



أثر الاستقلالية وتفويض الصلاحية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني

إشراف الدكتور

رمزي سلام

2024م / 1445هـ

الإجازة

أثر الاستقلالية وتفويض الصلاحية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة

عمان

أعدها الطالب: أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2024 م

المشرف الدكتور / رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتور/	(مشرف الرسالة)
2. الدكتور/	(مناقش خارجي)
3. الدكتور/	(مناقش داخلي)
4. الدكتور/	(مناقش داخلي)

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني

التوقيع:.....

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

الشكر لله عز وجل الذي فتح لي أبواب العلم، وأنار لي درب وألهمني الصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله وعظمته، ومن باب قول المصطفى صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بالشكر الجزيل، والعرفان الجميل إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذه الرسالة، الدكتور رمزي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً، بذل الجهد، وقدم التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمه الله بدوام الصحة والعافية.

كذلك لا أنسى جميع الأساتذة الأفاضل على ما لمستهم منهم من صادق تعاون، ووقفة لن أنساها، فلهم من الشكر أجزله ومن الثناء أوفره.

ولا أنسى جامعة الشرقية بكافة منتسبيها فرداً فرداً، من هيئات أكاديمية وإدارية، فالشكر موصول لهم جميعاً، ولكل من ساندني وشارك في تسهيل مهمتي ودعمي، بكلمة محفزة، أو برأي صائب أو بتوجيه مفيد فلكم جميعاً جزيل الشكر والعرفان.

الباحث: أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني

الإهداء

الشكر لله جل في علاه، "الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم"، فهو المعين الذي ينير طريق الحائرين، والصلاة والسلام على رسول الهدى، النبي المصطفى، الذي أزاح به الله ظلمات الجهل ونشر به نور العلم والمعرفة.

إلى والدي الغالي، صاحب الهبة والوقار، الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني كيف أنقش على الصخر وكيف أحيل الألم إلى أمل.

إلى والدتي الحنونة، ملحمة الحب، وبوابة الجنان، ونبع الحنان التي لم أجد من الحروف والكلمات ما يوفيها حقها.

إلى سالم، أخي العزيز ووالدي الثاني، إلى مثلي الأعلى وقوتي في الحياة، الذي علمني أن العطاء دون طلب أعظم، وأن المحبة دون مقابل أروع.

إلى زوجتي الحبيبة، رفيقة العمر، وشريكة الحياة، رمز الإخلاص ومنبع الوفاء والسند الأول لي في مشواري، إلى من وقفت معي في اجتياز صعوبات الحياة.

إلى أبنائي الأعزاء، مها وأروى ونواف فلذات كبدي، ومصدر سعادتي، وينابيع الفرح، إلى الزهور التي أينعت في بساتين حياتي.

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

الباحث: أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اللامركزية كمتغير مستقل من خلال بعدين مهمين هما الاستقلالية وتفويض الصلاحية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان في أربعة أبعاد هي الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، العدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية. حيث تعتبر اللامركزية والحوكمة عنصرين حيويين في تطوير النظم التعليمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتماد عينة ميسرة تكونت من 300 موظف من موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى البالغ عددهم 1545 موظفاً منهم معلمين وإداريين وذلك خلال العام الدراسي 2023/2022م، تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته مع هذا النوع من البحوث التي تهدف إلى تحليل وفهم الظواهر، وللحصول على البيانات تم توجيه استبيان مفصل إلى العينة لجمع المعلومات المطلوبة.

توصلت الدراسة من خلال اختبار **T-Test** إلى وجود أثر للاستقلالية على المشاركة الفاعلة وعلى العدالة والنزاهة، بينما يقل هذا الأثر على الإفصاح والشفافية وعلى الكفاءة والفاعلية، أيضاً تبين من خلال الاختبار السابق أن تفويض الصلاحية له تأثير على جميع أبعاد الحوكمة عدا بُعد الكفاءة والفاعلية، بالتالي الاستقلالية وتفويض الصلاحية تساعدان في الحوكمة.

يمكن أن يفتح هذا البحث آفاق جديدة لكيفية تعزيز الاستقلالية وتفويض الصلاحية في خدمة الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية الإدارية، حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية، التربية والتعليم، مديرية

الوسطى، سلطنة عمان

Abstract

This study aimed to know the extent of the impact of decentralization as an independent variable through two important dimensions, namely independence and delegation of authority, on the governance of educational institutions in the Sultanate of Oman in four dimensions: disclosure and transparency, active participation, justice and integrity, efficiency and effectiveness. Decentralization and governance are considered vital elements in developing educational systems.

The study relied on the descriptive analytical approach by adopting a facilitated sample consisting of 300 employees from the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate, numbering 1545 employees, including teachers and administrators, during the academic year 2022/2023 AD. This approach was chosen due to its suitability for this type of research that aims to analyze and understand phenomena. To obtain data, a detailed questionnaire was directed to the sample to collect the required information.

The study concluded through the T-Test that there is an impact of independence on active participation, justice and integrity, while this impact decreases on disclosure, transparency, efficiency and effectiveness. Also, the previous test showed that delegation of authority has an impact on all dimensions of governance except the dimension of efficiency and effectiveness. Thus, independence and delegation of authority help in governance.

This research can open new horizons for how to enhance independence and delegation of authority in the service of governance.

Keywords: Administrative decentralization, governance of government educational institutions, education, Al Wusta Directorate, Sultanate of Oman

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإجازة
ب	أعضاء لجنة المناقشة
ج	الإقرار
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	المستخلص
ز	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
7	3.1 أسئلة الدراسة
8	4.1 أهداف الدراسة
8	5.1 أهمية الدراسة
8	1.5.1 الأهمية النظرية العلمية
9	2.5.1 الأهمية العملية
9	6.1 فرضيات الدراسة
10	7.1 نموذج الدراسة
10	1.7.1 نموذج البحث
11	8.1 هيكلية الدراسة
12	9.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
12	1.9.1 اللامركزية الإدارية
12	2.9.1 الحوكمة

13	3.9.1 تفويض الصلاحية
13	10.1 ملخص الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة	
16	1.2 المبحث الأول: اللامركزية
16	1.1.2 المقدمة
17	2.1.2 مفهوم اللامركزية
17	3.1.2 اللامركزية في التعليم
19	4.1.2 نشأة اللامركزية وأسباب ظهورها
19	5.1.2 أهمية اللامركزية
20	6.1.2 اللامركزية وأهدافها
22	7.1.2 الجهات المعنية بتطبيق اللامركزية
23	8.1.2 أبعاد اللامركزية
33	9.1.2 شروط نجاح اللامركزية الإدارية
34	10.1.2 محددات اللامركزية الادارية
35	11.1.2 مزايا وعيوب اللامركزية الادارية
36	12.1.2 عيوب اللامركزية الادارية
36	13.1.2 مبررات التوجه نحو اللامركزية الادارية
38	14.1.2 صور اللامركزية الادارية
40	2.2 المبحث الثاني: الحوكمة
40	1.2.2 مقدمة
41	2.2.2 مفهوم الحوكمة
43	3.2.2 نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها
44	4.2.2 أهمية الحوكمة
46	5.2.2 الحوكمة وأهدافها
47	6.2.2 أبعاد الحوكمة
47	1.6.2.2 الإفصاح والشفافية
48	2.6.2.2 المشاركة الفاعلة
49	3.6.2.2 العدالة والنزاهة
51	4.6.2.2 الكفاءة والفاعلية

52	7.2.2 الحوكمة المؤسسية
53	8.2.2 أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية
53	9.2.2 تحديات تواجه الحوكمة المؤسسية
55	10.2.2 أهمية حوكمة المؤسسات
55	11.2.2 أهداف الحوكمة المؤسسية
56	12.2.2 مبادئ حوكمة المؤسسات
57	13.2.2 محددات الحوكمة المؤسسية
58	14.2.2 مراحل تطبيق الحوكمة
59	15.2.2 الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة (أطراف الحوكمة)
61	3.2 المبحث الثالث: الأدبيات السابقة
61	1.3.2 الدراسات العربية
73	2.3.2 الدراسات الأجنبية
76	3.3.2 التعقيب على الأدبيات السابقة
80	4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
80	5.3.2 ما يميز الدراسة الحالية
82	4.2 خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (إجراءات الدراسة)	
84	1.3 منهجية الدراسة
84	2.3 حدود الدراسة
85	3.3 مصادر جمع البيانات
85	4.3 أداة الدراسة (الاستبيان)
86	1.4.3 المعطيات الشخصية
87	2.4.3 المتغير المستقل اللامركزية
88	3.4.3 المتغير التابع الحوكمة
90	5.3 المعالجة الإحصائية
90	6.3 مجتمع الدراسة
91	7.3 عينة الدراسة
92	8.3 صدق أداة الدراسة
92	9.3 الصدق الظاهري

93	10.3 صدق فقرات الاستبانة
94	11.3 ثبات أداة الدراسة
95	12.3 حساب الثبات
الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيراتها	
97	1.4 تحليل النتائج
97	2.4 تباين تحليل الانحدار (التباين)
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
116	1.5 مقدمة
117	2.5 نتائج الدراسة
118	3.5 توصيات الدراسة
119	4.5 تحديات ومعوقات الدراسة
120	5.5 عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية
121	6.5 ميزة البحث
121	7.5 آفاق البحث
123	الخاتمة
المراجع	
125	مراجع الدراسات العربية
130	مراجع الدراسات الأجنبية
الملاحق	
131	ملحق (1) نموذج استبيان الخصائص الديموغرافية
132	ملحق (2) نموذج استبيان فقرات الدراسة للبعد المستقل اللامركزية الإدارية والبعد التابع الحوكمة المؤسسية
136	ملحق (3) (الدراسات السابقة- اللامركزية الإدارية، الحوكمة المؤسسية)
146	ملحق (4) قائمة أسماء المحكمين
147	ملحق (5) تسهيل مهمة باحث

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
11	الجدول 1: بعض المراجع والدراسات المساندة لنموذج الدراسة
86	الجدول 2: المعطيات الشخصية
90	الجدول 3: ترميز درجات الموافقة على فقرات الاستبيان
91	الجدول 4: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان
93	الجدول 5: معامل ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية مع الدرجة الكلية
94	الجدول 6: معامل ارتباط بيرسون بين درجة محاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية
95	الجدول 7: قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية
97	الجدول 8: تأثير الاستقلالية على الإفصاح والشفافية، تباين تحليل الانحدار (التباين)
98	الجدول 9: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وببنا)
99	الجدول 10: تأثير الاستقلالية على المشاركة الفاعلة، تباين تحليل الانحدار (التباين)
100	الجدول 11: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وببنا)
101	الجدول 12: تأثير الاستقلالية على العدالة والنزاهة، تباين تحليل الانحدار (التباين)
101	الجدول 13: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وببنا)
103	الجدول 14: تأثير الاستقلالية على الكفاءة والفاعلية، تباين تحليل الانحدار (التباين)
103	الجدول 15: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وببنا)
104	الجدول 16: تأثير تفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية، تباين تحليل الانحدار (التباين)

105	الجدول 17: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)
106	الجدول 18: تأثير تفويض الصلاحية على المشاركة الفاعلة، تباين تحليل الانحدار (التباين)
107	الجدول 19: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)
108	الجدول 20: تأثير تفويض الصلاحية على العدالة والنزاهة، تباين تحليل الانحدار (التباين)
109	الجدول 21: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)
110	الجدول 22: تأثير تفويض الصلاحية على الكفاءة والفاعلية، تباين تحليل الانحدار (التباين)
111	الجدول 23: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)
112	الجدول 24: اختبار T-Test لعينة الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
10	الشكل 1: نموذج الدراسة
60	الشكل 2: الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة (أطراف الحوكمة)
99	الشكل 3: نتائج تحليل الانحدار الخطي
100	الشكل 4: نتائج تحليل الانحدار الخطي
102	الشكل 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي
104	الشكل 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي
106	الشكل 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي
108	الشكل 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي
110	الشكل 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي
111	الشكل 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 نموذج الدراسة

8.1 هيكلية الدراسة

9.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

10.1 ملخص الفصل

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يوجد تصور عام أن نجاح المؤسسة يكمن بشكل كبير في طريقة الإدارة المتبعة في تلك المؤسسة، ومهما كان حجم هذه المؤسسة فلا يمكن أن نغفل عن أهمية عامل الإدارة في العمل، حيث تقوم الإدارة بتنظيم وتنسيق وتوجيه أعمال الموظفين داخل المؤسسة وذلك لتسهيل تحقيق الأهداف، وزيادة الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف، دراسة (الطائي، 2020) أشارت إلى أن نظام اللامركزية الإدارية يعتبر من أساليب التنظيم الإداري الناجحة، فهو يقوم على أساس توزيع مهام واختصاصات الوظائف الإدارية ما بين السلطات الحكومية المركزية وبين مجالس وهيئات محلية وذلك لمعاونة الإدارة المركزية، وتكون ممارسات الهيئات المحلية تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية، وعلى نحو يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبأقل التكاليف.

وذكر (محسن، 2020) أن اللامركزية الإدارية بحسب ما وصفها أغلب علماء القانون أنها درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة، كما وصفت بأنها نقل السلطة التنفيذية من المستويات الحكومية العليا إلى المستويات الدنيا.

إذا كان التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في التربية والتعليم أمراً مهماً، فهو يتطلب ضوابط معينة، فما يصلح من إدارة لامركزية في التعليم في دولة معينة ربما لا يلائم دولة أخرى، ويرجع السبب إلى اختلاف الأنظمة الاجتماعية والثقافات والاستراتيجيات التعليمية والتوجهات الثقافية وكذلك العادات والتقاليد (العناسوة و الشقران، 2021).

ومما تقدم ذكره ولكوني أعمل في وزارة التربية والتعليم فقد ارتأيت أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية في المديرية والمدارس وذلك لتسهيل حوكمة المؤسسات وتمكينها من الإبداع والتنافس فيما بينها،

لذا عازمت أن أقوم بهذه الدراسة والتي تركز على أثر اللامركزية الإدارية على الحوكمة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى سلطنة عمان من خلال رؤية 2040 إلى ترسيخ قضايا الحوكمة وموضوعاتها من حيث تحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة وتفعيل الرقابة، والاستخدام الأمثل للموارد الوطنية. ففي مجال التعليم هدفت الرؤية إلى بناء نظام مستقل ومتكامل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، كما تم التركيز على رفع جودة التعليم المدرسي والتعليم العالي وتطوير المناهج التعليمية وتحسين جودة وكفاءة المخرجات لتأهيلهم لدخول سوق العمل المحلي والعالمي ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءة الاقتصاد.

كما تم التركيز على تطوير منظومة التشريع والقضاء والرقابة من خلال تكوين نظام رقابي فاعل ومستقل يوظف الشفافية والإفصاح ويكافح الفساد، وإعطاء الإعلام دور رقابي فاعل مما يساعد في تأسيس علاقة منسجمة بين المجتمع ومؤسسات الدولة، والتمكن من مراقبة أداء الجهاز الإداري للدولة ومدى الالتزام بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الوطنية وترسيخ مبدأ المساءلة والمحاسبة على الأداء. كذلك هدفت الرؤية إلى حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع الحكومية وتوزيعها على محافظات السلطنة بعدالة وكفاءة وفاعلية.

حيث تطلعت السلطنة إلى ترسيخ مبدأ اللامركزية من حيث تحقيق تنمية جغرافية شاملة قائمة على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وبناء المدن الذكية في المناطق الحضرية والريفية، وتم الاهتمام بتحقيق التنمية لكافة محافظات السلطنة في البنى الأساسية والخدمات الحكومية والمرافق العامة، حيث يتحقق ذلك من خلال إيجاد إدارات محلية قادرة على تطبيق مبدأ اللامركزية، وتتسم هذه

الإدارات بقدرتها على التخطيط واتخاذ القرارات لتساهم في تنمية مجتمعاتها المحلية وإيجاد فرص عمل وتطبيق مبادئ التطوير في بناء المجتمعات المحلية، ومن منطلق (الصحة مسؤولية الجميع) تم التركيز على إنشاء نظام صحي يتصف باللامركزية والجودة والشفافية والعدالة والمساءلة وذلك لتوفير الرعاية الصحية العادلة لأبناء السلطنة والقاطنين فيها في مختلف المحافظات بغض النظر عن المسافات والبعد الجغرافي.

فعمان اليوم تركز على التقليل التدريجي لدور الحكومة في أنشطة الخدمات العامة وتركز دورها بصفتها منظم ومحفز للشراكة الفعلية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني وهي شراكة معززة بالحوكمة الرشيدة التي تتجه نحو تطوير التعليم وتوفير الكفاءات واستثمار التقدم العلمي والتقني (وثيقة الرؤية).

منظومة إجابة: حوكمة الأداء لتمكين رؤية عمان 2040

في إطار تحقيق رؤية عمان 2040 تسعى وزارة العمل للاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الحكومي لهذا تم استحداث منظومة لقياس الأداء الفردي كمنظومة لحوكمة الأداء الوظيفي حيث وضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء إذ يتم تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر منها أهداف الوحدة السنوية التي يتم على أساسها تقييم مدى انجاز الأهداف.

تم تطبيق منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة من أجل توفير الأسباب الداعمة لتحقيق الأهداف المستقبلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وتحديث منظومة التشريعات وآليات العمل وحوكمة الأداء والنزاهة والمساءلة والمحاسبة لضمان المواءمة والانسجام التام مع متطلبات الرؤية وأهدافها.

الهدف من تطبيق منظومة إجابة:

تسعى منظومة قياس الأداء الفردي إلى إيجاد الأدوات والمعايير اللازمة لبناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي وتحسين نظم تقييم الأداء حيث تهدف إلى حوكمة الأداء وتعزيز الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين والوقوف على الأداء المتدني لتحسينه وربط الإنتاجية بالحوافز والمكافآت، إضافة إلى استحداث منظومة وطنية تسهم في تحديد المجيدين من الموظفين والذي سيكون مرجعا يستند عليه لاتخاذ القرارات المتعلقة بشغل الوظائف الإشرافية في الوحدات الحكومية، كما تتبنى المنظومة مجموعة من القيم وهي المرونة والشفافية والموضوعية والاستدامة والتجديد والابتكار والتمكين والتركيز والتكاملية والشمولية والمصداقية والعدالة والحوكمة.

ما هي منظومة إجابة لقياس الأداء الفردي؟

هي منظومة وطنية لقياس الأداء الفردي والمؤسسي لحوكمة أداء الوحدات الحكومية ورأس المال البشري من خلال توفير الأدوات المناسبة لبناء ثقافة الإجابة والتطوير المستمر لضمان مواكبتها لكافة المتغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث جاءت فلسفة منظومة إجابة بأنها مبنية على أفضل الممارسات لقياس الأداء الفردي والمؤسسي وتتسم بالموضوعية والوضوح والشفافية، تهدف إلى رفع دور الموارد البشرية من جهة مساندة تحوكم رأس المال البشري إلى شريك استراتيجي بطريقة منهجية وموضوعية وتساهم في نقل مستوى أداء الوحدات الحكومية إلى مستوى مرتفع بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وقياس الأداء.

تبنّت منظومة إجابة فكرة الأهداف الرئيسية والنتائج باستخدام طريقة إسقاط الأهداف من أعلى الهرم من الخطط السنوية إلى أهداف قطاعية وأهداف للمديريات والدوائر والأفراد.

بدأت منظومة إجادة بتطبيق تجريبي أولاً وبعدها انتقلت إلى التطبيق الفعلي في عام 2022م، أما منظومة الإجادة المؤسسية فهي أداة للتميز الحكومي موجودة في نفس المنصة الالكترونية.

في هذه المنظومة تم استخدام أداتين رئيسيتين وهي أداة الاستبيانات لرصد آراء الموظفين والمستفيدين من الخدمات الحكومية وآراء رؤساء الوحدات الحكومية وأداة المؤشر الثابت الذي يظهر في كافة الوحدات الحكومية لمعرفة مستويات الأداء فيها.

المعايير والمؤشرات الرئيسية التي تبنتها منظومة إجادة هي سبعة معايير رئيسية:

القيادة والتخطيط الاستراتيجي

رأس المال البشري والثقافة المؤسسية

الشراكة والموارد

الابتكار

رضا العملاء والمستفيدين

الحوكمة

بيئة المجتمع

وتحتوي جميع هذه المعايير على 35 مؤشر أداء.

آلية تقييم الموظف في منظومة إجادة وفق إنجاز الأهداف الفردية ونتائجها الرئيسية التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أهداف تساهم في تحقيق الخطة السنوية

أهداف تساهم في تطوير وتحسين العمل

أهداف تساهم في تسيير الأعمال الروتينية

وتكون دورة قياس الأداء في منظومة الإجابة الفردية سنوية في أغلب الوحدات، حيث يتم تقييم الموظف بداية الدورة ونهاية الدورة، وفي نهاية كل عام يتم التوصل الى نتائج أداء الموظفين بناءً على متوسط أداء جميع الدورات في القطاع الحكومي. (دليل إجابة، 2022)

تعتبر الدراسات الحالية الموجودة في المكتبة العربية قليلة في مجال متغيري اللامركزية والحوكمة، فالدراسات الموجودة إما ان تكون في اللامركزية فقط أو في الحوكمة، فلا يوجد دراسات على حد علم الباحث لاسيما في مجال التعليم تتحدث عن أثر اللامركزية على الحوكمة، لذلك تعتبر هذه الدراسة كلبنة أولى لمعرفة هذه العلاقة الترابطية.

يتسبب تمركز السلطة لدى الإدارات العليا في انشغالها عن الأمور المهمة والاستراتيجية في المؤسسة، وتخلق نوعاً من التباعد بين العاملين والإدارة، مما قد يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف (العتار، 2018)، وقد لاحظت أن تطبيق اللامركزية يتم تطبيقه بشكل متوسط ولا يتم التوسع فيه، مما قد يؤدي إلى صعوبة نسبية في مستوى الحوكمة المؤسسية، فكان الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الاستقلالية وتقويض الصلاحية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان.

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: إلى أي مدى تؤثر اللامركزية على الحوكمة في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأول سؤالين فرعيين:

• إلى أي مدى تؤثر الاستقلالية على الإفصاح والشفافية والمشاركة الفاعلة والعدالة والنزاهة

والكفاءة والفاعلية؟

- إلى أي مدى يؤثر تفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية والمشاركة الفاعلة والعدالة

والنزاهة والكفاءة والفاعلية؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الغايات، منها:

- 1- معرفة أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان.
- 2- تحديد مدى ممارسة المسؤولين للامركزية الإدارية في تفويض الصلاحية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- تحديد مدى ممارسة المسؤولين للامركزية الإدارية في الاستقلالية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- التعرف على واقع تطبيق اللامركزية الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- 5- التعرف على واقع الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية العلمية

إن الأهمية النظرية العلمية لهذه الدراسة تبرز من خلال محاولة إيجاد إطار نظري يتعلق بأثر اللامركزية الإدارية ببعديها (الاستقلالية وتفويض الصلاحية) على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان، وكذلك توضيح نوع العلاقة بين البعدين، كما أتأمل أن تعود هذه الدراسة بالفائدة على أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وبتوصيات يمكن أن تتبناها الوزارة، وكذلك إفادة الدارسين والباحثين بما قد تضيفه من أدبيات نظرية تثري المكتبة العربية بالمعارف الجديدة.

2.5.1 الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها العملية من خلال تسليط الضوء على النتائج والتوصيات التي أرجو أن تساعد المسؤولين على معرفة أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية وأثرها في حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية في سلطنة عمان، وكذلك الوقوف على المعوقات التي قد تمنع تطبيق اللامركزية الإدارية بشكل أكبر، وستكون نتائج الدراسة مرجعاً للدارسين والباحثين وأصحاب القرار في الوزارة، وتبرز الدراسة بتركيزها على موضوعين إداريين حديثين هما اللامركزية والحوكمة.

6.1 فرضيات الدراسة

تمت صياغة هذه الفرضيات استناداً إلى أهداف ومشكلة وأسئلة هذه الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تفترض الدراسة وجود أثر إيجابي للامركزية ببُعديها (الاستقلالية وتفويض الصلاحية) على حوكمة

المؤسسات التربوية بسلطنة عمان، ونشتق من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

للاستقلالية أثر إيجابي على أبعاد الحوكمة الأربعة في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان:

- الإفصاح والشفافية

- المشاركة الفاعلة

- العدالة والنزاهة

- الكفاءة والفاعلية

الفرضية الفرعية الثانية:

لتفويض الصلاحية أثر إيجابي على أبعاد الحوكمة الأربعة في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان:

- الإفصاح والشفافية

- المشاركة الفاعلة

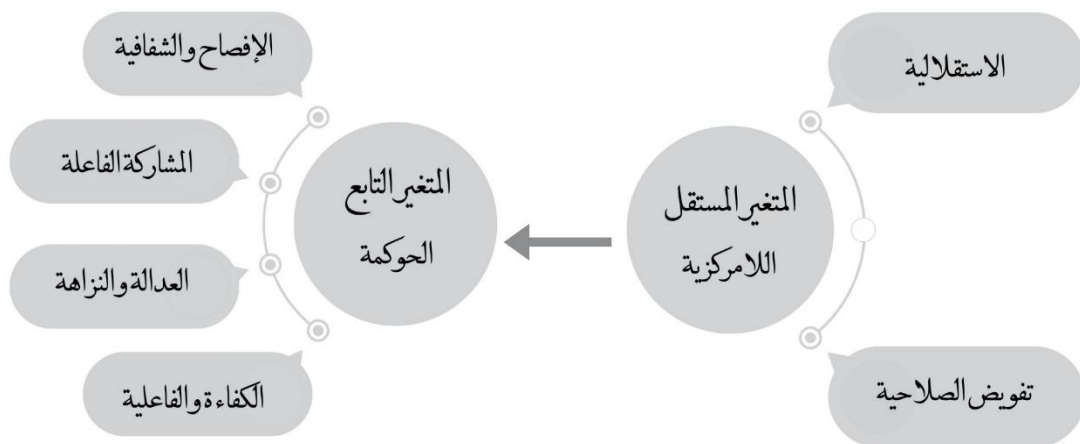
- العدالة والنزاهة

- الكفاءة والفاعلية

7.1 نموذج الدراسة

1.7.1 نموذج البحث

اعتماداً على فرضية الدراسة ولتحقيق الهدف المنشود في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تمثل نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو اللامركزية الإدارية ببعديها ومتغير تابع وهو الحوكمة بأبعادها الأربعة، قمت بناء على ذلك بإعداد نموذج خاص بالدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 1: نموذج الدراسة

الجدول 1: بعض المراجع والدراسات المساندة لنموذج الدراسة

المتغير	بعض المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل (اللامركزية)	(العناسوة و الشقران، 2021) (العتار، 2018) (الطائي، 2020) (محسن، 2020) (سبهان حمد و الربيعي، 2019)
المتغير التابع (الحوكمة)	(السرطان و الخزاعله، 2020) (حتاملة، 2018) (الشفان، 2021) (الجرايدة، 2021) (شحرور و تقرورت، 2021)

8.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول تكامل بعضها البعض وبترتيب متتالي، وذلك لغرض الوصول إلى دقة عالية في النتائج بما يختص حول أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان، حيث يشمل الفصل الأول المقدمة التي بدورها تتضمن خلفية الدراسة ومدى أهمية الموضوع، كما تتناول الأهداف وأسئلة البحث التي تهدف الدراسة إلى العثور على إجابات منطقية لها.

أما الفصل الثاني فيقوم باستعراض الأبحاث والدراسات المشابهة السابقة التي اعتمد عليها الباحث والتي تطرح كلياً أو جزئياً المواضيع التي تتعلق بالمتغيرات التي يبحث فيها الباحث، كما يعرض المفاهيم والنظريات التي تتعلق باللامركزية الإدارية والحوكمة سعياً منه لسد بعض الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة.

يُعنى الفصل الثالث بإجراءات الدراسة ومنهجيتها، حيث يتم تناول تفاصيل تصميم البحث وأدوات الدراسة وطرق جمع وتحليل البيانات، كما يتم شرح الطريقة التي تمت من خلالها اختيار عينة الدراسة والأسلوب المتبع في استخدام البيانات للتأكد من صدق النتائج ودقتها.

يتم التطرق في الفصل الرابع إلى عرض ما تم جمعه من بيانات من خلال الطرق المتبعة في جمع البيانات كالاستبانات والمقابلات المباشرة، ثم يتم تحليلها باستخدام وسائل الإحصاء المتاحة للوصول إلى هدف الدراسة، كما يحتوي هذا الفصل على المقارنات ما بين هذا البحث والأبحاث والدراسات السابقة والحكم على مدى توفيقها مع بعضها من عدم توافيقها.

يأتي أخيراً الفصل الخامس الذي يتمحور حول النتائج والتوصيات، حيث يتم في هذا الفصل تلخيص نتائج الدراسة الرئيسية وتفسيرها على ضوء ما سبق هذه الدراسة من دراسات ونظريات، ويتم تقديم التوصيات سواء للباحثين المستقبليين أو المؤسسات المعنية.

