



جامعة المنصورة
كلية التربية



بناء مقياس لحوكمة ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان

إعداد

خالصة خميس اهرداد البلوشية

إشراف

أ.د/ إبراهيم السيدالعويلي

أ.د/ علي عبد ربه حسين

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

بناء مقياس لحوكمة ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان

خاتمة خميس الهرداد البلوشية

الملخص:

هدفت الدراسة الى بناء ومعرفة صدق وثبات مقياس حوكمة ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) من موظفي ادارات التربية والتعليم بالسلطنة، وأظهرت نتائج الدراسة صدق وثبات المقياس، فالمقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد طبقاً لمعامل ارتباط بيرسون المرتفع، وثبات جيد طبقاً لمعامل الفا كرونباخ تم التحقق من صدق مقياس حوكمة ادارات التربية والتعليم بطريقة صدق الاتساق الداخلي، وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً مما يؤكد التماسك الداخلي للمقياس كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الفا كرونباخ، وقد كانت معاملات الثبات مرتفعة مما يثبت ثبات المقياس، بشكل عام يتمتع مقياس بصدق وصلاحية للتطبيق في الأبحاث العلمية والسياقات التخطيطية.

الكلمات المفتاحية: مقياس- حوكمة- ادارة تعليمية

Abstract:

The study aimed to build and know the validity and reliability of the scale of governance of education departments in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of (128) employees of education departments in the Sultanate. The results of the study showed the validity and reliability of the scale. The scale has good internal consistency validity according to the high Pearson correlation coefficient, and good stability according to the Cronbach's alpha coefficient. The validity of the scale of governance of education departments was verified using the internal consistency validity method. All values of the correlation coefficients were statistically significant, which confirms the internal consistency of the scale. The stability of the scale was also verified using the Cronbach's alpha method. The stability coefficients were high, which proves the stability of the scale. In general, the scale has validity and validity for application in scientific research and planning contexts.

Keywords: Scale - Governance - Educational Administration

مقدمة:

يعد مفهوم الحوكمة في إدارات التربية والتعليم محوراً أساسياً لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، ولا تقتصر الحوكمة على الإدارة والتنظيم فقط، بل تشمل وضع السياسات، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد، وتنفيذ الإصلاحات (بيومي، ٢٠٠٩)، كما أنها لا تزال محل اهتمام الباحثين للوصول إلى أنظمة تحقق الفائدة المستدامة للمؤسسات التعليمية (Shakeela, 2012) وفي سلطنة عمان، تُشكل الحوكمة عنصراً رئيسياً في رؤية "عمان ٢٠٤٠"، حيث تساهم في إعادة تشكيل مشهد التنمية المستدامة، ومع ذلك تواجه إدارات التربية والتعليم تحديات مثل غياب معايير قياس واضحة، نقص الشفافية، وضعف المشاركة المجتمعية في صنع القرار، مما قد يعوق تحقيق الأهداف التعليمية، لذا يسعى هذا البحث إلى تطوير مقياس متكامل

لقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم، لتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، بما يساهم في تحسين جودة التعليم وضمان استدامته.

مشكلة البحث:

رغم الجهود المبذولة لتحسين نظم التعليم، تواجه إدارات التربية والتعليم تحديات كبيرة في تحقيق الحوكمة الفعالة، أبرزها نقص الشفافية وضعف المشاركة المجتمعية في صنع القرار، إضافة إلى غياب المساءلة والنزاهة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات التعليمية والثقة المجتمعية. كما يؤدي ضعف تنفيذ سياسات الحوكمة الرشيدة وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات إلى إعاقة تحقيق الأهداف التعليمية. لذا، تبرز الحاجة إلى بناء مقياس شامل لقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم، بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحليل الأداء المؤسسي بشكل موضوعي يساهم في تطوير العملية التعليمية.

إن الخصائص السيكمترية لمقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم لم تصل إلى الفهم الكامل بعد، وبالتالي فالمقياس يحتاج إلى مزيداً من التحقق من خلال عدة أسئلة بحثية هي :

- 1- ما مدى صدق مقياس الحوكمة في أبعاد الحوكمة الفرعية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، النزاهة) لدى مديري إدارات التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- 2- ما مدى الثبات الذي يتمتع به مقياس الحوكمة لقياس أبعاد الحوكمة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- 3- ما هو البناء الأمثل لمقياس الحوكمة، وهل هناك أي عوامل فرعية أخرى يمكن تحديدها داخل المقياس؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي لبناء ومعرفة الخصائص السيكمترية لمقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم إلى :

- 1- تقييم صدق مقياس الحوكمة من خلال قياس الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون.
- 2- التحقق من صحة بناء مقياس الحوكمة من خلال فحص العلاقة الارتباطية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية.
- 3- التحقق من ثبات مقياس الحوكمة بأبعاده الفرعية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، النزاهة).

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية لنتائج البحث الحالي كما يلي:

- 1- المساعدة في تعزيز الفهم النظري للحوكمة من خلال تناول أبعادها وتوضيح بنيته الأساسية.
- 2- المساعدة في معرفة الخصائص السيكمترية لمقياس الحوكمة لتحسين دقة التقييم داخل السياقات البحثية والتخطيطية.
- 3- بناء وفهم الخصائص السيكمترية للمقياس يمكن أن يعزز الممارسة الإدارية من خلال تزويد العاملين في المجال التعليمي بأداة صادقة وصالحة لتحديد وتتبع مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية.
- 4- دراسة الخصائص السيكمترية لمقياس الحوكمة يمكن أن يساعد في زيادة قابلية تكرار الدراسات البحثية.
- 5- يمكن استخدام مقياس الحوكمة الصادق والثابت كأداة فحص لتحديد مدى درجة تطبيق الحوكمة داخل الإدارات التعليمية والتخطيط له.

المفاهيم الاجرائية للدراسة :

الحوكمة الادارية: هي تمكين المؤسسات المختلفة من تمشية اعمالها دون العودة في مهام كثيرة الى المراكز القيادية العليا. (محمد، ٢٠٠٨).

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : طبق البحث خلال الفترة من (٢٠٢٣-٢٠٢٤ م) .

الحدود المكانية : طبق البحث بسلطنة عمان .

الحدود البشرية : بلغت عينة البحث (١٢٨) موظفا من موظفي ادارات التربية والتعليم.

الحدود المنهجية : اتبع الباحث المنهج الوصفي.

