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما لتحقيق التنمية" (World Bank, 1991).

والتعريف الإجرائي للحوكمة في هذا البحث: الحكم الرشيد والذي بموجبه تتمكن الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص اختيار القرار الاستثماري للمشاريع التعليمية بوزارة التعليم وفق قرارات وقواعد تدعم الالتزام بالشفافية والإفصاح عن المشروع التعليمي والمشاركة الفاعلة بين الموظفين والجهات ذات العلاقة بالمشروع التعليمي في اختيار القرار وتفعيل دور المساءلة والرقابة في تنفيذ القرار الاستثماري ضمن أُطر تشريعية ولوائح تتسم بالجودة والحداثة للوصول إلى قرار استثماري رشيد.

القرارات الاستثمارية: " القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل وتنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجية معين وفقا لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري" (هوراي، وعباس، 2013).

والتعريف الإجرائي للقرارات الاستثمارية في هذا البحث: القرار الاستثماري الصادر من الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم والذي يقوم على اختيار القرار الاستثمار الرشيد والذي يحقق أكبر عائد ممكن وبأقل كلفة ممكنة وبأدنى مخاطرة بناء على انتهاج الشفافية والإفصاح والمشاركة الفاعلة وتمكين المساءلة الإدارية ضمن إطار التشريعات الاستثمارية الملائمة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث الأطر النظرية لحوكمة القطاع العام والقرارات الاستثمارية؛ إذ قُسم هذا المبحث إلى أربعة محاور رئيسية، في المحور الأول تم تسليط الضوء على مفهوم حوكمة القطاع العام وأهدافها ومحدداتها ومقوماتها وعناصرها، أما المحور الثاني فقد تناول ماهية القرارات الاستثمارية وخطوات القرار الاستثماري وأهدافه وأنواعه،

وتطرق المحور الثالث للتعريف بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم وأهدافها والمهام المنوطة بها، وتناول المحور الرابع الدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة أثر مفهوم الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار.

1.2. الحوكمة في القطاع العام

تعاظم الاهتمام في السنوات الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية بمفهوم الحوكمة وآلياته في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وأصبحت الحوكمة ومبادئها وآلياتها من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير وبشكل واسع على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، حيث بات الأخذ بمبادئ الحوكمة وممارستها مطلباً شعبياً ودولياً من قبل الحكومات قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً، لضمان تطور القطاع الحكومي واتخاذ القرارات الرشيدة التي تراعي التوسع الكبير والتنوع في حاجات وتوقعات المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي، علاوة على تحقيق التميز في الأداء وجودة الخدمات المقدمة وزيادة ثقة المواطنين والمقيمين في إدارة الحكومة، وقدرة الدولة على جذب المستثمرين (سليمة، 2015).

1.1.2. ماهية الحوكمة في القطاع العام:

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فإن الكثير من المؤسسات والهيئات والمنظمات الدولية حرصت على دراسة هذا المفهوم وتحليله، وعملت أيضاً على إرساء قواعد وآليات الحوكمة في هذه الاقتصاديات، مثل صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومركز المشروعات الدولية، وعلى المستوى التطبيقي ظهر مصطلح حوكمة القطاع العام في نقاشات وزارة المالية الهولندية عام 2000م، حيث عُقدت العديد من المحاضرات والاجتماعات وورش العمل، والتي هدفت لتفعيل دور الحوكمة في القطاع العام (بن حسين، 2015)، كما اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بهذا المفهوم، حيث قام كثير من المهتمين بمفهوم الحوكمة بتنظيم المؤتمرات والندوات التي تهدف إلى وضع التوصيات بتطبيق وتنبني نموذج الحوكمة بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والسياسية وكذلك الثقافة العربية التي تمر بها البلدان العربية.

ليس هناك إجماع على تعريف موحد متفق عليه بين الإداريين والاقتصاديين والمحاسبين لمصطلح حوكمة القطاع العام، بحيث يدل كل تعريف لمصطلح حوكمة القطاع العام على وجهة النظر التي يتبناها أصحاب التعريف. عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة على أنها: "عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها (أو عدم تنفيذها)" (UNCTD, 2009). أما البنك الدولي فقد عرف الحوكمة على أنها: ""الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما لتحقيق التنمية" (World Bank, 1991). ومن جهته يرى الكايد أن حوكمة القطاع العام هي: "تعكس كيف يتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين والمُقيمين وكيف يتم اتخاذ القرارات" (الكايد، 2003). وينظر عساف إلى الحوكمة بأنها نظام يتم من خلاله توجيه وإدارة أي منظمة، وتحدد من خلاله المسؤوليات والحقوق بين الأطراف في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات، والتي تضم المساءلة والشفافية والنزاهة والرقابة، من أجل تحقيق التوازن بين الأهداف على مستوى الأفراد والجماعات (عساف، 2018).

وترى الباحثة بأنه يمكن تلخيص معنى حوكمة القطاع العام بأنها: مجموعة السياسات والقوانين والقرارات التي تتخذها الدائرة الحكومية لتوجيه أنشطتها، والتي تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، والجودة والتميز في الخدمات المقدمة، من خلال اختيار أساليب مناسبة تُدار من خلالها العمليات بكفاءة، لضمان تحقيق النتائج المرجوة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

2.1.2. أهداف حوكمة القطاع العام:

إن الهدف الأساسي لحوكمة القطاع العام هو تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومنظماتها من أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة، وتفعيل دور المساءلة والمحاسبة عن طريق وضع معايير للحوكمة الرشيدة، والتي تمتلك نظاماً رقابياً هدفه تعزيز أداء القطاع العام، ومحاربة السلوكيات غير الأخلاقية وغير السليمة (الأطرش، 2019). وقد لخص (ناصف، 2022) أهداف حوكمة القطاع العام وهي:

1. زيادة نسبة رضا الموظف المواطنين عن الخدمات المقدمة من القطاع العام.
2. تحقيق مبدأ المساءلة والمحاسبة لمؤسسات القطاع العام ولجميع العالمي العاملين فيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
3. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين في تقديم الخدمات العامة لهم.
4. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.
5. السعي الحثيث على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية، والعمل على تحقيق الاستقرار المالي لمؤسسات القطاع العام.
6. الرفع من مستوى قدرات المؤسسات الحكومية، عن طريق. تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي من خلال عمليات المتابعة والتقييم وبشكل مستمر.
7. إنشاء أنظمة فاعلة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي، وتخفيف آثار هذه المخاطر والأزمات المالية.

3.1.2. محددات حوكمة القطاع العام:

إن التطبيق الجيد لحوكمة منظمات القطاع العام يتوقف على مستوى جودة مجموعتين من المحددات، ومدى توافر هما، وهما محددات خارجية ومحددات داخلية، ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات كما يلي:

أ. المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، حيث تشتمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، ومنظمات المجتمع المدني، وكفاءة القطاع المالي في توفير الإيرادات وتغطية المصروفات اللازمة، وكذلك كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على منظمات المجتمع ككل (غادر،2012).

ب. المحددات الداخلية: تشتمل المحددات الداخلية على القواعد والأسس والأساليب داخل المؤسسة، والتي تحدد توزيع السلطات والواجب والواجبات والمسؤوليات، وكيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة؛ مما يقلل من التعارض بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (حلاوة وطه، 2014).

4.1.2. مقومات حوكمة القطاع العام:

من أجل تبني مفهوم الحوكمة، فلا بد من وجود مجموعة من المقومات والتي من شأنها أن تكفل تحقيق أهداف أي منظمة عامة أو خاصة، وبكل كفاءة وفعالية، ومن هذه المقومات (ناصف، 2022):

1. تدريب وتمكين القوى البشرية وتنمية مهاراتهم على المستوى المحلي من إداريين وفنيين، من خلال دعم منظمات المجتمع المدني، وحث المواطنين على الانضمام والمشاركة فيها.
2. تحفيز السكان المحليين وتنمية مستوى مشاركتهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات.

ISSN: 2706-6495

3. تبني الإدارة أساليب جديدة تعزز وتطور البناء المؤسسي على ضوء الشفافية والمساءلة.

4.تساهم الحوكمة الرشيدة في المنظمات الحكومية؛ في إقامة ديمقراطية رشيدة ووقف تضارب المصالح مع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة الحكومية.

5.1.2. عناصر الحوكمة:

على الرغم من أهمية تبني المنظمات الحكومية لمفهوم الحوكمة ومبادئه في القطاع العام، إلا أنه لا يوجد عناصر محددة للحوكمة، نظرا لاختلاف الأجندة السياسية والأهداف، والطرق والآليات لتطبيق مبادئ الحوكمة من دولة لأخرى، ولكن هناك عناصر رئيسية مشتركة في أغلب مقاييس الحوكمة، وهذه العناصر هي (البسام، 2016):

- المشاركة: حيث تشارك الجهات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة، وصنع السياسات واتخاذ القرارات.
- المساءلة والمحاسبة: والتي تتضمن قواعد واضحة بالمسائل الإدارية والقانونية والمالية والسياسية، لضمان الرقابة على أداء المنظمات الحكومية، ومحاربة الفساد، وتعزيز جودة الخدمات العامة.
- الشفافية والإفصاح: تعتبر أداة مهمة لتقديم صورة واضحة وحقيقية للوضع القائم وتمكين المواطنين بالاطلاع على المعلومات والوثائق المتعلقة بالمنظمة الحكومية ونشرها على الموقع الإلكتروني وعلى الشبكة الداخلية للمنظمة وتحديثها بشكل مستمر.
- سيادة القانون: والذي يتطلب تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والمقرة من السلطة التشريعية، كما يتطلب أيضاً وجود هياكل قانونية عادلة تفرض بشكل نزيه وتضمن حماية كاملة لحقوق جميع المواطنين.
- جودة التشريعات: يشير إلى قدرة الأجهزة التشريعية والحكومية أيضا على صياغة القوانين وتنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق مبدأ العدل والمساواة لكافة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، كما تسهم أيضاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.2. قرارات الاستثمار:

يعد القرار الاستثماري من أصعب القرارات المالية وأكثرها تعقيدا، نظراً لتأثيره البالغ على بقاء واستمرارية المنظمة واعتماده على كثير من التنبؤات وصعوبة التراجع فيه، والذي يمكن أن يؤدي بأي منظمة للإفلاس إذا كان القرار المتخذ غير صحيح.