فيما يختص بهيكلية الدراسة، يجب أن تتصف بدقتها وتنظيمها، وذلك في تضمين كل فصل من الفصول الخمسة معلومات مناسبة للفصل لفهم مشكلة الدراسة من جميع زواياها، لهذا يجب أن يكون كل فصل مكماً للفصل الذي قبله ومكاملاً معه على حد سواء، هذا يعزز من صدق النتائج المحصلة من هذه الدراسة.

9.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1.9.1 اللامركزية الإدارية:

اللامركزية هي عملية إدارية يتم بموجبها تفويض أو توزيع سلطة اتخاذ القرار والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة في المنظمة أو المؤسسة بعيداً عن المركز الرئيسي، ويتم ذلك عن طريق تفويض أو نقل الصلاحية من الإدارة العليا إلى مستويات أدنى (العناسوة و الشقران، 2021)

2.9.1 الحوكمة:

هي مجموعة من السياسات والتشريعات والضوابط والإجراءات والمعايير التنظيمية التي تؤثر على الطريقة التي تُدار فيها المؤسسة لتحقيق الأهداف بطريقة مهنية وأخلاقية بكل شفافية ونزاهة وفاعلية،

ويتم ذلك وفق معايير التقييم والمتابعة لضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء والعدالة في توفير الخدمات (السرطان و الخزاعله، 2020).

3.9.1 تفويض الصلاحية:

عرفه (الطار، 2018) على أنه أسلوب إداري تنظمي يقوم المسؤول أو الرئيس بموجبه بتوزيع أو نقل بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه، حيث يتمكن المرؤوسين من ممارسة تلك الاختصاصات بدون الرجوع إلى الرئيس.

10.1 ملخص الفصل

تمثل خلفية الدراسة الأساس الذي تقوم عليه أي أبحاث أو دراسات علمية. من خلالها يتم التعرف على السياق الذي تتم فيه الدراسة والمشكلة الرئيسية التي تهدف الدراسة إلى التعامل معها أو حلها. في الفصل الأول من الدراسة، تم تقديم ملخص شامل لموضوع البحث، وتم التركيز على الجوانب المختلفة التي تعتبر ذات أهمية في سياق البحث. تعطي خلفية الدراسة القارئ فهماً عميقاً للموضوع كما تبرز الفجوات في الأبحاث السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية.

أحد العناصر الأساسية التي تم النظر فيها عند كتابة خلفية الدراسة هو تقديم نظرة عامة عن الأدبيات الموجودة حول الموضوع، فهذا يساعد في توضيح الاتجاهات الحالية في البحث وكذلك التعرف على المشكلات والقضايا غير المحلولة المرتبطة بالموضوع.

تعتبر أهمية الدراسة من الجوانب المهمة التي تم الإشارة إليها في هذا الفصل، من خلال التأكيد على أهمية البحث، كما تم إبراز القيمة الحقيقية للدراسة وكيف يمكن أن تسهم في تقدم المعرفة أو تحسين السياق العملي لموضوع البحث. كما يسلط الفصل الأول الضوء على الأهداف الرئيسية

للدراسة والأسئلة البحثية المقترحة، وتشمل هذه الأهداف عادة النقاط المحددة التي ترغب الدراسة في تحقيقها، سواء كانت تتعلق بتحليل أو فهم أو حل مشكلة معينة.

في الفصل الأول أيضًا تم تحديد الحدود والقيود المحتملة للدراسة، وهذا من الممكن أن يعطي القارئ فكرة واضحة حول نطاق البحث والجوانب المحددة التي ستتناولها الدراسة.

يعتبر الفصل الأول من الدراسة من الأقسام الحاسمة التي تُحدد النطاق والاتجاه العام للبحث، وذلك من خلال تقديم نظرة شاملة وواضحة لخلفية الموضوع وأهميته، كما يتم وضع الأساس للفصول التالية وتقديم إطار مرجعي يساعد في فهم الدراسة بشكل أفضل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات السابقة

1.2 المبحث الأول: اللامركزية

2.2 المبحث الثاني: الحوكمة

3.2 المبحث الثالث: الأدبيات السابقة

4.2 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة

1.2 المبحث الأول: اللامركزية

1.1.2 المقدمة

في سياق التعليم، تعتبر اللامركزية واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي تستخدم لتحسين كفاءة النظام التعليمي وتعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية (العتار، 2018). اللامركزية تعني نقل مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات من المستوى الإداري المركزي إلى المستويات الأدنى، مثل المدارس والإدارات المحلية، بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر فعالية (الباحث). يأتي ذلك في إطار السعي لزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم. الأبحاث السابقة في هذا المجال تظهر علاقة إيجابية بين مستوى اللامركزية في النظام التعليمي وجودة التعليم التي يتلقاها الطلاب. وقد يؤدي ذلك إلى تحقيق مجموعة من الفوائد مثل تعزيز الإبداع والابتكار، وتحسين مستويات الأداء الأكاديمي للطلاب، وزيادة رضا الأهل والمعلمين (العناسوة و الشقران، 2021).

من ناحية علمية، توجد عدة نظريات كما أشار (الطائي، 2020) تشير إلى إيجابيات اللامركزية، منها نظرية الاختيار المؤسسي التي تظهر كيف يمكن للامركزية أن تعزز من الابتكار والتجديد عن طريق توفير مزيد من الخيارات والحرية للمشاركين في العملية التعليمية، وأيضًا نظرية التحكم الذاتي التي تشير إلى أهمية تمكين المؤسسات التعليمية من اتخاذ قراراتها بشكل مستقل، دون التدخل المباشر من الجهات الإدارية المركزية.

في سلطنة عمان، تأتي أهمية الدراسة كما يرى الباحث في فحص مدى تأثير هذا النوع من الإدارة على جودة التعليم وحوكمتة، على الرغم من التقدم الذي حققته السلطنة في مجال التعليم، إلا أن هناك حاجة ماسة للبحث والتحليل المستمر للسياسات والممارسات التعليمية بالتفصيل، سنتناول

الدراسة العلاقة بين اللامركزية ببعديها والحوكمة بأبعادها الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر هذه العلاقة في المؤسسات التربوية الحكومية في سلطنة عمان.

يمكن القول أن اللامركزية توفر نموذجاً قوياً لتنظيم الأنظمة التعليمية، ولها القدرة على تحقيق تحسينات جوهرية في جودة التعليم وفعالية الحوكمة، وهو ما يجعلها موضوعاً يستحق الدراسة والتحليل العميق.

2.1.2 مفهوم اللامركزية

عرفها (العناسوة و الشقران، 2021) على أنها عملية إدارية يتم بموجبها تفويض أو توزيع سلطة اتخاذ القرار والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة في المنظمة أو المؤسسة بعيداً عن المركز الرئيسي، ويتم ذلك عن طريق تفويض أو نقل الصلاحية من الإدارة العليا إلى مستويات أدنى. أما (سبهان حمد و الربيعي، 2019) فاعتبرها من أساليب التنظيم الإداري التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات لإعطاء الأهداف الإدارية المزيد من المرونة لتسريع تقديم الخدمات العامة للمواطنين، ولها العديد من الصور والأبعاد.

يرى الباحث أن اللامركزية الإدارية إجرائياً تعني نقل مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات من المستوى الإداري المركزي إلى المستويات الأدنى، مثل المدارس والإدارات المحلية، بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر فعالية.

3.1.2 اللامركزية في التعليم:

ازداد تداول مفهوم اللامركزية في التعليم في الآونة الأخيرة، وهي لا تعتبر هدفاً بحد ذاتها بل مفهوماً جديداً وفلسفة جديدة، تتمحور حول نقل السلطات والمزيد من الصلاحيات من مستويات أعلى (وزارة التربية والتعليم) إلى مستويات أدنى (المديريات العامة، والإدارات التعليمية، والمدارس). (العناسوة و الشقران، 2021).

تعتبر لامركزية التعليم سياسة أثارت الكثير من الجدل والنقاش في أواخر القرن العشرين، فيتم من خلالها تفويض الصلاحيات من المراكز الرئيسية للقرار بوزارة التربية والتعليم إلى المستويات الأدنى كالمديريات العامة والإدارات والمدارس، فيؤدي ذلك إلى ظهور بعض التغييرات في طريقة تنظيم نظام التعليم. (العتار، 2018).

المركزية في التعليم تُعتبر مفهومًا يمكن من خلاله فهم كيفية إدارة المؤسسات التعليمية وأين يتم توجيه القرارات التعليمية. في هذا السياق، تُمثل المركزية تركيز القوة واتخاذ القرار في يدي هيئة أو جهة واحدة، غالبًا ما تكون هذه الجهة هي الوزارة المسؤولة عن التعليم أو الهيئة التعليمية الرئيسية في الدولة. (عبدالمالك و سعيد، 2018)

تُعتبر المركزية ميزة مزدوجة الحد، حيث تحمل معها مجموعة من الفوائد وفي الوقت نفسه بعض التحديات. من أبرز فوائدها، أنها تسمح بتطبيق سياسات وبرامج تعليمية موحدة في جميع أنحاء الدولة، مما يُسهم في ضمان تقديم تعليم ذو جودة عالية ومتساوية لجميع الطلاب. هذه السياسات الموحدة تضمن أن تحصل كل المدارس على الموارد والدعم الذي تحتاجه، وتساعد أيضًا في تحقيق تكامل في مناهج التعليم والطرق التعليمية. (خلاف، 2015)

ومع ذلك، يمكن أن تواجه المركزية بعض التحديات. فمن الصعب، في بعض الأحيان، تحقيق التوازن بين الحاجات المتنوعة للمؤسسات التعليمية المختلفة تحت مظلة واحدة. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض المعلمين والإداريين بأنهم محرومين من القدرة على اتخاذ قرارات تؤثر في بيئاتهم التعليمية المباشرة نتيجة للتركيز الشديد على المركزية. (حاتمة، 2018)

4.1.2 نشأة اللامركزية وأسباب ظهورها

نشأة اللامركزية كمفهوم إداري يمكن تتبعها إلى عصور مبكرة، حيث كانت تستخدم في الأنظمة القانونية والحكومية لتوزيع السلطة والمسؤوليات. إلا أنها اكتسبت زخمًا كبيرًا مع بداية الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبيرة، والتي تحتاج إلى نوع من التنظيم يتيح لها مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد. (العنساوة و الشقران، 2021)

أما أسباب ظهور اللامركزية فهي متعددة، ومنها الحاجة إلى تحسين الكفاءة والفعالية عن طريق تقريب مركز القرار من مصدر المعلومة. كما يتيح هذا التوزيع للسلطة والمسؤوليات فرصة لتحقيق مزيد من الشفافية والمساءلة، خاصة عندما يكون هناك تفاعل مباشر بين المواطنين والإدارة المحلية. وعلاوة على ذلك، تعتبر اللامركزية وسيلة لتحفيز الإبداع والابتكار عند الأفراد وفي المؤسسات، حيث يتيح لهم الحرية في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع ظروفهم وحاجاتهم الخاصة. يمكن القول إن اللامركزية، كمفهوم وكأسلوب إداري، يهدف إلى تحقيق التوازن بين السلطة المركزية والمبادرات المحلية. وذلك من خلال توفير نظام يتيح للأفراد والمجتمعات المحلية دورًا أكبر في تحديد مصيرهم، دون المساس بالتوجيهات والأهداف الاستراتيجية للجهة الإدارية العليا. في هذا السياق، يمكن أن تكون اللامركزية أداة فعالة لحل المشكلات وتحقيق التنمية، خصوصاً في المجالات التي تحتاج إلى مشاركة واسعة من الأطراف المعنية، مثل التعليم. لذا، فإن فهم نشأتها وأسباب ظهورها يُعتبر خطوة مهمة في استيعاب كيفية تطبيقها بفعالية في مختلف القطاعات. (العتار، 2018)

5.1.2 أهمية اللامركزية

أهمية اللامركزية تبرز في عدة جوانب وفي مختلف المجالات، بما في ذلك المجال التعليمي. تُسهم اللامركزية في تعزيز الكفاءة من خلال توزيع الأعباء والمسؤوليات بين المستويات المختلفة للإدارة،

ما يسمح باتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. تُضاف إلى ذلك زيادة مستوى الشفافية والمساءلة، حيث يصبح من الممكن تقييم الأداء بصورة أدق وتقديم التقارير بطريقة تفصيلية. (سميران، 2016)

أيضاً، تُعزز اللامركزية من مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية، ما يؤدي إلى التحسين المستدام والتطوير المحلي. هذا بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار عند منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، الأمر الذي يتيح المجال لاستكشاف أساليب وطرق جديدة في الإدارة والتعليم. (القطار، 2018)

من ناحية مؤسسية، يمكن للامركزية أن تسهم في تعزيز الاستقرار والتنمية، وذلك عن طريق توزيع الموارد بطريقة متوازنة وفقاً للحاجات والأولويات المحلية، ما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، فاللامركزية تُعتبر عاملاً مهماً في تحقيق التحسين المستدام للنظم التعليمية والإدارية. فهي توفر فرصاً لتحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، مما يجعلها أداة فعالة للحكومة الجيدة والتنمية المستدامة. (العناسة و الشقران، 2021)

6.1.2 اللامركزية وأهدافها

تعد اللامركزية من الأنظمة الإدارية التي تهدف إلى توزيع الصلاحيات والمسؤوليات عبر مستويات متعددة من التنظيم، بدلاً من التركيز على هيكل إداري مركزي واحد. الهدف الأساسي للامركزية يتجسد في تعزيز الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال. (محسن، 2020)

يمكن أن نحدد أهداف اللامركزية في ستة نقاط أساسية:

أولاً، تسعى اللامركزية إلى تعزيز الديمقراطية والشفافية في النظام، فعندما يكون للمواطنين والمجتمعات المحلية دور في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر، تنشأ بيئة أكثر شفافية تُعزز من مبدأ المساءلة، وهذا يؤدي إلى تقليل فرص الفساد ويعزز من استقرار النظام الإداري.

ثانياً، تهدف اللامركزية إلى تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، فبما أن القرارات تتخذ على مستوى محلي، يصبح من السهل تحديد الاحتياجات والأولويات بدقة، مما يؤدي إلى استخدام موثوق وفعال للموارد المتاحة.

ثالثاً، من أهداف اللامركزية تحسين جودة الخدمات التي يتلقاها الناس، فعندما تتخذ القرارات على مستوى محلي، يُمكن التأكيد على متطلبات وحاجات المجتمع بطريقة أكثر فعالية مقارنة بما يمكن تحقيقه في نظام مركزي.

رابعاً، تُسهم اللامركزية في تعزيز الابتكار والتجديد، فالأفراد والمؤسسات على المستوى المحلي لديهم فرصة لتطوير أساليب وحلول جديدة تُعالج مشكلاتهم الخاصة، بدون الحاجة للانتظار لتوجيهات من الجهاز الإداري المركزي.

خامساً، تُركز اللامركزية على تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية، إذ يُمكن للمناطق والمجتمعات المحلية أن تتمتع بتوزيع موارد أكثر عدلاً وأن تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للمجتمعات المتنوعة.

سادساً، تأتي أهمية اللامركزية في دعم التنمية المستدامة، فعند تحقيق الديمقراطية والكفاءة والعدالة، تُصبح البيئة مهيأة لتحقيق التنمية على المدى الطويل، وتوفر فرص للجميع. تعتبر اللامركزية أداة مهمة لتحقيق عدة أهداف ترتبط بالحوكمة الجيدة، كال كفاءة، والتنمية المستدامة، وهي تُعزز من المشاركة الديمقراطية وتُثمي الشعور بالملكية والمسؤولية بين المواطنين، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

7.1.2 الجهات المعنية بتطبيق اللامركزية

الجهات المعنية بتطبيق اللامركزية متعددة ومتنوعة، وتشمل كلاً من الجهات الحكومية والمجتمع المدني والمنظمات الدولية، إلى جانب القطاع الخاص والمجتمعات المحلية (عبدالمالك و سعيد، 2018)، ونذكر هنا بعض الأمثلة لهذه الجهات:

أولاً، الجهات الحكومية تعتبر من أبرز الأطراف المعنية بتطبيق اللامركزية. تشمل هذه الجهات مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تتضمن مستويات متعددة من الإدارة، يتطلب تطبيق اللامركزية تعاوناً وتنسيقاً بين هذه الجهات لضمان تحقيق أهدافها بفعالية. ثانياً، المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية لهم دور كبير في دعم تطبيق اللامركزية، سواء كان ذلك من خلال مراقبة الأداء الحكومي، أو تقديم الدعم التقني والمادي للمشروعات المحلية. ثالثاً، المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة، البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تقديم الدعم الفني والمالي لتطبيق اللامركزية، وذلك من خلال الدراسات والأبحاث والبرامج التدريبية.

رابعاً، القطاع الخاص يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح تطبيق اللامركزية، خاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمات والمنتجات التي قد تساعد في تحسين جودة الحياة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المحلية.

خامساً، المجتمعات المحلية والفردية تُعد جهة معنية أساسية في نجاح اللامركزية، فهي المستفيد الأول والأخير من توزيع الصلاحيات والموارد، ولها الدور الأكبر في مراقبة أداء الأجهزة الحكومية وتقييم فعالية الخدمات.

8.1.2 أبعاد اللامركزية

وضح (العناسوة و الشقران، 2021) أن اللامركزية هي تنظيم إداري يقوم على توزيع المهام والاختصاصات والسلطة بعيدا عن المركز وهي تعتمد على مبدأ الديمقراطية والاستقلالية عكس مفهوم المركزية. ويختلف مفهوم اللامركزية بسبب اختلاف الطريقة التي تطبق بها حيث تحتوي على أبعاد مختلفة منها:

1-الاستقلالية:

بحيث تتمتع الهيئات والمؤسسات اللامركزية بالاستقلال عن السلطة المركزية. بحيث تتمكن من اتخاذ قراراتها وممارسة أعمالها ووظائفها دون الرجوع إلى السلطة العليا.

2- تفويض الصلاحية:

تتمحور حول نقل السلطة والصلاحية من شخص مسؤول إلى آخر تابع له. بحيث ينوب عنه في القيام بأعمال ومهام ومسؤوليات معينة وانجازها ويكون مسؤولا أمام المدير عن مستوى أدائه في هذه المهام.

3- التدريب والنمو المهني:

يؤدي التدريب والتطوير المهني إلى تشجيع الموظف وتحفيزه للعمل مما يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه وزيادة الدافعية ومستوى الرضى لديه وبالتالي ترتفع الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة. كذلك تساعد الدورات التدريبية على تجديد المعارف والمعلومات وزيادة الخبرات العملية والوظيفية وتوفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء مما يساعد على الوصول لضبط الجودة في العمل.

4- البعد التنظيمي:

يتمثل في درجة استقلال الفروع الإدارية في النظام الداخلي. فإن تم منح الفرع استقلال تام مشبع في إدارته الداخلية فستكون اللامركزية هنا قوية، وإن قامت الإدارة العليا بتقنين النظام الداخلي للفرع ووضع بعض القوانين والسياسات فستكون اللامركزية متوسطة، أما إذا وضعت الإدارة العليا النظام الداخلي للفرع أو وضعت تعليمات صارمة للنظام فستكون اللامركزية ضعيفة هشة.

في هذه الدراسة قمنا باختيار بعدين فقط للامركزية الإدارية وذلك بما يتناسب مع متطلبات بحث أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان وهما بعد الاستقلالية وبعد تفويض الصلاحية.

الاستقلالية:

يشير (العناسوة و الشقران، 2021) أن الاستقلالية تُعد مفهومًا أساسيًا في نظم الإدارة اللامركزية، حيث تُعطي الفرصة للوحدات الإدارية المحلية لإدارة شؤونها بمرونة وبمعزل عن تدخل الجهات العليا. في هذا الإطار، فعلى سبيل المثال يكتسب مفهوم الاستقلالية المالية أهمية خاصة، فهو يتيح للجهات المحلية إدارة ميزانياتها بحرية، مما يُمكنها من توجيه الموارد نحو المشروعات والبرامج التي تُعتبر ذات أولوية للمجتمع المحلي.

بالإضافة إلى ذلك، تعطي الاستقلالية في اتخاذ القرارات الفرصة للمجتمعات المحلية للمشاركة الفعالة في العملية الإدارية. هذا يساهم في إحداث توازن بين الحاجات والموارد، ويعزز من الشعور بالملكية والمسؤولية بين أفراد المجتمع، إلى جانب ذلك، تُسهم الاستقلالية في تعزيز الشفافية والمساءلة. عندما تكون الوحدات الإدارية قادرة على اتخاذ قراراتها بشكل مستقل، يُصبح من الأسهل تقييم أدائها ومحاسبتها على أي تقصير محتمل.

تقدم الاستقلالية أيضاً مرونة في التعامل مع التحديات والفرص المحلية بطريقة تعكس الظروف والحاجات الخاصة لكل مجتمع. تكون القرارات في هذه الحالة أكثر ملاءمة وفعالية مقارنة بالقرارات التي تُتخذ من قبل الجهات الإدارية المركزية التي قد لا تكون على دراية كافية بالحاجات المحلية. وتكون الاستقلالية من خلال استقلال الإدارات الدنيا اللامركزية عن السلطة المركزية في الإدارة العليا، وذلك ليتسنى لها أن تمارس وظائفها التي تتطلب منها أن تتخذ بعضاً من القرارات بشكل لا يستدعي في الرجوع إلى الإدارة العليا (الطائي، 2020).

تفويض الصلاحية:

مفهوم تفويض الصلاحية:

يرى (غالب، 2019) أن تفويض الصلاحية عبارة عن نقل جزء من السلطة والاختصاصات من الرئيس الإداري إلى بعض موظفيه والعمل بها وممارستها دون الرجوع إليه. كما يشير الباحث إلى أنها منح صلاحية التصرف واتخاذ القرارات من شخص ذو مستوى إداري أعلى (الرئيس) إلى موظف ذو مستوى إداري أدنى، وأيضاً من الممكن أن تعني إعطاء الرئيس لموظف ما الحق باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للآخرين مع ضرورة التأكيد على وجوب الطاعة لمن توجه إليهم تلك الأوامر.

عرفها (شبيب، 2021) بأنها أسلوب إداري تنظيمي يقوم المسؤول أو الرئيس بموجبه بتوزيع أو نقل بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه، حيث يتمكن المرؤوسين من ممارسة تلك الاختصاصات بدون الرجوع إلى الرئيس.

تفويض الصلاحية هو مفهوم مهم في الإدارة اللامركزية، حيث يُمكن تعريفه بشكل أشمل بأنه منح السلطات والمسؤوليات إلى الجهات المحلية لاتخاذ القرارات وإدارة الأمور بشكل مستقل. يعتبر تفويض الصلاحية جزءًا أساسيًا من تنظيم السلطات والتحكم في العمليات الإدارية. في سياق اللامركزية، يتم منح الوحدات المحلية مثل البلديات والمقاطعات والمحافظات مزيدًا من الصلاحيات والاستقلالية في اتخاذ القرارات. هذا يعني أنهم يتمتعون بحرية أكبر في تحديد الأهداف والأولويات المحلية وتخصيص الموارد وتنفيذ البرامج والمشروعات. تفويض الصلاحية يتيح للجهات المحلية التفاعل بفعالية مع مجتمعاتهم المحلية وفهم احتياجاتهم ومطالبهم بشكل أفضل. يمكنهم تطوير السياسات والبرامج بناءً على هذا الفهم العميق، مما يضمن تلبية الاحتياجات المحلية بشكل أفضل. (عبدالمالك و سعيد، 2018)

بالإضافة إلى ذلك، تفويض الصلاحية يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية، فعندما تكون القرارات محلية، يصبح من السهل تتبع أداء الجهات المحلية وتقديم التقارير والمراجعات للمجتمع المحلي، وهذا كما ذكرنا يزيد من مستوى المساءلة ويقلل من فرص الفساد. أحد الجوانب المهمة لتفويض الصلاحية هو تعزيز المشاركة المجتمعية وتعزيز الديمقراطية. عندما يتم منح المجتمعات المحلية دورًا في عملية اتخاذ القرارات، يشعرون بالملكية والمشاركة الفعالة في تشكيل مصيرهم (العنساوة و الشقران، 2021).

أهمية تفويض الصلاحية:

لتفويض الصلاحية أهمية كبيرة في المؤسسة كما يرى (غالب، 2019) فهي تساعد في:

- السرعة في عملية اتخاذ القرارات وإصدارها دون الرجوع إلى الرئيس.
- خفض التكلفة المالية لبعض القرارات الإدارية والتي تتطلب عملية تحضير القرار الإداري وصرف مكافآت للعاملين على تحضيره وإصداره.

- تخفيف الضغط والعبء على الرئيس الإداري وتفرغه للمهام القيادية المهمة لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية.
 - زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم عند اتخاذ القرارات وزيادة ولائهم ودافعيتهم اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة منهم.
 - تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد وتنسيق الجهود الجماعية بينهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة في جو يسوده الاحترام والتفاهم بين المرؤوسين والرؤساء.
 - يساعد على الابتكار والابداع في تنفيذ الأهداف.
- وهنا يشير الباحث أيضا على أن عملية تفويض الصلاحية مهمة جدا في المنظمات الكبيرة لضمان إنجاز العمل بشكل أسرع حيث يتوجب على الرئيس منح بعض الصلاحيات إلى المستوى الإداري الأدنى بحيث يعطيه الحرية في اتخاذ القرار وتنفيذه بشكل أسرع بما يتماشى مع سياسة المؤسسة.

أهداف تفويض الصلاحية:

- أهم هدف لتفويض الصلاحية كما وضعه (الزهراء و منال، 2017) هو التخلص من المركزية الإدارية في المنظمات. فالتفويض له أثر كبير على الإنجاز والأداء الوظيفي حيث يساهم تفويض الصلاحية في:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: فعندما يقوم الرئيس بتفويض جزء من الصلاحيات للمرؤوسين فهذا يساعده على التركيز على الأنشطة المهمة الأخرى في المؤسسة والعمليات التنظيمية والتطوير والإشراف والتوجيه ورسم السياسات ومتابعة

تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من التركيز على الأعمال التي يمكن من المرؤوسين إنجازها بكل سهوله وهذا بدوره يساعد على تخفيف الضغط الذهني والجسدي عن الرئيس.

- **اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** يساهم تفويض الصلاحية في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتقدير طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية وشعورهم بالإنجاز والرضى عند تحقيق الأهداف المنشودة. فعندما توكل بعض المهام لموظف ما فإنه يشعر بالفخر وسيثبت أمام الجميع قدرته على الإنجاز والتمكن من القيام بالعمل المطلوب وأنه موظف مجيد ويستحق الترقية والثناء من قبل الرئيس. فالتفويض يؤدي إلى تشكيل موظفين مؤهلين ليكونوا مدراء مجيدين في المستقبل.

- **تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:** عندما يتم منح المرؤوسين صلاحيات معينة فهذا يعطيهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات للمنظمة مما يساهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالرضا والحماس مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ومشاركتهم الفاعلة في التنمية والتطوير الإداري فيها.

- **تخفيض التكاليف:** يساعد تفويض الصلاحية على تخفيض التكلفة المادية لقرارات المؤسسة ويساعد على سرعة انجاز الأهداف وتقليل الإجراءات الروتينية المتبعة مما يساهم في تحقيق الهدف في أقل وقت وجهد وتكلفة.

- **تقوية العلاقات الإنسانية بين الأعضاء:** يؤدي التفويض إلى اعتراف الموظفين بقدرات المرؤوسين وقبولهم وزيادة احترامهم وتقدير جهودهم مما يساهم في زيادة الأداء والالتزام والعمل بروح الفريق وزيادة قدرة المرؤوسين للقيام بمهامهم وتحمل المسؤولية في جو يسوده الولاء والاحترام المتبادل.

الشروط العامة لتفويض الصلاحية:

هناك بعض الشروط التي يجب التركيز عليها عند تطبيق عملية التفويض بشكل صحيح كما

وضحها (غالب، 2019) ومنها:

الشرط الأول: التفويض لا يكون إلا جزئياً: يجب أن يكون التفويض في بعض الصلاحيات

وليس كلها، كأن يقوم الرئيس بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بالأعمال الإدارية اليومية

ليركز على المهام الرئيسية كالتخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه.

الشرط الثاني: لا تفويض في المسؤولية: يقوم الرئيس الإداري بتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه

مع بقاء مسؤوليته كاملة فهو المسؤول أمام الإدارة العليا عن انجاز المهام. أما المفوض إليه

فهو مسؤول عن تنفيذ المهام أمام رئيسه المباشر فقط.

الشرط الثالث: عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: لا يحق للمرؤوس المفوض إليه بتفويض

الصلاحيات التي فوضت له لموظفين آخرين أقل منه في السلم الوظيفي ولكنه يستطيع تفويض

بعض من صلاحياته الأساسية كنوع من التخفيف عنه إذا شعر بعدم القدرة على القيام بكل

الأعمال المفوضة له وأعماله الأساسية.