المحدد الاحصائي : استخدمت الدراسة الحالية (SPSS) و(EXCEL) الاحصائية، وذلك

لتحليل الدرجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية، وتم تطبيق الأساليب

الاحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ - المتوسطات والانحرافات المعيارية

ومعامل ارتباط بيرسون.

المحور الأول: الإطار النظري

مع الاهتمام المتزايد بالحوكمة في المؤسسات والمنظمات التربوية خلال الاعوام الماضية اصبحت الحوكمة في المؤسسة التربوية من المواضيع الهامة التي يتم تداولها من قبلها، وان الافتقار الى الشفافية اللازمة لبناء تلك المؤسسات والتي فجرها الفساد الاداري والمالي، ادى الى اتخاذ اجراءات كفيلة بتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسة التربوية على انه حل سريع متكامل وفعال، بالإضافة الى ذلك تسعى قواعد الحوكمة بمؤسسات التربية للوصول لأهدافها من خلال التميز في الاداء ومن ثم تحقيق استمراريتها (النسر، ٢٠١٩، ص١٣).

أولاً: مفهوم الحوكمة

تُعد الحوكمة وسيلة لتنظيم عملية صنع القرار التنظيمي، حيث تتيح مشاركة مختلف الجهات الفاعلة، مثل الحكومة، ومنظمات المناصرة، والشركات الخاصة، والمواطنين الأفراد، في هذه العملية. (Owen, 2021, p. 21) وقد تطورت تعريفات الحوكمة وأساليب دراستها خلال العقدين الماضيين، ولكن لم يتم التوصل إلى تعريف موحد لها، حيث اقتضت النماذج المبكرة للحوكمة على القطاع العام، موضحة كيفية ممارسة البيروقراطيين للسلطة العامة لتحقيق أهداف عامة. كما ارتبطت الحوكمة بتطورات العولمة والتكنولوجيا والسوق، مما جعل الإدارة العامة أكثر توافقاً مع العصر الحديث. وتم تناول مصطلح الحوكمة بأربعة طرق مختلفة في الأدبيات، وهي: البنية، والعملية، والآلية، والاستراتيجية، مع التركيز الأكبر على فهمها كبنية مؤسسية للتنسيق الاجتماعي على مستويات متعددة. (Soares Furtado Oliveira et al., 2023, p. 3) وتُعد حوكمة التعليم أحد المجالات الأساسية للدراسة، حيث يتم تشبيهها بإدارة الصحة من حيث العلاقة بين الإدارة المؤسسية والتطوير التنظيمي وإدارة المخاطر. وتركز معظم الأدبيات حول هذا الموضوع على أنظمة التعليم أو مؤسسات التعليم العالي، لا سيما في الولايات المتحدة.

وقد ظهر مصطلح "الحوكمة متعددة المستويات" لأول مرة في عام ١٩٩٢ لوصف نهج اتخاذ القرار متعدد المستويات في سياسة التماسك داخل الاتحاد الأوروبي، والذي يهدف إلى دمج الفاعلين الوطنيين والإقليميين والمحليين. وي طرح هذا النموذج تساؤلات حول كفاءة ومساءلة عمليات صنع القرار المعاصرة على المستوى العام. (Soares Furtado Oliveira et al., 2023, p. 3) وعلى الصعيدين العالمي والعربي، يواجه مفهوم الحوكمة إشكالية غياب التعريف الموحد، حيث يرى كلٌّ من رزق (٢٠٠٨) والخطيب وقریط (٢٠١٠) أن سبب هذا الاختلاف يعود إلى تداخل المفهوم مع العديد من الجوانب التنظيمية والقانونية والاقتصادية. بينما يرى أديسيد (٢٠٠١)

ومرزوق (٢٠١٢) أن الاختلاف ناتج عن اعتماد الحوكمة على بعدين متوازيين، أحدهما إداري واقتصادي، والآخر سياسي.

ثانياً: ظهور الحوكمة في التعليم

تناولت دراسات الإدارة العامة مفهوم الحوكمة من خلال عدة عدسات بحثية، حيث ركزت في البداية على دراسة العلاقات الحكومية الدولية، بما في ذلك كيفية وضع السياسات وتنفيذها ومراجعتها عبر المستويات المختلفة للحكومة، مع الأخذ في الاعتبار الهياكل والتسلسلات الهرمية والعلاقات بين الوكالات وأعضاء مجالس إدارة القطاع العام. ومع ظهور نهج الإدارة العامة الجديدة، اتجه الباحثون إلى دراسة كيفية تغيير الإدارة عندما تعاقد القطاع العام مع الشركات الخاصة أو المنظمات غير الربحية لأداء بعض أنشطة الخدمة العامة، مما أدى إلى تحول المسؤوليات نحو هذه الكيانات. وفي الأونة الأخيرة، بحثت الدراسات في كيفية تعاون الحكومة مع القطاع الخاص والمواطنين لتحقيق الأهداف العامة.

وفي الوقت الحاضر، تشمل المعايير المشتركة لدراسة الحوكمة عمليات تطوير السياسات وتنفيذها وتقييمها من قبل جهات ذات سلطة على المؤسسات والوكالات المختلفة. وتدرج النماذج الحديثة للحوكمة أن "السلطة السياسية والاجتماعية موزعة بين أنواع مختلفة من الجهات الفاعلة"، وأن العلاقات بين هذه الجهات تؤثر على القرارات المهمة. وتعد مجالس الإدارة من الأدوات المهمة في هذا السياق، حيث تلعب دوراً في إدراج أصوات أصحاب المصلحة، ووضع الرؤية والتوقعات للأداء، واختيار القادة، والحفاظ على المساءلة، مما يجعل دراسة حوكمة مجالس الإدارة ضرورية لفهم التفاعلات داخل هذه الهياكل وأثرها على القرارات السياسية والبرامجية (Owen, 2021, p. 21).

أما في مجال التعليم، فقد ساهم التقدم المعلوماتي والانتقال نحو المؤسسات التعليمية الدولية في تعزيز الحاجة إلى تطبيق مفاهيم الحوكمة في هذا القطاع، خاصة مع انتشار نماذج التعليم الدولية وزيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية. وقد أدى ذلك إلى ضرورة الفصل بين العلم والتجارة، لا سيما بعد دخول التعليم الخاص كمزود جديد للخدمة على مستوى الجامعات والمدارس. ومن أبرز التحديات المرتبطة بذلك أزمة الثقة في مستوى التعليم المقدم من قبل القطاع الخاص ومدى توافقه مع المعايير الأكاديمية والمجتمعية (الحنيطي، ٢٠٢١، ص ١٣).