1.2.2. ماهية القرارات الاستثمارية:

يعرف القرار الاستثماري على أن: " القرار الذي ينصب اهتمام متخذيها على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها، أي التوظيف الأفضل بهدف الحصول على العوائد الملائمة لمستوى المخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها" (رمضان، 2005)، وقد عرف البشير القرار الاستثماري بأنه: " التوظيف أو الاستخدام الأمثل لرأس المال، فالاستثمار ينطوي على توجيه المدخرات أو الثروة المجمعة إلى الاستخدامات المنتجة التي يمكن أن تسد الحاجة الاقتصادية، وفي نفس الوقت ينتظر أن تنتج عائدا" (البشير، 2017)، ويرى (هوراي، وعباس) أن القرار الاستثماري الرشيد هو: " القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل أو أكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل لتنفيذ في إطار منهجي معين وفقا لأهداف المشروع الاستثماري" (هواري، وعباس، 2013).

وترى الباحثة من خلال العرض لمفهوم القرار الاستثماري، أن القرار الاستثماري هو خطوة أولية لاختيار البديل الملائم من بين البدائل المتاحة، والذي يحقق أكبر عائد ممكن وبأدنى مخاطرة، ويجب على من يتخذ القرار الاستثماري أن يتسم بالكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لأي منظمة، وتوظيفها في مشروع أو نشاط يحقق أكبر عائد ممكن على الاستثمار بناء على دراسات جدوى اقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة، فالاستثمار بمثابة تجميد للأموال على المدى البعيد لتحقيق أرباح مستقبلية مما يجعل التراجع عنها صعباً للغاية.

تتمثل أهداف قرارات الاستثمار كالآتي (الخوالدة، وبني خالد، 2022):

1. أن يساهم القرار الاستثماري في تحقيق التمكين الاقتصادي للمنظمات المجتمع بشكل عام.
2. أن يحقق القرار الاستثماري العائد من الاستثمار، حيث أن من الصعب أن نجد استثماراً لا يمثل هدفه الرئيس وهو تحقيق العائد، إلا في حالات نادرة يكون لدى المستثمر غايات أخرى ليس من ضمنها العائد من الاستثمار.
3. أن يحافظ القرار الاستثماري على رأس المال الأصلي للمشروع عن طريق المفاضلة بين المشاريع، واختيار أفضلها دخلاً وأدنى مخاطرة.
4. أن يضمن القرار الاستثماري استمرارية الدخل وتنميته.

2.2.2. أنواع القرارات الاستثمارية:

تناول (محمود، ودباش، 2017) أنواع القرارات الاستثمارية، حيث إن هناك ثلاث قرارات استثمارية تواجه المستثمر وتتطلب من اتخاذ إجراء وهي:

أ ـ قرار الشراء: تتخذ المنظمات هذا القرار عندما ترى أن السعر السوقي للأداة الاستثمارية أقل من قيمتها، مما يخلق لدى هذه المنظمات الرغبة في شرائها لتحقيق عوائد رأسمالية بناء على توقعاتها بارتفاع أسعار الأداة الاستثمارية مستقبلاً.

ب ـ قرار عدم التداول: تلجأ المنظمات لهذا القرار في ظروف لا تتوقع فيها تحقيق عوائد أو خسائر، حيث يكون سعر الأداة الاستثمارية في السوق متساوياً مع قيمتها الحقيقية مما يؤدي إلى توقف البيع والشراء نظراً لعدم وجود الحافز وهو الربح.

ج ـ قرار البيع: تلجأ المنظمات لقرار البيع عندما يكون القيمة السوقية للأداة أكبر من التدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، حيث ترى المنظمة بأن هناك فرصة مواتية لتحقيق الأرباح جراء هذه العملية.

3.2.2. المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

يقوم القرار الاستثماري الناجح على مجموعة من المبادئ (سليماني، 2020):

- مبدأ الاختيار The Choice Principle المستثمر الرشيد يبحث عن العديد من الفرص الاستثمارية، وبشكل دائم لما لديه من مدخرات، ليقوم بعد ذلك باختيار فرصة استثمارية مناسبة بدلا من توظيفها في أول فرصة تتاح له.
- مبدأ المقارنة Comparative Principle أي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة واختيار المناسب منها.
- مبدأ الملائمة The Relevance Principle يطبق المستثمر هذا المبدأ عندما يختار مجال وأدوات استثمار تتلاءم مع ميوله ورغباته، والتي يحددها دخله وعمره وحالته الاجتماعية، هذا فيما يخص المستثمر، وأما ما يتعلق بالأداة، فلكل مستثمر نمط

تفضيلي يحدد درجة اهتمامه. العناصر الأساسية للقرار الاستثماري، وهي معدل العائد على الاستثمار، والسيولة اللازمة للاستثمار والمخاطر.

- مبدأ الخبرة والتأهيل The Experience And Qualification Principle اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد يتطلب الكفاءة والخبرة الكافية، بمعنى أي يتصف المستثمر بالخبرة والكفاءة، لاختيار الأداة الاستثمارية المناسبة، وفي حالة عدم توفرها، يجب الاستعانة بخبراء في مجال الاستثمار يحترفون تقديم الاستشارة والنصح للاختيار بين البدائل المتاحة.
- مبدأ التنويع The Diversification Principle يلجأ المستثمر لتنويع الاستثمارات؛ للحد من المخاطر الاستثمارية.

4.2.2. خطوات اتخاذ القرار الاستثماري:

هناك سلسلة من الخطوات المحددة والمرتبة بطريقة منطقية، والتي يجب اتباعها للوصول إلى اتخاذ قرار استثماري رشيد، وهي (محمود، ودباش، 2017):

1. مرحلة تكوين البدائل: هذه المرحلة تتمثل في عملية سد الفجوة في الاستثمارات، عن طريق العمل على زيادة التمكن من انتهاز الفرص وتجنب التهديدات والمتوقعة من البيئة الخارجية بالنسبة للمستثمر.
2. مرحلة تقويم البدائل: تأتي هذه المرحلة بعد تكوين البدائل، حيث يقوم المستثمر بإجراء تقييم لهذه البدائل بالاعتماد على عدة معايير أهمها: التوافق والملائمة مع البيئة الداخلية والخارجية، ومبدأ الملائمة في الاستثمار.
3. مرحلة المفاضلة بين البدائل: في هذه المرحلة والأخيرة، والتي تهدف للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية؛ لتحديد البديل الاستثماري المناسب.

3.2. الدراسات السابقة:

يعرض هذا المحور أهم الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر مفهوم الحوكمة في ترشيد قرارات الاستثمار، حيث إن هنالك دراسات تطرقت لترشيد القرارات الاستثمارية ودراسات بحثت في الحوكمة بشكل أساسي، ولقد حظي هذا النوع من الدراسات اهتمام عدداً من الكتاب والباحثين خلال السنوات الماضية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب التسلسل التاريخي لها.

1.3.2. الدراسات العربية:

سعت دراسة محمود ودباش (2017) بعنوان أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية، لبيان أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال معرفة عينة من آراء المستثمرين والمساهمين ببورصة الجزائر والذين تم اختيارهم بطريقة عمدية بشأن عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية خلال عام 2017 باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي متوسط بين عدالة الإفصاح المحاسبي وترشيد القرارات الاستثمارية، وأوصت الدراسة بضرورة بتوفير المعلومات الدقيقة حول البدائل المتاحة للقرار الاستثماري وإيصال المعلومات المحاسبية في الوقت المناسب؛ لتحقيق جودة أكبر للقرار الاستثماري.

كما هدفت دراسة قوادر وميلكاوي (2020) وعنوانها أثر ترسيخ البعد الأخلاقي في سلوك المديرين كآلية لترشيد القرارات الاستثمارية، إلى قياس أثر العلاقة بين ترسيخ الأخلاقيات في سلوك المديرين وترشيد القرارات الاستثمارية عن طريق وجود متغير وسيط، والذي يتمثل في تعزيز البعد الأخلاقي، حيث تم إجراء بحث مسحي ميداني على عينة من المؤسسات الاقتصادية

والناشطة في المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج باستخدام أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر مباشر لترسيخ القرارات الاستثمارية، لكن قيمة الأثر غير المباشر كانت أعلى من قيمة الأثر المباشر، حيث أن ترسيخ الأخلاقيات من خلال المنشورات والتحفيزات ساهم في تعزيز البعد الأخلاقي في سلوك المديرين بزيادة الاستقامة والانضباط والأمانة والنزاهة والمساواة، مما ينجم عنه ترشيد القرارات الاستثمارية، وأوصت الدراسة إلى زيادة تعزيز البعد الأخلاقي والالتزام بتطبيق القواعد المدونة الأخلاقية، والذي بدوره سيزيد من ترشيد القرارات الاستثمارية.