الشرط الرابع: التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: نظراً لكثرة المهام والأنشطة لدى

الرئيس والموظفين في أعلى السلم الإداري فإن التفويض يساهم في التخلص من الأعمال

والمهام التفصيلية والروتينية وتفويضها لموظفين آخرين ليتسنى للرئيس التركيز على المهام

الرئيسية والإدارية.

الشرط الخامس: وضوح حدود التفويض: يجب أن تتم عملية التفويض حسب قوانين محددة وواضحة بحيث تلزم المفوض إليه بالالتزام بتلك القوانين والحدود واحترامها، كما يجب عليه فهم طبيعة المهام المفوضة إليه والقيام بها على أكمل وجه ووعي ودراية وإتقان.

الشرط السادس: من حق الرئيس الإداري تعديل الصلاحيات المفوضة أو استردادها: لا يجوز للرئيس أن يقوم بالمهام التي قام بتفويضها لموظف آخر تجنباً لتعارض القرارات بينهم، ولكن يستطيع الرئيس أن يقوم بتعديل الصلاحيات التي قام بتفويضها إذا رأى عدم الكفاءة والإخلاص في تنفيذها، أو استردادها في حالة الضرورة إذا استدعى الأمر لذلك.

أنواع عملية تفويض الصلاحية:

وضح (العنساوة و الشقران، 2021) نوعين أساسيين لعملية تفويض الصلاحية وهي:

- **التفويض في الاختصاص:** هو أن يعطي الرئيس صاحب الاختصاص لأحد مرؤوسيه الصلاحية بالتوقيع عنه في بعض المستندات والوثائق لسير العمل وتسهيله، كأن يفوض المدير أحد الإداريين بالتوقيع على المراسلات والرد عليها وقبول الاجازات واعتمادها نظراً لانشغال المدير بأعمال أخرى وعدم تواجده باستمرار في المكتب أو التزامه ببعض الاجتماعات.
- **التفويض في التوقيع:** يعني أن يدون صاحب الصلاحية اسمه نهاية الوثيقة مع توقيعه وإلا لن يكون للوثيقة معنى قانونياً.

خطوات تفويض الصلاحية:

أشار (سبهان حمد و الربيعي، 2019) أن عملية تفويض الصلاحية تتضمن ثلاث خطوات وهي كما يلي:

- 1- **تحديد المسؤولية:** بمعنى تكليف المرؤوس بواجبات ومهام معينة عليه إنجازها.
- 2- **تفويض الصلاحية:** تتمثل في إعطاء المرؤوس الصلاحيات المناسبة لأداء هذه المهام.
- 3- **المساءلة:** يكون المرؤوس مسؤولاً عن أداء المهام وإنجازها أمام رئيسه ولكن يبقى الرئيس هو المسؤول الأول أمام الإدارة العليا عن المرؤوس المفوض إليه وعن أداء المهام المطلوبة بشكل صحيح.

مزايا تفويض الصلاحية:

هناك عدة مزايا يحققها تفويض الصلاحية كما حددها (الزهران و منال، 2017) ومنها:

- تخفيف العبء عن الرئيس مما يساعده على التركيز على الأمور الإدارية المهمة.
- زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم وقدرتهم على العمل مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم.
- التشراك في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والتنظيم في الأداء الوظيفي.
- اكتشاف قدرات المرؤوسين القيادية وتدريبهم على تحمل المسؤولية تدريباً لهم ليكونوا مدراء مجيدين في المستقبل.

بينما يرى (الطائي، 2020) أن مزايا التفويض ما يلي:

- السرعة في اتخاذ القرارات وإنجازها.
- تفرغ القائد للمهام القيادية والاستراتيجية المهمة.
- العمل بروح الفريق الواحد وزيادة الشعور بالولاء للمنظمة.

- التنمية الذاتية للمرؤوسين وتربيتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- خلق جو من المساواة والعدالة بين الموظفين، حيث يكافأ الموظف حسب عمله وأدائه.
- تخفيض التكلفة المالية للقرارات الإدارية.

عيوب تفويض الصلاحية:

بالرغم من المزايا العديدة للتفويض، إلا أن هناك عدة عيوب لها كما ذكرها (العطار، 2018) أهمها ما يلي:

- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تردد الرؤساء الإداريين وخوفهم على مركزهم ومكانتهم في المنظمة من الضعف عند تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بالأعمال الهامة.
- غرور بعض الرؤساء وحبهم في تركيز السلطة بأيديهم ليكونوا أصحاب القوة في المنظمة.
- رفض بعض الرؤساء من إعطاء فرصة التدريب والترقي للمرؤوسين خوفاً من تطوره ومنافسته له في المستقبل.
- غياب الوعي بأحكام التفويض وقواعده وجهل الرؤساء بذلك.

كما أن (غالب، 2019) يشير إلى مجموعة أخرى من العيوب لعملية تفويض الصلاحية ومنها ما يلي:

- **فقدان السيطرة:** يتصف المدير الرئيسي بقدرة على التحكم بالأمور والسيطرة عليها ولكن عندما يتم تفويض موظف آخر بهذه المهام قد تخرج الأمور عن سيطرته وتحكمه بسبب قلة الخبرة والمعلومات الإدارية لديه.

- **ضياع الوقت:** يحتاج المرؤوس أو المفوض إليه بعض الوقت للتدريب واكتساب المهارة والقدرة على اتقان المهام وتنفيذها مما يسبب ضياع الوقت وهدره.
 - **فقدان التحكم والنفوذ:** يشعر المدير بأنه يفقد سيطرته ونفوذه وتحكمه على المنظمة عندما يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه.
 - **ضياع المكافأة والتقدير:** عندما يقوم المفوض إليه بالعمل وإنجاز المهام سيصبح شريكاً في الأداء والانجاز وسيشعر المدير بأن هذا المرؤوس أصبح شريكه في المكافأة والتعزيز المادي والمعنوي.
 - **الخوف من اللوم:** قد يخاف المدير (المفوض للصلاحيات) من المسؤولية واللوم الذي قد يصاحبه عند تقصير المفوض إليه في أداء المهام. فالمدير هو المسؤول الأول أمام الإدارة العليا عن أي تقصير أو خطأ من قبل المفوض إليه.
- كما أنه يرى أيضاً أن من عيوب تفويض الصلاحيات أنه يحتاج إلى طرق رقابية مشددة لضمان سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أحياناً يسبب بعض المشاكل والحساسيات بين الموظفين داخل المنظمة عند إعطاء البعض صلاحيات دون الغير وقد يشعرون بأنهم في مستوى أدنى منه مما يسبب نوع من الرفض وعدم التقبل والصراع بين الموظفين.

9.1.2 شروط نجاح اللامركزية الإدارية:

يرى (العنساوة و الشقران، 2021) أن هناك عدة شروط لابد توافرها لنجاح اللامركزية الإدارية في أي منظمة ومنها:

- وجود القابلية لدى الإدارة العليا في التخلي عن بعض صلاحياتها للمؤسسات الإدارية الدنيا.
- الموازنة بين السلطة المركزية والفرعية بما يتناسب مع طبيعة العمل والنظام المتبع فيهما.

- استشعار أهمية التدرج الوظيفي لدى الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة التي تطبق مبدأ اللامركزية.

- وينوه الباحث أيضا على أهمية وجود التوازن بين المركزية واللامركزية الإدارية في أي منظمة بحيث لا يطغى جانب على الآخر ولا يكون هناك مركزية أو لامركزية مطلقة.

10.1.2 محددات اللامركزية الإدارية:

أشار (غالب، 2019) أن هناك بعض العوامل التي من شأنها أن تحدد درجة تطبيق اللامركزية في المنظمة ومنها:

عامل التكلفة: القرارات التي تكلف مبالغ مالية كبيرة فإن الإدارة العليا هي من تصدر أو تتخذ هذا القرار وتبتعد المؤسسة عن تطبيق اللامركزية في هذه الحالة.

السياسة الموحدة: تعتبر رغبة المؤسسة في تطبيق السياسة الموحدة من محددات اللامركزية فبعض المؤسسات تريد أن يكون لها سياسة موحدة في مجال معين مثل الجودة والتسعير فإذن ذلك يحد من استخدام اللامركزية.

حجم المنظمة: كلما كبر وزاد حجم المنظمة فإن الإدارة العليا تقوم بتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بشكل أكبر وذلك لصعوبة المركزية الإدارية في المنظمات الكبيرة.

الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا: ترى بعض المنظمات أن تطبيق المركزية هو الأفضل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. بينما ترى بعض المنظمات الأخرى بأن اللامركزية هي الحل الأمثل لتحقيق أهدافها. لذلك فإن الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا هي السبب الرئيسي لتطبيق المركزية أو اللامركزية في المنظمة.

فلسفة المرؤوسين: يعتمد تطبيق اللامركزية من عدمه على حسب فلسفة المرؤوسين ونظرتهم حول ضرورة تطبيق اللامركزية في المنظمة. فإذا شجع المرؤوسين على تطبيق اللامركزية فإن الإدارة العليا ستشعر بضرورة تخفيف العبء على المنظمة وضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجال الوظيفي: يعتمد تطبيق اللامركزية على حسب طبيعة المجال الوظيفي، فبعض المجالات الوظيفية من السهل تطبيق اللامركزية فيها عن غيرها من المجالات مثل مجال الموازنة.

11.1.2 مزايا وعيوب اللامركزية الإدارية:

تتسم اللامركزية بالعديد من المزايا ومن أهمها:

- إن تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تقليل العبء على السلطة المركزية والتخفيف من ضغوطات العمل وذلك بتوزيع الاختصاصات والمهام الإدارية بينها وبين الإدارات الأخرى المحلية (سبهان حمد و الربيعي، 2019).
- يتيح تطبيق اللامركزية الإدارية إلى توسع الأنشطة الاقتصادية والتنموية وتوفير الخدمات في تلك المجتمعات المحلية المختلفة بدلا من تركزها في العواصم أو المدن الكبرى (القيام، 2023)
- يسهم تطبيق اللامركزية الإدارية في تحقيق مبدأ الديمقراطية. فالمواطن له دور فعال في إدارة شؤون المجتمع المحلي والمساهمة في انتخاب ممثلي مجالس الإدارة المحلية (القيام، 2023).
- يؤدي تطبيق اللامركزية الإدارية إلى تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات وتدريبهم على حل المشكلات الطارئة واتخاذ الحلول المناسبة لها.

- يعطي تطبيق اللامركزية مجالاً لتطوير العاملين وفرصة للإبداع والابتكار من خلال التعاون الايجابي في مجال عملهم والمشاركة في الآراء مما يؤدي بدوره إلى رفع معنوياتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم (غالب، 2019).

12.1.2 عيوب اللامركزية الإدارية:

بالرغم من المزايا التي تنسم بها اللامركزية الإدارية إلا أن هناك بعض العيوب فيها كما ذكرها (العاني، 2016):

- يؤدي تطبيق اللامركزية الإدارية إلى تكوين وحدات إدارية مستقلة في الدولة الواحدة مما يؤدي إلى ضعف السلطة المركزية وتهديد وحدتها
- يتطلب تطبيق اللامركزية الإدارية إلى دعم مالي كبير من الدولة
- انعدام الخبرة والمهارة في إدارة المشاريع العامة في السلطات المحلية مقارنةً مع الإدارة المركزية.
- يتسبب تطبيق اللامركزية الإدارية إلى توجيه الاهتمام والتركيز على المرافق المحلية بدلاً من المرافق العامة القومية مما يؤدي إلى نشوب النزاعات والخلافات بين السلطات المحلية والمركزية.

13.1.2 مبررات التوجه نحو اللامركزية الإدارية:

يشير (غالب، 2019) إلى أن هناك بعض من الأسباب التي تبرر التوجه نحو تطبيق اللامركزية ومنها:

- استقرار العمل في المنظمة: بسبب وضوح أهداف المؤسسة لدى العاملين بها يؤدي إلى الوصول إلى روتين مستمر والنمطية في العمل وهذا سبب من أسباب التوجه لتطبيق اللامركزية الإدارية لتلافي الروتين ونمطية العمل في المؤسسات.

- **التشتت الجغرافي وصعوبة الاتصال:** يؤدي البعد الجغرافي بين المنظمات وعدم وجود وسائل اتصال أو صعوبتها بين المؤسسة العليا والمؤسسات المحلية الأخرى إلى ضرورة تطبيق اللامركزية الإدارية وذلك لسهولة انجاز المهام واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بسهولة ويسر.

- **كبر حجم المنظمة واتساع نطاقها:** عندما يكون حجم المؤسسة كبير ونطاقها واسع يكون عدد العاملين فيها كبير والعمل فيها صعب والمسؤوليات ضخمة مما يشكل صعوبة في التحكم في مجريات الأمور وهذا بدوره يشجع على التوجه نحو تطبيق اللامركزية وذلك لتخفيف العبء على العاملين في المنظمة وتفويض السلطات وتوزيع المهام بين المنظمات الأخرى.

- **تخفيف العبء عن الرئيس:** بسبب كبر حجم المؤسسة والضغط الذهني والتعب والارهاق الجسدي الذي قد يتعرض له المدراء في المؤسسات الكبيرة تأتي الحاجة الملحة إلى التوجه نحو تطبيق اللامركزية وذلك للتخفيف عن الرئيس أو المدير ولنقل وتفويض بعض الصلاحيات إلى رؤساء الإدارات الأخرى.

- **مهارة وخبرة العاملين:** وجود مهارة وخبرة كافية في العاملين في المؤسسات مما يؤهلهم لاتخاذ قراراتهم وإدارة عملهم بأنفسهم مع ضرورة ثقة الرئيس الأعلى بعدم الحاجة للرجوع إليه في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل في تلك المؤسسات.

- **التأكيد على العوامل الإنسانية:** من خلال إشراك العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لزيادة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

14.1.2 صور اللامركزية الإدارية:

هناك صورتان أساسيتان للامركزية الإدارية كما وضحهما (سبهان حمد و الربيعي، 2019) وهما:

أولاً: اللامركزية الإدارية المحلية (الإقليمية):

تعتبر اللامركزية الإدارية المحلية أو الإقليمية من طرق الإدارة التي تعني بتوزيع الأدوار أو الاختصاصات الإدارية بين السلطة الإدارية والمجالس المحلية المنتخبة. بحيث تكون المجالس المحلية تحت رقابة وإشراف الإدارة المركزية العليا.

توضح هذه الصورة مبدأ الديمقراطية بحيث يمتلك المواطنون في الهيئات المحلية القدرة من انتخاب مرؤوسيههم وإدارة شؤونهم بأنفسهم مما يتيح لهم الحرية والاستقلالية عن السلطة المركزية فتتولى الإدارات المحلية إدارة شؤونها مع خضوعها للرقابة والإشراف من قبل الإدارة المركزية العليا.

ثانياً: اللامركزية الإدارية المرفقية (المصلحية):

اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية تعني منح بعض المرافق القومية بعض من الاستقلال في إدارة شؤونها وتحديد اختصاصاتها وتصريف أمورها تحت إدارة وإشراف الدولة. تأتي أسباب ظهور هذه الصورة من اللامركزية إلى الحاجة لإنشاء مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية تقوم بإدارة شؤونها ولها استقلالها المالي والإداري وتمارس اختصاصاتها المختلفة إلا أنها تكون تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

يشير الباحث إلى أن السبب لإنشاء اللامركزية المرفقية هو لحماية بعض الأنشطة من الروتين وإعطاء الفرصة لإدارة هذه المؤسسات بقدر من الاستقلالية.

ولا تعتمد اللامركزية الإدارية المرفقية على مبدأ الديمقراطية، بل تعتمد على الكفاءة والخبرة في إدارة المرفق متبعة نظام التعيين لاختيار رئيس مجلس المؤسسة والأعضاء العاملين بها وليس الانتخاب كما هو الحال في اللامركزية الإدارية الإقليمية.

2.2 المبحث الثاني: الحوكمة

1.2.2 مقدمة

الحوكمة كما وضحها (السرطان و الخزاعله، 2020) هي عبارة عن مجموعة من السياسات والتشريعات والضوابط والإجراءات والمعايير التنظيمية التي تؤثر على الطريقة التي تُدار فيها المؤسسة لتحقيق الأهداف بطريقة مهنية وأخلاقية بكل شفافية ونزاهة وفاعلية، ويتم ذلك وفق معايير التقييم والمتابعة لضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء والعدالة في توفير الخدمات.

يرى الباحث أن الحوكمة تُعتبر واحدة من الجوانب الرئيسية في نموذج الإدارة اللامركزية، وهي تشمل مجموعة من الآليات والممارسات التي تهدف إلى إدارة الشؤون الحكومية بكفاءة وفعالية، وضمان تحقيق العدالة والشفافية في القرارات والعمليات الإدارية. في هذا المبحث، سنستكشف مفهوم الحوكمة في سياق اللامركزية وأهميتها وأبعادها وتحدياتها.

الحوكمة في سياق اللامركزية تعني كيفية تنظيم وإدارة الشؤون الحكومية على المستوى المحلي بشكل يعزز من مشاركة المجتمع المحلي ويضمن تلبية احتياجاتهم. إنها تعتمد على مجموعة من المبادئ والأسس التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية.

أحد أهم جوانب الحوكمة في اللامركزية هو تعزيز الشفافية. يجب أن تكون القرارات الإدارية مفهومة ومتاحة للجمهور، بحيث يمكن للمواطنين مراقبة وتقييم أداء الجهات المحلية. يتضمن ذلك نشر المعلومات عبر وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية وتنظيم جلسات عامة لمناقشة القرارات.

المساءلة هي جزء آخر مهم من الحوكمة في اللامركزية. يجب أن تتحمل الجهات المحلية المسؤولية عن قراراتها وأفعالها أمام المجتمع المحلي. يمكن للمواطنين تقديم شكاوى واقتراحات والمشاركة في عمليات المراجعة والرقابة لضمان التحسين المستمر (حتاملة، 2018).

من ناحية أخرى، تشمل الحوكمة في اللامركزية أيضاً تعزيز المشاركة المجتمعية. يجب أن يكون للمواطنين دور فعال في صنع القرارات وتوجيه السياسات المحلية. ذلك يمكن أن يتم من خلال تنظيم اجتماعات مفتوحة واستشارات عامة وإشراك المجتمع في عمليات التخطيط والتنمية. أيضاً، الحوكمة في اللامركزية تتطلب تطوير القدرات وتعزيز التدريب للموظفين الحكوميين على مستوى الجهات المحلية. يجب أن يكون لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الشؤون المحلية بفعالية وفهم أهمية الحوكمة (الجريدة، 2021).

ومع ذلك، هناك تحديات تواجه عمليات تنفيذ الحوكمة في سياق اللامركزية. قد تتضمن هذه التحديات القلق بشأن توزيع الموارد والميزانيات بين الجهات المحلية والتحديات التقنية في تنفيذ الحوكمة عبر الإنترنت.

الحوكمة في سياق اللامركزية تعزز من فعالية الإدارة الحكومية وتشجع على المشاركة المجتمعية وتعزيز الشفافية والمساءلة. إنها عنصر أساسي في تحقيق أهداف اللامركزية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية (السرطان و الخزاعله، 2020).

2.2.2 مفهوم الحوكمة

يرى (السرطان و الخزاعله، 2020) أن الحوكمة هي كلمة مشتقة من التحكم وتعني المزيد من السيطرة والتدخل، وعرفت الحوكمة اصطلاحياً بأنها عملية سيطرة وتحكم لغرض تحقيق الرشد، ويتم ذلك عن طريق أسس وقواعد معينة وذلك لدعم الموضوعية والشفافية ورفع روح المسؤولية. وعرفت الحوكمة أيضاً أنها مجموعة من السياسات والتشريعات والضوابط والإجراءات التي يتم بواسطتها رقابة المنظمات وتوجيهها وتحديد هيكلها، كما ويتم توزيع المسؤوليات والمهام والواجبات بين أعضاء هذه المنظمات، حيث يتم وضع الأحكام والقواعد وكذلك الأهداف واستراتيجيات تحقيق

هذه الأهداف، وتهدف الحوكمة إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء وذلك عن طريق اختيار أفضل الأساليب الممكنة (حاتمة، 2018).

كما يرى الحوكمة في التعليم تُعتبر من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة. تُركز فكرة الحوكمة على الطرق التي يتم من خلالها إدارة وتوجيه المؤسسات التعليمية وتحقيق الشفافية والمساءلة (SUPERFINE & PAIGE, 2022)

في السياق التعليمي، تتناول الحوكمة مسألة كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم، ومن يكون مسؤولاً عن هذه القرارات، وكيف يتم مراقبة تنفيذها وتقييم نجاحها. وتهدف إلى تحقيق التمويل الملائم، وتعزيز المشاركة والاستجابة لاحتياجات وتطلعات مختلف أصحاب المصلحة، من معلمين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم.

تشمل الحوكمة الجيدة في التعليم كما وضحتها (حاتمة، 2018) عدة مكونات أساسية، منها:

- **الشفافية:** يجب أن يكون هناك وضوح في اتخاذ القرارات وفي الأسباب التي قادت إلى هذه القرارات.
- **المساءلة:** يجب أن توجد آليات تمكن من محاسبة المسؤولين عن أي قرارات أو أعمال.
- **الفعالية والكفاءة:** يجب أن تستخدم الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف التعليمية.
- **الاستجابة:** يجب أن تكون الأنظمة التعليمية قادرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتوقعاته.

لكن، تواجه الحوكمة في التعليم بعض التحديات، مثل معرفة كيفية توزيع الصلاحيات بين الجهات المختلفة، وكيفية ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

3.2.2 نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها

الحوكمة هي مفهوم شامل يتعلق بكيفية إدارة وإشراف الشؤون العامة والخاصة، وكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها بطريقة تضمن الشفافية والعدالة والكفاءة. يمكن تتبع نشأة الحوكمة إلى جذور تاريخية تمتد لعدة عقود، وهناك عدة أسباب أسهمت في ظهور مفهوم الحوكمة واكتسابه أهمية كبيرة (الشلفان، 2021):

1. **التحولات الاقتصادية والاجتماعية:** أحد أهم العوامل التي أسهمت في نشأة الحوكمة هو التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم في القرن العشرين. مع زيادة حجم الاقتصادات وتعقيد العلاقات الاقتصادية والمالية، أصبحت ضرورة تنظيم وإشراف الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الشفافية فيها أمراً ملحاً.
2. **التحولات السياسية والديمقراطية:** ظهرت مفاهيم الحوكمة بشكل أكبر في ظل التحولات السياسية والديمقراطية التي شهدتها العديد من البلدان. اتسمت هذه الحركة بزيادة التركيز على تمثيل الشعب وحقوق الإنسان ومكافحة الفساد.
3. **العولمة والتكنولوجيا:** شهدت العولمة تزايداً كبيراً في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين البلدان. هذا التفاعل أدى إلى ضرورة وجود أنظمة حوكمة فعّالة للتعامل مع قضايا مثل التجارة الدولية وحماية البيئة وحقوق الإنسان. بالإضافة إلى ذلك، تطورت التكنولوجيا بشكل كبير، مما زاد من إمكانية مراقبة وتقييم الأداء وزيادة الشفافية.
4. **الأزمات المالية والاقتصادية:** شهدت العقود الأخيرة عدة أزمات مالية واقتصادية عالمية، مثل أزمة الرهن العقاري في عام 2008. هذه الأزمات أبرزت أهمية مراقبة الأسواق المالية وضرورة تطوير أنظمة حوكمة مالية قوية.

5. **مكافحة الفساد**: كانت مكافحة الفساد والتحقيق في الفساد واحدة من الأسباب الرئيسية لظهور

مفهوم الحوكمة. الفساد يؤثر سلبيًا على الاقتصاد والمجتمع، ولذا كان هناك حاجة إلى

إجراءات حكومية فعالة لمكافحته.

6. **القضايا البيئية والاستدامة**: زادت الاهتمام بالقضايا البيئية والاستدامة، مما دفع بالحاجة إلى

تطوير أنظمة حوكمة تعزز حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

7. **الضغوط الدولية**: على مستوى العلاقات الدولية، بدأت الضغوط تزداد للتحرك نحو ممارسات

حكومية أفضل وأكثر شفافية. المؤسسات الدولية مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي

والبنك الدولي بدأت تشجع البلدان على تبني مبادئ حوكمة قوية.

4.2.2 أهمية الحوكمة

الحوكمة تعتبر عنصرًا أساسيًا لنجاح واستدامة المؤسسات والمجتمعات على الصعيدين الوطني

والدولي وتبرز أهمية الحوكمة كما وضحتها (الجريدة، 2021):

1. **تعزيز الشفافية والمساءلة**: الحوكمة تسهم في تحقيق الشفافية في إدارة الشؤون العامة

والخاصة. من خلال توفير المعلومات والمشاركة الفعالة للمواطنين والأطراف المعنية، يمكن

للحكومات والمؤسسات تعزيز مستوى المساءلة والرقابة على الأداء.

2. **مكافحة الفساد**: تساهم الحوكمة في مكافحة الفساد من خلال توفير آليات للكشف عن الفساد

والتحقيق فيه ومعاينة المسؤولين عنه. الأنظمة الحكومية القوية والشفافة تقلل من فرص

وانتشار الفساد.

3. **تعزيز الاستقرار والثقة**: الحوكمة الجيدة تساهم في تعزيز الاستقرار السياسي والاقتصادي.

عندما يتم اتخاذ القرارات بشكل عادل ويتم إدارة الموارد بكفاءة، يزيد ذلك من الثقة في

الحكومات والمؤسسات، مما يجذب الاستثمارات ويسهم في التنمية المستدامة.

4. **تحقيق التنمية المستدامة**: الحوكمة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق توجيه الاستثمارات وتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية بشكل يعزز من النمو الاقتصادي ويحقق تحسين جودة الحياة.
5. **تعزيز العدالة الاجتماعية**: الحوكمة الجيدة تسهم في تقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية من خلال توزيع الموارد والفرص بشكل عادل ومنع التمييز.
6. **دعم الاستقرار السياسي**: تعزز الحوكمة من استقرار الأنظمة السياسية عن طريق تعزيز مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار وضمان احترام حقوق الإنسان.
7. **جذب الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي**: الحوكمة الجيدة تجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية من خلال إقامة بيئة أعمال مستدامة وجاذبة للمستثمرين. هذا يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي.
8. **تعزيز التعاون الدولي**: الحوكمة تلعب دورًا هامًا في تعزيز التعاون والعلاقات الدولية الإيجابية من خلال احترام القوانين والاتفاقيات الدولية.
9. **تحقيق الأمان الاجتماعي**: الحوكمة تمكن من تنفيذ برامج اجتماعية تعزز من أمان ورفاهية المجتمعات من خلال تقديم الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والإسكان.
10. **تحقيق التوازن بين القوى**: تعزز الحوكمة من التوازن بين القوى وتقليل التركيز الزائد للسلطة في يدي فئة أو جهاز معين، مما يحقق الاستقرار السياسي ويمنع الانزلاق إلى الاستبداد.

5.2.2 الحوكمة وأهدافها

يشير (حتاملة، 2018) إلى أن الحوكمة تمثل مفهومًا أساسيًا في عالم الإدارة والسياسة والأعمال. إنها تشمل مجموعة من المبادئ والأسس التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة تسهم في تحسين إدارة المؤسسات والجهات الحكومية والخاصة، وتعزز من فاعلية العمليات والشفافية والمساءلة. الهدف الرئيسي للحوكمة هو تحقيق تنظيم وإشراف أفضل على الشؤون العامة والخاصة، تعتمد الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية، منها تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة وضمان العدالة والمساواة. إن تحقيق هذه الأهداف يسهم في بناء مجتمعات أكثر استدامة ورفاهية واستقرارًا.

الشفافية تمثل القاعدة الأساسية في الحوكمة، حيث يجب توفير المعلومات بشكل مفهوم وواضح للمواطنين والمساهمين. ذلك يمكنهم من مراقبة ومراجعة القرارات والعمليات بشكل فعال، مما يزيد من مستوى المساءلة والثقة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات، من جهة أخرى، مكافحة الفساد تعد أحد أهم أهداف الحوكمة. إن الفساد يشكل تهديدًا كبيرًا للمجتمعات والاقتصادات، ويؤثر سلبيًا على توزيع الموارد والعدالة الاجتماعية. لذلك، تتضمن الحوكمة إجراءات للكشف عن الفساد ومعاقبة المسؤولين عنه (السرحان و الخزاعله، 2020).

ويرى (حتاملة، 2018) أن تحقيق التنمية المستدامة هو هدف آخر تسعى إليه الحوكمة عن طريق توجيه الاستثمارات وتنفيذ السياسات بطريقة مستدامة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة وتحسين جودة الحياة للأفراد، كما أن ضمان العدالة والمساواة هما أيضًا جزء من أهداف الحوكمة وتتضمن الحوكمة إجراءات لمنع التمييز وتحقيق التوازن في توزيع الموارد والفرص بين مختلف شرائح المجتمع.