ثالثاً: مساهمات تطبيق الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية

يؤدي تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى تحسين مستوى الأداء وضمان الجودة من خلال تحقيق أهداف محددة على ثلاثة مستويات رئيسية. أولاً، على المستوى العلمي، تسهم الحوكمة في تطوير المناهج بما يتماشى مع المتغيرات الحديثة محلياً وعالمياً، وإعداد برامج تعليمية تخدم البيئة المحلية والمجتمع، فضلاً عن تعزيز نظم جودة التعليم واعتماد المؤسسات التعليمية. ثانياً، على المستوى الإداري والمؤسسي، تضمن الحوكمة تحديد هيكل واضح لأهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، إلى جانب مراقبة الأداء وتعديل القوانين لضمان تحول الرقابة إلى جميع الأطراف المعنية، مثل المتعلمين وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع المحلي. كما تعزز من المساءلة، وترفع مستوى الثقة، وتنشر ثقافة العمل الجماعي، مع توضيح خطوط السلطة والمسؤولية. ثالثاً، على المستوى الاجتماعي، تسهم الحوكمة في إشراك أولياء الأمور والمتعلمين والمجتمع المحلي في مراقبة أداء المؤسسة، وتعزيز الشفافية والنزاهة، مما يزيد من ثقة المجتمع بالمؤسسات التعليمية، ويرفع مستوى رفاهيته، ويساعد في نشر السلوكيات الأخلاقية وتعزيز التعاون الاجتماعي (أبو صلاح، ٢٠٢١، ص ٢٢).

رابعاً: أهداف الحوكمة المؤسسية في المؤسسات التعليمية

تلعب الحوكمة في المؤسسات التعليمية دوراً محورياً في تحديد الإطار العام الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، مثل تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، مساعدة إدارات المؤسسة في صياغة استراتيجيات فعالة وضمان اتخاذ قرارات تسهم في كفاءة الأداء. كما تهدف إلى الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة، وتحديد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها مع متابعة الأداء بشكل مستمر. إضافة إلى ذلك، تهدف الحوكمة إلى تجنب المخاطر والصراعات التي قد تعوق جودة الأداء والتحصيّل، وتحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع، وتطوير الممارسات التربوية والإدارية. كما تسعى إلى تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها وعملياتها، فضلاً عن تعزيز الرقابة على الأداء من خلال الفصل بين سلطة المالك والإدارة التنفيذية. أخيراً، تركز الحوكمة على التأكد من مسؤوليات الإدارة، تقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية، مع توفير إرشادات للمؤسسة لتحقيق الالتزام بالمعايير والممارسات القياسية (البلوشية، ٢٠١٥، ص ١٩).

خامساً: أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية

تتفاوت الدراسات في تحديد أهمية وتأثير الحوكمة في المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى الدول، ولكن هناك اتفاق عام على أن الحوكمة تعد من المتطلبات الأساسية لضمان تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات، كما تعد الحوكمة الأداة الأمثل لمواجهة الأزمات والحد من المخاطر في إدارة المؤسسات ورفع أدائها، بالإضافة إلى ذلك يُعتبر مفهوم الحوكمة آلية فعّالة لتحقيق التنمية الشاملة والاستدامة في المجتمعات بالدول النامية، حيث تم استخدامها لضمان اندماج القطاعين العام والخاص في مواجهة التحديات المحلية والدولية، مع تكامل واضح لدور كلا القطاعين في تنمية المجتمع، كما تحدد أهمية الحوكمة في تحسين الكفاءة والتنافسية داخل المؤسسة، وتعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة في المؤسسات، وزيادة الشفافية والإفصاح، مما يساهم في الحد من الفساد الداخلي. تساهم الحوكمة أيضاً في تحسين سمعة المؤسسة وتقوية الأداء الإداري من خلال الفصل بين الملكية والإدارة (الحنيطي، ٢٠٢١، ص ١٢).

سادساً: معايير الحوكمة

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المؤسسات على إدارة وتحليل معايير الحوكمة، حيث اختلفت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة بناءً على وجهات نظر الجهات التي وضعت تلك المعايير. وفقاً لذلك، تتضمن معايير الحوكمة لعدد من المنظمات ما يلي:

١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تشمل ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، ضرورة حفظ حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، ودور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة الإدارة بالشركة.
٢. لجنة بازل للرقابة المصرفية: تشمل قيم الشركة ومواثيق الشرف لتصرفات سليمة، استراتيجيات معدة جيداً لقياس نجاح الشركة، التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وضرورة وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة، تدقيق الحسابات، والإدارة العليا.
٣. مؤسسة التمويل الدولية: تشمل الممارسات المقبولة للحكم الجيد، خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد، وإسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً (أبو صلاح، ٢٠٢١، ص ١٧).

سابعاً: عوامل فعالية الحوكمة المدرسية

ترتكز فعالية الحوكمة المدرسية على مجموعة من العوامل الأساسية التي أشارت إليها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. أهم هذه العوامل هي:

١. نوعية العلاقة بين المدير والمرؤوسين.
 ٢. درجة القوة الوظيفية ومدى الصلاحيات التي يمتلكها المدير.
 ٣. مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات.
 ٤. وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
 ٥. التحديد الواضح للمسؤوليات، مما يعني تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات.
 ٦. الأسلوب الديمقراطي القائم على احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
 ٧. أن تكون جميع طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التربوية بما يحقق الأداء الفعال مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
 ٨. وجود نظام جيد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال داخلياً بين أفراد المدرسة أو بين المدرسة والمجتمع المحلي أو مع السلطات التعليمية العليا.
- إن نجاح الحوكمة في المجال التربوي يتطلب توظيف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلال أساليب ونظم التواصل الفعالة، سواء داخل المؤسسة التربوية أو خارجها، بما يخدم الأهداف التربوية (العتيبي، ٢٠١٧، ص ١٧).