وناقشت دراسة عطوة وآخرون (2022) وعنوانها إطار مقترح لتفعيل دور آليات الحوكمة لتحقيق جودة محتوى التقارير المالية لترشيد القرارات الاستثمار، مقترح لتفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحقيق جودة القرارات المالية لترشيد القرارات الاستثمارية، والتي اعتمدت على إجراء دراسة ميدانية بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المختصين بشركات المساهمة في مصر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن آليات الحوكمة الداخلية والخارجية لها تأثير كبير على مدى ملائمة المعلومات الحسابية وتوفيرها بالوقت المناسب للمستثمرين، كما أن تطبيق آليات وقواعد الحوكمة يعزز من متطلبات الجودة والثقة بالمعلومات الواردة التقارير المالية، وأوصت الدراسة في الاجتهاد في التطبيق الموضوعي والسليم لآليات ومبادئ الحوكمة لتحقيق جودة عالية في المعلومات المحاسبية والمالية، والتي ستساهم بشكل كبير في ترشيد القرارات الاستثمارية.

كما حاولت دراسة الجنفاوي وآخرون (2022) وهي بعنوان أثر محددات الإفصاح على تعظيم قيمة المنشأة لترشيد قرارات المستثمرين وتحقيق التنمية المستدامة بسوق الأوراق المالية بالكويت، التوصل إلى إطار مقترح يعكس العلاقة بين الإفصاح وتعظيم قيمة المنشأة لترشيد القرارات الاستثمارية، حيث استندت هذه الدراسة إلى المنهج الاستنباطي عن طريق دراسة تطبيقية على شركات البترول الكويتية، حيث استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من متخصصين بالشركات المقيدة بالبورصة الكويتية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي بين محددات الإفصاح المتكامل على ترشيد القرارات المستثمرين بسوق الأوراق المالية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات المعنية بتنظيم وتقنين الإفصاح عن المعلومات غير المالية، وتطوير منهجيات القياس وآليات المتابعة.

وقد كشفت دراسة عبدالغني (2022) والتي بعنوان ركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، أثر تطبيق ركائز الحوكمة والمتمثلة في (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر) على جودة الاستثمارات الوقفية معتمدة على المنهج الوصفي النظري، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مداخل تطوير الوقف واستدامته هي الالتزام بتطبيق ركائز الحوكمة، كما أنها أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية وأوصت الدراسة بالعمل على الرفع من مستوى الرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر في التقارير الصادرة عن المؤسسة الوقفية، وربط هذه الركائز بقانون الاستثمار.

كما توصلت دراسة حسين (2023) بعنوان دور الحوكمة في تعزيز قرارات الاستثمار في رأس المال إلى وجود تأثير لتطبيق آليات الحوكمة المتمثلة في (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، المتغيرات البيئية الحديثة) على قرارات الاستثمار في رأس المال لشركات العينة، حيث طبقت هذه الدراسة على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة العراق بتوزيع استبانة على عينة تمثل أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الماليين والمحاسبين، إضافة للمدققين الداخليين والخارجيين لشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية والمصارف الخاصة المدرجة بالبورصة،

وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية، والتغيرات البيئية الحديثة على قرارات الاستثمار في رأس مال الشركات المساهمة العامة، وتوصلت أيضا أنه لا يوجد تأثير لتطبيق المراجعة الخارجية على قرارات الاستثمار في رأس المال للشركات المساهمة العامة، وأوصت الدراسة على العمل على تشكيل لجان مستقلة داخل الشركات، يكون اختصاصها للبحث والتطوير في رأس المال والعمل على تنميته، وزيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية، لما لها من أثر إيجابي في اتخاذ قرارات الاستثمار في رأس المال.

2.3.2. الدراسات الأجنبية:

أكدت دراسة Azhar (2019) بعنوان تأثير هيكل الملكية وحوكمة الشركات على كفاءة الاستثمار: دراسة تطبيقية من بورصة باكستان ، تأثير هيكلة الملكية وحوكمة الشركات على كفاءة الاستثمار باستخدام عينة من 50 شركة غير مالية مدرجة في بورصة باكستان للفترة ما بين 2010 إلى 2015، وكشفت النتائج بأن كفاءة الاستثمار تنخفض كلما زاد تركيز الملكية، بينما الملكية الإدارية فلها التأثير الإيجابي على كفاءة الاستثمار، وعلى عكس الملكية المؤسسية وحجم مجلس الإدارة الذين لا يؤثران بشكل كبير على كفاءة الاستثمار، كما أن وجود الصناديق المشتركة يعزز من كفاءة الاستثمار في الشركات المستثمرة.

وقد بحثت دراسة Nazar (2021) ديناميكية حوكمة الشركات على قرارات الاستثمار للشركات غير المالية في سريلانكا تأثير حوكمة الشركات على قرارات الاستثمار، وقد تمت الدراسة على 198 شركة غير مالية مدرجة في بورصة كولومبو في سريلانكا خلال الفترة من 2009 إلى 2016، استخدمت الدراسة أربع متغيرات لحوكمة الشركات وهي الملكية الإدارية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة والزواجية، الرئيس التنفيذي، ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن للملكية الإدارية واستقلالية مجلس الأثر الإيجابي على قرارات الاستثمار، بينما كان لحجم مجلس الإدارة تأثير إيجابي ولكن منخفض على قرارات الاستثمار، وفيما يتعلق ازدواجية الرئيس التنفيذي، فقد أثرت بشكل سلبي على قرارات الاستثمار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق آليات ومبادئ وعناصر حوكمة الشركات لتعزيز قراراتها الاستثمارية واستدامتها، كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد المتغير التابع (ترشيد القرارات الاستثمارية)، وترى الباحثة أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها ما يلي:

- يلاحظ من الأدبيات والدراسات السابقة؛ أنها عرضت موضوعات الحوكمة ومبادئها وآلياتها وعناصرها وأثرها على قرارات الاستثمار في القطاع الخاص والقطاع الغير ربحي، ولم تتطرق لها في القطاع العام حيث تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تطبيق عناصر الحوكمة وربطها بقرارات الاستثمار في القطاع العام.
- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثة، ومن خلال البحث والاطلاع الذي قامت به؛ أنه من أولى الدراسات المحلية التي تناولت دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية في القطاع العام، والتي تسهم في ملئ جزء من الفجوة في هذا المجال.
- تهتم الدراسة بالربط بين المتغير المستقل عناصر الحوكمة والمتمثلة في (المشاركة/ والشفافية والإفصاح/ والمحاسبة والمسائلة/ وجودة التشريعات) لتحقيق التأثير الإيجابي على كفاءة وترشيد القرارات الاستثمارية كمتغير تابع.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يخص الاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع البحث، أيضا في بناء نموذج البحث في صياغة فرضياته وأهدافه وتساؤلاته، وفي بناء الإطار النظري للبحث من خلال الاطلاع

على الدراسات السابقة والتي أدت إلى تكوين فهم شامل لكل ما يتعلق بموضوع البحث ومتغيراته، كذلك التعرف على الخبرات السابقة في طريقة كتابة البحث ومكوناته الأساسية.

4.2. نبذة عن الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في وزارة التعليم:

نظراً لأهمية الاستثمار والتخصيص وسعي وزارة التعليم في تعزيزهما مواكبةً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، فقد تم إنشاء الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص وتكون مرتبطة مباشرة بمعالي وزير التعليم، حيث وافق مجلس الوزراء في جلسته التي عقدت برئاسة خادم الحرمين الشريفين في قصر السلام في جدة في يوم ٢ رمضان ١٤٤٠هـ الموافق ٧ مايو ٢٠١٩م على الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التعليم (الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص: د.ت).

تسعى الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص إلى الاستثمار في رأس المال المادي والبشري لدعم المشاريع التعليمية، حيث تهدف لتنويع مصادر التمويل بالوزارة، وتحقيق الاستثمار الأمثل لأصول الوزارة، وبحث فرص الشراكة مع القطاع الخاص، وإسناد بعض الأعمال إليه (الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص: د.ت).

وتعمل الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص لتحقيق الأهداف التالية (الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص: د.ت):

- وضع رؤية استراتيجية تضمن تأسيس وتطوير سياسات وأساليب الاستثمار في ممتلكات الوزارة، في إطار منظومة متكاملة مع الأذرع الأخرى والأطراف المنبثقة منها، ورفع كفاءة تنفيذ الأنشطة الاستثمارية في كافة منظومة الوزارة.
- تفعيل أنظمة وآليات تضمن التشخيص المستمر والتحليل الدائم لواقع الاستثمار في العالم عامة وفي المملكة خاصة، مع الأخذ بالاعتبار معطيات العرض واحتياجات الطلب على أسس اقتصادية علمية ومتينة؛ لتسهم في رفع العجلة الاستثمارية المرتبطة بالوزارة.
- تمثيل الوزارة في اللجان ومع الجهات ذات العلاقة بالاستثمار والتخصيص، ودراسة الفرص الاستثمارية المتاحة للوزارة حسب تخصصها وطرق استثمارها وإعدادها.

3. منهجية البحث:

يتناول هذا المبحث توضيحاً لمنهجية البحث المتبعة، والذي يتضمن مجتمع وعينة البحث التي تم اختيارها وأداة البحث المستخدمة في جمع البيانات.

1.3. منهج البحث:

إن منهج البحث طريقة يتبعها الباحث بهدف الوصول لنتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في الأسلوب النظري على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي من خلال استقراء الدراسات التي تناولت أدبيات الاستثمار في مجال الحوكمة ودور عناصرها في ترشيد القرارات الاستثمارية، وتفسير وتحليل تلك الدراسات بناء على التفكير المنطقي لاستنباط مقترحات تساعد في الإجابة على أسئلة البحث، وفي الأسلوب العملي استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والذي عُرف بأنه: " تلك الصيغة المنهجية التي يتم من خلالها بحث جميع عناصر مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 1995)، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم لتحقق من دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية.