6.2.2 أبعاد الحوكمة

وضح (السرحان و الخزاعله، 2020) أن الحوكمة هي كلمة مشتقة من التحكم وتعني المزيد من السيطرة والتدخل، وعرفت الحوكمة اصطلاحياً بأنها عملية سيطرة وتحكم لغرض تحقيق الرشد، ويتم ذلك عن طريق أسس وقواعد معينة وذلك لدعم الموضوعية والشفافية ورفع روح المسؤولية حيث تحتوي على أبعاد مختلفة، قمنا باختيار أربعة أبعاد للحوكمة وذلك بما يتناسب مع متطلبات بحث أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان وهي كما يلي:

1.6.2.2 الإفصاح والشفافية

الإفصاح والشفافية هما مفهومان أساسيان يلعبان دوراً حيوياً في عالم الحوكمة وإدارة المؤسسات والمنظمات. تتمثل أهمية هذين المفهومين في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة فيما يتعلق بأعمال وقرارات المؤسسات. الإفصاح يتعلق بتوفير المعلومات والبيانات المهمة بشكل وافٍ ومفهوم، بينما تعني الشفافية تقديم هذه المعلومات بطريقة متاحة ومفهومة للجميع. يتعلق الإفصاح بالقدرة على توفير المعلومات بشكل دقيق وشفاف للجمهور والأطراف المعنية. يشمل ذلك نشر المعلومات المالية والأداء والقرارات بشكل منتظم ومفهوم. هذا يمكنه من تمكين المواطنين والمساهمين والشركاء من تقدير أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها. الشفافية تعزز الثقة وتقلل من فرص الفساد وتعزز مبادئ الحوكمة، فمكافحة الفساد هي أحد الجوانب الرئيسية للإفصاح والشفافية. عندما تكون المعلومات متاحة للجميع والقرارات تتخذ بشكل شفاف، يصبح من الصعب على الأفراد والجهات القائمة القيام بأنشطة فاسدة أو غير أخلاقية دون أن يتم كشفها ومعاقبتها.

عندما تتبنى المؤسسات مبدأ الإفصاح، يصبح من السهل على الجمهور والمساهمين والأطراف المعنية فهم كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات وإدارة الموارد. هذا يزيد من مستوى الثقة بين المؤسسة وجميع الأطراف المعنية.

الإفصاح والشفافية يساهمان أيضًا في تحقيق مستوى أعلى من المساءلة. عندما يعرف الناس بأنهم يمكنهم مراقبة أداء المؤسسة والتدقيق في قراراتها، يصبح لديهم المزيد من الثقة في العمل الذي تقوم به والقادة الذين يديرونها.

الإفصاح والشفافية أيضًا يعززان التعاون وبناء الشراكات مع الجهات الأخرى. عندما تكون المعلومات متاحة والقرارات تتخذ بشكل مفتوح، يصبح من الأسهل للمؤسسة جذب شركاء والتعاون في مشاريع وأهداف مشتركة.

2.6.2.2 المشاركة الفاعلة

المشاركة الفاعلة هي مفهوم يحمل في طياته أهمية كبيرة في سياق الحوكمة وإدارة الأمور العامة. إنها تعني تشجيع وتمكين الأفراد والجهات المعنية للمشاركة بفعالية في صنع القرار وإدارة الأمور المجتمعية والحكومية. تمثل المشاركة الفاعلة جزءًا أساسيًا من العملية الديمقراطية وتعزز من تطوير مجتمعات شفافة ومنصفة.

تشمل المشاركة الفاعلة تشجيع وتمكين المواطنين والأطراف المعنية على المشاركة في صنع القرار والمساهمة في عمليات اتخاذ القرار، هذه المشاركة يمكن أن تكون من خلال المشاركة في الانتخابات أو القيام بدور نشط في الحوار العام أو المشاركة في لجان استشارية. تساعد المشاركة الفاعلة في ضمان أن تعكس القرارات احتياجات وآراء مجتمع المؤسسة وتزيد من مستوى المساءلة والشرعية.

أحد أهم جوانب المشاركة الفاعلة هو تعزيز الشفافية في الأنشطة والقرارات الحكومية والمؤسسية. عندما يشعر الأفراد بأن هناك توفير كافٍ من المعلومات والفرص للمشاركة في صنع القرار، يتم تحقيق مستوى أعلى من الشفافية، وبالتالي يمكن للمجتمع مراقبة أفضل ومراجعة العمليات بشكل أفضل.

المشاركة الفاعلة أيضًا تسهم بشكل كبير في مكافحة الفساد وزيادة مستوى المساءلة. عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن أصواتهم مسموعة، يصبح من الصعب على الأشخاص القيام بأنشطة فاسدة دون أن يتم الكشف عنها.

تساهم المشاركة الفاعلة أيضًا في تحسين جودة القرارات. إذا كان هناك تبادل نقاش وآراء متنوعة، فإنه من المرجح أن يتم اتخاذ قرارات أفضل وأكثر انعكاسًا لاحتياجات المجتمع.

ومن المهم أيضًا أن نفهم أن المشاركة الفاعلة لا تقتصر فقط على الأفراد، بل تشمل أيضًا الجماعات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. هذه المشاركة تعزز التعاون وبناء الشراكات بين مختلف الجهات، مما يساهم في تحقيق تطور مستدام ورفاهية للمجتمعات.

3.6.2.2 العدالة والنزاهة

تعني العدالة والنزاهة تطبيق المبادئ العادلة والنزيهة في إدارة المؤسسات، فالقرارات يجب أن تبنى على المعايير العادلة وتوزيع الموارد بشكل يضمن المساواة والعدالة الاجتماعية. تعتبر العدالة والنزاهة ركيزتان أساسيتان في سياق الحوكمة وإدارة المؤسسات والمنظمات.

تتعلق العدالة بتطبيق القوانين واتخاذ القرارات بطريقة عادلة ومتساوية، بينما النزاهة هي القيام بالأعمال والواجبات بنزاهة وأمانة ومكافحة الفساد بكل صراحة. فالنزاهة تعني مكافحة الفساد والمحافظة على سلوكيات مالية وأخلاقية صحيحة في العمليات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة

لمعالجة أي انتهاكات. إن هذين المفهومين مترابطين ويشكلان أساسًا لبناء مجتمعات ومؤسسات تعمل بفعالية وعدالة.

أهمية العدالة والنزاهة

يرى (حاتمة، 2018) أن أهمية العدالة والنزاهة تكمن في:

- (1) **تعزيز الثقة:** العدالة والنزاهة تزيدان من مستوى الثقة بين الجمهور والمؤسسات والحكومات. عندما يعرف الناس أن القرارات تتخذ بنزاهة وبمراعاة للعدالة، يزيد ذلك من ثقتهم في هذه المؤسسات.
- (2) **مكافحة الفساد:** النزاهة تلعب دورًا حاسمًا في مكافحة الفساد. عندما يتم التعامل مع الأمور بنزاهة وتقديس القوانين والأخلاقيات، يصبح من الصعب على الأفراد والمسؤولين القيام بأعمال فاسدة دون تحمل عواقبها.
- (3) **تحقيق العدالة الاجتماعية:** العدالة تعزز توزيع الموارد والفرص بشكل متساوٍ بين مختلف شرائح المجتمع. ذلك يساهم في تقليل التمييز وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- (4) **تعزيز الاستدامة:** النزاهة والعدالة يمكن أن تساهم في تحقيق الاستدامة بواسطة توجيه الاستثمارات واتخاذ القرارات بناءً على معايير بيئية واقتصادية واجتماعية مستدامة.
- (5) **تعزيز الشرعية:** العدالة والنزاهة تزيدان من شرعية القرارات والسلطات الحكومية والمؤسساتية. عندما يعرف الناس أن القرارات تتخذ بنزاهة وتحترم القانون، يكون لديهم مزيدًا من الثقة في هذه الهيئات.
- (6) **تحسين جودة القرارات:** العدالة تساهم في تحسين جودة القرارات التي تتخذ، حيث تعني أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير عادلة وموضوعية.

4.6.2.2 الكفاءة والفاعلية

الكفاءة والفاعلية هما جزء مهم من مفهوم الحوكمة والإدارة الجيدة للمؤسسات والمنظمات، فالكفاءة والفاعلية تعني استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المحددة، فيجب أن تكون العمليات المؤسسية فعالة من حيث التكلفة والزمن والجودة.

الكفاءة تشمل أيضًا تنظيم العمليات وإدارتها بشكل يعزز من الإنتاجية والأداء، فهي القدرة على أداء المهام والواجبات بشكل فعال، بينما الفاعلية تتعلق بقدرة تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة.

هذان المفهومان يشكلان أساسًا لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة، حيث يمكن للكفاءة والفاعلية تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وهذا يساهم في تحقيق توجيهات الحوكمة بشكل أفضل.

أهمية الكفاءة والفاعلية

يشير (الشلفان، 2021) إلى أهمية الكفاءة والفاعلية في عدة نقاط منها:

- (1) استغلال الموارد بفعالية: الكفاءة والفاعلية تساعدان في استغلال الموارد المتاحة بأقصى قدر ممكن. يتيح ذلك تحقيق أقصى قيمة من الاستثمارات وتوجيه الموارد إلى الأولويات الصحيحة.
- (2) تحسين الجودة: الكفاءة والفاعلية يمكن أن تساهما في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. عندما يتم تنظيم العمليات وإدارتها بشكل فعال، يزيد ذلك من رضا العملاء والمستفيدين.
- (3) تحقيق الأهداف: الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المحددة بنجاح. إذا تم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، سيكون من الممكن تحقيق النجاح والتقدم.

(4) **تقليل التكاليف**: الكفاءة والفاعلية يمكن أن تساهمان في تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية.

ذلك يساعد في تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف والمحافظة على الاستدامة المالية.

(5) **تعزيز الثقة والشفافية**: عندما يتم تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسات والمنظمات،

يتزايد مستوى الثقة بين الجمهور والمساهمين. ذلك يعزز من شرعية المؤسسة ويسهم في

جذب دعم إضافي.

(6) **تحقيق الاستدامة**: الكفاءة والفاعلية يمكن أن تساهمان في تحقيق الاستدامة على المدى

الطويل. بتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، يمكن الحفاظ على استدامة الأنشطة

والمشاريع.

7.2.2 الحوكمة المؤسسية

تعتبر الحوكمة المؤسسية من المواضيع الحديثة الهامة التي انتشرت بشكل كبير في العقد الماضي

في منظمات الأعمال، حيث انتقل مفهوم الحوكمة مع هذا الانتشار الواسع من الشركات إلى

المدارس والجامعات والمؤسسات المختلفة، كما ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التربوية في الآونة

الأخيرة نظراً لدور المدارس والجامعات والمؤسسات التربوية ككل في مختلف دول العالم في جميع

جوانب التنمية (السرحان و الخزاعله، 2020).

كما يرى (الجرايدة، 2021) أن الحوكمة المؤسسية آلية حديثة لها هيكل تنظيمي مكتمل، يستند

على النزاهة والشفافية ويتسم بالكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، كما يقوم ببناء مصفوفة من

المعايير والنظم التي تعمل على ضبط العمل وتحسين مخرجاته بطريقة تتحقق فيها أهداف

المؤسسة، وتكون قادرة على المنافسة بكفاءة وتحقيق الجودة المنشودة.

تتمثل الحوكمة المؤسسية في إشراك جميع الأطراف داخل المؤسسة في عملية صنع القرار، وكذلك في تحديد الواجبات والمسؤوليات والحقوق في المؤسسة، بهدف الوصول إلى أقصى درجات الإنتاجية وكفاءة العمل للوصول إلى نجاح المؤسسة (حتاملة، 2018).

8.2.2 أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية

تعود أسباب اهتمام القطاع الحكومي بالحوكمة إلى تدني مستويات الأداء في الجهات الحكومية، مما أدى إلى ضعف الإنتاجية وتداخل المسؤوليات والصلاحيات، وأيضاً غياب المساءلة بالإضافة إلى ضعف منظومة الرقابة ككل، وتدني مستويات الإفصاح والشفافية، وكذلك ظهور حالات فساد إداري ومالي، فكان لا بد من تطبيق نظام يعمل على إخضاع أنشطة الجهاز الحكومي إلى مجموعة من القوانين والأنظمة، والمعايير والسياسات والإجراءات وذلك لكي يتحقق الانضباط في إدارة المؤسسة الحكومية من خلال تحديد واجبات ومهام المسؤولين في مختلف الإدارات (مفهوم الحوكمة وأسباب ظهورها، 2022).

9.2.2 تحديات تواجه الحوكمة المؤسسية

تواجه الحوكمة المؤسسية كما بينها (حتاملة، 2018) العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها في إدارة المؤسسات الحكومية. من بين هذه التحديات:

(1) **الفساد والاختلاس:** يُعد الفساد والاختلاس من أبرز التحديات التي تؤثر على الحوكمة

المؤسسية. عندما يكون هناك تلاعب في إدارة الموارد والأموال العامة، ينخر الفساد في

النسيج الإداري ويضر بالشفافية والمساءلة.

(2) **نقص التمويل والموارد:** غالباً ما تواجه المؤسسات الحكومية تحديات مالية تتمثل في نقص

الميزانيات والموارد. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل القدرة على تقديم الخدمات بجودة عالية

وفقاً للمعايير المؤسسية.

(3) التكنولوجيا والأمان السيبراني: تعتمد المؤسسات الحكومية على التكنولوجيا لتحسين الأداء

وتقديم الخدمات بشكل أفضل. ومع ذلك، يتعين على هذه المؤسسات مواجهة التحديات

المتعلقة بالأمان السيبراني وحماية البيانات الحساسة من التهديدات الإلكترونية.

(4) التغييرات السياسية والقانونية: تتأثر الحوكمة المؤسسية بالتغييرات في البيئة السياسية

والقانونية. يمكن أن تؤدي تغييرات في السياسات والتشريعات إلى تعقيد الإدارة وتعطيل

العمليات.

(5) التعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي: في مجتمعات متعددة الثقافات، يجب على

المؤسسات الحكومية التعامل مع التنوع وضمان المساواة في تقديم الخدمات وفرص الشغل.

(6) ضغوط الوقت والمواعيد النهائية: يمكن أن تكون هناك ضغوطاً كبيرة على المؤسسات

الحكومية لتحقيق أهدافها في مواعيد زمنية محددة. هذا يمكن أن يؤثر سلباً على جودة

القرارات والتخطيط.

(7) توجيه السياسة والاستقرار: تحدث التغييرات في السياسة والانقسامات السياسية قد تؤثر

على استقرار المؤسسات الحكومية وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد.

(8) تقليل البيروقراطية: قد تعترض البيروقراطية والإجراءات الإدارية الثقيلة عملية اتخاذ القرار

وتنفيذ السياسات.

(9) تحسين الأداء وقياس الأثر: قد يكون من التحديات تحسين الأداء المؤسسي وقياس تأثير

البرامج والخدمات.

10.2.2 أهمية حوكمة المؤسسات

يحدد (السرطان و الخزاعله، 2020) أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- تقوم الحوكمة بتعزيز القدرة على التنافس والتطوير ورفع مستويات الثقة، كما أنها تحقق الاتزان الإداري وتجنب الفساد.

-تعتبر الحوكمة المؤسسية إشراف ورقابة ذاتية تؤدي إلى التطبيق الصحيح للضوابط والتشريعات القانونية، مما يؤدي إلى حسن الإدارة وضمان حقوق المواطنين وهذا يحقق الرضا عن المؤسسة من المجتمع.

-تضمن الحوكمة المؤسسية مصالح وحقوق العاملين دون أدنى تمييز .

ويرى الباحث أن تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية مطلب مهم وأساسي يساعد على رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين كما أنه يقلل من درجات الترهل والتسيب الوظيفي والممارسات السلبية بكافة تصنيفاتها، مما يعين المؤسسة على تحقيق أهدافها ويعود بالأثر الإيجابي على المؤسسة والمجتمع والعاملين.

11.2.2 أهداف الحوكمة المؤسسية

توجد للحوكمة العديد من الأهداف، والتي يمكن أن تتحقق في المؤسسات بعد تطبيق الحوكمة فيها، ومن هذه الأهداف (الشلفان، 2021):

-المحافظة على أموال وموارد وممتلكات الدولة وضمان استثمارها بشكل فعال، فهي وسيلة الدولة لتقديم الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين جودتها.

-توزيع المسؤوليات والأدوار عن طريق وضع هيكل تنظيمية واضحة.

-وضع المبادئ والقواعد لإدارة المؤسسة والرقابة عليها.

-ضمان الحقوق بين الإدارة العليا والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

-تحقيق مبدأ العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة من خلال توفير المعلومات المالية والغير مالية المناسبة وجعلها متاحة لأصحاب العلاقة في الوقت المناسب.

التقليل من الممارسات الإدارية والمالية السلبية داخل المؤسسة.

12.2.2 مبادئ حوكمة المؤسسات

يرى (عبدالمعظم، 2022) أن لحوكمة المؤسسات مجموعة من المبادئ، منها:

-**المسؤولية:** تعرف على أنها مسؤولية مجلس الإدارة عن تقديم التوجيه الاستراتيجي والإرشاد للعاملين في المؤسسة، ومقدرته على الرقابة الفاعلة على إدارة المؤسسة بما يناسب معايير الأداء المعتمد، وإلمامه بالمبادئ التنفيذية في المؤسسة، وإدراكه ما يمكن أن يترتب من محاسبة على مسؤولياته أمام الجهات المسؤولة وأصحاب المصلحة.

-**الشفافية:** يقصد بالشفافية وضوح الإجراءات والممارسات التي تحدث بداخل المؤسسة، وسهولة الوصول على المعلومات عند الحاجة إليها، وكذلك سهولة الاستفادة من المعلومات بعد الحصول عليها من قبل العاملين داخل المؤسسة، وقد أصبح مبدأ الشفافية حاجة ملحة في سبيل ردع الفساد بجميع أشكاله، وخلق بيئة صحية للعمل، وأيضاً المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات وتوظيفها التوظيف الأمثل، يتم ذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لكافة الأطراف المعنية.

-**العدالة:** ضمان العدل والمساواة في التعامل لجميع العاملين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة، والمحافظة على حريتهم وعدم انتهاك حقوقهم، كذلك عدم التحيز ضد فرد أو جماعة معينة أثناء أداء واجباتهم، ومساندتهم في المطالبة بحقوقهم.

-**المحاسبة:** هي عملية يتم من خلالها تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة ومحاسبتهم على مستوى تنفيذ المهام الموكلة لهم، وفق ما وضع من معايير، يتطلب هذا وضوح واجبات ومسؤوليات العاملين والمعايير التي يجب أن يلتزمون بها أثناء أداء واجباتهم.

13.2.2 محددات الحوكمة المؤسسية

تتقسم محددات الحوكمة إلى قسمين رئيسيين، يعتمد عليها مستوى التطبيق الجيد والجودة للحوكمة، وهما (حتاملة، 2018):

- **محددات خارجية:** تتضمن هذه المحددات العديد من العناصر مثل مناخ الدولة العام كالتشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمنظمات وسوق العمل، وكذلك كفاءة قطاع المال وقدرته على توفير التمويل اللازم للمشاريع، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في إحكام رقابتها على المؤسسات، فضلاً عن وجود مؤسسات ذاتية التنظيم والتي لها دور بارز في ضمان عمل الأسواق بجودة وكفاءة كالتقابات المهنية، التي تقوم بوضع أخلاقيات المهنة وميثاق شرف العمال، أيضاً توجد مؤسسات تختص بالمهن الحرة مثل مكاتب الاستشارات المالية والثقافية والاستثمارية ومكاتب المحاماة والمراجعة.
- **محددات داخلية:** يشير هذا القسم إلى الأسس والقواعد والتعليمات التي تقوم المؤسسة بتطبيقها داخلياً، بالإضافة إلى الهياكل الإدارية التنظيمية التي توضح طريقة اتخاذ القرارات، كذلك توزيع المهام والصلاحيات بين متلقي الخدمة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون وذلك لأجل تقليل عدم التوافق بين مصالح الأطراف.

14.2.2 مراحل تطبيق الحوكمة

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات يتطلب المرور ببعض المراحل التي تساعد على تطبيق الحوكمة بشكل فعال، يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي (كراجة، 2020):

مرحلة التوعية بمفهوم الحوكمة

إن توعية الأفراد بمفهوم الحوكمة وأهميتها وسبل تطبيقها يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق الحوكمة ومبادئها، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو على نطاق الدولة ككل، لذا من الأفضل البدء بتوضيح مفهوم الحوكمة في نطاق الدولة المحلي وذلك بشكل يتماشى مع القيم والأعراف المحيطة، بعد ذلك تتم توعية الأفراد بدور الحوكمة في تقدم وتطوير المجتمع ودورها في تعزيز الأداء الاقتصادي وتحقيق الرفاهية وردع الفساد وتحقيق العدالة للأفراد والمجتمع.

مرحلة وضع القوانين

بعد الانتهاء من التوعية بمفهوم الحوكمة وأهميتها بين الأفراد يجب وضع القوانين الضرورية التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة، غالباً يتم الاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كنقطة انطلاق لمرحلة وضع القوانين، بهذا تستطيع الدول أن تضع القوانين الخاصة بها لأجل إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها.

مرحلة التطبيق والمراقبة

يتم البدء بتطبيق الحوكمة في المؤسسة بعد الانتهاء من وضع القوانين والتأكد من وملاءمتها، ويأتي بعد ذلك دور الحكومة بالإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة ومراقبة العملية والتأكد من التزام الجهة المطبقة للحوكمة بالقوانين الموضوعة لها وذلك للتأكد من صحة التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة.

15.2.2 الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة (أطراف الحوكمة)

أطراف الحوكمة هي الجهات والمؤسسات المعنية بتطبيق ومراقبة مبادئ الحوكمة في المؤسسات والمنظمات. في سياق الحوكمة المؤسسية، تلعب العديد من الجهات أدوارًا مهمة في ضمان شفافية ومساءلة وكفاءة إدارة المؤسسات. إليك بعض أهم الجهات والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة منها ثلاث أطراف رئيسية وستة أطراف غير رئيسية (ليلى و زرقون، 2017)

(1) **مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة أحد أهم أطراف الحوكمة في المؤسسات الغير ربحية،

حيث يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تحديد استراتيجيات المؤسسة والمراقبة العليا لأداء الإدارة التنفيذية.

(2) **الإدارة التنفيذية:** تقع على عاتق الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ القرارات التي يتخذها

مجلس الإدارة وضمان أداء المؤسسة بفعالية. يتعين على الإدارة التنفيذية أيضًا تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة والمساهمين.

(3) **المساهمين:** في المؤسسات، تشمل المساهمين الأشخاص أو الجهات التي تمتلك حصصًا

في رأس المال وتشارك في اتخاذ القرارات الهامة في الجمعيات العمومية.

(4) **الهيئات الرقابية والتفتيشية:** تلعب الهيئات الحكومية مثل هيئات الرقابة والتفتيش دورًا

حاسمًا في مراقبة الامتثال بالقوانين واللوائح وضمان شفافية ونزاهة العمليات.

(5) **الموظفين والعاملين في المؤسسة:** يجب أن تكون العملية التنفيذية للحوكمة مدمجة في

ثقافة المؤسسة وينبغي أن يشارك جميع الموظفين في تطبيق مبادئ الحوكمة والإبلاغ عن أي مخالفات أو سلوك غير قانوني.

(6) **المجتمع المدني والجمهور:** يلعب المجتمع المدني والجمهور دورًا مهمًا في مراقبة

الحكومة والمساءلة. يمكن للمجتمع المدني الضغط للكشف عن الفساد والمخالفات

والمطالبة بالشفافية والمشاركة في صنع القرار.

(7) **الجهات الرقابية الدولية والمنظمات الدولية:** في حالة المؤسسات الدولية والمنظمات

العالمية، تلعب الجهات الرقابية الدولية والمنظمات الدولية دورًا مهمًا في تقديم إطار

وإرشادات دولية للحوكمة والمساءلة.

(8) **الأطراف الممولة (المانحين):** في المنظمات غير الربحية والمؤسسات الإنمائية، تلعب

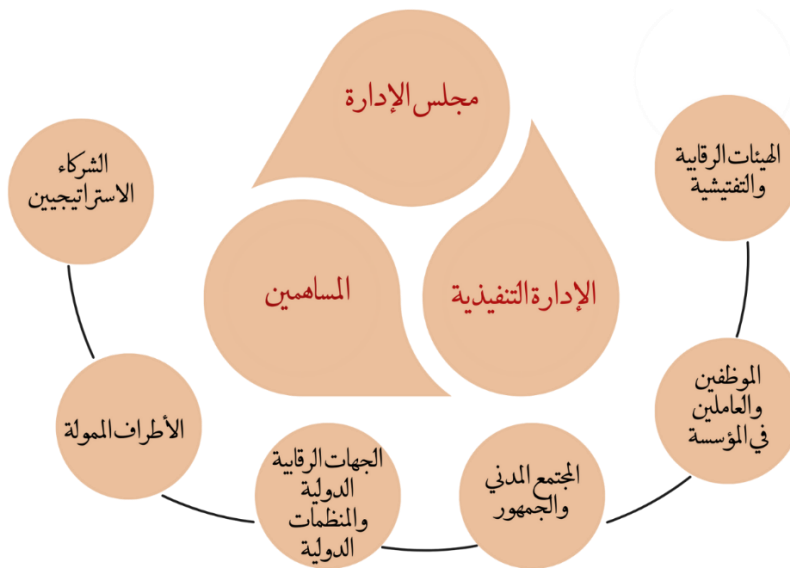
الأطراف الممولة دورًا حيويًا في توجيه الأموال ومراقبة استخدامها بما يتوافق مع الأهداف

والقيم المحددة.

(9) **الشركاء الاستراتيجيين:** يمكن أن تتعاون المؤسسات مع شركاء استراتيجيين من أجل

تحقيق أهداف مشتركة، ويتطلب ذلك توجيه ومراقبة مشتركة لتحقيق النتائج المرجوة.

الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة (أطراف الحوكمة)



الشكل 2: الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة (أطراف الحوكمة). المصدر: من إعداد الباحث

3.2 المبحث الثالث: الأدبيات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

شملت معظم الدراسات السابقة متغيرات وأبعاد متنوعة يتوافق بعضها مع متغيرات هذه الدراسة حيث استند الباحث في الدراسة على الدراسات الأقرب إلى موضوع بحثه ونستعرض هنا بعض هذه الدراسات:

دراسة (العنساوة و الشقران، 2021) بعنوان درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس: حيث قام (العنساوة و الشقران، 2021) بدراسة درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم الباحث طريقة الاستبانة في جمع المعلومات، وكان المنهج المتبع في الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، حيث كان مجتمع البحث يمثل كافة مديري المدارس الحكومية والخاصة التابعة للواء ماركا واستخدم الباحث عينة عشوائية تتكون من 280 مديراً ومديرة، تطرق الباحث إلى أربعة أبعاد للامركزية هي (بعد الاستقلالية، بعد تفويض الصلاحية، بعد التدريب والنمو المهني والبعد التنظيمي).

دراسة (العتار، 2018) بعنوان اللامركزية الإدارية ودورها بتطوير التعليم العام في العراق: وفي دراسة وصفية قام بها (العتار، 2018) حول اللامركزية الإدارية ودورها بتطوير التعليم العام في العراق أشار فيها إلى مفهوم اللامركزية في التعليم، وقام بتوضيح أبرز مداخل اللامركزية في التعليم، وهما (التفويض ونقل الصلاحيات)، كما قام باستعراض بعض التجارب الأجنبية التي

تطبق اللامركزية كنوع من الإدارة في التعليم، ثم تطرق إلى أهم التحديات التي تحول دون تطبيق النظام اللامركزي في التعليم العام بالعراق.

دراسة (سبهان حمد و الربيعي، 2019) بعنوان تطبيق اللامركزية الإدارية في العراق:

هدفت دراسة (سبهان حمد و الربيعي، 2019) إلى معرفة أثر تطبيق اللامركزية الإدارية في العراق، حيث قام بتسليط الضوء على المعوقات والتحديات التي واجهت تطبيق اللامركزية الإدارية في العراق، سواء كانت معوقات ذات طابع سياسي أو دستوري أو إداري أو أمني، وذلك بهدف إيجاد الحلول لتجاوز هذه المعوقات والذي قد يتطلب عمل على مستوى عالي والأخذ بمبدأ المساءلة والشفافية وتطبيق قانون وتفعيل الرقابة، كل هذا في ظل تدني مستوى أداء الحكومات المحلية وعجزها عن تقديم الخدمات للمواطنين بالشكل المطلوب.

قام الباحث بتعريف اللامركزية الإدارية لغوياً واصطلاحياً، وقد اتجه إلى وجود صورتان رئيسيتان لنظام اللامركزية الإدارية هما اللامركزية الإدارية الإقليمية (المحلية) واللامركزية الإدارية المرفقية (المصلحي)، بعد ذلك تطرق إلى توضيح أنواع المعوقات التي تواجه تطبيق اللامركزية، ثم وضع بعض الحلول اللازمة لمواجهة هذه المعوقات والتحديات.