ثامناً: مبادئ الحوكمة في المؤسسة التعليمية

تعد الشفافية والنزاهة، المساءلة والمحاسبة، المشاركة، والتمكين من المبادئ الأساسية للحوكمة، فالشفافية والنزاهة تقتضي ضرورة الإفصاح السليم والمناسب في الأوقات المحددة عن جميع الموضوعات المهمة المتعلقة بالمؤسسة التربوية، مما يعزز الثقة ويضمن احترام القواعد واللوائح. المساءلة تعني تمكين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها من مراقبة العمل بشكل شفاف، مع تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين والطلاب. يتم تقسيم المساءلة إلى المساءلة الوظيفية التي تركز على استخدام الموارد البشرية والمالية، والمساءلة الاستراتيجية التي تركز على الآثار بعيدة المدى للمؤسسة على البيئة وجودة الحياة لأعضائها. لتحسين الأداء الإداري، من الضروري أن تقوم إدارات التعليم بفحص فاعلية أداء المدارس، مع كتابة التقارير وتقديمها لوزير التربية والتعليم. كما يجب على الوزير تقديم تقرير تفصيلي للبرلمان لتقييم سياسة التعليم، والمشاركة تعني إتاحة الفرصة لجميع الأطراف المعنية بالمؤسسة من المجتمع والطلاب للمشاركة في وضع القواعد واتخاذ القرارات، مما يعزز فعالية الحوكمة الرشيدة. التمكين يتطلب توفير بيئة تتيح للمعلمين فرصة المشاركة في دورات تدريبية مناسبة لتحسين أدائهم وتعزيز روح المبادرة لديهم، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية (النسر، ٢٠١٩، ص ٢٤).

تعتمد الحوكمة في المؤسسات على مجموعة من النظريات التي ساهمت في تشكيل وتطوير هذا المفهوم. من أبرز هذه النظريات نظرية الوكالة ونظرية التجذر. نظرية الوكالة هي الأساس النظري الأول لظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. تطورات المؤسسات أدت إلى ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة، حيث يتنازل المالك عن سلطته في إدارة المؤسسة ويفوضها إلى شخص محترف يتصرف وفقاً لمصالحه. وعلاقة الوكالة تُعرّف بأنها عقد يتفق فيه "الموكل" مع "الوكيل" للقيام ببعض المهام نيابة عنه، مع تفويض السلطة للوكيل لاتخاذ القرارات، أما نظرية التجذر فتسعى لتفسير استمرار بعض المديرين أو التنظيمات الإدارية غير الناجحة في العمل، رغم وجود أسواق يفترض أنها تنافسية. تفسر النظرية أيضاً كيفية استخدام بعض الآليات التي من المفترض أن تعزز كفاءة المؤسسات التربوية لتعزيز سلطتهم أمام أصحاب

المصالح، بغض النظر عن الأداء الفعلي أو القيمة المضافة. يهدف المدير في هذا السياق إلى إقناع المساهمين بأنه الأفضل لإدارة المؤسسة، مما يجعله يضمن منصبه ويسعى للاستفادة من امتيازات أكبر، سواء كانت مالية أو عينية (النسر، ٢٠١٩، ص ٢٨).

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تمثلت أهداف الدراسة الميدانية فيما يأتي:

- الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في إدارات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- التأكد من صدق مقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم.
- التأكد من ثبات مقياس حوكمة إدارات التربية والتعليم.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من مديري إدارات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومساعدى مديري إدارات التربية والتعليم، وموظفو إدارات التربية والتعليم، والبالغ عددهم (١٢٨)، تمثلت عينه الدراسة من جميع افراد المجتمع الاصلي، وذلك باستخدام اسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استبانة الكترونية على مديري إدارات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومساعدى مديري إدارات التربية والتعليم، وموظفو إدارات التربية والتعليم، وتمت استعادت جميع الاستبيانات بعد تفحصها، لم يتم استبعاد اي منها وبذلك تكون جميع الاستبيانات صالحة للتطبيق والتحليل الاحصائي، وتمثلت المتغيرات التي صنفنا على اساسها العينة في (النوع والدرجة العلمية وسنوات الخبرة والعمر واسم الجامعة) كما موضحة في جدول (٧):

جدول (٧) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والديموغرافية

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
١	النوع	ذكر	٢٦	٢٠,٤%
		انثى	١٠٢	٧٩,٤%
٢	الدرجة العلمية	دبلوم عالي	٢٢	١٥,٩%
		بكالوريوس	٨٢	٦٥,١%
		ماجستير	٢٢	١٥,٩%
		دكتوراه	٢	٣,١%
٣	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦	٦,٤%
		من ٣٠-٣٩ سنة	٣٠	٢٠,٦%
		٤٠ سنة فأعلى	٩٢	٧٣%
٥	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢	٧,٩%
		من ٥-١٠ سنوات	٨	٦,٣%
		أكثر من ١٠ سنوات	١٠٨	٨٥,٧%
		المجموع	١٢٨	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين النتائج ان نسبة الذكور من العينة (٢٠,٤%) ، وأن نسبة الاناث تصل إلى (٧٩,٤%) ، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لان المجتمع العماني معظم المتحقين فيه بكليات التربية من الاناث، وأن معظم مديرات المدارس من الاناث في إدارات التربية والتعليم، كما ان نسبة الدرجة العلمية الاكبر لصالح درجة البكالوريوس حيث بلغت (٦٥,١%) ، في حين شكل الحاصلين على الدبلوم العام نسبة (١٥,٩%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (١٥,٩%)، والحاصلين على الدكتوراه (٣,١%) وهى أقل نسبة تمثلت فى العينة ، وتعزو الباحثة السبب في ذلك ان إدارات التربية والتعليم عند توظيف موظفيها يتطلب بان يكون الحد الأدنى للدرجة العلمية هي (البكالوريوس)، وان حاملي درجة الدبلوم العام من ذوى التوظيف السابق لهذا القرار، كما أن الكثير

من العاملين في وزارة التربية والتعليم أكملوا دراستهم بالالتحاق بالدرجات العلمية المختلفة من بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، مما يعكس التوجهات السياسية الرصينة وحرص القيادة السياسية على التنمية العلمية والعملية للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

كما ان نسبة الخبرة لأفراد العينة تشكلت بحيث كانت اكبر نسبة هي اكثر من (١٠) سنوات بنسبة بلغت (٨٥,٧%) من اجمالى العينة، كما بلغت نسبة الخبرة أكثر من (٥) إلى (١٠) سنوات (٦,٣%)، ونسبة العينة ذوى الخبرة أقل من (٥) سنوات (٧,٩%)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك بان ادارات التربية والتعليم تحافظ على موظفيها الذين يتم توظيفهم ولا يتم استبدالهم الا عند حالات المرض او الوفاة لذلك نجد أن الموظفين في ادارات التربية والتعليم يمتلكون خبره كبيرة، وكذلك فالمدير كوظيفة تتطلب عدد سنوات كثيرة من الخبرة، بالإضافة الى وندرة الوظائف الشاغرة لوظيفة مدير في ادارات التربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كاداة لجمع البيانات في مسعى لتحقيق اهدافها الميدانية المتمثلة في التعرف على الخصائص السيكومترية لمقياس حوكمة ادارات التربية والتعليم، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية الأتية: (النوع، المؤهل، العمر، سنوات الخبرة)، كما اشتملت على أربعة ابعاد (٢٩) عبارة هي كالآتي:

أبعاد الحوكمة وتكون من (٢٩) عبارة مقسمة الى اربعة ابعاد كما يأتي:

البعد الاول: الشفافية، وتكون من (٨) عبارات. **البعد الثاني:** المشاركة، وتكون من (٦) عبارات.