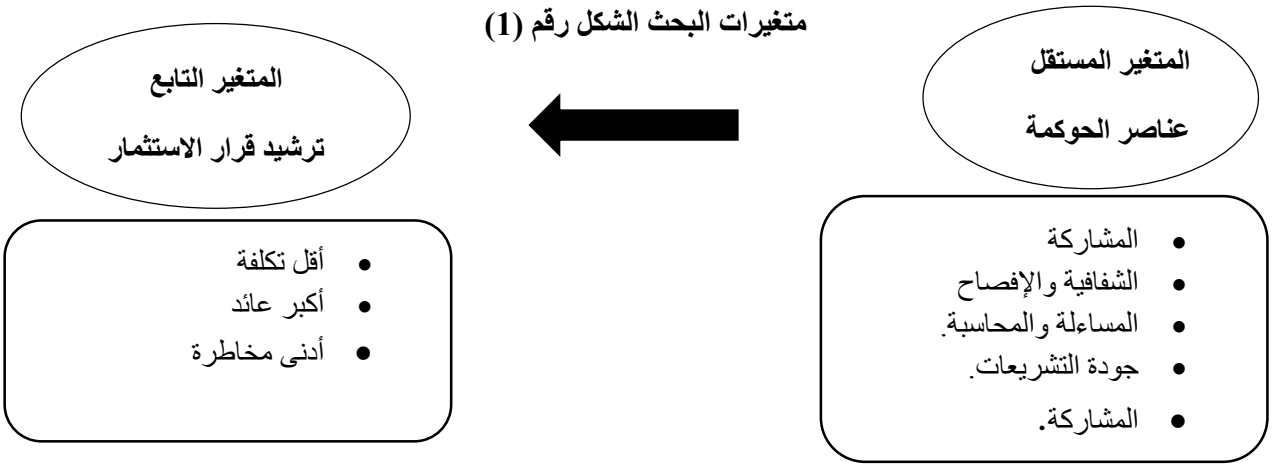
ISSN: 2706-6495

2.3. متغيرات البحث:

يقوم البحث بدراسة أثر تطبيق عناصر الحوكمة كمتغير مستقل على ترشيد القرارات الاستثمارية كمتغير تابع، يتكون البحث من المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: عناصر الحوكمة وأبعادها المتمثلة في (المشاركة، الشفافية والإفصاح، المحاسبة والمساءلة، جودة التشريعات).
2. المتغير التابع: ترشيد القرارات الاستثمارية وأبعادها المتمثلة في (أقل تكلفة، أكبر عائد، أدنى مخاطرة).

متغيرات البحث الشكل رقم (1)



المصدر: من إعداد الباحثة

3.3. أداة البحث:

تعرف أداة البحث بأنها: "أداة يستخدمها الباحث لتجميع البيانات من الآخرين، عن ظاهرة موضوع البحث ولإثبات أو نفي فرضية البحث أو الإجابة على تساؤلات البحث" (السريحي، والنهاري، 2002)، وللإجابة على أسئلة البحث وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف؛ أُستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات مع قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم، للتعرف على آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية، حيث تم تصميم المقابلة كأداة رئيسية لهذا البحث، وقد اعتمدت الباحثة في تصميمها على بعض الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، حيث بدأت أولاً بتحديد المحاور الأساسية التي تشملها المقابلة، ثم دراسة تفصيلية لكل محور من المحاور لتحديد الأبعاد والأسئلة التي تغطي كل بعد، ثم ترتيبها منطقياً مع مراعاة صياغة الأسئلة بأسلوب سهل والابتعاد عن الأسئلة الغامضة والتي تحمل أكثر من إجابة، وقد تم تحكيم الأداة من قبل المشرفة الأكاديمية والخبراء والمختصين، وتتكون أداة المقابلة من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: مستوى تطبيق عناصر الحوكمة والمتمثلة في المشاركة والشفافية والمساءلة وجودة التشريعات ويتكون من تسعة عشر سؤالاً.
- المحور الثاني: ترشيد القرارات الاستثمارية ويتكون من خمسة أسئلة.

ISSN: 2706-6495

4. تحليل البيانات:

يتضمن هذا المبحث عرض ومناقشة لنتائج الدراسة الميدانية بعد جمع البيانات باستخدام دليل المقابلة المخصصة لذلك وتحليل هذه البيانات، وقد قامت الباحثة بعرض هذه النتائج ومناقشتها وفق أسئلة البحث.

1.4. تحليل خصائص عينة البحث:

هناك خصائص لعينة البحث من حيث النوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل وكذلك الوظيفة ويوضحها الجدول التالي:

جدول (1): خصائص عينة البحث حسب المتغيرات

متغيرات الدراسة		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	6	85,7
	أنثى	1	14,3
المؤهل	بكالوريوس	1	14,3
	ماجستير	5	71,4
	دكتوراه	1	14,3
عدد سنوات الخبرة	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	2	28,6
	من عشر سنوات فأكثر	5	71,4
الوظيفة	المشرف العام	1	14,3
	مساعد المشرف العام	1	14,3
	مدير	5	71,4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة البحث

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستنتج أن:

عدد الذكور أكثر من عدد الإناث وهذا يرجع إلى طبيعة القطاع المبحوث، كما أن لدى عينة البحث المؤهلات العلمية المناسبة والتي تعزز من صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، وفيما يخص بالخبرة فإن عينة البحث من ذوي الخبرة الكبيرة في مجال الاستثمار والتخصيص مما يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة في مجالات الاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم.

2.4. مستوى تطبيق عناصر الحوكمة من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم

يناقش هذا المحور الرئيس مستوى تطبيق الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص عناصر الحوكمة والمتمثلة في المشاركة والشفافية والمساءلة وجودة التشريعات.

ISSN: 2706-6495

اولاً. عنصر المشاركة:

يناقش هذا العنصر مشاركة الجهات ذات العلاقة بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في وضع الخطط الاستثمارية وبما يتعلق بالتخصيص للوزارة وقطاعاتها ودراسة الفرص الاستثمارية والتخصيص المتاحة والمقترحة، أيضاً مشاركتها في وضع الخطط الاستراتيجية للشراكة بين القطاع العام والخاص والتخصيص لأصول وزارة التعليم، والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ومشاركة الجهات ذات العلاقة في اقتراح أو تعديل التشريعات الخاصة بالاستثمار والتخصيص بالوزارة وقطاعاتها، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

- **المشاركة بوضع الخطط الاستثمارية:** كشفت الإجابة عن هذا السؤال اتفاق جميع المبحوثين على أن وزارة التعليم من القطاعات التي تمتلك الكثير من الأصول والخدمات القابلة للاستثمار أو التخصيص، كما أنه يتم مشاركة الجهات ذات العلاقة الخارجية والمتمثلة في: (وزارة الاستثمار والتجارة، والجهات المانحة للتراخيص كوزارة الشؤون البلدية والقروية الدفاع المدني)، والجهات الداخلية والمتمثلة في: (وكالة التعليم الأهلي الجامعي، ووكالة التعليم العام الأهلي، وكالة المشاريع والصيانة وكالة الخدمات المشتركة، وشركة تطوير للمباني)، والجهات المساندة المتمثلة في: (هيئة عقارات الدولة ووزارة المالية)، فيما يتعلق بوضع الخطط الاستثمارية حيث تعقد اجتماعات أسبوعية مع الجهات الخارجية وخاصة بعد رؤية 2030، ولكن تتباين الإجابات في كيفية المشاركة من الجهات الداخلية ذات العلاقة بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص حيث أن هناك تقاطعات وازدواجية في المسؤوليات والصلاحيات وخاصة فيما يتعلق بوضع الخطط الاستثمارية؛ وذلك بسبب عدم وجود استراتيجية تختص بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، وأما ما يتعلق بالتخصيص لأصول وخدمات وزارة التعليم فإن الإدارة العامة تقوم بتطبيق الخطط المعتمدة في قطاع التعليم من المركز الوطني للتخصيص، حيث تتولى اللجنة الفرعية للتعليم والتدريب حصر وتطوير الفرص الاستثمارية، ويرأس هذه اللجنة وزارة التعليم ونائب وزير وزارة الاستثمار ممثلة فيها أغلب جهات الدولة.
- **المشاركة في اقتراح أو تعديل التشريعات الخاصة بالاستثمار والتخصيص بالوزارة وقطاعاتها:** من خلال إجابات المبحوثين عن مشاركة الجهات ذات العلاقة في اقتراح أو تعديل التشريعات الخاصة بالاستثمار والتخصيص بالوزارة وقطاعاتها، تبين أن المبحوثين اجمعوا على مشاركة الجهات ذات العلاقة في اقتراح أو تعديل التشريعات الخاصة بالاستثمار والتخصيص بالوزارة وقطاعاتها، ذلك من خلال المجلس الاستشاري للتعليم الأهلي برئاسة معالي وزير التعليم والذي يتكون أعضاؤه من الجهات الحكومية ذات العلاقة كوزارة الاستثمار ووزارة التجارة ووزارة البلدية والشؤون القروية وممثلين من القطاع الخاص ولكن بنسبة قليلة، كذلك لجنة الاستثمار في قطاع التعليم ترأسها وزارة التعليم حيث تطرح فيهما جميع المعوقات التشريعية والتي تحد من وجود بيئة جاذبة للمستثمر، ويتم رصد المعوقات التشريعية التي يواجها المستثمرين أو الاقتراحات، من خلال المؤتمرات أو عقد ورش عمل أو عن طريق إيميل وحدة علاقات المستثمرين التابع للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص أو من خلال نظام تواصل، كما أجمع 70% من المبحوثين أن عملية مشاركة الجهات ذات العلاقة مبنية على اجتهادات وليس هناك إجراءات عمل منظمة في آلية المشاركة بين الجهات ذات العلاقة، وخاصة فيما يتعلق بمشاركة الجهات ذات العلاقة الداخلية إذا كان هناك مقترحات داخلية تخص تشريعات الاستثمار التابعة للإدارة فقد تكون نسبة فيها المشاركة عالية وقد تكون في بعض الأحيان منخفضة.