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاستنتاجات أبرزها أن تجربة اللامركزية الإدارية تعد من التجارب المهمة لكافة مستويات الدولة، غير أنه لم تكن هناك رؤية واضحة لها كما أن البيئة غير مهيأة لتطبيقها بالشكل الأمثل، وقد تكون الإدارة الالكترونية إحدى الحلول الإدارية الحديثة التي من الممكن اللجوء إليها لتحسين الأداء الحكومي في مختلف المجالات.

دراسة (غالب، 2019) بعنوان أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة:

هدفت دراسة (غالب، 2019) إلى معرفة أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة بالأردن، حيث قام غالب باستخدام أربعة أبعاد لمتغير اللامركزية وهي تفويض السلطة والتمكين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، تدفق المعلومات، والسرعة في الإنجاز. قام بإعداد استبيان لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واتبع طريقة العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. تبين وجود أثر لتطبيق اللامركزية بأبعادها الأربعة على المتغير التابع الذي استخدمه. كما أوصت الدراسة بأهمية إقامة دورات تدريبية للمدراء والمسؤولين لفهم اللامركزية على نطاق أوسع.

دراسة (الطائي، 2020) بعنوان تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في المحافظات غير المنتظمة

بإقليم وفقاً لدستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ:

هدفت دراسة (الطائي، 2020) إلى التعرف على تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في المحافظات غير المنتظمة بإقليم وفقاً لدستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ، حيث أوضح الباحث أن زيادة الاهتمام بمفهوم اللامركزية الإدارية حدث نتيجة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي شهدها العالم.

تطرق الباحث إلى إلقاء الضوء على أسس مبدأ اللامركزية الإدارية من حيث المفهوم والعناصر والصور، ثم تحدث عن اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري واعتبره أسلوباً ناجحاً، وهو يقوم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطات الحكومية في العاصمة وبين المجالس المحلية، حيث تقوم السلطات المركزية بالإشراف على المجالس المحلية بنحو يحقق المصالح العامة للجميع.

دراسة (عبدالمالك و سعيد، 2018) بعنوان التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة في

إطار آليات الحوكمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعاون اللامركزي في توجيه عجلة التنمية المحلية المستدامة

في إطار آليات الحوكمة. حيث ارتأت بعض الهيئات المحلية أن التعاون اللامركزي يعد الخيار

الأمثل في تنفيذ المخططات التنموية ومواجهة التحديات والتطورات الخارجية.

حيث توصلت الدراسة إلى الحاجة الماسة للتعاون اللامركزي وذلك من أجل فض التكتل وخلق نوع

من الكفاءة والفعالية في القرارات المتخذة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف الممكنة

وهو ما تم التعبير عنه بحوكمة الجماعات المحلية.

توصل الباحث إلى أن الاعتماد على آليات التعاون اللامركزي بين الجماعات المحلية يمكن أن

يكون دافعاً لعملية التنمية المحلية.

دراسة (شبيب، 2021) بعنوان اللامركزية الإدارية الإقليمية في الأردن في ضوء قرار المحكمة

الدستورية التفسيري:

هدفت الدراسة إلى التعرف عن أسباب استحداث التنظيم القانوني للمركزية واللامركزية الإدارية في

الأردن، حيث تم تطبيق بعض العناصر التي تختص بهذا التنظيم كالاقراراف بالشخصية المعنوية

وما يتبع ذلك من استقلال مالي وإداري، وكانت الغاية من ذلك الاستقلال عن الحكومة المركزية

بالقدر اللازم الذي يمكن المجالس المحلية من القيام بدورها في تقديم الخدمات ليتحقق مبدأ

اللامركزية في الحكم.

فالاعتراف بالشخصية المعنوية أمر تقتضيه طبيعة التنظيم اللامركزي باعتباره ركيزة أساسية للاستقلال عن السلطة المركزية، أما الاستقلال المالي باعتباره جوهر اللامركزية لا يتحقق عملياً واقعياً إلا باستقلال الهيئات المحلية مالياً.

الاستقلال الإداري لا يعني أن السلطة المركزية لا تؤثر في المجالس المحلية حتى وإن كانت المجالس المحلية لها سلطة البت النهائي في إصدار القرارات دون الحاجة للرجوع للجهاز الإداري المركزي، إذ تلتزم المجالس المحلية بالسياسة العامة للدولة.

والعلاقة بين السلطة المركزية والإدارة المحلية اللامركزية هي ليست سلطة رئاسية وإنما يمكن أن تعتبر علاقة أفقية تمارس فيها السلطة المركزية الإشراف الإداري والوصاية على المجالس المحلية في الإدارة اللامركزية.

دراسة (محسن، 2020) بعنوان مدى توافق لامركزية الإدارة في العراق مع المبادئ العامة للامركزية الإدارية:

هدفت دراسة (محسن، 2020) إلى معرفة إيجاد مدى توافق لامركزية الإدارة في العراق مع المبادئ العامة للامركزية الإدارية، فبعد التحول الذي طرأ على نظام الحكم في العراق بعد دستور العراق عام 2005 حيث نص على منح المحافظات غير المنتظمة في إقليم صلاحيات إدارية ومالية واسعة وفق مبدأ اللامركزية الإدارية. صار لابد من توافق الصلاحيات الممنوحة مع مبدأ اللامركزية الإدارية، وكانت المحافظات تحت الرقابة فهي إدارات ذات استقلال نسبي وليس مطلق. وجد الباحث تبايناً واختلافاً في بعض القواعد والأسس التي تستند عليها اللامركزية الإدارية، حيث كانت محافظات العراق آنذاك تدار بطريقة النظام المركزي منذ تأسيس الدولة. وكانت هناك أكثر من نظرية لإدارة شؤون الدولة غير أن اللامركزية الإدارية أصبحت اليوم الأكثر انتشاراً في أغلب

الدول المتقدمة كما بدأت تتجذب إليها بعض دول العالم الثالث. أصبحت العراق تتجه للنظام اللامركزي نظرياً وفعلياً وتطبيقياً وذلك من خلال تشكيل مجالس للمحافظات.

دراسة (الزهران و منال، 2017) بعنوان اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين:

هدفت دراسة (الزهران و منال، 2017) إلى التعرف على اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين، حيث وضح الباحث مدى صعوبة إدارة المنظمات المصاحب لنموها المتواصل، لهذا تسعى إلى استخدام أساليب جديدة في الإدارة خصوصاً في مجال التنظيم كأسلوب اللامركزية الإدارية. وقد عرف الباحث اللامركزية بأنها السياسة الإدارية التي تقوم على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بطريقة تمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا على القيام بها.

كما أوضح الباحث وجود عدد من العوامل التي يمكن أن تحدد درجة اللامركزية التي يمكن استخدامها في المؤسسة ومنها عامل التكلفة، السياسة الموحدة، حجم المؤسسة، فلسفة المرؤوسين والمجال الوظيفي، وتحدث الباحث أيضاً عن مبادئ اللامركزية وشروط نجاح تطبيق اللامركزية وأشكال اللامركزية الإدارية.

دراسة (سميران، 2016) بعنوان الأسس العامة للامركزية الادارية ومدى تطبيقها في النظام الإداري الأردني:

هدفت دراسة (سميران، 2016) إلى معرفة الأسس العامة للامركزية الادارية ومدى تطبيقها في النظام الإداري الأردني، سلطت الدراسة الضوء على الأسس العامة لنظام اللامركزية الإدارية ومدى تطبيقها في مشروع نظام اللامركزية الأردني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين، تحدث المبحث

الأول عن الأسس العامة للامركزية الإدارية، ومنها الشخصية المعنوية للهيئات المرفقية والمحلية،
والحاجات الخاصة والمحلية، وأيضاً توفر رقابة السلطة المركزية على المرافق اللامركزية، أما
المبحث الثاني فتناول مدى تطبيق نظام الإدارة اللامركزية في الأردن، حيث اعتمد مشروع قانون
اللامركزية الإدارية في الأردن على ثلاثة مكونات رئيسية هي المحافظ والمجلس التنفيذي ومجلس
المحافظة بالإضافة إلى أمور تنفيذية وإجرائية.

كما لخص الباحث بعض مزايا وعيوب اللامركزية الإدارية، وأوضح أن اللامركزية الإدارية أقرب
إلى تحقيق العدالة من المركزية فهي تستطيع مواجهة الكوارث وتجاوز الأزمات.
توصلت الدراسة إلى أن مشروع اللامركزية في الأردن يحتاج إلى بعض التعديلات لكي يتناسب
مع الواقع المعاصر للامركزية المطبقة في بعض الدول الديموقراطية.

دراسة (السرحان و الخزاعله، 2020) بعنوان مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية

التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها:

هدفت دراسة (السرحان و الخزاعله، 2020) إلى التعرف على مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية
في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث استخدم المنهج
الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة
الهاشمية البالغ عددهم 47 عضواً، وكانت عينة الدراسة 36 عضو هيئة تدريس، كما قام بوضع
استبانة تضمنت أربعة أبعاد للحوكمة وهي: الإفصاح والشفافية، العدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية،
والمشاركة الفاعلة.

تحدث الباحث في هذه الدراسة عن أهمية الحوكمة وحددها في عدد من النقاط، كما تطرق إلى محددات الحوكمة وحصرها في محددين رئيسيين هما المحددات الخارجية كالقوانين والتشريعات والإجراءات والمحددات الداخلية التي تشير إلى الأسس والقواعد والتعليمات التي تطبق داخل المؤسسة.

وضع الباحث أربعة حدود لهذه الدراسة، الحدود الموضوعية التي تتعلق بتعريف مستوى الحوكمة، والحدود الجغرافية أو مكان هذه الدراسة، والحدود البشرية التي تتعلق بالعينة التي تم اختيارها، وأخيراً الحدود الزمانية التي قام الباحث بإنجاز دراسته فيها.

دراسة (حتاملة، 2018) بعنوان درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها:

هدفت دراسة (حتاملة، 2018) إلى الكشف عن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدم طريقة الاستبانة التي تكونت من أربعين فقرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 2077 فرد وأخذ منهم عينة تكونت من 272 قيادياً تربوياً، واختار خمسة أبعاد للحوكمة تمثلت في: الإفصاح والشفافية، العدالة والنزاهة، الرقابة والمسؤولية الإدارية، الكفاءة والفاعلية، والمشاركة الفاعلة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، في المقابل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لأثر المسمى الوظيفي، وعلى ما تقدم أوصت الدراسة باستخدام مؤشرات أداء للعمل الإداري تركز على الحوكمة المؤسسية وأيضاً متابعة الأبحاث والدراسات الحديثة في مجال الحوكمة المؤسسية.

دراسة (خريس، 2020) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال:

هدفت دراسة (خريس، 2020) إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من أعضاء مجالس الحوكمة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، حيث قام الباحث باختيار عينة عددها 170 عضو من أعضاء مجالس الحوكمة في الجامعات موضوع البحث وهي أربع جامعات، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية ووسيلة جمع البيانات، فقام بتوزيع 170 نسخة على أفراد العينة واسترجع منها للتحليل 132 استبيان.

في هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي في تحليل البيانات، حيث توصل إلى نتائج من أبرزها تطبيق أبعاد الحوكمة له أثر إيجابي في توفير المعلومات الصحيحة بشكل أكبر، وأيضاً تصقل شخصية ومهارات متخذي القرار. كما خرج الباحث ببعض التوصيات منها الحث على تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة والعمل على ترسيخه وتوضيح أبعادها وأهدافها وآلياتها وذلك لكي يسهل تطبيقها في القادم من مراحل.

دراسة (الشلفان، 2021) بعنوان دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري:

هدفت دراسة (الشلفان، 2021) إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات والآليات اللازمة لمكافحة الفساد، حيث اعتمد الباحث على

المنهج الوصفي وقام بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والشفافية والفساد، وتوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن الحوكمة تساعد في ضمان تحقيق الشفافية والنزهة للمؤسسات كما أن لها دوراً كبيراً في مكافحة الفساد وذلك لأنها توفر هيكلاً تنظيمياً للمؤسسات يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة، كما أن الحوكمة تعمل على بث الشفافية في جميع تصرفات المؤسسة بصورة تساعد على إيجاد علاقة تتسم بالوضوح في جميع التعاملات. تعد الشفافية بالنسبة للعاملين أكثر أماناً وذلك من خلال وجود الرقابة الدقيقة على مختلف أجزاء المؤسسات، كما تشجع على استغلال أفضل الموارد المادية والبشرية، حيث يكون الأداء بشكل أفضل وأكثر شفافية.

قام الباحث بوضع عدد من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تفعيل دور الشفافية والحوكمة في مكافحة الفساد ومن أهم هذه التوصيات إصدار قوانين صارمة تمنع الفساد، ووضع أنظمة تقويم فعالة لأداء المؤسسات من خلال مبدأ محاسبة تكلفة الفساد، وذلك لكيلا تكون مبرراً لإلغاء خطط مكافحة الفساد لارتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد، وأخيراً توعية المجتمع لرفع المستوى الحضاري والثقافي لأن محاربة الفساد مهمة يشترك فيها الجميع.

دراسة (الجريدة، 2021) بعنوان أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان:

هدفت دراسة (الجريدة، 2021) إلى بناء أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، والتحقق من صدقه وقابلية تنفيذه. تضمن الأنموذج للصورة النهائية 54 معياراً مستوفية لمعايير الصدق والثبات، وقام بتغطية 6 أبعاد رئيسية، حيث تم تطبيق الأنموذج على 30 عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعات العمانية للعام الدراسي 2021/2020.

عرف الباحث الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الإجراءات والتشريعات التي تحدد مسار المؤسسة لتحقيق أهدافها بأسلوب أخلاقي ومهني وبشفافية وبنزاهة مع وجود آليات للمتابعة والتقييم وهي نظام متكامل لضمان كفاءة الأداء وفعاليتها، وكذلك توفير العدالة المؤسسية.

في ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث، أوصى بالإفادة من هذا النموذج وذلك لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات والجامعات في سلطنة عمان، حيث ينبع اهتمام الكليات والجامعات بموضوع الحوكمة كونها تمثل الإطار التنظيمي لتدبير الأهداف وإدارة الموارد والمكونات وفق قوانين الشفافية والمشاركة والمساءلة، وذلك بهدف تجويد العملية التعليمية وفق المصالح المشتركة.

دراسة (ليلي و زرقون، 2017) بعنوان دور الأطراف الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية:

هدفت دراسة (ليلي و زرقون، 2017) إلى إبراز دور الأطراف الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المدرجة في بورصة الجزائر. استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف منهج التحليل الوصفي من خلال استبيان تكون من ثلاثة محاور أساسية ارتبط الأول بقياس مدى توافر مقومات الحوكمة، والمحور الثاني قاس مستوى الإفصاح في التقارير المالية، أما المحور الثالث فقام بقياس أثر الحوكمة على تفعيل السوق المالية الجزائرية.

أدت الانهيارات والأزمات المالية التي حدثت في كثير من دول العالم إلى التفكير في إيجاد طريقة لحماية المستثمرين من الأخطاء والتلاعبات التي قد يقوم بها الإداريين، والتي أدت بدورها إلى تحمل الشركات خسائر مالية كبيرة جداً، حيث أصبحت تكلفة الإدارة السيئة تشكل العبء الكبير

على الشركات والاقتصاد العالمي، كذلك الافتقار للوضوح والشفافية جعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الصحيح.

بدأ الاهتمام بقواعد الحوكمة في محاولة جادة لاستعادة ثقة أطراف مستخدمي المعلومات المالية، وذلك من خلال القوائم والتقارير المالية المنشورة، مع التأكيد على الحاجة الماسة للإفصاح كعنصر رئيسي من عناصر الرقابة على المؤسسة، فأصبحت علاقة طردية كلما زاد مستوى الإفصاح في المعلومات المنشورة كلما زادت الثقة في أسواق المال.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Cui، 2015) بعنوان:

ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION AND TAX COMPLIANCE: A TRANSACTIONAL COST PERSPECTIVE

اللامركزية الإدارية والامتثال الضريبي: منظور تكلفة المعاملات

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تفسير جديد من حيث اللامركزية الإدارية لظاهرة لا يتم فيها تحصيل الضرائب وفقاً لقواعد القانون، وهي من الظواهر الشائعة في إدارة الضرائب في البلدان النامية، حيث يتم تحصيل الضرائب وفقاً لاتفاقات غير رسمية بين دافعي الضرائب ومحصلي الضرائب. وعرف الباحث اللامركزية الإدارية بأنها تركيز الوظائف الحكومية في أدنى مراتب البيروقراطية المنتشرة جغرافياً، حيث تزيد اللامركزية من تكاليف الاتصال المرتبطة بتنفيذ القانون وتغير هيكل تكاليف دافعي الضرائب في الحصول على المعرفة حول القانون، ونتيجة لذلك ظهر نوع من السلوك شبة المتوافق شمل العديد من دافعي الضرائب الذين كانوا سيمثلون بموجب نظام قائم على القواعد، حيث يتم تحويل الضرائب وتحصيلها بالرغم من عدم اطلاع كلا الجانبين على القانون. السياق الخاص الذي تبحث فيه هذه الدراسة هو ظاهرة تحصيل الضرائب غير القائمة على القواعد في الصين، حيث توصلت الدراسة أن التفسير الحاسم لهذه الظاهرة هو درجة عالية من اللامركزية الإدارية وعلاوة على ذلك فإن مسار العلاقة السببية من اللامركزية إلى طريقة تحصيل الضرائب يمر عبر سلوكيات ذات أهمية جوهرية للنظم القانونية.

دراسة (Ariadi و Trisnarningsih، 2022) بعنوان:

DECENTRALIZATION ANALYSIS IN IMPROVING MANAGERIAL PERFORMANCE

تحليل اللامركزية في تحسين الأداء الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أكثر عمقاً حول اللامركزية في تحسين الأداء الإداري، ففي عصر الاقتصاد الرقمي تتزايد المنافسة في عالم التكنولوجيا والمعلومات، حيث يطلب من الشركات الحفاظ على الموارد البشرية من أجل اللامركزية وتقييم الأداء بطريقة مستمرة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة. قام الباحث في هذه الدراسة بمراجعة أربعة مقالات تم الحصول عليها من قاعدة بيانات الباحث العلمي من Google، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اللامركزية مفيدة لتقديم مساهمة إيجابية في أداء الإدارة وذلك لأن اللامركزية هي عملية تفويض المسؤوليات والصلاحيات بدءاً من الإدارة العليا إلى الإدارة ذات المستوى الأدنى. كما أوضحت الدراسة أن اللامركزية تلعب دوراً مهماً للغاية بالنسبة للإدارة لأنها قادرة على مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرار الصحيح بفعالية، يكون للمديرين المبادرة في اتخاذ إجراءات لحل المشكلات التي تنشأ بحيث يمكنهم اتخاذ القرار بسرعة وبدقة.

دراسة (Ghadas و Sulaiman، 2021) بعنوان:

Corporate Governance Models for Higher Educational Institutions: An Analysis

نماذج حوكمة الشركات لمؤسسات التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة نظريات ونماذج حوكمة الشركات ودراسة هياكل الحوكمة، حيث اعتمدت الدراسة منهجية التحليل الوصفي. تلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً مهماً للغاية في

المساهمة في رؤية الدولة المتقدمة لأي بلد، ويعود السبب لأن مؤسسات التعليم العالي تعتبر منتجاً مهماً للمعرفة بالتالي تصبح المؤسسات الرئيسية في الاقتصاد القائم على المعرفة.

أوضحت الدراسة أن تأثير الطلب على الحوكمة محلياً وخارجياً إلى تغييرات كبيرة في السياسة واستراتيجيات الحوكمة الماليزية على مدى العقود الخمسة الماضية، فنظام التعليم العالي الماليزي بدأ قبل ثمانينيات القرن العشرين وكانت مشاركة القطاع العام في التعليم العالي نشطة للغاية في حين لعب القطاع الخاص دوراً ضئيلاً، أما في أواخر ثمانينيات القرن العشرين أصبحت مشاركة القطاع الخاص أكثر وضوحاً حيث كانت الجامعات والكليات الأجنبية تقدم برامج أكاديمية وتقنية في ماليزيا من خلال شركائها المحليين.

بحثت هذه الدراسة في ممارسات نموذج حوكمة المؤسسات من قبل مؤسسات التعليم العالي من ماليزيا والخارج، حيث تناولت نماذج حوكمة الشركات وتحليل حوكمة الشركات في مؤسسات التعليم العالي، وعرف الباحث أن الحوكمة تعني عملية صنع القرار داخل المؤسسة ومراقبة تقدمها نحو تحقيق الأهداف والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ قرارات أو عدم تنفيذها، ويمكن استخدام الحوكمة في عدة سياقات مثل حوكمة الشركات، والحوكمة الدولية، والحوكمة الوطنية، والحوكمة المحلية. تتعامل حوكمة الشركات مع طرق التحكم في الإدارة وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة والأطراف الأخرى.

دراسة (SUPERFINE و PAIGE، 2022) بعنوان:

FROM GOVERNANCE TO THE CLASSROOM: RETHINKING
LARGE-SCALE SCHOOL REFORM TO IMPROVE EDUCATIONAL
OPPORTUNITY AND EQUITY

من الحوكمة إلى الفصل الدراسي: إعادة التفكير في إصلاح المدارس على نطاق واسع لتحسين

الفرص التعليمية والانصاف

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة إصلاح المدارس وتحسين الفرص التعليمية، حيث ركزت المؤسسات

الحكومية على تحسين تكافؤ الفرص التعليمية للطلاب، وقادت المحاكم والهيئات التشريعية

مجموعة من جهود الإصلاح التعليمي واسعة النطاق بما في ذلك إصلاح التمويل المدرسي،

وتحسين التعليم لطلاب ذوي الإعاقة، والمدارس المستقلة وأنظمة المساءلة القائمة على المعايير.

كما أوضحت الدراسة أن العديد من التقييمات لهذه الجهود تعكس نجاحاً محدوداً أو مختلطاً

وتناولت الدراسة نظرة شاملة ليس فقط لماذا فشل نوع واحد من الإصلاح التعليمي في تحقيق

أهدافه في مجال معين، ولكن بدلاً من ذلك في سبب فشل هذه الجهود في الوصول إلى أهدافها

بشكل عام.

تحلل هذه الدراسة التحديات الشاملة من منظور يسلط الضوء على هياكل الحوكمة الأفقية والرأسية

الكامنة وراء هذه الإصلاحات، واستناداً إلى تحليل هذه الإصلاحات قدمت هذه الدراسة مبادئ

لإعادة التفكير في الحوكمة التعليمية بطريقة تنطوي على إمكانات أكبر لتحقيق العدل وتحسين

فرص تعلم الطلاب.

3.3.2 التعقيب على الأدبيات السابقة

لاحظنا من خلال استعراضنا للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع اللامركزية الإدارية أن بعض

الدراسات اتفقت بشكل جزئي في تناولها لموضوع أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات

التربوية الحكومية. على سبيل المثال الدراسات التي طبقت في الأردن منها دراسة (العنساوة و

الشقرا، 2021) حيث اختبر درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في

العاصمة عمّان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس، ودراسة (غالب، 2019) اختبر أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة، ودراسة (شبيب، 2021) تناولت اللامركزية الإدارية الإقليمية في الأردن في ضوء قرار المحكمة الدستورية التفسيرية، ودراسة (سميران، 2016) بحث في الأسس العامة للامركزية الادارية ومدى تطبيقها في النظام الإداري الأردني.

وفي الجزائر اهتمت دراسة (الزهراء و منال، 2017) بفحص اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين، كما تناول بحث (عبدالمالك و سعيد، 2018) التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة في إطار آليات الحوكمة.

أما الدراسات التي طبقت في العراق فتناول بحث (سبهان حمد و الربيعي، 2019) عن تطبيق اللامركزية الإدارية بجمهورية العراق، ودراسة (العتار، 2018) الذي بحث عن اللامركزية الإدارية ودورها بتطوير التعليم العام في العراق، ودراسة (الطائي، 2020) حيث اختبر تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في المحافظات غير المنتظمة بإقليم وفقاً لدستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ، ودراسة (محسن، 2020) تناولت مدى توافق لامركزية الإدارة في العراق مع المبادئ العامة للامركزية الإدارية.

وفي الصين دراسة (Cui، 2015) التي بحثت في اللامركزية الإدارية والامتثال الضريبي: منظور تكلفة المعاملات، ودراسة (Ariadi و Trisnarningsih، 2022) في إندونيسيا التي تناولت تحليل اللامركزية في تحسين الأداء الإداري.

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وجدنا أن بعض الدراسات اتفقت بشكل جزئي في تناولها لموضوع أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية

الحكومية. على سبيل المثال الدراسات التي طبقت في الأردن دراسة (خريس، 2020) التي اختبرت أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ودراسة (السرطان و الخزاعله، 2020) ركزت على مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودراسة (حاتمة، 2018) تناولت درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

في المملكة العربية السعودية اهتمت دراسة (الشلفان، 2021) بفحص دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، وفي سلطنة عمان دراسة (الجريدة، 2021) قدمت أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، ومن الجزائر دراسة (ليلى و زرقون، 2017) ركزت على دور الأطراف الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية.

وفي ماليزيا دراسة (Sulaiman و Ghadas، 2021) التي قدمت نماذج حوكمة الشركات لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة (SUPERFINE و PAIGE، 2022) في الولايات المتحدة الأمريكية التي تناولت إعادة التفكير في إصلاح المدارس على نطاق واسع لتحسين الفرص التعليمية والانصاف: من الحوكمة إلى الفصل الدراسي.

نلاحظ أن بعض الأدبيات السابقة على اتفاق نوعاً ما مع الدراسة الحالية من ناحية غرض الدراسة، وقد تختلف أحياناً في المنهجية المتبعة، فهذه الدراسة اهتمت بالبحث في أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان، هناك تشابه بسيط بين هذه الدراسة ودراسة (عبدالمالك و سعيد، 2018) بعنوان التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة

في إطار آليات الحوكمة التي طبقت في الجزائر، ولم أجد العديد من الدراسات التي جمعت في بحثها متغير اللامركزية الإدارية مع متغير الحوكمة المؤسسية، إلا أنه يوجد في الدراسات السابقة تشابه في متغير دون الآخر، على سبيل المثال دراسة (العناسوة و الشقران، 2021) بعنوان درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس، التي كان عليها الاعتماد في اختيار أبعاد المتغير المستقل، حيث ذكر الباحث في هذه الدراسة أن للامركزية أبعاد كثيرة، وذكر منها أربعة أبعاد، أما في الدراسة الحالية قمنا باختيار ما يتناسب معها من أبعاد، أيضاً دراسة (غالب، 2019) بعنوان أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدة الرصيفة التي تحوي العديد من العناصر المشابهة للدراسة الحالية بالإضافة إلى أربعة أبعاد للامركزية التي ذكرنا منها في دراستنا بعدين اثنين.

كما أن الدراسات السابقة التي تحدثت عن الحوكمة أيضاً متفقة نوعاً ما مع الدراسة الحالية، إلا أنه يوجد بعض الاختلاف، فأغلب الدراسات اعتمدت على طريقة الاستبانة في جمع البيانات للتحليل، على سبيل المثال دراسة (السرحان و الخزاعله، 2020) بعنوان مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ذكر الباحث في هذه الدراسة خمسة أبعاد للحوكمة، وفي الدراسة الحالية ذكرنا أربعة أبعاد من هذه الأبعاد الخمسة بما يتناسب مع الدراسة، ويوجد العديد من أوجه التشابه في دراسة (السرحان و الخزاعله، 2020) والدراسة الحالية من ناحية العناصر والمكونات. كما أن دراسة (حتاملة، 2018) أيضاً تتشابه بدرجة كبيرة مع دراسة (السرحان و الخزاعله، 2020) في أغلب الأجزاء والطرق المتبعة.

4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز وبناء الجانب النظري من موضوع الدراسة، وساعدت الباحث على طرح المشكلة وإعداد الفرضيات.
- استفاد الباحث من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والأبعاد الموجودة في الأدبيات السابقة، وقام بتوظيفها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.
- اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة لتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) وانتقاء بعض الأسئلة منها، كما قام بإضافة بعض الأسئلة لتوضيح مفاهيم الدراسة.
- تناولت أغلب الدراسات جزء واحد فقط من الدراسة الحالية، حيث شكّل عدم وجود العديد من الدراسات التي تتناول اللامركزية الإدارية مع الحوكمة دافعاً للباحث لتقديم إضافة جديدة.

5.3.2 ما يميز الدراسة الحالية

تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي جمعت بين اللامركزية الإدارية والحوكمة المؤسسية، حيث ركزت على إيجاد أثر اللامركزية في بعدين هما الاستقلالية وتفويض الصلاحية على الحوكمة المؤسسية، وهنا بعض النقاط التي يمكن أن تميز الدراسة:

- **العمق والشمول:** بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على موضوعات محددة وجوانب فرعية من اللامركزية أو الحوكمة في التعليم، تسعى الدراسة الحالية للتقصي بشكل أعمق وأشمل لفحص وفهم هذه الموضوعات في سياق التعليم.