البعد الثالث: المساءلة، وتكون من (٨) عبارات. **البعد الرابع:** النزاهة، وتكون من (٧) عبارات.

رابعاً: اجراءات تقنين الاستبانة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق اداة الدراسة على ما يلي:

١- **الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بعرض اداه الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٠) من اعضاء الهيئة التدريسية من كليه التربية بالجامعات ، وهم متخصصين في مجال الدراسة ، والذين قاموا مشكورين بتحكيم اداة الدراسة، وقد طلبت الباحثة من المحكمين ابداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارته للبعد الذي تنتمي اليه، ومدى كفاية العبارات لكل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة الى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات او حذفها او اضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد زمن اداه الدراسة، حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما ان بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض الابعاد، واطراف بعض العبارات الى ابعاد اخرى. واستنادا الى الملاحظات والتوجيهات التي ابداهها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف او اضافة البعض الاخر منها.

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات اداه الدراسة على عينة الدراسة البالغ حجمها (١٢٨) من مديري ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومساعدى مديري إدارات التربية والتعليم، وموظفو ادارات التربية والتعليم ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يأتي:

جدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الاول ودرجة البعد الذي تنتمي اليه العبارة

البعد الرابع النزاهة		البعد الثالث المساءلة		البعد الثاني المشاركة		البعد الأول الشفافية	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.86	١	0.83	١	0.908	١	0.761	١
0.84	٢	0.81	٢	0.892	٢	0.793	٢
0.81	٣	0.86	٣	0.887	٣	0.804	٣
0.82	٤	0.79	٤	0.884	٤	0.771	٤
0.75	٥	0.86	٥	0.770	٥	0.825	٥
0.78	٦	0.80	٦	0.827	٦	0.648	٦
0.82	٧	0.80	٧			0.674	٧
		0.66	٨			0.741	٨

المصدر: من اعداد الباحثة معامل الارتباط دال عند (٠,٠١)

يبين جدول (٨) معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التابعة له حيث تراوحت معاملات الارتباط للبعد الاول بين (0.648) و(0.825)، وللبعد الثاني بين (0.770) و(0.908)، وللبعد الثالث (0.66) و(0.86)، وللبعد الرابع بين (0.75) و(0.86)، حيث تبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١)، وبذلك تعد عبارات ابعاد الحوكمة من اداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

٣- الصدق البنائي للاستبانة

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد مع معدل جميع ابعاد الحوكمة.

جدول (١٠) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الإجمالية لمحوره

م	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	واقع الحوكمة	الشفافية	٨	0.822
		المشاركة	٦	0.866
		المساءلة	٨	0.940
		النزاهة	٧	0.979

المصدر: من اعداد الباحثة

معامل الارتباط دال عند (٠,٠١) ويبين جدول (١٠) ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الحوكمة بين (0.822) و(0.979)، وهي دالة احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وبذلك تعد ابعاد المحور الاول والثاني تقيس ما وضعت لقياسه.

خامساً: ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (١١) معاملات ثبات الفا كرونباخ للمحورين وابعادهم

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
١	الشفافية	٨	0.86
	المشاركة	٦	0.929
	المساءلة	٨	0.944
	النزاهة	٧	0.97
اجمالي			0.908

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال جدول (١١) السابق يتضح ان قيمة معامل الثبات لأبعاد الحوكمة بلغت بين (0.86) و(0.97)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وامكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

سادسا - اساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الاساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وفيما يأتي مجموعة من الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١- تم ترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى حسب مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣-١) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الثلاثة للحصول على طول الفقرة اي: (٦٦٦) بعد ذلك تمت اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الاعلى للفترة الاولى، وهكذا وجدول (١٢) يوضح أطوال الفترات كما يأتي:

جدول (١٢)
مقياس ليكرت الثلاثي

الفترة	١،٧٦-١	٢،٣٦-١،٧٦	٣،٠٢-٢،٣٦
التقدير	صغيرة	متوسطة	كبيرة
الدرجة	١	٢	٣

المصدر: من اعداد الباحثة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة. المتوسط الحسابي Mean . تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين ابعاد الدراسة، اختبار (ت) متوسطات عينتين مستقلتين (النوع).

سابعاً: التحليل الإحصائي لمقياس حوكمة ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان

يوضح جدول (١٣) ترتيب ابعاد الحوكمة من حيث اهميتها على ضوء المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة وذلك على النحو الاتي:

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة حول واقع تطبيق الحوكمة في ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان مرتبة تنازليا

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة التحقق
١	الشفافية	2.33	0.772	4	متوسطة
٢	المشاركة	2.47	0.736	1	كبيرة
٣	المساءلة	2.5	0.696	3	كبيرة
٤	النزاهة	2.46	0.713	2	كبيرة
	المتوسط العام	2.44	0.732		

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال جدول (١٣) تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد المحور الاول واقع حوكمة ادارات التربية والتعليم في سلطنة عمان، والتي تراوحت بين (2.47) و(2.33)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.772) و (0.696)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط

الحسابي لجميع الأبعاد (2.44) وبانحراف معياري (0.732)، مما يدل على ان ادارات التربية والتعليم تطبق اليات واجراءات الحوكمة بدرجة كبيرة، وربما يعود ذلك الى توجه ادارات التربية والتعليم لتطبيق مبادئ الحوكمة لدورها الكبير في تحسين العملية التربوية التعليمية داخلها.

وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على الأبعاد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

- ١- (بعد الشفافية) بمتوسط حسابي(2.33) وبانحراف معياري (0.772) وحصل على الترتيب الرابع وبدرجة متوسطة.
- ٢- (بعد المشاركة) بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.736) وحصل على الترتيب الأول وبدرجة كبيرة.
- ٣- (بعد المساءلة) بمتوسط حسابي (2.5) وبانحراف معياري (0.696) وحصل على الترتيب الثالث وبدرجة كبيرة.
- ٤- (بعد النزاهة) بمتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.713) ، وحصل على الترتيب الثاني وبدرجة كبيرة.