- **المشاركة في دراسة الفرص الاستثمارية وفرص التخصيص:** بين المبحوثين في إجابتهم أن الجهات ذات العلاقة تشارك في دراسة فرص التخصيص لأصول وخدمات وزارة التعليم عن طريق لجان التوجيه واللجان الإشرافية التابعة للمركز الوطني للتخصيص، حيث تتم دراسة فرص التخصيص الخاصة بقطاع التعليم ومناقشة خططها وما تحويه من مشاريع ومن ثم يتم رفعها للمركز الوطني للتخصيص لاعتمادها، وفيما يتعلق في دراسة الفرص الاستثمارية اتفق 70% من المبحوثين أن هناك مشاركة من الجهات ذات العلاقة ولكن بشكل عشوائي ولا توجد طريقة واضحة لآلية المشاركة، حيث أن الاستثمار لا يزال حديث على وزارة التعليم وفي بدايته، وعليه لم تحدد الجهة المسؤولة عن الاستثمار مما أدى إلى تضارب في المهام والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة وعدم وضوح الرؤية لجميع المشاركين في دراسة الفرص الاستثمارية الخاصة بالوزارة.
- **المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للشراكة بين القطاع العام والخاص والتخصيص لأصول وزارة التعليم:** وضح جميع المبحوثين أن الخطة الاستراتيجية للتخصيص أصول وزارة التعليم تنبثق من المركز الوطني للتخصيص بمساندة جهات حكومية أخرى كوزارة المالية وهيئة كفاءة الإنفاق، وفيما يتعلق في مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية للشراكة بين القطاع العام والخاص؛ فقد شارك ممثلين من وزارة التعليم في الاستراتيجية الوطنية للاستثمار والتي ترأسها وزارة الاستثمار فيما يخص قطاع التعليم، وقد كشف عدداً من المبحوثين عن خطة استراتيجية للتعليم والتدريب، وقد شارك في إعدادها الجهات ذات العلاقة والتي ستطلقها الوزارة قريباً، كما تعمل على إعداد خطة استراتيجية للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بمشاركة الجهات ذات العلاقة الداخليين بالوزارة وجاري العمل على اعتمادها.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات الاستثمارية:** اجمع المبحوثين على أن اتخاذ القرارات الاستثمارية والمتعلقة بالتخصيص بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة لتصبح بذلك فرصة واعدة ويتبقى على عاتق الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص تنفيذها مباشرة أو عن طريق إسنادها لشركات تطوير والتي تعتبر الذراع التنفيذي للإدارة، كما تباينت إجابات المبحوثين حول مشاركة الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرار الاستثمار المتعلق بالفرص الاستثمارية فقد اتفق 50% من المبحوثين أن مشاركة الجهات ذات العلاقة في اتخاذ القرار المتعلق بالفرص الاستثمارية الواعدة تتم بطريقة عشوائية، حيث تتم المشاركة بناء على الفرصة المطروحة للاستثمار والتي هي من تحدد إمكانية المشاركة من عدمه، وينحصر دور الجهات ذات العلاقة الداخليين في سلامة أوراق الفرصة الاستثمارية والتأكد من عدم حاجة الوزارة لها.

ثانياً. عنصر الشفافية والإفصاح:

يناقش هذا العنصر شفافية الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في الكشف عن معلومات فرص التخصيص والاستثمار وكيفية عرضها للمستثمرين.

- **عرض المعلومات المتاحة عن فرص التخصيص والاستثمار بشفافية عالية لكافة المستثمرين وفي الوقت الملائم لهم:** من خلال إجابات المبحوثين عن هذا السؤال تبين أن المعلومات عن فرص التخصيص والاستثمار تعرض بشفافية عالية ولكافة المستثمرين وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية، ويتم عرضها من خلال منصة استثمر في السعودية ومنصة فرص التابعة لوزارة البلدية والشؤون القروية ومنصة شركة تطوير للمباني، كما يتم مشاركة ممثلين من الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في المؤتمرات والندوات وفي الغرف التجارية لعرض الفرص الاستثمارية وترويجها للمستثمرين ونشر ثقافة الاستثمار في التعليم، وورد في المقابلة رقم (3): "في بعض الأحيان نستخدم البريد الإلكتروني حيث ترسل الفرصة

الاستثمارية لـ 7000 مستثمر، أو عن طريق الرسائل النصية (SMS) أو الاتصال هاتفياً"، أيضاً ورد في المقابلة رقم (4): "إننا نزور المستثمرين في مقراتهم لتحفيزهم على الاستثمار في قطاع التعليم وخاصة شريحة كبار المستثمرين والذين نعتقد أن دخولهم في مجال التعليم سيرفع من نسبة الاستثمار في هذا المجال ومساهمة القطاع الخاص"، وفيما يتعلق ملائمة وقت عرض معلومات الفرص الاستثمارية؛ فقد أجمع المبحوثين أن هناك خطة للطرح تعد في بداية السنة الميلادية، حيث يتم طرح عدد من الفرص في بداية كل شهر ميلادي حتى لا يتم إغراق السوق بكثرة المعروض، وحسب الخطة يتم مراعاة التنويع والتوازن بين الفرص الاستثمارية فيعرض ما هو عالي الجاذبية ومتوسطة الجاذبية ومنخفضة الجاذبية، ويتم توزيعها في المدن الرئيسية والمحافظات، ليتسنى للمستثمر اختيار المناسب له، كما أن لديه وقت كافي لدراسة هذه الفرصة بشكل جيد.

ثالثاً. عنصر المساءلة والمحاسبة:

يناقش هذا العنصر متابعة ومراقبة استراتيجية الشراكة بين القطاعين والخاص، ومتابعة الأداء ومستوى الخدمة المقدمة في المشاريع التعليمية، كما يناقش متابعة اعتماد وتنفيذ استراتيجية التخصيص ومتابعة نقل الموارد والميزانيات الخاصة بالمشاريع والخدمات التي يتم تخصيصها.

- **متابعة ومراقبة استراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** كشفت إجابات المبحوثين عن عدم وجود استراتيجية للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وعليها لن تكون هناك مستهدفات أو مؤشرات يتم متابعة تحقيقها أو المحاسبة عليها سواء على مستوى وزارة التعليم أو على مستوى شركات تطوير التابعة لوزارة التعليم، وإنما هي مجرد فرص محدودة في الأصول والمرافق التعليمية يتم طرحها بعد التأكد من عدم حاجة الوزارة إليها، وينحصر دور الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في دعم المستثمر في استخراج التراخيص مع الجهات ذات العلاقة كرخص البناء وغيرها، ومتابعة كفاءة استخدام المرفق التعليمي للتأكد من عدم تعطيل المرفق حتى لو تم دفع المستحقات عليه.
- **متابعة ومراقبة استراتيجية التخصيص اعتماده وتنفيذه ومتابعة نقل الموارد والميزانيات الخاصة بالمشاريع والخدمات التي يتم تخصيصها:** تبين من إجابات المبحوثين أن المركز الوطني للتخصيص هي من يتابع ويراقب استراتيجية التخصيص اعتماده وتنفيذه ومتابعة نقل الموارد والميزانيات الخاصة بالمشاريع والخدمات التي يتم تخصيصها بالتعاون مع وحدة التخصيص بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، وقد ورد في المقابلة رقم (2): "إلى يومنا هذا لم يتم تخصيص إي أصل من أصول أو خدمات الوزارة".
- **متابعة الأداء ومستوى الخدمة المقدمة في المشاريع التعليمية المسندة للقطاع الخاص:** قد أجاب المبحوثين عن هذا السؤال بأن وكالة التعليم الأهلي العام ووكالة التعليم الأهلي الجامعي؛ هما من يتابعان الأداء ومستوى الخدمة المقدمة في المشاريع التعليمية المسندة للقطاع الخاص، وتقوم هيئة تقويم التعليم والتدريب باعتماد مؤسسات التعليم العالي ومتابعة جودة مؤسسات التعليم العالي المعتمدة وبرامجها، ولكن بين 30% من المبحوثين أن عملية متابعة مستوى الخدمة التعليمية من قبل وكالة التعليم الأهلي العام ووكالة التعليم الأهلي الجامعي بناء على كيفية متابعة كل وكالة لهذه المشاريع فكل وكالة لها معايير خاصة لمتابعة مستوى خدمة المشاريع التعليمية وليست الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص هي من يقوم بمتابعة مستوى الخدمة المقدمة.

رابعاً. عنصر جودة التشريعات:

يناقش هذا العنصر جودة التشريعات واللوائح الخاصة بالاستثمار والتخصيص ومدى حاجتها للتطوير.

- **جودة التشريعات واللوائح الخاصة بالاستثمار ومدى حاجتها للتطوير:** كشفت الإجابات عن هذا السؤال أن التشريعات واللوائح الخاصة بالاستثمار أنها ضعيفة وتحتاج إلى تطوير وتحديث مستمر حتى تواءم الاستثمارات الجديدة، كما تحتاج إلى تحسين في تحديد مسؤوليات وأدوار كل جهة من الجهات ذات العلاقة وضبط العلاقات فيما بينها وبين الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، وتحتاج أيضاً لزيادة ضمانات حقوق المستثمر التشريعية لتكون بيئة الاستثمار في قطاع التعليم بيئة جاذبة ومحفزة وتحقق للمستثمر ولوزارة التعليم الاستدامة المالية المطلوبة، وقد ورد في المقابلة رقم (1): "وعند النظر لتأسيس الوزارات الخدمية لم يكن من أحد أهدافها التخصيص أو الاستثمار حيث كان دورها كان فقط تقديم الخدمة بالمجان وبعد رؤية 2030 تغير دور المؤسسات الحكومية؛ والتي يتوجب عليها أن تكون منتجة أكثر مما هي مستهلكة"، وبالنظر إلى تاريخ تأسيس الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص فقد أسست في عام 1440 هـ؛ فإن تشريعات الاستثمار ولوائحه ستحتاج لمزيد من التطوير والتحسين لرفع مساهمة القطاع الخاص.
- **جودة التشريعات واللوائح الخاصة بالتخصيص ومدى حاجتها للتطوير:** وللإجابة عن هذا السؤال فقد جاء في إجابات المبحوثين أن اللوائح الخاصة بالتخصيص منبثقة من المركز الوطني للتخصيص لكل القطاعات الحكومية وعلى مستوى الدولة ووفقاً للمصلحة العامة وحالياً تتسم هذه التشريعات بالجودة، ولكن هي بحاجة دائماً للتطوير بشكل مستمر تتلاءم وتتواكب مع متغيرات والمستجدات في سوق الاستثمار.