- **التوجه التحليلي:** قامت بعض الدراسات بمجرد وصف الحالة الراهنة أو استعراض التجارب الأجنبية، تهدف الدراسة الحالية إلى التحليل النقدي للواقع والمقارنة مع أفضل الممارسات العالمية.
- **الأطر النظرية المتقدمة:** تبنت الدراسة الحالية أحدث الأطر النظرية في مجال اللامركزية والحوكمة في التعليم، ما يسمح برؤية جديدة وعميقة للموضوع.
- **أسلوب البحث المبتكر:** في حين استخدمت الدراسات السابقة طرقاً تقليدية لجمع البيانات، قد تتميز الدراسة الحالية بأساليب بحثية مبتكرة تعزز من جودة البيانات ودقتها، حيث لم يكتفي الباحث بتوزيع الاستبانات فقط بل قام بعمل لقاءات وخاض في نقاشات حول هذا الموضوع.
- **التركيز على الحلول:** بدلاً من مجرد تحديد المشكلات والتحديات، شملت الدراسة الحالية أيضاً على تقديم حلول عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ.
- **التحديث والربط بالوضع الحالي:** أجريت بعض الدراسات السابقة منذ فترة بعيدة، أما الدراسة الحالية تأتي في ضوء التطورات والتحديات الأخيرة ممزوجة بتجارب الدراسات السابقة، مما يجعلها أكثر صلة وأهمية.
- **التركيز على التحديات والمعوقات الحديثة:** وهو ما يعطي الدراسة قيمة مضافة من خلال تقديم رؤى حديثة حول التحديات التي قد تواجه التعليم في الوقت الراهن.

4.2 خلاصة الفصل

في الفصل الثاني من الدراسة، يتم التركيز بشكل رئيسي على الإطار النظري الذي يُستند إليه البحث. هذا الفصل يعتبر من أهم الأقسام في أي دراسة علمية، حيث يُعرف القارئ بالنظريات والمفاهيم المرتبطة بالموضوع الذي يتم بحثه. البداية في هذا الفصل تكون عادة بتقديم نظرة عامة عن النظريات الرئيسية المرتبطة بالموضوع. هذه النظريات تُعتبر الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة وتُساعد في توضيح العلاقات المحتملة بين المتغيرات المختلفة.

بالإضافة إلى النظريات، يُعرض في هذا الفصل أيضًا المفاهيم الرئيسية والتعريفات التي تُعتبر ذات صلة بالبحث. هذه المفاهيم تُساعد في توضيح الأطروحة وتوجيه الباحث خلال عملية البحث. أحد الجوانب المهمة في الفصل الثاني هو مراجعة الأدبيات. من خلالها، يتم استعراض الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع، مما يُظهر الفجوات في الأبحاث السابقة ويُبرز الحاجة للدراسة الحالية. كما يُعرض في هذا الفصل النموذج النظري أو الإطار النظري المقترح للدراسة. هذا النموذج يظهر كيف تتفاعل المتغيرات المختلفة مع بعضها البعض وكيف يُتوقع أن تُسهم في النتائج المتوقعة.

التوجيهات والفرضيات البحثية تُعتبر أيضًا جزءًا أساسيًا من الفصل الثاني. من خلالها، يُحدد الباحث الافتراضات المحتملة والنتائج التي يُتوقع الحصول عليها بناءً على النظريات والأدبيات المراجعة. في الختام، يُعتبر الفصل الثاني من الدراسة الجسر بين خلفية البحث والأساليب المستخدمة في البحث. من خلال تقديم إطار نظري قوي ومدرّس جيدًا، يتم توجيه الدراسة بأكملها وتوفير الأساس اللازم لتحليل وتفسير النتائج.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات (إجراءات الدراسة)

1.3 منهجية الدراسة

2.3 حدود الدراسة

3.3 مصادر جمع البيانات

4.3 أداة الدراسة (الاستبيان)

5.3 المعالجة الإحصائية

6.3 مجتمع الدراسة

7.3 عينة الدراسة

8.3 صدق أداة الدراسة

9.3 الصدق الظاهري

10.3 صدق فقرات الاستبانة

11.3 ثبات أداة الدراسة

12.3 حساب الثبات

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (إجراءات الدراسة)

1.3 منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تعني الاستراتيجيات والخطوات التي تم اتباعها لأجل إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها المنشودة، في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على دراسة الوضع كما هو على أرض الواقع، وتم وضع الفرضيات ووصفها وصفاً دقيقاً، قمت بإيجاد وتحليل العلاقة الارتباطية الموجودة بين اللامركزية كمتغير مستقل، والحوكمة كمتغير تابع، وذلك بهدف محاولة إيجاد حجم الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل (اللامركزية) في المتغير التابع (الحوكمة) من أجل التوصل إلى ملاحظات واستنتاجات يمكن أن تساهم في تحسين الوضع وتطويره.

2.3 حدود الدراسة

في هذه الدراسة تم تسليط الضوء على الحدود التالية:

الحدود الجغرافية: اقتصرَت الدراسة على محافظة الوسطى بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: قام الباحث بتطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022م.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة أثر اللامركزية (الاستقلالية وتقويض الصلاحية) على

حوكمة المؤسسات التربوية.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم

بمحافظة الوسطى.

3.3 مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث. كان الهدف من جمع البيانات هو فهم أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.

بدأت العملية بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يشمل جميع الموظفين والموظفات في المديرية والمدارس، وبلغ عددهم 1545. ولكن، بسبب الصعوبات في دراسة هذا العدد الكبير من المشاركين، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 300 موظفًا وموظفة. تم إعداد استبيان متخصص يحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة بدقة لفهم وجهات نظر المشاركين حول اللامركزية الإدارية وتأثيرها المحتمل على حوكمة المؤسسات التربوية. وتم توزيع هذا الاستبيان على العينة المختارة.

بعد توزيع الاستبيانات، تم جمع الردود وتوثيقها بعناية. تم التحقق من استيفاء جميع الأسئلة وتصفية أية ردود غير كاملة أو غير مكتملة. من ثم، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **spss** الإحصائي لفحص العلاقة بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات الموجودة في البحث. هذه العملية ساهمت في فهم العلاقات والتأثيرات بين اللامركزية الإدارية وحوكمة المؤسسات التربوية.

4.3 أداة الدراسة (الاستبيان)

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة لقياس أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان، حيث قام الباحث بإعداد استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء، حيث يحتوي الجزء الأول على المعطيات الشخصية للمستجيب وهي كالتالي:

1.4.3 المعطيات الشخصية

الجدول 2: المعطيات الشخصية

النوع			
☐ ذكر		☐ أنثى	
الجنسية			
☐ عماني		☐ غير عماني	
العمر			
☐ 30 سنة وأقل	☐ 40-31	☐ 50-41	☐ من 51 وأكثر
المستوى الدراسي			
☐ الدكتوراه		☐ الماجستير	
☐ البكالوريوس		☐ الدبلوم (المرحلة الأولى من التعليم العالي)	
☐ دبلوم التعليم العام فما أقل			
المؤسسة			
☐ إدارة	☐ مديرية	☐ مدرسة	
المسمى الوظيفي			
☐ مدير عام /مدير عام مساعد		☐ مدير دائرة/ مدير دائرة مساعد	
☐ رئيس قسم		☐ إداري/ موظف	
☐ معلم			
سنوات الخبرة العملية			
☐ أقل من 5	☐ 10 - 5	☐ أكثر من 10	

أما الجزء الثاني من الاستبيان فيحتوي على المتغير المستقل للبحث وهو اللامركزية ببعديها الاستقلالية الذي يتكون من 5 فقرات وتفويض الصلاحية يتكون من 7 فقرات.

2.4.3 المتغير المستقل اللامركزية (العناسوة و الشقران، 2021)

البعد الأول: الاستقلالية
1- يمتلك الموظفون المقدرة على حل المشكلات عند وقوعها دون الرجوع للإدارة العليا.
2- يمتلك الموظفون الحرية الكافية في اختيار طريقة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.
3- يسمح للموظفين بإبداء الأفكار الإبداعية وتطبيقها مباشرة دون الرجوع للإدارة العليا.
4- ينفذ الموظفون مهامهم وأعمالهم دون وجود رقابة.
5- توفر الإدارة العليا الفرص المناسبة للموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم باستقلالية.

البعد الثاني: تفويض الصلاحية
1- تلزم الإدارة العليا الموظفين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تفويضهم.
2- تمنح الإدارة العليا الصلاحية لبعض الموظفين لشراء ما يلزم من مستلزمات ضرورية يحتاجونها في العمل.
3- تمنح الإدارة العليا بعض الصلاحيات للموظفين الذين تثق بقدراتهم وخبراتهم.
4- تمكن الإدارة العليا الموظفين من اتخاذ القرارات عند تفويضهم دون الرجوع إليها.
5- تشجع الإدارة العليا الموظفين على ممارسة الأدوار القيادية في العمل.

6-تعقد الإدارة العليا اجتماعات دورية مع الموظفين لتبادل الآراء والمقترحات.
7-تشارك الإدارة العليا الموظفين في اتخاذ القرارات.

ويتعلق الجزء الثالث بالمتغير التابع بأبعاده الأربعة، ويتكون مجملًا من 21 فقرة:

3.4.3 المتغير التابع الحوكمة (السرطان و الخزانة، 2020) (حاتمة، 2018)

البعد الأول: الإفصاح والشفافية
1-توجد معايير واضحة متبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.
2-تتضح المهام والمسؤوليات داخل بيئة العمل للأطراف ذات العلاقة.
3-توجد معايير للتمييز بين المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والمعلومات السرية.
4-تفصح الإدارة العليا عن جميع المعلومات من تقارير ونتائج أداء وعمليات وإجراءات وقرارات بشفافية تامة.
5-تتضمن المواقع الإلكترونية التابعة للوزارة معلومات باللغتين العربية والإنجليزية.
6-تطبق الإدارة العليا نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع.

البعد الثاني: المشاركة الفاعلة
1-تتبع الإدارة العليا النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطط التطويرية.
2-تجيز الإدارة العليا لجميع الموظفين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية.
3-تسمح الإدارة العليا لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في صناعة القرار.
4-تتيح الإدارة العليا الفرصة للموظفين للمشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء.

البعد الثالث: العدالة والنزاهة
1-توجد لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة وملتقي الخدمة.
2-تلتزم الإدارة العليا بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعمالها.
3-توازن الإدارة العليا بين صلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي.
4-يتم معاملة جميع الموظفين في المؤسسة بأسس قائمة على العدل والمساواة دون تمييز.
5-يسمح للموظف أن يناقش تقرير أدائه السنوي مع مسؤوله المباشر.
6-تتسم معايير تقييم الأداء للموظفين بالعدل والموضوعية.

البعد الرابع: الكفاءة والفاعلية
1-يتم التواصل مع جميع الموظفين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني ونظام المراسلات.
2-تستثمر الموارد المالية والتقنية والبشرية بشكل متوازن لتحقيق الأهداف.
3-تراعي الإدارة العليا اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد.
4-تطلب الإدارة الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.
5-يوجد نظام فعال لإدارة الأزمات.

حيث قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على درجة موافقة المستجيب على

الفقرة من عدمها، يتضمن المقياس 5 درجات للموافقة وهي موافق بشدة، موافق، محايد، غير

موافق، غير موافق بشدة، حيث يسمح للمستجيب اختيار درجة واحدة فقط لكل فقرة، وقد تم ترميز

الدرجات بالأرقام حسب الجدول التالي:

الجدول 3: ترميز درجات الموافقة على فقرات الاستبيان

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

5.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية لفهم العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المدروسة باستخدام برنامج SPSS. بدأت هذه العملية بإدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي. ثم تم تحليل البيانات بواسطة مجموعة من الإجراءات الإحصائية التي تساهم في الكشف عن الأنماط والاتجاهات والتوزيعات في البيانات. ساعدت هذه العملية في تحقيق أهداف البحث وفهم العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. بعد الانتهاء من التحليل، تم تفسير النتائج بشكل منطقي وواضح، مما ساهم في صياغة الاستنتاجات العلمية والتوصيات.

هذه المرحلة تمثل الجزء الأساسي في تحقيق الأهداف البحثية وإثبات الفرضيات المقترحة في البحث. بشكل عام، المعالجة الإحصائية تضيف قوة ودقة إلى البحث العلمي وتساهم في توليد معلومات ذات قيمة عالية.

6.3 مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى وموظفي المدارس التابعة لها من معلمين وإداريين البالغ عددهم 1545 موظفاً وموظفة خلال العام الدراسي 2023/2022م.

7.3 عينة الدراسة

بلغت حجم العينة الموزعة 300 استبانة موزعة على كافة المستويات الوظيفية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، تم الحصول منها على 269 استجابة، وفيما يلي يوضح الجدول رقم (4) التوزيع لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

الجدول 4: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، المصدر: إعداد الباحث من بيانات

الاستبيان.

النسبة %	العدد	البيانات الشخصية	
47.2	127	ذكر	النوع
52.8	142	أنثى	
14.1	38	من 30 سنة وأقل	العمر
48.7	131	من 31 إلى 40	
29.7	80	من 41 إلى 50	
7.4	20	من 51 سنة فأكثر	
10.4	28	دبلوم التعليم العام وأقل	المستوى الدراسي
24.9	67	الدبلوم (المرحلة الأولى من التعليم العالي)	
52.0	140	البكالوريوس	
11.5	31	الماجستير	
1.1	3	الدكتوراه	
21.6	58	أقل من 5 سنوات	

سنوات الخبرة العملية	من 5 إلى 10 سنوات	55	20.4
	أكثر من 10 سنوات	156	58.0

يوضح الجدول رقم (4) عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث كانت الاستجابات 269

استجابة موزعة بين 127 موظف ذكور بنسبة 47.2%، و142 موظفة بنسبة 52.8% من إجمالي عدد الاستجابات.

8.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض فقرات الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أكاديميين في الجامعات وبعض المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في إدارة الأعمال، وبناءً على اقتراحاتهم وملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض فقرات المقياس وحذف بعضها الآخر، وبناءً على ذلك خرج المقياس بصورته النهائية الموضحة في الملحق رقم (2).

قام الباحث بحساب صدق الاستبانة بطريقتين هما: طريقة الصدق الظاهري، وحساب صدق فقرات الاستبانة، عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، بالإضافة على أبعاد كل محور.

9.3 الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة يتضمنهم عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرقية، وذلك لإبداء الملاحظات والحكم على صلاحية وصدق الأداة، والملحق رقم (4) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة، ولقد التمسست من الأساتذة المحكمين

مراجعة الاستبانة وإبداء آراءهم في مدى وضوح وتناسب كل فقرة للمجال المنتمية إليه، كذلك التأكد من الصياغة اللغوية وسلامتها، وطلبت منهم تزويدي بالمقترحات التي يرونها ملائمة، ولقد أخذت بنصائحهم وتوجيهاتهم، حيث إنني قمت بتعديل الفقرات على ضوء مقترحاتهم، وكان الشكل النهائي للاستبانة كما في الملحق.

10.3 صدق فقرات الاستبانة

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحث بحساب صدق فقرات استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظف وموظفة، وذلك لبيان مدى اتساق فقرات الاستبانة مع بعضها البعض عن طريق حساب ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول:

الجدول 5: معامل ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية مع الدرجة الكلية.

المحور الأول: اللامركزية الإدارية								المحور الثاني: الحوكمة المؤسسية			
البعـد (1): الاستقلالية		البعـد (2): تفويض الصلاحيـة		البعـد (1): الإفصاح والشفافية		البعـد (2): المشاركة الفاعلة		البعـد (3): العدالة والنزاهة		البعـد (4): الكفاءة والفاعلية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.633**	1	0.540**	1	0.700**	1	0.792**	1	0.686**	1	0.596**
2	0.726**	2	0.706**	2	0.651**	2	0.822**	2	0.742**	2	0.794**
3	0.754**	3	0.697**	3	0.748**	3	0.857**	3	0.757**	3	0.806**
4	0.636**	4	0.697**	4	0.650**	4	0.829**	4	0.790**	4	0.762**
5	0.704**	5	0.752**	5	0.536**			5	0.695**	5	0.776**
		6	0.750**	6	0.711**			6	0.790**		
		7	0.768**								

يتضح من الجدول أن جميع فقرات استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية تتصف

بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، حيث تراوح معامل الارتباط بين الفقرات ما بين

(0.536-0.857)، وبناء على نتائج التحليل فإن الصورة النهائية للاستبانة تتكون من (33)

عبارة، موزعة على محورين: اللامركزية الإدارية، والحوكمة المؤسسية، وهو ما اعتمده الباحث في

هذه الدراسة.

الجدول 6: معامل ارتباط بيرسون بين درجة محاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة

المؤسسية.

م	المتغيرات	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	اللامركزية الإدارية	الاستقلالية	0.828**	0.01
		تفويض الصلاحية	0.908**	0.01
2	الحوكمة المؤسسية	الإفصاح والشفافية	0.910**	0.01
		المشاركة الفاعلة	0.864**	0.01
		العدالة والنزاهة	0.902**	0.01
		الكفاءة والفاعلية	0.888**	0.01

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن جميع محاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية مع أبعادها

قد اتصفت بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، حيث تراوح معامل الارتباط بين الفقرات ما بين

(0.828-0.910)، وعند مستوى دلالة (0.01).

11.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة واستقرار النتائج عن طريق تطبيقها على عينة الدراسة التي

تكونت من 300 موظف من موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى منها 269

استجابة، ثم قام باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α _ Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة عن طريق البرنامج الاحصائي spss.

12.3 حساب الثبات

قام الباحث بالتحقق من ثبات محاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية بحساب معاملات الثبات لمعادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللدرجة الكلية لها باستخدام معامل (α Cronbach) للاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدول.

الجدول 7: قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية.

م	المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
1	اللامركزية الإدارية	الاستقلالية	0.791
		تفويض الصلاحية	0.908
2	الحوكمة المؤسسية	الإفصاح والشفافية	0.656
		المشاركة الفاعلة	0.578
		العدالة والنزاهة	0.682
		الكفاءة والفاعلية	0.609

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبانة اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية قد تراوحت بين (0.578-0.908)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيراتها

1.4 تحليل النتائج

2.4 تبين تحليل الانحدار (التباين)

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيراتها

1.4 تحليل النتائج

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية

بسلطنة عمان، حيث صاغ الباحث السؤال الرئيسي التالي لتحقيق أهداف الدراسة:

إلى أي مدى تؤثر اللامركزية على الحوكمة في المؤسسات التربوية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم افتراض الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: تفترض الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية الإدارية ببعديها

(الاستقلالية وتفويض الصلاحية) على حوكمة المؤسسات التربوية بسلطنة عمان.

ومن هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: للاستقلالية أثر إيجابي على أبعاد الحوكمة الأربعة في المؤسسات

التربوية بسلطنة عمان.

البعد الأول: الإفصاح والشفافية:

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط.

2.4 تبين تحليل الانحدار (التباين)

الجدول التالية توضح ذلك.

الجدول 8: تأثير الاستقلالية على الإفصاح والشفافية. تبين تحليل الانحدار (التباين)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	856.767	1	856.767	90.728	0.000
البواقي	2521.344	267	9.443		
الكلي	3378.112	268			

يتضح من نتائج الجدول (8) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي للاستقلالية على الإفصاح والشفافية بالمؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (90.728) بدلالة (0.000) وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول 9: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

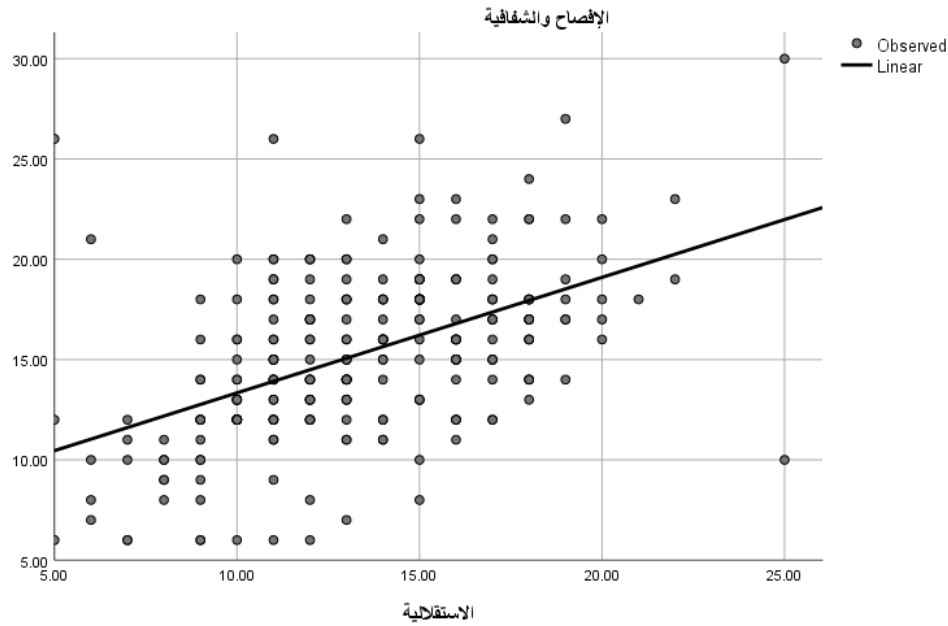
المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R^2)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	7.577	0.840					9.016	0.000
الاستقلالية	0.576	0.060	.504a	0.254	3.51513	0.504	9.525	0.000

يتبين من خلال جدول (9) السابق أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أن الاستقلالية تؤثر إيجاباً على الإفصاح والشفافية، أي كلما زادت الاستقلالية زاد الإفصاح والشفافية، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.504) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.254) أي بقدرة تفسيرية (25.4%) من زيادة مستوى الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير

الإيجابي للاستقلالية على الإفصاح والشفافية، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 7.577 + 0.576 \times \text{الاستقلالية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 3: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين الاستقلالية على الإفصاح والشفافية.

البعد الثاني: المشاركة الفاعلة:

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول 10: تأثير الاستقلالية على المشاركة الفاعلة. تباين تحليل الانحدار (التباين)

الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الانحدار	844.595	1	844.595	89.009	0.000
البواقي	2533.517	267	9.489		
الكلية	3378.112	268			

يتضح من نتائج الجدول (10) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي

للاستقلالية على المشاركة الفاعلة في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن النسبة

الفائنية بلغت (89.009) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 11: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	4.547	0.724					6.277	0.000
الاستقلالية	0.492	0.052	.500 ^a	0.250	3.03044	0.500	9.434	0.000

يتبين من خلال جدول (11) السابق أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما

يعني أن الاستقلالية تؤثر إيجاباً على المشاركة الفاعلة، أي كلما زادت الاستقلالية زادت المشاركة

الفاعلة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)،

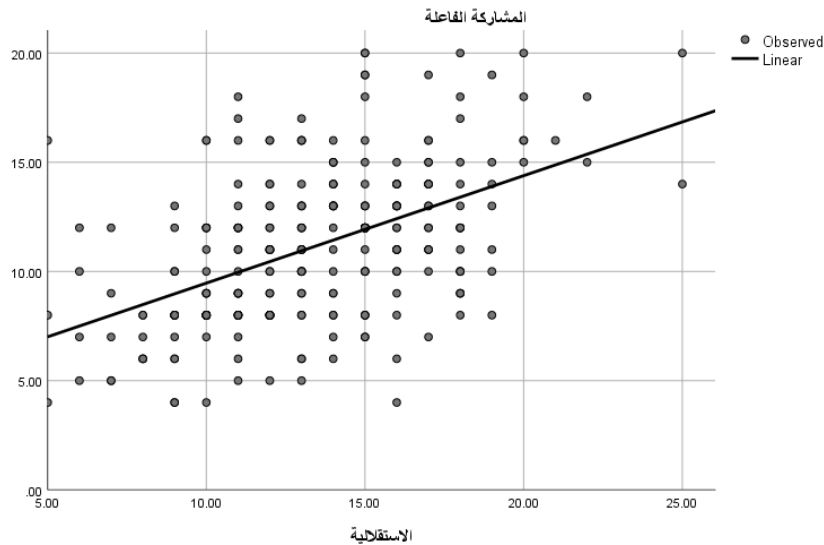
(.500). بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.250) أي بقدرة تفسيرية (25%) من زيادة

مستوى الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير

الإيجابي للاستقلالية على المشاركة الفاعلة، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 4.547 + 0.492 \times \text{الاستقلالية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 4: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين الاستقلالية على المشاركة الفاعلة.

البعد الثالث: العدالة والنزاهة:

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول 12: تأثير الاستقلالية على العدالة والنزاهة. تبين تحليل الانحدار (التباين)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	900.520	1	900.520	97.045	0.000
البواقي	2477.591	267	9.279		
الكلي	3378.112	268			

يتضح من نتائج الجدول (12) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي

للاستقلالية على العدالة والنزاهة في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن النسبة

الفائنية بلغت (97.045) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 13: تبين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	6.375	0.903					7.063	0.000
الاستقلالية	0.640	0.065	.516 ^a	0.267	3.77607	0.516	9.851	0.000

يتبين من خلال جدول (13) السابق أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما

يعني أن الاستقلالية تؤثر إيجاباً على العدالة والنزاهة، أي كلما زادت الاستقلالية زادت العدالة

والنزاهة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)،

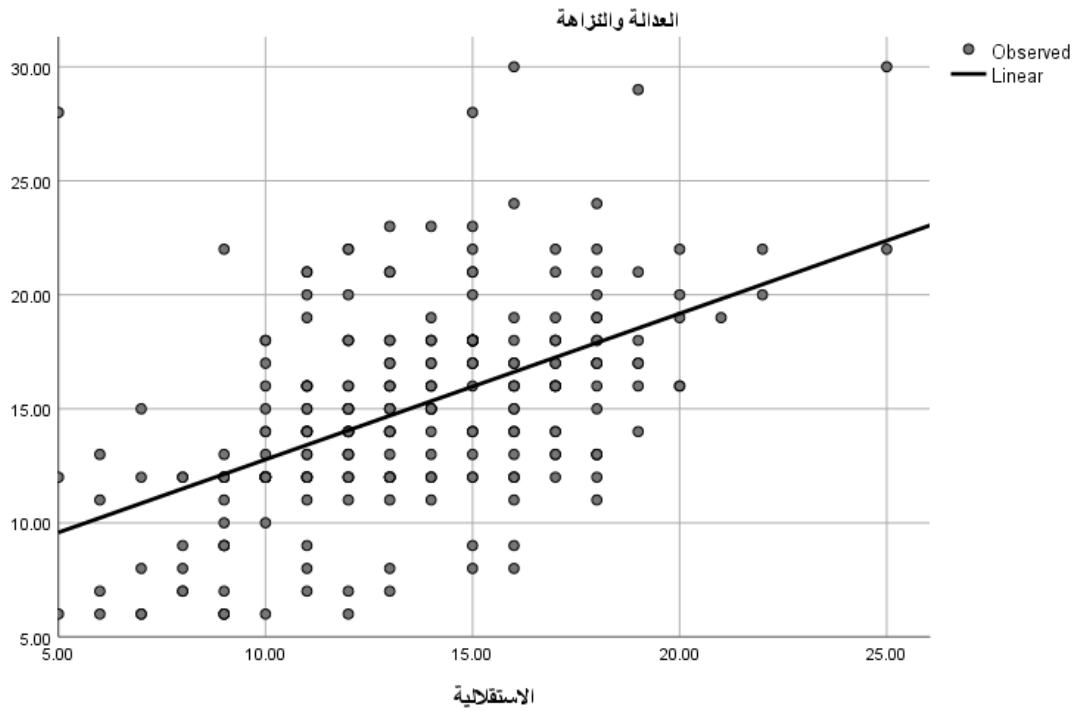
(.516). بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.267) أي بقدرة تفسيرية (26.7%) من زيادة

مستوى الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير

الإيجابي للاستقلالية على العدالة والنزاهة، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 6.375 + 0.640 x \text{ الاستقلالية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 5: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين الاستقلالية على العدالة والنزاهة.