اما بالنسبة لوصف طبيعة افراد العينة حول درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات ابعاد المحور الاول المتمثل في واقع حوكمة ادارات التربية والتعليم فقد جاءت على النحو الاتي:

البعد الاول: واقع بعد الشفافية كأحد ابعاد حوكمة ادارات التربية والتعليم في سلطنة عمان

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الاول ولجميع العبارات مجتمعة كما هو مبين في جدول (١٤) كما يأتي:

من الجدول (١٤) السابق تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية الاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين (1.82) و (2.60)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.636) و(0.831)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجه عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الاول (2.33) وبانحراف معياري (0.772)، مما يدل على ان ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان تطبق بعد الشفافية بدرجة (كبيرة). وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعد الاول للمحور الاول، حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

- ١- جاءت العبارة (١) في الترتيب (٥) ومحتواها (تقوم ادارات التربية والتعليم بإشراك مجلس الأمناء والعاملين بها والمجتمع المحلي فى صياغة رسائلها وأهدافها العامة وبرامجها وأنشطتها) بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.684) وبدرجة استجابة (كبيرة) .

جدول (١٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة
لكل فقرة من فقرات البعد الاول الشفافية بمحور ابعاد الحوكمة

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
تقوم ادارات التربية والتعليم بإشراك مجلس الأمناء والعاملين بها والمجتمع المحلي في صياغة رسالتها وأهدافها العامة وبرامجها وأنشطتها	ك	١٢	٥٦	٦٠	٢,٣٩	٠,٦٨٤	٥	كبيرة
	%	%٩,٣٧	%٤٣,٧٥	%٤٦,٨				
توفر ادارات التربية والتعليم نظاما فاعلا للأفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الإدارات	ك	١٢	٣٢	٨٤	٢,٥٧	٠,٦٦٥	٢	كبيرة
	%	%٩,٣٧	%٢٥	%٦٥,٦				
تقدم الإدارات معلومات واضحة ومعلنة ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والإلكترونية	ك	١٠	٣٢	٨٦	٢,٦٠	٠,٦٣٦	١	متوسطة
	%	%٧,٨	%٢٥	%٦٧,٢				
تتبنى الإدارات المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية	ك	٢٢	٢٨	٧٨	٢,٣٦	٠,٧٦٨	٦	كبيرة
	%	%١٧,١	%٢١,٨	%٦٠,٩				
يوجد مؤشرات قياس لمدى تحقيق أهداف الإدارات وبرامجها وخططها وأنشطتها	ك	١٨	٤٠	٧٠	٢,٤٤	٠,٧٧٨	٣	كبيرة
	%	%١٤,٠	%٣١,٢٥	%٥٤,٦				
يوجد بالإدارة قسما خاصا بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة	ك	٤٠	٤٢	٤٦	٢,٤١	٠,٧٣٢	٤	كبيرة
	%	%٣١,٢	%٣٢,٨	%٣٥,٩				
تفصح الإدارة عن رواتب العاملين ومكافئتهم وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها	ك	٥٠	٥٢	٢٦	٢,٠٤	٠,٨٣١	٧	متوسطة
	%	%٣٩,٠	%٤٠,٦	%٢٠,٣				
يسمح لجميع العاملين بالإطلاع على تسير ميزانية الإدارة وكيفية انفاقها	ك	٤٤	٥٦	٢٨	١,٨٢	٠,٧٧٣	٨	صغيرة
	%	%٣٤,٣	%٤٣,٧٥	%٢١,٨٧				

المصدر: من اعداد الباحثة

- ١- جاءت العبارة (٢) في الترتيب (٢) ومحتواها (توفر إدارات التربية والتعليم نظاما فاعلا للإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الإدارات)، بمتوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (0.665)، وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٢- جاءت العبارة (٣) في الترتيب (١) ومحتواها (تقدم الإدارات معلومات واضحة ومعلنة ضمن الوسائل المرئية والمسموعة والالكترونية) بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (0.636)، وبدرجة استجابة (متوسطة).
- ٣- جاءت العبارة (٤) في الترتيب (٦) ومحتواها (تنشر الإدارات المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية) بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.768)، وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٤- جاءت العبارة (٥) في الترتيب (٣) ومحتواها (يوجد مؤشرات قياس لمدى تحقيق أهداف الإدارات وبرامجها وخططها وأنشطتها) بمتوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (0.778)، وبدرجة استجابة (كبيرة)
- ٥- جاءت العبارة (٦) في الترتيب (٤) ومحتواها (يوجد بالإدارة قسما خاصا بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة) بمتوسط حسابي (2.41) وبانحراف معياري (0.732)، وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٦- جاءت العبارة (٧) في الترتيب (٧) ومحتواها (تفصح الإدارة عن رواتب العاملين ومكافئتهم وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها) بمتوسط حسابي (2.04) وبانحراف معياري (0.831)، وبدرجة استجابة (متوسطة) .
- ٧- جاءت العبارة (٨) في الترتيب (٨) ومحتواها (يسمح لجميع العاملين بالإطلاع على تسيير ميزانية الإدارة وكيفية انفاقها) بمتوسط حسابي (1.82) وبانحراف معياري (0.773)، وبدرجة استجابة (صغيرة) .