3.4. ترشيد القرارات الاستثمارية:

يناقش هذا المحور الرئيس المعايير الأساسية التي تتخذها الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص عند اختيار قرارات الاستثمار من حيث (التكلفة والعائد من الاستثمار ونسبة المخاطرة)، ومدى مساهمة هذه القرارات في ضمان مصادر تمويلية مستدامة، وزيادة مساهمة القطاع الخاص، تنويع مصادر التمويل لمشروعات الوزارة، وخفض التكاليف التشغيلية والإنشائية.

- **المعايير الأساسية التي تتخذها الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص عند اختيار قرارات الاستثمار:** كشفت الإجابات أن الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص ليست هي من يتخذ القرار الاستثماري فقط ينحصر عملها في تجميع الفرص الاستثمارية في الأصول العقارية بعد دراستها مع الجهات ذات العلاقة والتأكد من عدم حاجة وزارة التعليم لها وسلامة جميع أوراقها الثبوتية، ثم تُحال لشركة تطوير حيث تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أكبر عائد فقط، ثم تطرح الفرصة بناء على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- **ضمان مصادر تمويلية مستدامة:** تباينت إجابات المبحوثين في على هذا السؤال، حيث يرى 30% من المبحوثين أن هناك مصادر تمويلية مستدامة؛ ولكنها محصورة في الأصول العقارية التي تمتلكها وزارة التعليم، بينما يرى 70% من المبحوثين يرى أن الصورة لم تتضح إلى الآن معللين بذلك أن الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص أُسست حديثا، إضافة إلى ما حصل في فترة كورونا من انسحاب عدد كبير من الطلبة من المدارس الأهلية مما نتج عنه تكبد القطاع الخاص خسائر كبيرة.
- **وزيادة مساهمة القطاع الخاص في وزارة التعليم:** اجمع المبحوثين من خلال الإجابة على هذا السؤال أن وزارة التعليم في الوقت الراهن تشهد زيادة في نسبة مساهمة القطاع الخاص، ولكن لا تزال محدودة وتسعى الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص الرفع من هذه النسبة.

- **تنويع مصادر التمويل لمشروعات الوزارة، وخفض التكاليف التشغيلية والإنشائية في وزارة التعليم:** بينت الإجابات عن تحقيق قرارات الاستثمار لتنويع مصادر التمويل لمشروعات الوزارة وخفض التكاليف التشغيلية والإنشائية في وزارة التعليم محدودة جداً في الوقت الراهن، إذ أن الفرص الاستثمارية محدودة في الأصول العقارية (الأراضي والمرافق فقط) التابعة لوزارة التعليم، وقد كشف المشاركون في البحث أن الخطة الاستراتيجية للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص ستأخذ في الاعتبار التنوع في مصادر التمويل بالشراكة مع القطاع الخاص، وفق نظام محوكم يحقق لها استدامتها لتساهم في خفض التكاليف التشغيلية والإنشائية في وزارة التعليم.

4.4. دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية:

كشفت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال؛ تباين دور عنصر المشاركة في ترشيد القرارات الاستثمارية مع الجهات ذات العلاقة الداخلية، حيث أن هناك ضعف في حوكمة الشراكات الداخلية وأصحاب المصلحة الداخلية وكيفية التعاون فيما بينهم، فلم تحدد الأدوار والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة الداخلية؛ لعدم وجود رؤية واضحة للجميع، وقد ورد في المقابلة رقم (2) " ولكن حالياً بدأنا بتحديد جهة واحدة مسؤولة عن الاستثمار والتخصيص والعمل على بناء حوكمته، حيث تعاقدت الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص مع شركة استشارية بي سي جي لبناء استراتيجية تختص بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص وعليها ستحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات"، أيضاً تبين افتقار التشريعات التي تختص بالفرص الاستثمارية للجودة؛ والتي تؤثر سلباً في ترشيد القرارات الاستثمارية، وفيما يتعلق بعنصر الشفافية والإفصاح في ترشيد القرارات الاستثمارية نجد أنها حققت نسبة عالية حيث أنها تخضع لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وأما دور عنصر المساءلة والمحاسبة في المشاريع التعليمية؛ فنجد هناك ضعف في عمليات المتابعة للمشاريع التعليمية وانحصارها في متابعة سداد المستحقات المالية وعدم تعطيل المرفق.

5. مناقشة النتائج والتوصيات:

يتناول هذا المبحث تحليل ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني بهدف التعرف على مستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية في الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم، والتوصل لتوصيات ومقترحات تساهم في بناء مصادر تمويلية مستدامة لوزارة التعليم والرفع من نسبة مساهمة القطاع الخاص في الاستثمارات التعليمية.

1.5. النتائج:

أولاً. مستوى تطبيق عناصر الحوكمة من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم

- **عنصر المشاركة:** أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال بمشاركة الجهات ذات العلاقة في دارسة الفرص الاستثمارية المتاحة والمقترحة واتخاذ القرار بطرحها ووضع الخطط الاستثمارية لوزارة التعليم، ولكن في ظل غياب استراتيجية الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص؛ فإن مشاركة تلك الجهات تكون عشوائية وبنسب متفاوتة تتقاطع فيها الأدوار والمسؤوليات المنوطة لكل جهة، كما أن نسبة مشاركة ممثلين من القطاع الخاص ضعيفة، ويُعزى ذلك أن لحداثة الاستثمارات في القطاع الحكومي، فمن أهداف رؤية 2030 الطموحة هي أن تصبح الأعمال الحكومية أكثر كفاءة، وأن تعمل على خلق فرص استثمارية جديدة وفرص نمو مبتكرة في قطاعات الدولة؛ تعززها بيئة داعمة للاستثمارات المحلية والأجنبية، حيث بدأت بتنفيذ إصلاحات غير مسبوقة في القطاع العام في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية، للرفع من نسبة مشاركة القطاع الخاص والنمو الاقتصادي للمملكة، وفيما يتعلق بدراسة فرص التخصيص المتاحة والمقترحة واتخاذ القرار بشأنها ووضع خطط التخصيص لقطاع التعليم؛ فإنها تتم بمشاركة الجهات ذات العلاقة واللجان الإشرافية التابعة للمركز الوطني للتخصيص وفق للنماذج

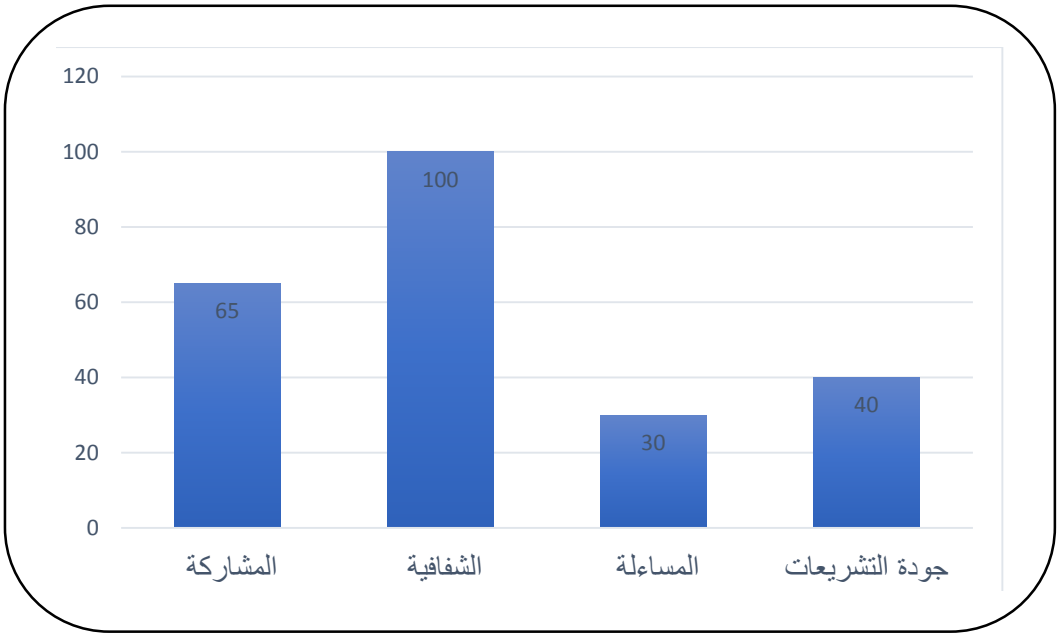
المعتمدة لعملية المشاركة، حيث نظمت اللائحة التنفيذية لنظام التخصيص أسس عملية مشاركة الجهات ذات العلاقة في تحديد مشاريع التخصيص على مستوى القطاع؛ وهذا ما تؤكده دراسة (السماني، 2018) عن برنامج التخصيص: "هو برنامج ذو حوكمة متينة وفعالة، ويستهدف تعزيز التنافسية ورفع جودة الخدمات والتنمية الاقتصادية، وتحسين بيئة الأعمال، ويعمل على إزالة العوائق التي يمكن أن تحد من قيام القطاع الخاص بدور أكبر في التنمية بالمملكة"، وتقوم وحدة التخصيص التابعة للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني للتخصيص، ومتابعة اعتماد و تنفيذ مبادرات التخصيص المنبثقة من المركز الوطني للتخصيص.