البعد الرابع: الكفاءة والفاعلية:

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول 14: تأثير الاستقلالية على الكفاءة والفاعلية. تباين تحليل الانحدار (التباين)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	859.043	1	859.043	91.051	0.000
البواقي	2519.069	267	9.435		
الكلي	3378.112	268			

يتضح من نتائج الجدول (14) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي

للاستقلالية على الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن النسبة

الفائنية بلغت (91.051) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 15: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R^2)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	5.466	0.762					7.176	0.000
الاستقلالية	0.523	0.055	.504 ^a	0.254	3.18635	0.504	9.542	0.000

يتبين من خلال جدول (15) السابق أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما

يعني أن الاستقلالية تؤثر إيجاباً على الكفاءة والفاعلية، أي كلما زادت الاستقلالية زادت الكفاءة

والفاعلية، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)،

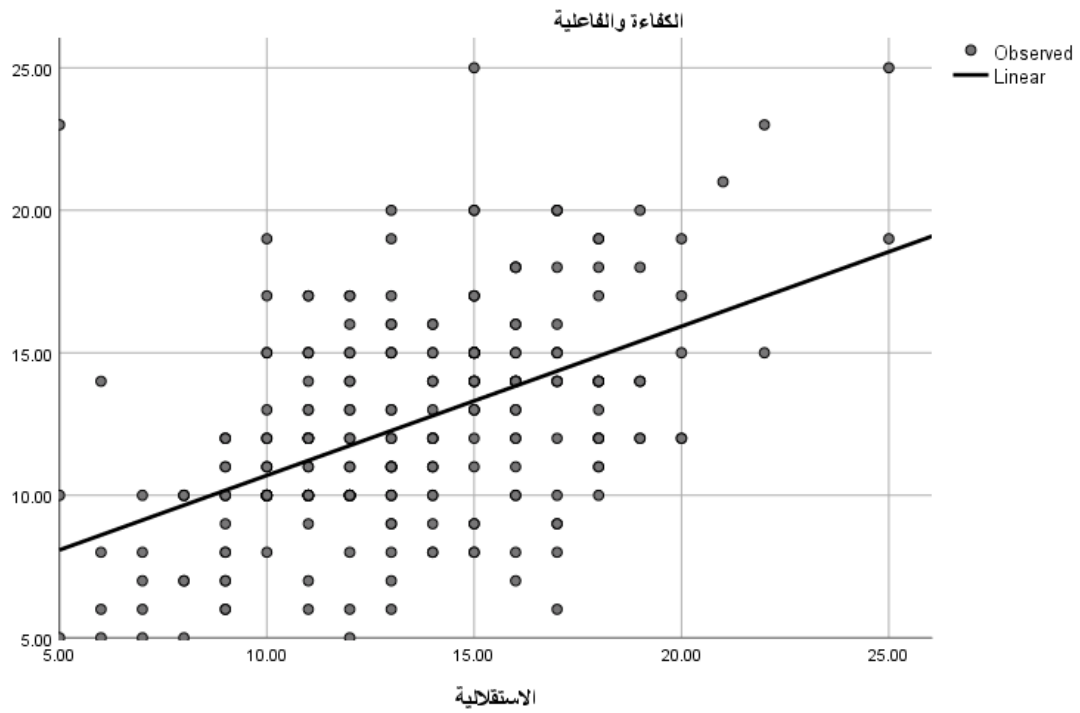
(.504) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.254) أي بقدرة تفسيرية (25.4%) من زيادة

مستوى الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير

الإيجابي للاستقلالية على الكفاءة والفاعلية، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 5.466 + 0.523 \times \text{الاستقلالية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين الاستقلالية على الكفاءة والفاعلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لتفويض الصلاحية أثر إيجابي على أبعاد الحوكمة الأربعة في

المؤسسات التربوية بسلطنة عمان.

البعد الأول: الإفصاح والشفافية

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول 16: تأثير تفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية. تبين تحليل الانحدار (التباين)

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
2930.320	1	2930.320	252.333	0.000
3100.647	267	11.613		
6030.967	268			

يتضح من نتائج الجدول (16) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي لتفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن النسبة الفئوية بلغت (252.333) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

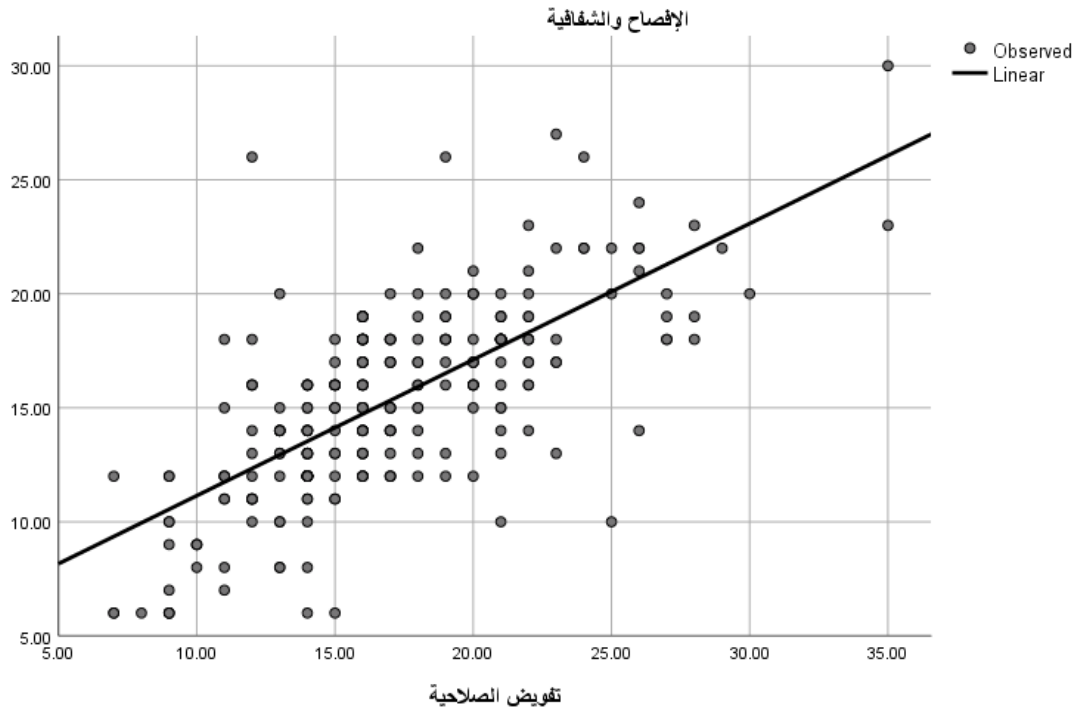
الجدول 17: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R^2)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدالة الإحصائية
الثابت	5.178	0.663					7.815	0.000
تفويض الصلاحية	0.597	0.038	.697 ^a	0.486	2.91739	0.697	15.885	0.000

من خلال جدول (17) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أن تفويض الصلاحية تؤثر إيجاباً على الإفصاح والشفافية، أي كلما زاد تفويض الصلاحية زاد الإفصاح والشفافية، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (.697) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.486) أي بقدر تفسيرية (48.6%) من زيادة مستوى أداء الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي لتفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 5.178 + 0.597 \times \text{تفويض الصلاحية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين تفويض الصلاحية على الإفصاح والشفافية.

البعد الثاني: المشاركة الفاعلة

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول 18: تأثير تفويض الصلاحية على المشاركة الفاعلة. تبين تحليل الانحدار (التباين)

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
2448.702	1	2448.702	182.511	0.000
3582.264	267	13.417		
6030.967	268			

يتضح من نتائج الجدول (18) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي لتفويض الصلاحية على المشاركة الفاعلة في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن النسبة الفئوية بلغت (182.511) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

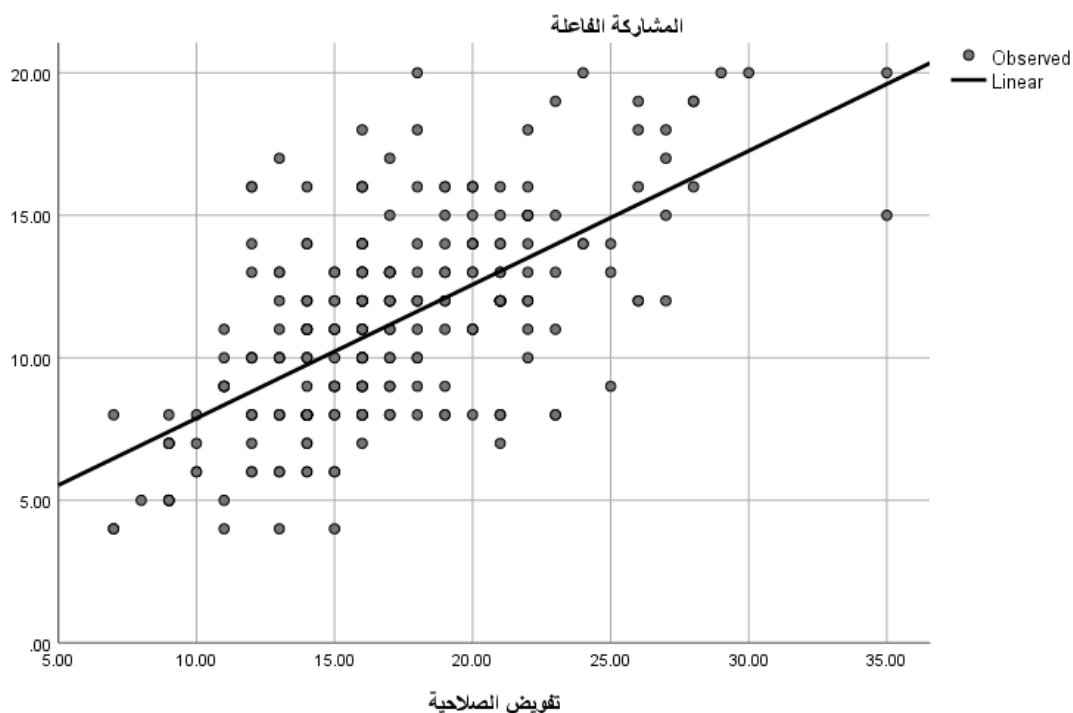
الجدول 19: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R^2)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.186	0.612					5.201	0.000
تفويض الصلاحية	0.469	0.035	.637 ^a	0.406	2.69691	0.637	13.510	0.000

من خلال جدول (19) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أن تفويض الصلاحية تؤثر إيجاباً على المشاركة الفاعلة، أي كلما زاد تفويض الصلاحية زادت المشاركة الفاعلة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (.637) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.406) أي بقدرة تفسيرية (40.6%) من زيادة مستوى أداء الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي لتفويض الصلاحية على المشاركة الفاعلة، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 3.186 + 0.469 \times \text{تفويض الصلاحية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين



الشكل 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين تفويض الصلاحية على المشاركة الفاعلة.

البعد الثالث: العدالة والنزاهة

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول 20: تأثير تفويض الصلاحية على العدالة والنزاهة. تباين تحليل الانحدار (التباين)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	178.040	2412.716	1	2412.716	الانحدار
		13.552	267	3618.251	البواقي
			268	6030.967	الكلي

يتضح من نتائج الجدول (20) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي

لتفويض الصلاحية على العدالة والنزاهة في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن

النسبة الفاتية بلغت (178.040) بدلالة (0.000) وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

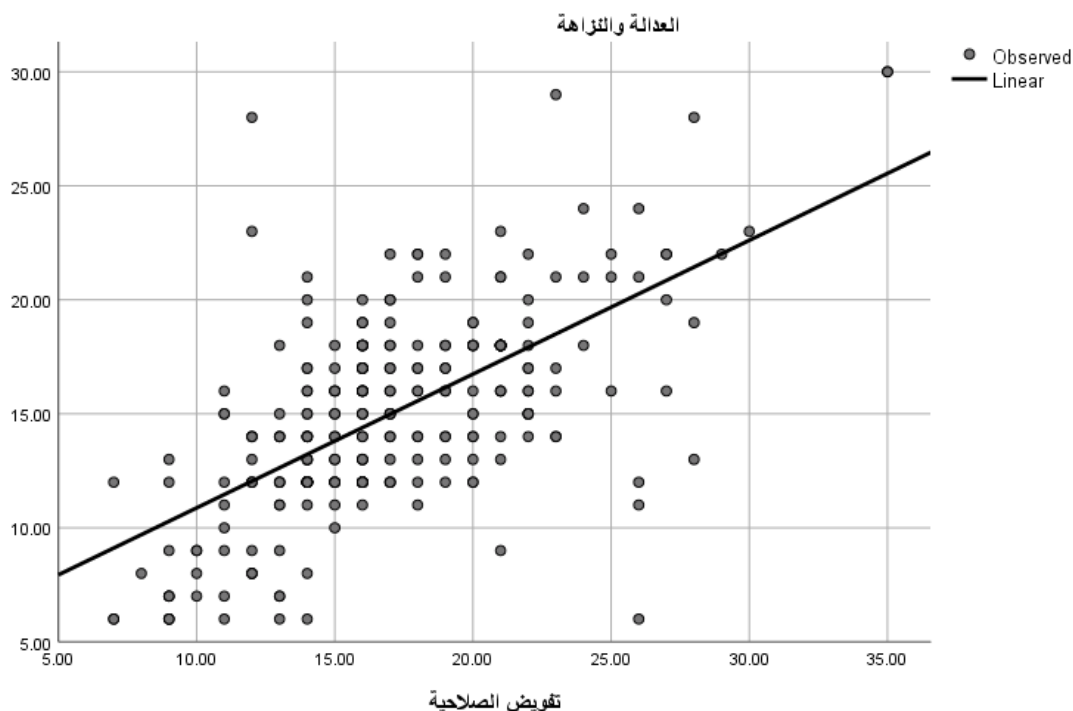
الجدول 21: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	5.005	0.776					6.453	0.000
تفويض الصلاحية	0.587	0.044	.632 ^a	0.400	3.41522	0.632	13.343	0.000

من خلال جدول (21) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أن تفويض الصلاحية تؤثر إيجاباً على العدالة والنزاهة، أي كلما زاد تفويض الصلاحية زادت العدالة والنزاهة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.632) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.400) أي بقدرة تفسيرية (40%) من زيادة مستوى أداء الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي لتفويض الصلاحية على العدالة والنزاهة، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 5.005 + 0.587 x \text{ تفويض الصلاحية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين تفويض الصلاحية على العدالة والنزاهة.

البعد الرابع: الكفاءة والفاعلية

لإثبات هذا الأثر تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول 22: تأثير تفويض الصلاحية على الكفاءة والفاعلية. تباين تحليل الانحدار (التباين)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	2197.655	1	2197.655	153.072	0.000
البواقي	3833.311	267	14.357		
الكلي	6030.967	268			

يتضح من نتائج الجدول (22) السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي

لتفويض الصلاحية على الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الحكومية ودال إحصائياً، مما يؤكد أن

النسبة الفائقة بلغت (153.072) بدلالة (0.000) وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول 23: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	4.532	0.668					6.784	0.000
تفويض الصلاحية	0.469	0.038	.604 ^a	0.364	2.94174	0.604	12.372	0.000

من خلال جدول (23) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أن

تفويض الصلاحية تؤثر إيجاباً على الكفاءة والفاعلية، أي كلما زاد تفويض الصلاحية زادت الكفاءة

والفاعلية، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)،

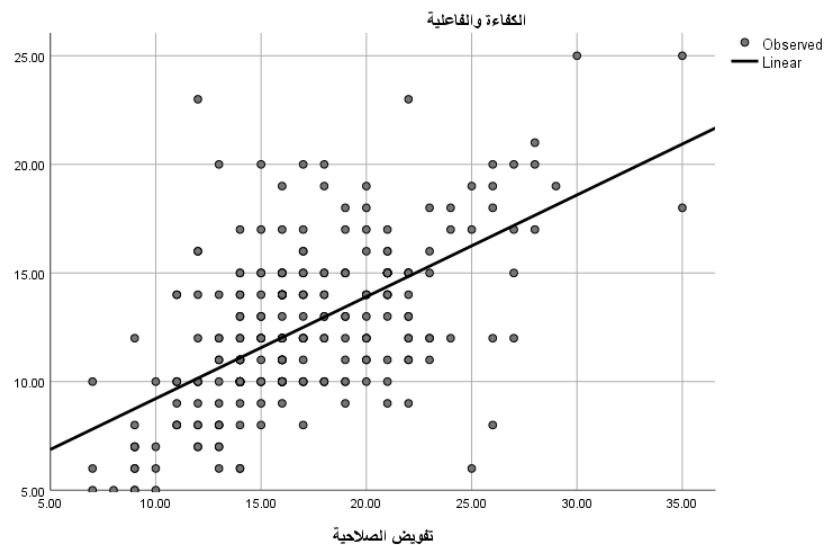
(.604) بينما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.364) أي بقدرة تفسيرية (36.4%) من زيادة

مستوى أداء الحوكمة المؤسسية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير

الإيجابي لتفويض الصلاحية على الكفاءة والفاعلية، والتي يمكن التنبؤ من خلالها وهي:

$$y = 4.532 + 0.469 x \text{ تفويض الصلاحية}$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.



الشكل 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي

يوضح الشكل أن هناك علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين تفويض الصلاحية على الكفاءة والفاعلية.

الجدول 24: اختبار **T-Test** لعينة الدراسة

الأبعاد	المقارنة	الإفصاح والشفافية	المشاركة الفاعلة	العدالة والنزاهة	الكفاءة والفاعلية
الاستقلالية	β	0.104	0.183	0.206	0.145
	R^2	0.323	0.323	0.323	0.323
	P-value	0.259	0.026	0.020	0.092
تفويض الصلاحية	β	0.371	0.202	0.161	0.072
	R^2	0.532	0.532	0.532	0.532
	P-value	0.000	0.003	0.028	0.317

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضية الصفرية H_0 تشير إلى عدم وجود أثر للاستقلالية على كل من:

الإفصاح والشفافية

قيمة $\alpha > 0.259$

نقبل الفرضية الصفرية

المشاركة الفاعلة

$$0.026 \leq \alpha \text{ قيمة}$$

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1

العدالة والنزاهة

$$0.020 \leq \alpha \text{ قيمة}$$

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1

الكفاءة والفاعلية

$$0.092 > \alpha \text{ قيمة}$$

نقبل الفرضية الصفرية

- الفرضية الصفرية H_0 تشير إلى عدم وجود أثر لتفويض الصلاحية على كل من:

الإفصاح والشفافية

$$0.000 \leq \alpha \text{ قيمة}$$

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1

المشاركة الفاعلة

$$0.003 \leq \alpha \text{ قيمة}$$

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1

العدالة والنزاهة

قيمة $\alpha \leq 0.028$

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1

الكفاءة والفاعلية

قيمة $\alpha > 0.317$

نقبل الفرضية الصفرية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 نتائج الدراسة

3.5 توصيات الدراسة

4.5 تحديات ومعوقات الدراسة

5.5 عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية

6.5 ميزة البحث

7.5 آفاق البحث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

1.5 مقدمة

يُعتبر فصل المناقشة من أهم الأقسام في البحث العلمي، حيث يستعرض هذا الفصل خلاصة النتائج والتوصيات ويتم فيه تحليل النتائج والتوصل إلى استنتاجات وتفسيرات واضحة بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها في الأقسام السابقة، كما يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج وفهم مدى تأثير العوامل المختلفة على الظواهر المدروسة، وكذلك مناقشة الفروض البحثية والمقارنة بين النتائج والأبحاث السابقة. سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج البحث بناءً على الأبعاد الستة المدروسة في الدراسة، وسيتم أيضًا تقديم التوصيات والمقترحات العملية.

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية في سلطنة عمان، وكيف تنظر إليها مجموعة متنوعة من الموظفين ضمن نطاق المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى. فيما يتعلق بخصائص العينة، فقد تم التوصل إلى توزيع متوازن نوعاً ما بين الذكور والإناث، حيث أظهرت النتائج تمثيلاً جيداً وتنوعاً من المشاركين من ناحية الديموغرافية. الجدير بالذكر أن معظم المشاركين في الدراسة يمتلكون مؤهلات تعليمية تتراوح بين الدبلوم والباكالوريوس. من ناحية أخرى، وفيما يتعلق بثبات الاستبانة، فقد أظهرت النتائج معامل ألفا كرونباخ عالي، مما يشير إلى أن الاستبانة كانت قوية وموثوقة من حيث جمع البيانات والتي أسهمت في الحصول على معلومات ذات جودة عالية.

الاستقلالية هي أحد أبعاد اللامركزية الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، وبناءً على النتائج يمكن القول إن البيئة الإدارية في سلطنة عمان تتمتع بمستوى من الاستقلالية، وقد تكون هذه الاستقلالية نتيجة مباشرة لتأثير اللامركزية الإدارية. هذا يُظهر الثقة التي تملكها الإدارة في موظفيها.

وفيما يتعلق بالبعد الآخر للامركزية تفويض الصلاحيات، فقد أظهرت النتائج وجود نظام فعال لتفويض الصلاحيات داخل المؤسسات التربوية. هذا يمكن أن يعكس الثقة التي تملكها الإدارة العليا في قدرات وخبرات موظفيها، والتي تُعتبر جزءاً أساسياً من تحقيق النجاح والتقدم في أي منظومة إدارية. وأخيراً يُمكن استنتاج أن اللامركزية الإدارية قد لعبت دوراً مهماً في تشكيل البيئة الإدارية وحوكمة المؤسسات التربوية في سلطنة عمان.

2.5 نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة من خلال النتائج التي حصلت عليها إلى وجود تأثير إيجابي وعلاقة ارتباط بين اللامركزية الإدارية ببعديها (الاستقلالية-تفويض الصلاحية) على الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الإفصاح والشفافية-المشاركة الفاعلة-العدالة والنزاهة-الكفاءة والفاعلية)، هذا يفسر أن اللامركزية الإدارية لها تأثير إيجابي على الحوكمة المؤسسية، أي أن العلاقة بينهما علاقة طردية فكلما زاد مستوى اللامركزية الإدارية زاد معها مستوى الحوكمة، بشكل عام يتضح بعد تحليل نتائج الدراسة أنها كانت إيجابية، حيث أن جميع فقرات استبيان اللامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية تتصف بمعامل ارتباط متوسط، كما أن العلاقة موجبة وطردية، والنتائج أيضاً أظهرت أن اللامركزية الإدارية تؤثر تأثير إيجابي على الإفصاح والشفافية، أي أن ازدياد اللامركزية تلقائياً يزيد من الإفصاح والشفافية، بالتالي ومن خلال هذه النتيجة يتضح أن زيادة الاستقلالية تؤدي إلى تحسين مستوى الحوكمة المؤسسية، ويمكن تفسير ذلك بأن وجود المزيد من الاستقلالية يسهل عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية، ويكون اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص تطبيق الحوكمة المؤسسية أسرع وأسهل وأكثر موثوقية.

كما اتضح من الدراسة أن تفويض الصلاحية أيضاً يؤثر تأثيراً إيجابياً على الحوكمة المؤسسية، فكلما زاد تفويض الصلاحية زاد مستوى تطبيق الحوكمة، ويعود سبب هذه النتيجة إلى أن ازدياد تفويض الصلاحية يزيد من ثقة الإدارة العليا بموظفيها ويزيد من ثقة الموظفين بأنفسهم، بالتالي يكون تطبيق الحوكمة أسهل ومجدي بشكل أكبر.

وبشكل أشمل يمكننا القول إن اللامركزية الإدارية والحوكمة المؤسسية هما وجهان لعملة واحدة ويؤثر كل منهما في الآخر تأثيراً إيجابياً، فاللامركزية تسهل تطبيق الحوكمة، والحوكمة تؤدي إلى الحاجة إلى تطبيق اللامركزية، وفي نظري أن اللامركزية والحوكمة هما طريق مستقيم في وجه الفساد الإداري، حيث يمكن التحكم بشكل أكثر دقة وموضوعية إن تم تطبيقهما بالشكل السليم.

3.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والمناقشة المقدمة في هذا البحث، يُقترح ما يلي:

- تعزيز مستوى تفويض الصلاحية، ينبغي على المؤسسات تعزيز مستوى تفويض الصلاحية لدى الموظفين من خلال توجيهات وإجراءات مناسبة تسمح لهم باتخاذ القرارات الملائمة بدون تدخل مباشر من الإدارة العليا، هذا قد يزيد من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والموظفين.
- يجب على المؤسسات تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية في جميع جوانب العمل والاتصال مع الموظفين بشكل دوري وواضح، فعندما يكون كل شيء واضح لدى الجميع يزيد مستوى اطمئنان الفرد في المؤسسة.

- ينبغي على المؤسسات تشجيع المشاركة الفاعلة للموظفين والتوصية بها، فعندما يشارك جميع الموظفين في اتخاذ القرارات وتوجيه السياسات والإجراءات يشعر الموظفون بأهميتهم داخل المؤسسة وأن لهم دوراً مهماً في سياسة المؤسسة ومستقبلها.
- على المؤسسات أن تطبق معايير العدالة والنزاهة في مختلف جوانب العمل وضمان تنفيذها بشكل فعال، فهذا من شأنه أن يبعث الرضا لدى الموظفين والشعور بأن حقوقهم مصانة في مختلف الجوانب.
- لا يجب أن تهمل المؤسسات الاستثمار في تحسين الكفاءة والفاعلية، وذلك يكون من خلال توجيه الموارد والتقنيات والتدريب، فزيادة كفاءة الموظف وفاعليته على سبيل المثال لها الأثر البالغ في زيادة قدرته وإمكانياته التي ستصب بدورها على المؤسسة وتكون في صالحها.
- زيادة الاستقلالية في العمليات بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا وتشجيع التواصل واتخاذ القرارات على مستوى أوسع، هذا سيسهل إنجاز العمليات ويعطيها المزيد من المرونة والتخصيص بما يخدم المصالح المشتركة والهدف الموحد.

4.5 تحديات ومعوقات الدراسة

في هذه الدراسة صادف الباحث بعض المعوقات التي سببت بدورها بعض التأخير في إنجاز الرسالة، ولكن جودة الدراسة كانت أهم من سرعة الإنجاز، ومن هذه التحديات:

- 1- تباعد المسافات بين المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، بحكم وجود أربع ولايات في المحافظة وهي غير متقاربة، مما أدى إلى صعوبة نوعاً ما في عملية توزيع الاستبانات وإيجاد التجاوب المطلوب من العينة المستهدفة.
- 2- عدم دراية بعض أفراد العينة المستهدفة بمتغيرات الدراسة (اللامركزية الإدارية-الحكومة المؤسسية) وما تعنيه في سياق التعليم تسبب في تأخير الاستجابة والتشتت لدى المستجيبين، مما اضطر الباحث إلى شرح متغيرات الدراسة مراراً وتكراراً لعدد كبير من المستجيبين.
- 3- يوجد القليل من الأدبيات السابقة التي جمعت بين متغير اللامركزية ومتغير الحوكمة في دراسة واحدة سواء في الدراسات العربية أو الدراسات غير العربية.

5.5 عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية

كون المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة متغيرين عصريين ولا يمكن الاستغناء عنهما في الحياة المعاصرة، يمكن إجراء دراسات مستقبلية عديدة حولهما مع إضافة متغيرات أخرى أو أبعاد مختلفة، أقترح عنوانين جديدين لدراسات مستقبلية:

- 1- أثر متغير الأتمتة كمتغير مستقل على متغير الحوكمة كمتغير تابع، ويمكن هنا استخدام الأبعاد التي تناسب الدراسة مع مراعاة البعد المكاني للدراسة، يمكن هنا البحث عن الأتمتة الإدارية أو الأتمتة في التعليم على سبيل المثال.
- 2- تأثير متغير اللامركزية كمتغير مستقل على متغير الأداء الوظيفي أو الكفاءة الوظيفية كمتغير تابع، كما يمكن العكس بين المتغيرين لتكون اللامركزية متغيراً تابعاً في هذه الدراسة.

6.5 ميزة البحث

إن البحوث والدراسات العلمية هي من أهم طرق تطور الأمم في جميع القطاعات والأصعدة، فيجب أن يتحلى البحث العلمي بالموضوعية فلا يجب أن يحاول الباحث أن يفرض رأيه الشخصي في دراسته، بل عليه أن يدعم دراسته بالأدلة والبراهين لكي يكون مقبولاً لدى المتلقي من جميع النواحي، وتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي جمعت بين اللامركزية الإدارية والحوكمة المؤسسية، حيث ركزت على إيجاد أثر اللامركزية في بعدين هما الاستقلالية وتفويض الصلاحيات على الحوكمة المؤسسية، يتميز هذا البحث بالتعمق في فحص المتغيرين في مجال التعليم، وهو يعتبر بحث تحليلي نقدي لا يعتمد على الوصف فحسب، بل يبحث في الواقع الحالي ويقدم مقارنات وتجارب.

تبنيت الدراسة الحالية أحدث الأطر النظرية في مجال اللامركزية والحوكمة في التعليم، ما يسمح برؤية جديدة وعميقة للموضوع، كما تتميز الدراسة الحالية بأساليب بحثية تعزز من جودة البيانات ودقتها، حيث لم يكتفي الباحث بتوزيع الاستبانات فقط بل قام بعمل لقاءات وخاض في نقاشات حول هذا الموضوع، ولم يقوم الباحث بتحديد المشكلات والتحديات فقط، بل شملت الدراسة الحالية أيضاً على تقديم حلول عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ في المستقبل القريب.

7.5 آفاق البحث

أثبتت هذه الدراسة أنها دراسة لها تأثيراً عملياً وتطبيقياً يمكن تبنيه في المستقبل القريب، ويمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ اللامركزية الإدارية بشكل أكبر وذلك بسبب التأثير الإيجابي للامركزية الإدارية على الحوكمة المؤسسية، كما أن هذه الدراسة يمكنها سد الفجوة البحثية لمتغيري اللامركزية والحوكمة، فكما ذكرنا أنها من الدراسات القليلة التي تناولت هذين المتغيرين في دراسة

واحدة، كما يمكن تعزيز ثقافة الحوكمة من خلال عمل الدورات التدريبية والورش التعليمية وذلك لتوعية العاملين بكل ما يتعلق بالحوكمة ابتداءً بمفهومها وأبعادها وانتهاءً بأهميتها ومدى الحاجة لها.