البعد الثاني: واقع بعد المساءلة كأحد ابعاد حوكمة ادارات التربية والتعليم بسلطنة عمان

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني ولجميع العبارات مجتمع كما هو مبين في جدول (١٥) كما يأتي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل فقرة من فقرات البعد الثاني المشاركة بمحور ابعاد الحوكمة

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
تعمل الإدارة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية المختلفة	ك	١٦	٢٦	٨٦	٢,٥٧	٠,٧١١	٢	كبيرة
	%	%١٢,٥	%٢٠,٣	%٦٧,٢				
تعمل الإدارة على تشجيع الحوار بالاتصال المفتوح بما يسهم في تحقيق الأهداف	ك	١٨	٢٨	٨٢	٢,٥٢	٠,٧٣٧	٣	كبيرة
	%	%١٤,٠١	%٢١,٨٧	%٦٤,٠٦				
تشكل الإدارة لجان عمل مشتركة بين أقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي	ك	١٠	٢٠	٩٨	٢,٦٩	٠,٦١٢	١	كبيرة
	%	%٧,٨	%١٥,٦٢	%٧٦,٥٦				
تسعى الإدارة لتحسين أساليب مشاركة العاملين فيما يخص صنع القرار ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات	ك	١٨	٣٨	٨٠	٢,٤٩	٠,٧٣٧	٤	كبيرة
	%	%١٤,٠٦	%٢٩,٦٨	%٦٢,٥				
يشترك ممثلون عن الإدارة في وضع قواعد صرف الميزانية	ك	٢٦	٥٤	٤٨	٢,١٧	٠,٧٥٢	٦	متوسطة
	%	%٢٠,٣١	%٤٢,١٨	%٣٧,٥				
تسوفر الإدارة إدارة خاصة لاستقبال الإقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية	ك	٢٢	٣٤	٧٢	٢,٣٩	٠,٧٧٣	٥	كبيرة
	%	%١٧,١٨	%٢٦,٥٦	%٥٦,٢٥				

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال جدول (١٥) السابق تبين النتائج ان المتوسط الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.17) و(2.69)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.612) و(0.773)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (2.47) وبانحراف معياري (0.736)، مما يدل على ان ادارات التربية والتعليم تطبق بعد المساواة بدرجة (كبيرة).

وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعض حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

١- جاءت العبارة (١) في الترتيب (٢) ومحتواها (تعمل الإدارة على تسهيل العمل التعاوني والعلاقات التعاونية بين الوحدات الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (0.711)، وبدرجة استجابة كبيرة .

٢- جاءت العبارة (٢) في الترتيب (٣) ومحتواها (تعمل الإدارة على تشجيع الحوار بالاتصال المفتوح بما يسهم في تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.737)، وبدرجة استجابة كبيرة .

٣- جاءت العبارة (٣) في الترتيب (١) ومحتواها (تشكل الإدارة لجان عمل مشتركة بين أقسامها لتفعيل مبدأ العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (0.612)، وبدرجة استجابة كبيرة .

٤- جاءت العبارة (٤) في الترتيب (٤) ومحتواها (تسعى الإدارة لتحسين أساليب مشاركة العاملين فيما يخص صنع القرار ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات) بمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.737)، وبدرجة استجابة كبيرة.

٥- جاءت العبارة (٥) في الترتيب (٦) ومحتواها (يشارك ممثلون عن الإدارة في وضع قواعد صرف الميزانية) بمتوسط حسابي (2.17) وبانحراف معياري (0.752)، وبدرجة استجابة كبيرة .

٦- جاءت العبارة (٦) في الترتيب (٥) ومحتواها (توفر الإدارة إدارة خاصة لإستقبال الإقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية) بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.773)، وبدرجة استجابة كبيرة .

البعد الثالث: واقع بعد المساءلة كأحد ابعاد حوكمة ادارات التربية والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث ولجميع العبارات مجتمعة كما هو مبين في جدول (١٦) كما يأتي:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل فقره من فقرات البعد الثالث المساءلة بمحور حوكمة ادارات التربية والتعليم

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
تضع الإدارة نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية	ك	20	٣٢	76	2.44	0.757	٦	كبيرة
	%	15.62%	25%	59.37%				
توفر الإدارة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة يتم تطبيقه على جميع متخذي القرار بما يحقق إنجاز العمل بكفاية وفاعلية	ك	18	34	76	2.46	0.736	٥	كبيرة
	%	14.06%	26.56%	59.37%				
توفر الإدارة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء العاملين	ك	8	44	76	2.55	0.589	٢	كبيرة
	%	6.25%	34.37%	59.37%				
تعمل الإدارة على تفعيل المساءلة من خلال تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة	ك	18	38	72	2.42	0.734	٧	كبيرة
	%	14.06%	29.68%	56.25%				
يوجد تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسئولية عن نتائج أعمالهم	ك	24	34	70	2.36	0.789	٨	متوسطة
	%	18.75%	26.56%	54.68%				
توضح الإدارة الأحكام التي تحدد عقوبة وواجبات ومسئوليات الأقسام والعاملين	ك	8	42	78	2.55	0.616	٣	كبيرة
	%	6.25%	32.81%	60.93%				

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
تعمل الإدارة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أى مخالفات قانونية أو إدارية	ك	10	26	92	2.65	0.626	١	كبيرة
	%	7.81%	20.31%	71.87%				
تلزم الإدارة المدارس بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها	ك	14	30	84	2.53	0.691	٤	كبيرة
	%	10.93%	23.43%	65.62%				

المصدر: من اعداد الباحثة

من جدول (١٦) السابق تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.36) و (2.65)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.589) و (0.789)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (2.5) وبانحراف معياري (0.696)، مما يدل على ان ادارات التربية والتعليم تطبق بعد المشاركة بدرجة (كبيرة). وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

- ١- جاءت العبارة (١) في الترتيب (٦) ومحتواها (تضع الإدارة نظام رقابة وتقييم على الخطة السنوية) بمتوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (0.757)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٢- جاءت العبارة (٢) في الترتيب (٥) ومحتواها (توفر الإدارة نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة يتم تطبيقه على جميع متخذي القرار بما يحقق إنجاز العمل بكفاية وفاعلية) بمتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.736)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٣- جاءت العبارة (٣) في الترتيب (٢) ومحتواها (توفر الإدارة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء العاملين) بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.589)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٤- جاءت العبارة (٤) في الترتيب (٧) ومحتواها (تعمل الإدارة على تفعيل المساءلة من خلال تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة) بمتوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (0.734)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٥- جاءت العبارة (٥) في الترتيب (٨) ومحتواها (يوجد تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسئولية عن نتائج أعمالهم) بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.789)، وبدرجة استجابة (متوسطة).
- ٦- جاءت العبارة (٦) في الترتيب (٣) ومحتواها (توضح الإدارة الأحكام التي تحدد عقوبة وواجبات ومسئوليات الأقسام والعاملين) بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.616)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٧- جاءت العبارة (٧) في الترتيب (١) ومحتواها (تعمل الإدارة على مساءلة الأشخاص المسؤولين عن وجود أى مخالفات قانونية أو إدارية) بمتوسط حسابي (2.65) وبانحراف معياري (0.626)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
- ٨- جاءت العبارة (٨) في الترتيب (٤) ومحتواها (تلزم الإدارة المدارس بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها) بمتوسط حسابي (2.53) وبانحراف معياري (0.691)، وبدرجة استجابة (كبيرة).