- **عنصر الشفافية والإفصاح:** أظهرت نتائج البحث عن شفافية الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص في الكشف عن معلومات فرص التخصيص والاستثمار وكيفية عرضها للمستثمرين؛ حيث أن جميع الفرص الاستثمارية وفرص التخصيص تعرض بشفافية عالية ولكافة المستثمرين وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وعبر منصات حكومية معتمدة كمنصة استثمر في السعودية ومنصة فرص التابعة لوزارة البلدية والشؤون القروية، إضافة إلى منصة تابعة لشركة تطوير للمباني، وهذا يتوافق مع المادة الثانية من نظام المنافسة (نظام المنافسة، 1440ه) والذي ينص على: " يهدف النظام إلى حماية المنافسة الـعادلة وتشجيعها، ومكافحة ومنع الممارسات الاحتكارية التي تؤثر على المنافسة المشروعة أو على مصلحة المستهلك؛ بما يؤدي إلى تحسين بيئة السوق وتنمية الاقتصاد"، حيث تُعرض الفرص بشكل عادل ولجميع المستثمرين على مدار السنة الميلادية وبشفافية عالية مما يتيح للمستثمر اتخاذ القرار المناسب له وفي الوقت الملائم، وهذا ما تؤكده دراسة (زبير، وأحلام، 2018): " يحتاج المستثمرون الحاليون والمرتقبون إلى معلومات بصفة مستمرة لتمكينهم من تقييم فرص الاستثمار المتاحة والمفاضلة بينها البدائل الاستثمارية واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتوظيف مواردهم".
- **عنصر المساءلة والمحاسبة:** أظهرت نتائج البحث أن هناك ضعف في تطبيق عنصر المساءلة والمحاسبة في الفرص الاستثمارية، وذلك لعدم وجود خطة استراتيجية للشراكة بين القطاعين والخاص، حيث ينحصر مشاركة القطاع الخاص في الأراضي والمرافق التابعة لوزارة التعليم بعد التأكد من عدم حاجة الوزارة إليها، وتتم متابعة كفاءة استخدام المرفق التعليمي للتأكد من عدم تعطيل المرفق سداد المستحقات المالية وفقاً للعقود المبرمة، وعلى الرغم من أهمية الشراكة بين القطاع العام والخاص في البُعد الاقتصادي؛ إلا أنها لا تقل في البعد الاجتماعي الذي ينتج عنه تعزيز جودة الخدمة المقدمة لتلك المشروعات الحكومية والتي تنفذ عن طريق القطاع الخاص تحقيقاً لأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما أكدته دراسة (الجمل، 2016): "أن الشراكة ماهي إلا منهج ووسيلة حاكمة فعالة في إدارة موارد المجتمع، تهدف إلى تحقيق أهدافه التنموية بأبعادها المختلفة، وذلك بالتنسيق مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بالشراكة"، وفيما يخص استراتيجية التخصيص؛ يقوم المركز الوطني للتخصيص بمتابعة ومراقبة استراتيجية التخصيص اعتماده وتنفيذه ومتابعة نقل الموارد والميزانيات الخاصة بالمشاريع والخدمات التي يتم تخصيصها بالتعاون مع وحدة التخصيص بالإدارة العامة للاستثمار والتخصيص.
- **عنصر جودة التشريعات:** بينت نتائج البحث الميداني أن هناك ضعف في مستوى التشريعات واللوائح الخاصة بالاستثمار؛ مع التأكيد على ضرورة تطورها وتحديثها بشكل مستمر لتقديم الضمانات والحوافز التي تساعد على نجاح الاستثمار واستدامته، لتساهم في خلق بيئة أعمال جاذبة ومحفزة للاستثمار في قطاع التعليم، وهذا ما وضحه (البسام، 2016): " إن جودة التشريعات والقوانين لها علاقة وثيقة بالتنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، وبالأخص التي تؤثر في بيئة الأعمال"، فالتشريعات واللوائح المتسمة بالجودة والشمولية وتحقيق المساواة بين المستثمر الوطني والأجنبي على حد سواء ستساهم في

تحقيق التنمية المستدامة، وأما التشريعات واللوائح الخاصة بالتخصيص منبثقة من المركز الوطني للتخصيص لكل القطاعات الحكومية وعلى مستوى الدولة ووفقاً للمصلحة العامة، وحالياً تتسم هذه التشريعات بالجودة، مع التأكيد على ضرورة التحديث المستمر لتتلاءم مع التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

يبين المخطط البياني أدناه (الشكل 2) مستوى تطبيق عناصر الحوكمة والمتمثلة في (المشاركة والشفافية والمساءلة وجودة التشريعات) من وجهة نظر قادة الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص بوزارة التعليم؛ بناء على ما توصل إليه البحث من نتائج.

شكل (2): مخطط بياني لمستوى تطبيق عناصر الحوكمة



ثانياً. ترشيد القرارات الاستثمارية:

- **معايير اختيار قرارات الاستثمار:** أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال أن من يقوم باتخاذ القرار الاستثماري شركة تطوير المباني (TBC)، وهي الذراع التنفيذي للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، ويكون قراراها الاستثماري مبني على تحقيق أكبر عائد من الاستثمار فقط، ومما لا شك فيه أن من أهم دوافع القطاع العام في تبني برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو تحقيق الكفاءة على مستوى الاقتصاد الكلي وزيادة الاستثمارات وتحقيق التنمية الشاملة، وكما يتوجب أيضاً على الجهة المعينة باتخاذ القرار الاستثماري أن تأخذ بعين الاعتبار معيارين أساسيين عند اتخاذ القرار الاستثماري وهما العوائد التنموية والاجتماعية إضافة للعوائد الاقتصادية، كزيادة فرص التوظيف وتقليل معدلات البطالة، ورفع كفاءة العملية التعليمية ومخرجات التعليم وموائمتها مع سوق العمل، والرفع من كفاءة الرأس مال البشري، ليساهم القرار الاستثماري في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا ما يتفق مع دراسة (الجمل، 2016) التي توصلت إلى أن: " إحداث التوازن بين هدف القطاع الخاص وأهداف المجتمع الأخرى يعد أمراً ضروري لنجاح وبناء دولة المؤسسات القائمة على الشراكة الحقيقية بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي، ويتم ذلك عن طريق دمج القطاع الخاص في برامج التنمية الاجتماعية وحل مشكلات المجتمع في مجالات التعليم والصحة والكفالة الاجتماعية ومحاربة الفقر والبطالة وحماية المستهلك، وتحسين وضع الإسكان والمدارس

والمستشفيات وغيرها من الخدمات الاجتماعية اللازمة لمجموع السكان مما يطور المجتمع المحلي وبالتالي يتغير مفهوم الشراكة إلى شراكة مجتمعية أكثر من تركيزها على جانب الأرباح فقط".

- **درجة مساهمة القرارات الاستثمارية في ضمان مصادر تمويلية مستدامة**: أسفرت نتائج الإجابات عن هذا السؤال؛ أن القرارات الاستثمارية المتخذة ساهمت بشكل محدود جداً في ضمان مصادر تمويلية مستدامة، لانحصار الفرص الاستثمارية في الأراضي والمرافق التابعة لوزارة التعليم، بالرغم من تعدد أشكال الاستثمار في مجال التعليم، كالاستثمار في الطفولة المبكرة، التقنية، التعليم والتدريب، التربية الخاصة، مراكز الموهوبين، المناهج التعليمية، المسارات التخصصية في المرحلة الثانوية، الكراسي البحثية في التعليم الجامعي، مراكز الأبحاث والابتكار، والمعاهد التقنية وغيرها من أشكال الاستثمار في التعليم.
- **زيادة مساهمة القطاع الخاص:** أظهرت نتائج الإجابات أن نسبة القطاع الخاص في الاستثمارات قد شهدت ارتفاعاً في الوقت الراهن إلا أنها لا تزال محدودة، ويفسر محدودية الشراكة مع القطاع الخاص في الوقت الراهن لثلاث أسباب رئيسية أولاً: ندرة المشاريع التعليمية المطروحة للشراكة مع القطاع الخاص وانحصارها في الأصول العقارية التي لا تحتاجها وزارة التعليم، ثانياً: عدم وجود خطة استراتيجية للشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تنبثق منها النسبة المستهدفة في زيادة مساهمة القطاع الخاص مما يصعب تقييم الوضع الحالي، ثالثاً: رحلة المستثمر غير واضحة، حيث تداخل المهام والأعمال وإصدار الترخيص بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع التعليمي مما يسبب تشتت المستثمر وصعوبة اتخاذ القرار لاستثمار موارده في قطاع التعليم، وهذا ما أكدته دراسة العتيبي (1425، كما ورد في السبيعي، والأحمري، 2020): "ضعف الاتصال بين مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات التعليم وغياب آلية الاتصال الفعال بينهما؛ مما نتج عنه قلة اللقاءات والندوات والاجتماعات بين الجانبين، ضعف استثمارات القطاع الخاص في مجالات التعليم المختلفة الموجهة لقطاع التعليم مع ندرة المشاريع التعليمية المشتركة بين الجانبين".
- **تنويع مصادر التمويل لمشروعات الوزارة وخفض التكاليف التشغيلية والإنشائية:** أظهرت نتائج الإجابات إلى الاستثمارات التعليمية لم تساهم في تنوع مصادر التمويل لمشروعات الوزارة وخفض التكاليف التشغيلية والإنشائية، ولكنها خففت مبالغ التشغيل والصيانة على مستوى المباني التعليمية فقط، ويرجع السبب في ذلك لحداثة الاستثمارات والتخصيص في قطاع التعليم.