يمكن تطوير هذا البحث عبر إضافة أبعاد أخرى للدراسة سواء كانت هذه الأبعاد للامركزية الإدارية أو للحوكمة، ففي هذه الدراسة لم نتناول جميع الأبعاد بل ركزنا على ما يناسب الجانب التعليمي منها، وهو ما يخص البعد المكاني للدراسة، فإن طبقت هذه الدراسة على بعد مكاني مختلف عن مديرية التربية يجب اختيار ما يناسب من أبعاد.

الخاتمة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى البحث عن أثر اللامركزية في بعدين هما الاستقلالية وتفويض الصلاحية على الحوكمة في أربعة أبعاد، حيث قمنا ببناء نموذج بحث فوضعنا اللامركزية كمتغير مستقل ببعديه، والحوكمة كمتغير تابع بأبعاد الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، العدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية.

تمكنت هذه الدراسة من الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي المتمثل في (هل يوجد أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية الإدارية ببعديها "الاستقلالية وتفويض الصلاحية" على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان؟) وذلك من خلال استخدام منهجيات بحثية دقيقة وتحليل شامل للبيانات، حيث تمكنت هذه الدراسة من تسليط الضوء على أهمية عدة عوامل تؤثر في تسهيل تطبيق اللامركزية وبالتالي تعزيز مستوى الحوكمة.

تجلى تأثير العوامل المدروسة في مجموعة متنوعة من النتائج والاستنتاجات المهمة، حيث أظهرت نتائج البيانات أن تعزيز مستوى تفويض الصلاحية في المؤسسات يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق مستوى من الثقة لدى الموظفين، حيث يشعر الموظفون بالثقة والحرية في أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل مستمر من الإدارة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أهمية مستوى الإفصاح والشفافية في المؤسسات، عندما تكون هناك معايير واضحة للعمل وشفافية في تداول المعلومات، يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وبالتالي يزيد مستوى ثقتهم، وبالنسبة للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، أظهرت النتائج أنها تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا لدى الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأهمية مشاركتهم في توجيه السياسات والإجراءات وتقديم آرائهم.

كما أشارت النتائج إلى أهمية العدالة والنزاهة في المؤسسات، فعندما يتم معاملة الموظفين بشكل عادل وتطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق، يزيد ذلك من ثقة الموظفين ويزيد مشاركتهم الفاعلة في العمل، وفيما يخص الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، فقد أظهرت النتائج أن تركيز المؤسسات على تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل يؤدي إلى جودة النتائج في العمل.

أخيراً أشارت النتائج إلى أهمية اللامركزية الإدارية في المؤسسات والحاجة الماسة لها، فعندما تشجع المؤسسات على التواصل واتخاذ القرارات على مستوى أوسع، يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الموظفين، حيث تعكس هذه الدراسة أهمية مراعاة احتياجات وتطلعات الموظفين في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء المؤسسات، كما تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات تهدف إلى تحقيق تحسينات مستدامة في بيئة العمل وزيادة الثقة ومستوى الأداء لدى الموظفين.

بناءً على النتائج التي حصلنا عليها لاحظنا وجود بعض التباين بين أبعاد المتغيرات، فبينما توجد أبعاد لها تأثير كبير بين المتغيرين يوجد أيضاً أبعاد يقل تأثيرها، قد يرجع ذلك إلى وجود بعض العشوائية في إجابات عينة البحث أو عدم تناسب بعض الأبعاد مع هذه الدراسة، قد يكون اختيار أبعاد أقل للحكمة يعود بأثر إيجابي على نتائج البحث خصوصاً الأبعاد التي لم يكن لها تأثير كبير على اللامركزية.

المراجع

مراجع الدراسات العربية

- أحمد عبد النبي عبدالعال خلاف. (2015). لامركزية الإدارة التعليمية في كل من جمهورية الأرجنتين وجمهورية فنلندا. مجلة كلية التربية، 12(71)، 1-207.
- الشواربة، جميل غالب. (2019). أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة. جامعة آل البيت، 1-96.
- بسام بن عبد الله البسام. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 3-18.
- بلعشي عبد المالك، ومزيان سعيد. (2018). التعاون اللامركزي من أجل التنمية المستدامة في إطار آليات الحوكمة. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية (1)، 171-183.
- حسان عبد الله يونس الطائي. (2020). تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في المحافظات غير المنتظمة بإقليم وفقاً لدستور جمهورية العراق لعام 2005 النافذ. مجلة الكوفة، 36(3)، 209-231.
- حسين سالم السرحان، ومحمد سلمان الخزاعلة. (2020). مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 169-194.
- رشا القيام. (2023). مزايا وعيوب المركزية واللامركزية. تم الاسترداد من موضوع :

https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%A7_%D9%88%D8%B9%D9%8A%D9%88%D8%A8_%D8%A7%D9

%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%D8%A9_%D9

%88%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%B1%D9

%83%D8%B2%D9%8A%D8%A9

- زينب عباس محسن. (2020). مدى توافق لامركزية الإدارة في العراق مع المبادئ العامة للامركزية الإدارية. مجلة الكوفة، 36(3)، 280-293.

- سارة بنت عبد الرحمن بن عبد الحميد العصيمي، وطلال بن إبراهيم سجين. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 57-72.

- سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية(10)، 180-221.

- سونا عمر عبادي. (2019). الحوكمة المؤسسية لصناديق الزكاة. مجلة بحوث(27)، 395-412.

- شعبان فطيمة الزهراء، ومكاوي منال. (2017). اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين. جامعة زيان عاشور الجلفة، 8-33. تم الاسترداد من موقع جامعة زيان عاشور الجلفة على ويب-<http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/590>

- ضياء صالح مهدي العطار. (2018). اللامركزية الإدارية ودورها بتطوير التعليم العام في العراق. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع137، 318-361.
- عادل بن أحمد الشلفان. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 117-141.

- عاكف نايف حلوش. (2008). دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد. 118-99.
- عبد السلام محمود حتاملة. (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 1-16.
- عبد القادر لحول، وجهاد شريكي. (2016). مسار اللامركزية الإدارية في الجزائر. مجلة آفاق للعلوم، 1، 286-299.
- علي حاتم عبد الحميد العاني. (2016). اللامركزية الإدارية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية. عمان: دار الرياحين للنشر والتوزيع.
- قاسم محمد الغنزي، وحيدر جابر عبد الله. (2012). العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين. كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة (60)، 217-238.
- لوريس مفيد كراجيه. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، 1-15.
- لينة عبد الله شبيب. (2021). اللامركزية الإدارية الإقليمية في الأردن في ضوء قرار المحكمة الدستورية التفسيري. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(2)، 300-327.
- ماهر سبهان حمد، وأحمد محمود أحمد الربيعي. (2019). تطبيق اللامركزية الإدارية في العراق. مجلة الرافدين للحقوق، 21(73)، 342-377.
- محمد أحمد العناسوة، ورامي إبراهيم الشقران. (2021). درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة

نظر مديري المدارس. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث التربوية

والنفسية، 301-278.

- محمد جمال الدين راشد، عبد الصمد محمد علي، اسماء بكر محمد، هند حسنى على،
ومحمد عبد اللطيف على نادى. (2016). نحو تطبيق اللامركزية في الوحدات المحلية
بريف محافظة المنيا: التحديات والمعوقات. محمد جمال الدين راشد وآخرين، 47(2)،
118-105.
- محمد سعيد زهدي ثريا، محمد عماد بركات، وأحمد هاني اليازجي. (2021). دور الذكاء
الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية. مجلة الجامعة الإسلامية
للداسات الانسانية، 29(3)، 222-195.
- محمد سليمان الجرايدة. (2021). أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات
الجامعية في سلطنة عمان. مجلة إبداعات تربوية، 18، 85-68.
- محمد عرفة. (2020). الحوكمة الرشيدة في مواجهة الفساد الإداري ما بعد الربيع العربي.
سياسات عربية(43)، 78-67.
- محمود علي عطية متولي بالي. (2014). لامركزية الإدارة بالمستشفيات الحكومية
وتحقيق الأمن الصحي للمواطنين. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية،
37(9)، 2879-2840.
- مفلح على سميران. (2016). الأسس العامة للامركزية الادارية ومدى تطبيقها في النظام
الإداري الأردني. دراسات في التعليم العالي(10)، 245-219.
- مفهوم الحوكمة وأسباب ظهورها. (2022). تم الاسترداد من شركة إسناد المالية :

<https://esnadadvisory.sa/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9>

85-%

8A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-

8%D9%88%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-

8%D8%B8%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7/

- منصور أحمد عبد المنعم. (2022). حوكمة المؤسسات... بين مكافحة الفساد ومؤشرات الأداء. دراسات تربوية ونفسية (114)، 1-10.
- هناء محمد هلال الحنيطي. (2018). مدى تطبيق أدوات الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، 3(1)، 64-79.
- هيدوب ريمة ليلي، ومحمد زرقون. (2017). دور الأطراف الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 113-132.
- يمينه شحرور، ومحمد تقررور. (2021). حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 13(2)، 35-47.
- يوسف اسماعيل فلاح خريس. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. 1-95.

مراجع الدراسات الأجنبية

- Cui, W. (2015). ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION AND TAX COMPLIANCE: A TRANSACTIONAL COST PERSPECTIVE. 187-239.
- Sulaiman, T. F., & Ghadas, Z. A. (2021). Corporate Governance Models for Higher Educational Institutions: An Analysis. SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES, 149 - 168.
- SUPERFINE, B. M., & PAIGE, M. (2022). FROM GOVERNANCE TO THE CLASSROOM: RETHINKING LARGE-SCALE SCHOOL REFORM TO IMPROVE EDUCATIONAL OPPORTUNITY AND EQUITY. 561-602.
- Trisnaningsih, S., & Ariadi, D. (2022). LITERATURE REVIEW: DECENTRALIZATION ANALYSIS IN IMPROVING MANAGERIAL PERFORMANCE. JRSSEM, 353-357.

الملاحق

ملحق (1): نموذج استبيان الخصائص الديموغرافية

القسم الأول: البيانات الشخصية			
الرجاء وضع علامة ☒ أمام العبارة الصحيحة			
النوع			
☐ ذكر		☐ أنثى	
الجنسية			
☐ عماني		☐ غير عماني	
العمر			
☐ 30 سنة وأقل	☐ 40-31	☐ 50-41	☐ من 51 وأكثر
المستوى الدراسي			
☐ الدكتوراه		☐ الماجستير	
☐ البكالوريوس		☐ الدبلوم (المرحلة الأولى من التعليم العالي)	
☐ دبلوم التعليم العام فما أقل			
المؤسسة			
☐ إدارة	☐ مديرية	☐ مدرسة	
المسمى الوظيفي			
☐ مدير عام /مدير عام مساعد		☐ مدير دائرة/ مدير دائرة مساعد	
☐ رئيس قسم		☐ إداري/ موظف	
☐ معلم			
سنوات الخبرة العملية			
☐ أقل من 5	☐ 5-10	☐ أكثر من 10	

ملحق (2): نموذج استبيان فقرات الدراسة للبعد المستقل اللامركزية الإدارية والبعد التابع الحوكمة المؤسسية

يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيداً ثم وضع علامة (✓) في المكان المخصص						
علماً أن: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة						
المحور الأول: يتعلق هذا الجزء بتقييمك عن (اللامركزية الإدارية) على مستوى جهة عملك من وجهة نظرك، لذا أرجو التفضل بوضع (✓) في الخانة الأقرب لرأيك. اللامركزية الإدارية هي عملية إدارية يتم بموجبها تفويض أو توزيع سلطة اتخاذ القرار والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة في المنظمة أو المؤسسة بعيداً عن المركز الرئيسي، ويتم ذلك عن طريق تفويض أو نقل الصلاحية من الإدارة العليا إلى مستويات أدنى. (العناسوة و الشقران، 2021)						
م	الفقرات	1 موافق بشدة	2 موافق	3 محايد	4 غير موافق	5 غير موافق بشدة
1	يملك الموظفون المقدرة على حل المشكلات عند وقوعها دون الرجوع للإدارة العليا.					
2	يملك الموظفون الحرية الكافية في اختيار طريقة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.					
3	يسمح للموظفين بإبداء الأفكار الإبداعية وتطبيقها مباشرة دون الرجوع للإدارة العليا.					
4	ينفذ الموظفون مهامهم وأعمالهم دون وجود رقابة.					
5	توفر الإدارة العليا الفرص المناسبة للموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم باستقلالية.					

م	الفقرات	1	2	3	4	5
	البعد الثاني: تفويض الصلاحية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلتزم الإدارة العليا الموظفين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تفويضهم.					
2	تمنح الإدارة العليا الصلاحية لبعض الموظفين لشراء ما يلزم من مستلزمات ضرورية يحتاجونها في العمل.					
3	تمنح الإدارة العليا بعض الصلاحيات للموظفين الذين تتق بقدراتهم وخبراتهم.					
4	تمكن الإدارة العليا الموظفين من اتخاذ القرارات عند تفويضهم دون الرجوع إليها.					
5	تشجع الإدارة العليا الموظفين على ممارسة الأدوار القيادية في العمل.					
6	تعقد الإدارة العليا اجتماعات دورية مع الموظفين لتبادل الآراء والمقترحات.					
7	تشارك الإدارة العليا الموظفين في اتخاذ القرارات.					

يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيداً ثم وضع علامة (✓) في المكان المخصص

علماً أن: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة

المحور الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك عن (الحوكمة) على مستوى جهة عملك من وجهة نظرك، لذا أرجو التفضل بوضع (✓) في الخانة الأقرب لرأيك.

الحوكمة هي مجموعة من السياسات والتشريعات والضوابط والإجراءات والمعايير التنظيمية التي تؤثر على الطريقة التي تُدار فيها المؤسسة لتحقيق الأهداف بطريقة مهنية وأخلاقية بكل شفافية ونزاهة وفاعلية، ويتم ذلك وفق معايير التقييم والمتابعة لضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء والعدالة في توفير الخدمات. (السرطان و الخزاعله، 2020)

م	الفقرات	1	2	3	4	5
	البعد الأول: الإفصاح والشفافية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

1	توجد معايير واضحة متبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.				
2	تتضح المهام والمسؤوليات داخل بيئة العمل للأطراف ذات العلاقة.				
3	توجد معايير للتمييز بين المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والمعلومات السرية.				
4	تفصح الإدارة العليا عن جميع المعلومات من تقارير ونتائج أداء وعملية وإجراءات وقرارات بشفافية تامة.				
5	تتضمن المواقع الإلكترونية التابعة للوزارة معلومات باللغتين العربية والإنجليزية.				
6	تطبق الإدارة العليا نظام مكافآت وحوافز واضح للجميع.				

م	الفقرات	1	2	3	4	5
	البعد الثاني: المشاركة الفاعلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبع الإدارة العليا النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطط التطويرية.					
2	تجيز الإدارة العليا لجميع الموظفين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية.					
3	تسمح الإدارة العليا لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في صناعة القرار.					
4	تتيح الإدارة العليا الفرصة للموظفين للمشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء.					

م	الفقرات	1	2	3	4	5
	البعد الثالث: العدالة والنزاهة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة.					
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعمالها.					
3	توازن الإدارة العليا بين صلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي.					
4	يتم معاملة جميع الموظفين في المؤسسة بأسس قائمة على العدل والمساواة دون تمييز.					
5	يسمح للموظف أن يناقش تقرير أدائه السنوي مع مسؤوله المباشر.					
6	تتسم معايير تقييم الأداء للموظفين بالعدل والموضوعية.					

م	الفقرات	1	2	3	4	5
	البعد الرابع: الكفاءة والفاعلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم التواصل مع جميع الموظفين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني ونظام المراسلات.					
2	تستثمر الموارد المالية والتقنية والبشرية بشكل متوازن لتحقيق الأهداف.					
3	تراعي الإدارة العليا اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد.					
4	تطلب الإدارة الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة.					
5	يوجد نظام فعال لإدارة الأزمات.					

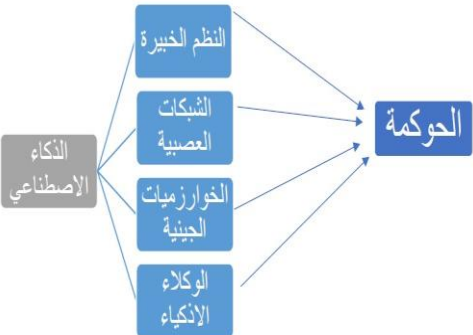
ملحق (3): (الدراسات السابقة – اللامركزية الإدارية، الحوكمة المؤسسية)

الدراسات السابقة					
الباحث	الموضوع	العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل	استبيان
(العناسوة و الشقران، 2021)	هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز	تتكون عينة الدراسة من 280 مديراً ومديرة	-دافعية الإنجاز (1)الثقة بالنفس (2)المنافسة (3)المثابرة (4)التميز والإتقان	-اللامركزية الإدارية (1)الاستقلالية (2)تفويض الصلاحيات (3)التدريب والنمو المهني (4)البعد التنظيمي	نعم (يمكن استعمال هذا المتغير المستقل) السؤال الأول: ما درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان/ لواء ماركا من وجهة نظر مديري المدارس؟ السؤال الثاني: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان/ لواء ماركا من وجهة نظرهم؟ السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس حول مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، قطاع العمل) من وجهة نظر مديري المدارس؟ السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق اللامركزية الإدارية وبين مستوى دافعية الإنجاز في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان/ لواء ماركا؟
(السرхан و الخزاعله، 2020)	الدراسة هدفت التعرف إلى مستوى على ممارسة الحوكمة في المؤسسة التربوية من كلية	عينة الدراسة تكونت من 36 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم	-الجنس (1)ذكر (2)أنثى -المسمى الوظيفي (1)أكاديمي وإداري	-مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية والشفافية (1)الإفصاح والفاعلة المشاركة والمسؤولية الرقابة والنزاهة العدالة والفاعلية الكفاءة	نعم (يمكن استعمال هذا المتغير المستقل) وجهة الهاشمية من بالجامعة التربوية كلية في المؤسسة الحوكمة ممارسة مستوى 1-ما فيها؟ التدريس هيئة أعضاء نظر استجابات بين متوسطات 0.05 = الدلالة مستوى عند إحصائية ذات فروق توجد 2-هل بالجامعة التربوية كلية في المؤسسة الحوكمة ممارسة حول العينة أفراد الوظيفي) (المسمى الجنس، (لمتغيري تعزى الهاشمية

	نظر وجهة هيئة أعضاء التدريس	بالطريقة العشوائية الطبقية	2عضو هيئة تدريس 3محاضر		
(سبهان حمد و الربيعي، 2019)	يهدف البحث إلى تسليط الضوء على المعوقات التي واجهت تطبيق اللامركزية الإدارية في العراق	-	-	-	لا منهجية وصفية
(شحرور و تقوررت، 2021)	تعالج هذه الدراسة موضوع حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية	-	-	-	لا منهجية وصفية
(عبدالمالك و سعيد، 2018)	تهدف الدراسة إلى معرفة دور التعاون اللامركزي في دفع عجلة التنمية المحلية المستدامة في إطار آليات حوكمة	-	-	-	لا منهجية وصفية

				الجماعات المحلية	
لا منهجية وصفية	-	-	-	تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية الحوكمة ونشأتها وتطورها والعوامل المساعدة في ظهورها	(بن حسين، 2015)
نعم في الاجتماعية والشؤون العمل مديرية في الإدارية اللامركزية تطبيق مدى ما 1- الديوانية؟ محافظة محافظة في الاجتماعية والشؤون العمل مديرية في الموظفين تمكين مستوى ما 2- الديوانية؟ وتمكين الصلاحيات ونقل التفويض خلال من الإدارية اللامركزية تطبيق مدى ما 3- الديوانية؟ محافظة في الاجتماعية والشؤون العمل في مديرية الموظفين الصلاحيات ونقل التفويض خلال من الإدارية اللامركزية لتطبيق أثر هنالك هل 4- الاجتماعية؟ والشؤون العمل مديرية في الموظفين على مستوى والتمكين	-اللامركزية الإدارية	-تمكين الموظفين (1) المشاركة بالمعلومات 2الحرية والاستقلالية	عينة من الموظفين مديرية في العمل والشؤون الاجتماعية في الديوانية وكانت عينة البحث 130 موظفاً	تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة على اللامركزية بين الإدارية، وتمكين في الموظفين العمل مديرية والشؤون في الاجتماعية محافظة من الديوانية نظر وجهة فيها الموظفين	(العنزي و عبدالله، 2012)
نعم	-تطبيق الحوكمة المؤسسية - (اللوائح والأنظمة - الإفصاح والشفافية - العدالة والموضوعية - المرافق والتجهيزات		عينة من 30 عضو من هيئة التدريس من حملة	هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة	(الجرادة، 2021)

<table><tr><th>بنود النموذج</th></tr><tr><td>بعد اللوائح والأنظمة:</td></tr><tr><td>١- أن يتطلع العاملين في الكليات الجامعية على اللوائح والأنظمة فور صدورها</td></tr><tr><td>٢- أن يتم تطبيق اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء</td></tr><tr><td>٣- أن يوضح أي غموض يظهر في اللوائح والأنظمة</td></tr><tr><td>٤- أن يتم مراجعة اللوائح والأنظمة بشكل دوري لمواكبة المستجدات في بيئة العمل</td></tr><tr><td>٥- أن يتم مراعاة إمكانيات العاملين وقدراتهم عند اصدار اللوائح والأنظمة</td></tr><tr><td>٦- أن توضح اللوائح والأنظمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية.</td></tr><tr><td>٧- أن يتبنى فكرة إصدار تعليمات تضمن للعاملين الحصول على حقوقهم.</td></tr><tr><td>٨- أن تمتاز التعليمات المقدمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية بالوضوح التام والبعد عن الغموض .</td></tr></table>	بنود النموذج	بعد اللوائح والأنظمة:	١- أن يتطلع العاملين في الكليات الجامعية على اللوائح والأنظمة فور صدورها	٢- أن يتم تطبيق اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء	٣- أن يوضح أي غموض يظهر في اللوائح والأنظمة	٤- أن يتم مراجعة اللوائح والأنظمة بشكل دوري لمواكبة المستجدات في بيئة العمل	٥- أن يتم مراعاة إمكانيات العاملين وقدراتهم عند اصدار اللوائح والأنظمة	٦- أن توضح اللوائح والأنظمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية.	٧- أن يتبنى فكرة إصدار تعليمات تضمن للعاملين الحصول على حقوقهم.	٨- أن تمتاز التعليمات المقدمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية بالوضوح التام والبعد عن الغموض .	-المساءلة الإدارية -الكفاءة والفاعلية)	-	شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية	المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان	
بنود النموذج															
بعد اللوائح والأنظمة:															
١- أن يتطلع العاملين في الكليات الجامعية على اللوائح والأنظمة فور صدورها															
٢- أن يتم تطبيق اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء															
٣- أن يوضح أي غموض يظهر في اللوائح والأنظمة															
٤- أن يتم مراجعة اللوائح والأنظمة بشكل دوري لمواكبة المستجدات في بيئة العمل															
٥- أن يتم مراعاة إمكانيات العاملين وقدراتهم عند اصدار اللوائح والأنظمة															
٦- أن توضح اللوائح والأنظمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية.															
٧- أن يتبنى فكرة إصدار تعليمات تضمن للعاملين الحصول على حقوقهم.															
٨- أن تمتاز التعليمات المقدمة لجميع العاملين في الكليات الجامعية بالوضوح التام والبعد عن الغموض .															
لا منهجية وصفية	-	-	-	تتساءل الدراسة عن أسباب تغيير التنظيم للمركزية واللامركزية الإدارية بعد صدور قانون اللامركزية	(شبيب، 2021)										

نعم (لا يمكن استخدام المتغير المستقل)			عينة عشوائية من 20 عامل من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي كان عددهم 198	هدفت هذه الدراسة الى معرفة ودور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية	(ثريا، بركات، و اليازجي، 2021)
لا منهجية وصفية	-	-	-	يهدف البحث للتوصل إلى المتطلبات الأساسية التي تسهم في تفعيل اللامركزية في الإدارة التربوية بالعراق	(العطاري، 2018)
لا منهجية وصفية	-	-	-	استهدفت الدراسة على التركيز الحوكمة ببيان من المؤسسية المفهوم حيث والأهمية والأسباب والإيجابيات،	(الحنيطي، 2018)

والأدوات الداخلية والخارجية				
(راشد، علي، محمد، علي، و نادي، 2016)	استهدف هذا البحث التعرف على التحديات التي تعوق تفعيل اللامركزية، وصعوبات تطبيقها في الوحدات المحلية بريف محافظة المنيا	أجريت هذه الدراسة على عينة من 60 شخصاً	-	-
(البسام، 2021)	تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية للعلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة والشاملة	-	-	-
(سميران، 2016)	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العامة الأسس اللامركزية ومدى الإدارية في تطبيقها النظام الإداري الأردني	-	-	-

(العصيمي و سجينى، 2021)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسات القطاع العام وربط رؤية 2030 بمستقبل أثر المراجعة على الحوكمة في هذا القطاع	عينة قوامها 112 مراجعاً ومحاسباً داخلياً من وزارات ومؤسسات وهيئات حكومية	-	-	نعم (لا يمكن استخدام المتغير المستقل)
(الحول و شريكي، 2016)	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مسار اللامركزية في الإدارية الجزائرية	-	-	-	لا منهجية وصفية
(عبد المنعم، 2022)	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على حوكمة المؤسسات الفساد ومكافحته ومؤشرات الأداء	-	-	-	لا منهجية وصفية
(بالي، 2014)	تهدف الدراسة إلى تحديد مدى	عينة من 90 عضواً			نعم (لا يمكن استخدام المتغير المستقل)

			واستطاع الباحث الوصول إلى 83 عضواً منهم فقط	تطبيق لامركزية الإدارة بالمستشفيات الحكومية	
لا منهجية وصفية	-	-	-	يهدف البحث إلى بيان كيفية الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة الزكاة	(عبادي، 2019)
لا منهجية وصفية	-	-	-	تهدف الدراسة إلى تحسين نظام الإدارة التعليمية في مصر من خلال الفهم العميق للمشكلات	(خلاف، 2015)
لا منهجية وصفية	-	-	-	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الحوكمة في الرشيدة الفساد مواجهة بعد ما الإداري العربي الربيع	(عرفة، 2020)
لا منهجية وصفية	-	-	-	تهدف الدراسة إلى إيجاد مدى التوافق بين	(محسن، 2020)

				مبادئ اللامركزية الإدارية في القانون الإداري ومبادئ اللامركزية الإدارية التي أسس لها دستور 2005	
نعم (يمكن استعمال هذا المتغير المستقل)	الجنس المؤهل العلمي المسمى الوظيفي الخبرة الإدارية	درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية	تكونت عينة الدراسة 3017 من موظفاً	هذه تهدف الدراسة إلى عن الكشف ممارسة درجة الحوكمة في المؤسسات مديريات والتعليم التربوية من الأردن في نظر وجهة القادة الإداريين فيها	(حتاملة، 2018)
لا منهجية وصفية	-	-	-	يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أسس مبدأ اللامركزية الإدارية من حيث المفهوم والصور والعناصر	(الطائي، 2020)

لا منهجية وصفية	-	-	-	الدراسة هدفت دور معرفة إلى الحوكمة في والشفافية الفساد، مكافحة على والتعرف الآليات والاستراتيجيات اللازمة الفساد لمكافحة	(الشلفان، 2021)
--------------------	---	---	---	---	--------------------

ملحق (4): قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. صالح السنوي	أستاذ مشارك
2	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد في الإدارة
3	د. هائل طشطوش	أستاذ مساعد في الإدارة
4	د. عائشة سالم جمعة العريمية	أستاذ مساعد
5	د. حسين المشايخي	أستاذ مساعد
6	د. خميس سعيد الدروشي	باحث تربوي أول
7	د. يعقوب سالم السنيدي	خبير تربوي
8	د. سعود عامر المرهوبي	مدير مساعد
9	د. سلطان راشد المرهوبي	مدير أول
10	د. صفية عامر المرهوبية	أخصائية
11	د. خالد محمد أحمد السعدي	رئيس قسم الإحصاء والمعلومات

ملحق (5): تسهيل مهمة باحث



التاريخ 09 / 05 / 2023

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل / أحمد بن مسعود بن ناصر الكيتاني ، والذي يحمل الرقم الجامعي (2010505) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية (القيادة) ، وهو الآن في مرحلة إعداد وكتابة الرسالة والمعنونة بـ (أثر اللامركزية الإدارية على حوكمة المؤسسات التربوية الحكومية بسلطنة عمان) ، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علماً بأن البيانات والإحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ؛؛؛؛

الدكتور/ صالح حمود السنوي
القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال


9/05/2023