البعد الرابع: واقع بعد النزاهة كأحد ابعاد حوكمة ادارات التربية والتعليم
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع ولجميع العبارات مجتمعة كما هو مبين في الجدول (١٧) كما يأتي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل فقره من فقره البعد الرابع النزاهة بمحور حوكمة ادارات التربية والتعليم

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
تقوم الإدارة ببناء هيكلها التنظيمية لمواكبة توجهاتها الاستراتيجية وعلى أساس النظام الأساسي للإدارة	ك	8	38	82	2.58	0.612	١	كبيرة
	%	6.25%	29.68%	64.06%				
تتوافر أسس وقواعد محددة وواضحة لتعين مديري الإدارة والنواب ومديري المدارس	ك	14	30	84	2.55	0.690	٢	كبيرة
	%	10.93%	23.43%	65.62%				
تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى الجميع دون تمييز أو محاباة	ك	22	30	76	2.42	0.776	٦	كبيرة
	%	17.18%	23.43%	59.37%				
تراعى الإدارة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار	ك	12	46	70	2.46	0.667	٤	كبيرة
	%	9.37%	35.93%	54.68%				
توفر الإدارة للعاملين بها معايير واضحة للترقية والمكافآت	ك	28	36	64	2.25	0.822	٧	متوسطة
	%	21.87%	28.12%	50%				
توفر الإدارة فرصا متساوية للعاملين للاستفادة من تقنيات الاتصال والتواصل	ك	14	34	80	2.52	0.692	٣	كبيرة
	%	10.93%	26.56%	62.5%				
تشكل الإدارة لجان تختص بالعمل على تحقيق توازن بين الميزانية واستثمار الموارد	ك	14	44	70	2.46	0.691	٥	كبيرة
	%	10.93%	34.37%	54.68%				

المصدر: من اعداد الباحثة

من الجدول (١٧) السابق تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.25) و(2.58) ، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.612) و(0.822)، وهي تقريبا اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (2.46) وبانحراف معياري (0.713)، مما يدل على ان ادارات التربية والتعليم تطبق بعد النزاهة بدرجة (كبيرة). تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

- ١- جاءت العبارة (١) في الترتيب (١) ومحتواها (تقوم الإدارة ببناء هيكلها التنظيمية لمواكبة توجهاتها الاستراتيجية وعلى أساس النظام الأساسي للإدارة) بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.612) وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٢- جاءت العبارة (٢) في الترتيب (٢) ومحتواها (تتوافر أسس وقواعد محددة وواضحة لتعيين مديري الإدارة والنواب ومديري المدارس) بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.690) وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٣- جاءت العبارة (٣) في الترتيب (٦) ومحتواها (تطبق الإدارة الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى الجميع دون تمييز أو محاباة) بمتوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (0.776) وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٤- جاءت العبارة (٤) في الترتيب (٤) ومحتواها (تراعى الإدارة المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والإدارية قبل إتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.667) وبدرجة استجابة (متوسطة) .
- ٥- جاءت العبارة (٥) في الترتيب (٧) ومحتواها (توفر الإدارة للعاملين بها معايير واضحة للترقية والمكافآت) بمتوسط حسابي (2.25) وبانحراف معياري (0.822) وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٦- جاءت العبارة (٦) في الترتيب (٣) ومحتواها (توفر الإدارة فرصا متساوية للعاملين للإستفادة من تقنيات الإتصال والتواصل) بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.692) وبدرجة استجابة (كبيرة) .
- ٧- جاءت العبارة (٧) في الترتيب (٥) ومحتواها (تشكل الإدارة لجان تختص بالعمل على تحقيق توازن بين الميزانية واستثمار الموارد) بمتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.691) وبدرجة استجابة (كبيرة) .

ثامنا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- تم التحقق من صدق مقياس حوكمة ادارات التربية والتعليم بطريقة صدق الاتساق الداخلي ، وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائيا مما يؤكد التماسك الداخلي للمقياس.
- كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتي الفا كرونباخ ، وقد كانت معاملات الثبات مرتفعة مما يثبت ثبات المقياس.
- تم التحقق من صلاحية المقياس للتطبيق على ادارات التربية والتعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو صلاح، بشرى نافز محمود (٢٠٢١). واقع الحوكمة الادارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحومية والخاصة بمحافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- البلوشي، فاطمة بنت محمد بن موسى (٢٠١٥). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الخاصة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الحنيطي، نور جعفر (٢٠٢١). دور حوكمة المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحقيق استمرارية المؤسسة التربوية من وجهة نظر المالكين والاداريين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

الزهيري، طلال ناظم (٢٠٢٣). مبادرات الحوكمة الالكترونية في العراق وعوامل نجاحها، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج(٥)، ع (٢١١).

العتيبي، أحمد فيصل (٢٠١٧). درجة ممارسة الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق.

النسر، محمود حسن (٢٠١٩). مستوى وعى مديري المدارس الثانوية بمفاهيم الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الادارى من وجهة نظر المعلمين فى الأردن ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

بيومي، عبد الله (٢٠٠٩). حوكمة التعليم المجتمعي في ضوء اهداف داکار ٢٠٠٠، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار، ادارة تعليم الكبار في الوطن العربي ٢٣-٢١ ابريل ٢٠٠٩، جامعة عين شمس، مصر.

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

محمد، هبة تقي محمد (٢٠٠٨). تطوير الادارة المدرسية بنظام الحوكمة الالكترونية، كفر الشيخ، العلم والايمان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Wang, Y., Elamer, A. A., & Crossley, R. (2021). The effect of vice-chancellor characteristics and internal governance mechanisms on voluntary disclosures in UK higher education institutions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 45, 100428.
- shakeela shah. (2012). theoretical arguments on shared university governance: an observation of university governance in public university in pakistan, 2nd international conference on humanities, geography and economic (ICHG2012) singapore april28-29.
- Soares Furtado Oliveira, A., Nunes, A., & Guerra, M. (2023). Analyzing the literature on education governance over the last 71 years. *Revista de Gestão*, 30(1), 2-17.
- Yang, X., Zhu, X., & Chen, D. (2023). Discourses regarding education governance in the digital age at K-12 level: Possibilities, risks, and strategies. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104261.
- Owen, A. M. (2021). Role Theory and Education Governance in Local Boards of Education in Tennessee (Doctoral dissertation, Tennessee State University).