ثالثاً. دور عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية:

بالرغم من تطبيق عناصر الحوكمة لاتخاذ أي قرار استثماري؛ إلا إنه لا يساهم بشكل كبير في ترشيد القرارات الاستثمارية، فقد أظهرت نتائج البحث الميداني؛ افتقار الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص خطة استراتيجية والتي تؤثر سلباً على مستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية، وهذا ما أكدته دراسة (مخلوفي، 2020): "هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الإستراتيجي ومبادئ الحوكمة"، حيث يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً بارزاً في تبيان ورسم صورة الحوكمة وتطبيق عناصرها، إذ أن انعكاس تطبيق عناصر الحوكمة سيساهم في منع التعارض والتضارب في جميع القرارات الاستثمارية بين الجهات ذات العلاقة والتي تؤثر ايجاباً على فاعلية القرار الاستثماري وترشيده.

2.5. التوصيات:

استناداً ما توصل إليه البحث من نتائج فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة تبني عناصر الحوكمة في اتخاذ القرارات الاستثمارية والذي يساهم في إدارة هذه القرارات بطريقة محكمة لتعظيم العوائد الاستثمارية الذي يعمل على تحقيقها واستدامتها.

2. تعزيز عنصر المساءلة والمحاسبة في الاستثمارات التعليمية لضمان كفاءة وجودة الخدمات التعليمية المقدمة بما يتلاءم مع التوجهات الحديثة، والعمل على التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في متابعة ومراقبة المشاريع التعليمية.

3. العمل على تحديث التشريعات واللوائح الخاصة بالاستثمار والتخصيص بقطاع التعليم لتتواكب مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

4. ضرورة وضع خطة استراتيجية للإدارة العامة للاستثمار والتخصيص؛ لعلاقته المباشرة بمستوى تطبيق عناصر الحوكمة في ترشيد القرارات الاستثمارية، وتحديد موارد وقدرات وزارة التعليم مما يسمح لها باختيار أفضل الاستثمارات

5. تعزيز الاتصال الفعال بين وزارة التعليم والقطاع الخاص، ورفع نسبة التمثيل لممثلي القطاع الخاص إلى 50% في اللجان ذات العلاقة بالقرار الاستثماري بوزارة التعليم.

6. زيادة التوسع والتنوع في مجالات الاستثمار في قطاع التعليم؛ للرفع من نسبة مساهمة القطاع الخاص، كالاستثمار في الطفولة المبكرة والتقنية، والتعليم والتدريب، ومجال التربية الخاصة، ومراكز الموهوبين، والمناهج التعليمية، والمسارات التخصصية في المرحلة الثانوية، وغيرها من أشكال الاستثمار في قطاع التعليم، مع الاهتمام بوضع إطار تنظيمي محوكم وملائم وفقاً لطبيعة كل نشاط وبما يضمن حقوق وواجبات الأطراف ذات العلاقة.

7. يتوجب عند اختيار القرار الاستثماري أن يحقق عوائد اجتماعية وتنموية إضافة للعوائد الاقتصادية، بحيث يتم وضع الخطوط العريضة والأهداف التنموية المرجوة من عملية الشراكات مع القطاع الخاص، وعلاقة تلك الشراكات بتحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة وتنمية رأس المال البشري.

8. التأكيد على زيادة الاهتمام بالاستثمار في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، ونشر ثقافة الاستثمار في القطاع التعليمي؛ لما له من دور بارز في رفع مستوى النمو الاقتصادي وتعزيز استدامته.

9. توصي الدراسة بإنشاء إدارة للحوكمة والسياسات العامة؛ لحوكمة سياسات التعليم ومنها السياسات الاستثمارية، والتي تعزز من كفاءة أداء النشاط الاستثماري الحكومي في قطاع التعليم وحوكمته على مستوى مناطق المملكة مع الأخذ بالاعتبار ظروف كل منطقة والمحافظات التابعة لها.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية:

الأطرش، عصام. (2019). "قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام بالضفة الغربية". مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10(1).

البجادي، متعب فالح عبد الرحمن. (2022). " دور قادة المدارس في إستثمار المنشآت التعليمية في المملكة العربية السعودية". مجلة المنظومة، 3(71)، ص 128-183

البسام، بسام عبدالله. (2016). الحوكمة في القطاع العام. معهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية.

البشير، بن عمر محمد. (2017). "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013". مذكرة دكتوراه في علوم التيسير. جامعة ورقلة.

بن حسين، سليمة. (2015). "الحوكمة ... دراسة في المفهوم". مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، 1(10)، ص180-221.

الجامعي المصري". المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 1(38)، ص516-649.

جمال، ونداء، حلاوة، وطه. (2014). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". رماح للبحوث والدراسات- مركز بحث وتطوير الموارد البشرية. الأردن.

الجمل، هشام مصطفى. (2016). "الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة". المدرس بكلية الشريعة والقانون بطنطا، جامعة الأزهر، (31)، ص ١٦٨٦ـ ١٧٤٩

الجنفاوي، غانم خالد، وآخرون. (2022). " أثر محددات الإفصاح المتكامل على تعظيم قيمة المنشأة لترشيد قرارات المستثمرين وتحقيق التنمية المستدامة بسوق الأوراق المالية الكويتية: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (13)، 1432-1308.

حسين، يوسف عباس. (2023). "دور الحوكمة في تعزيز قرارات الاستثمار في رأس المال". مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، 4(14)، 288-310.

الخوالدة، عزالدين إبراهيم، وبني خالد، طارق عودة. (2022). " الدور الوسيط لحوكمة الشركات على العلاقة بين استخدام لغة الأعمال الرقمية عمان بورصة في المدرج الشركات وتعزيز قرارات الاستثمار وتعزيزXBBRL". رسالة ماجستير، جامعة آل البيت. قاعدة المنظومة.

رمضان، زياد. (2005). مبادئ الاستثمار المالي الحقيقي (ط3). دار وائل للنشر. عمان. الأردن.

زبير، عياش، وأحلام، برحايلي. (2018). "أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال". مجلة البشائر الاقتصادية.

السبيعي، قماشة محمد، والأحمري، عبدالله بن عازب. (2020). "مدى إسهام القطاع الخاص في الاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 187-242

السبيعي، قماشة محمد، والأحمري، عبدالله. (2020). "مدى إسهام القطاع الخاص في الاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030". المنظومة، 14(4)، 187-242

السريحي، حسن عواد، والنهاري، عبد العزيز. (2002). مقدمة في مناهج البحث العلمي. دار خلود. جدة.

السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.

سليماني، عبد الحكيم. (2020). "دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية- الجزائر". أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر

السماني، محمد أحمد. (2018). "قراءة في برنامج التخصيص السعودي". المرصد الاقتصادي، الدراسات.

عبد الغني، بثينة، عبدالله. (2022). "ركائز الحوكمة وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية". المجلة العربية للإدارة، 42 (3)، 36-37.

عبد المطلب، أحمد عابد. (2020). "الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم

عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط 14). دار الفكر والنشر. عمان. الأردن

العتيبي، فهد. (1425). إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود. الرياض.

العساف، صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2، مكتبة العبيكان للطبع والنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية.

عساف، محمود عبد المجيد. (2018). "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد". المجلة العربية لضمان جودة التعليم، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 1(37)، ص3-30.

عطوة، غادة، وآخرون. (2022). "إطار مقترح لتفعيل دور آليات الحوكمة لتحقيق جودة محتوى التقارير المالية لترشيد قرارات الاستثمار: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 632-615.

غادر، محمد ياسين. (2012، ديسمبر 15-17). محددات الحوكمة ومعاييرها [جلسة مؤتمر]. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

القرشي، عبدالله سرور. (2020). "حوكمة الإدارة التعليمية من وجهة نظر قادة المدارس في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 9(5)، 221-272

قوادر، نسرين، ومليكاوي، مولود. (2020). " ترسيخ البعد الأخلاقي في سلوك المديرين كآلية لترشيد القرارات الاستثمارية: دراسة استقصائية بالمؤسسات الصناعية ببرج بوعريريج". مجلة العلوم الاقتصادية، 2(23)، 429-409

الكايد، زهير عبد الكريم. (2003). الحكمانية Governance: قضايا وتطبيقات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محمود، جمام، ودباش، أميرة. (2017). "أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية: دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر". دراسة وأبحاث المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (26).

ناصف، مصطفى. (2022). "الحوكمة في القطاع العام". مجلة المال والتجارة، (637)، ص28–31.

نظام المنافسات (1440ه). المملكة العربية السعودية.
https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/e3605c0d-ef87-4cff-b5da-aa3f0102bbb4/1

هواري، معراج، وناس، عباس. (2013). "القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة الاقتصادية". دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

وثيقة برنامج التحول الوطني (2016). المملكة العربية السعودية. تم استرجاعها بتاريخ 24 نوفمبر 2016 من:
https://www.vision2030.gov.sa/ar/ntp

وزارة التعليم. الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص.
https://departments.moe.gov.sa/DepInvestment/Pages/default.aspx

2.6. المراجع الأجنبية:

Azhar, A., Abbes, N., Waheed, A., & Qaisar. (2019). The Impact of Ownership Structure and Corporate Governance on Investment Efficiency: An Empirical Study from Pakistan Stock Exchange (PSX). Pakistan Administrative Review, 84-98.

Nazar, M. (2021). The Dynamic of Corporate Governance on Investment, Decisions of Non-Financial Companies in Sri Lanka. Journal of Contemporary Issues in Business & Government, 27(1), 1404-1413

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD) (2009). World Investment Report 2009. New York, NY: United Nations Publications. Retrieved 032010-23- from http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf.

World Bank (1991). Managing Development: The Governance Dimension. (Discussion Paper 34899). Washington, DC.: The World Bank. Retrieved 062011/26/ from http://www-wds . https://worldbank.org/extenrnal/WDSP/IB/200607/03/20060307104630_000090341//Rendered/PDF/34899.pdf

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحثة/ نوال بنت ناصر بن محمد الهاجري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.58.6