تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وإسهامها في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية على قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم
في سلطنة عُمان

إعداد

سلوى بنت سيف بن علي القصابية

الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا

٢٠٢٢م

تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وإسهامها في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية على قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم
في سلطنة عُمان

إعداد

سلوى بنت سيف بن علي القصابية

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية

كلية التربية

الجامعة الإسلاميّة العالميّة ماليزيا

يناير ٢٠٢٢م

ملخص البحث

هدفتْ هذه الدراسة إلى مناقشة واقع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر العاملين بقطاع التنمية البشرية بالوزارة، والمستهدفين بالبرامج التأهيلية. وتشخيص مدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز تنمية الموارد البشرية للعاملين في وزارة التربية والتعليم. تكوّن مجتمع الدراسة من المستهدفين ببرامج التنمية البشرية (في قطاع التأهيل) بوزارة التربية والتعليم، البالغ عددهم (٢٠٤٨) مستفيدًا، وكذلك العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية على مستوى ديوان عام الوزارة، والمديريات التعليمية بالمحافظات البالغ عددهم (١١٣) عاملاً، وقد بلغت عينة الدراسة (٤٠٨) مستفيدٍ وعاملٍ، بواقع (٣٢٢) فردًا من المستهدفين بالبرامج التأهيلية التي توفرها الوزارة في سلطنة عُمان، و(٨٦) فرداً من شاغلي الوظائف الإشرافية بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة من (٦٥) عبارة موزعة في (٦) مجالات بالاستفادة من الأدب النظري. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم؛ بدرجة متوسطة من وجهة نظر كلي العاملين بقطاع التنمية البشرية، وكذلك المستهدفين بالبرامج التأهيلية. وقد تأشّرَ ضعف إسهام متغيرات (الشراكة، الشفافية، المساءلة) في تعزيز تنمية الموارد البشرية، من وجهة نظر العاملين بتنمية الموارد البشرية، وأن مبدأ العدالة هو المبدأ الوحيد من مبادئ الحوكمة الذي يسهم في تعزيز تنمية الموارد البشرية من وجهة نظرهم. وأدى إسهام المتغيرات المتمثلة في (الشراكة، الشفافية، المساءلة) في تعزيز تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية، وهذا يؤكّد أن تطبيق مبادئ الحوكمة الثلاثة التي شملتها الدراسة (الشراكة، العدالة، المساءلة) تُسهم في تعزيز تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية. وقد أوصت الدراسة بعديد من التوصيات أهمها: اعتماد معايير دولية لقياس جودة الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم، واستقطاب الخبرات في المجالات الإدارية لوضع لرؤية لآلية نشر ثقافة الحوكمة في قطاع التأهيل.

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of the level of application of governance principles in rehabilitation sector at the Ministry of Education from the perspectives of employees in human development sector in the ministry and beneficiaries from rehabilitation programs, determine the contribution of governance principles application in promoting human resources development for employees in the Ministry of Education and beneficiaries from rehabilitation programs. The study population included (2048) beneficiaries from human development programs (in rehabilitation sector) at the Ministry of Education and (113) employees in the Human Resources Development Sector in the educational governorates and the Ministry's General Office. The study sample included (408) beneficiaries and employees, as there were (322) beneficiaries of rehabilitation programs provided by the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and (86) employees in supervisory positions in the General Directorate for Human Resources Development. The researcher used the descriptive analytical method, and developed a questionnaire of (65) distributed in (6) domains, due to some theoretical literature. The findings revealed that: The general level of application of governance principles in rehabilitation sector at the Ministry of Education: came with moderate degree from the perspectives of employees in human development sector at the ministry, as well as those targeted by rehabilitation programs. The weak contribution of variables (partnership, transparency, accountability) in promoting human resources development from the perspectives of employees in human resources development, and justice is the only principle of governance that contributes to enhancing human resources development from the perspectives of employees in human resource development. The contribution of variables (partnership, transparency, accountability) in enhancing the development of human resources from the perspectives of beneficiaries in the rehabilitation programs. This confirms that the application of the three principles of governance (partnership, justice, accountability) contributes to enhancing the development of human resources from the perspectives of beneficiaries in rehabilitation programs. The study recommended the need to adopt international standards for measuring the quality of governance in the rehabilitation sector at the Ministry of Education, and attract expertise in administrative fields to develop vision for the mechanism of spreading the culture of governance in the rehabilitation sector.

APPROVAL PAGE

The thesis of Salwa Binti Saif Bin Ali Alqassbi has been approved by the following:

_____
Azam Othman
Supervisor

_____
Sueraya Che Haron
Co-Supervisor

_____
Ismaiel Hassanein Ahmed
Co-Supervisor

_____
Muhammad Sabri Sahrir
Internal Examiner

_____
Ali Khamis Ali
External Examiner

_____
Aref T M Al Attari
External Examiner

_____
Mohamed Laeb
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that is has not been previously or concurrently submitted for any other degrees at IIUM or other institutions.

Salwa Binti Saif Bin Ali Alqassbi

Signature: ……..……..…… Date:…….

الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة لـ: **سلوى بنت سيف بن علي القصابية**

تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وإسهامها في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إليكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.

٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكتبتها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.

٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.

٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.

٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإليكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكّد هذا الإقرار: **سلوى بنت سيف بن علي القصابية**

التوقيع: ..... التاريخ: .....

إلى وطنــي الغــالـــي..

إلى روح حبيب عُمان وفخرها وأعز رجالها المغفور له بإذن الله حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد بن تيمور ـ طيب الله ثراه_

إلى روح والدي وأخي الحبيبين رحمة الله عليهما..

إلى عالية المقام ذات الدعاء المستجاب أمي الحانية الحبيبة

إلى عائلتي الرائعة.. سندي وعزوتي وملاذي الجميل

إلى كل أحبتي وزملائي اللذين تلقَّيتُ منه الدعم الخالص،

والنصح الدائم والدعاء الصادق

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسال الله تعالى أن يتقبله خالصًا....

الشكر والتقدير

الحمد لله دائمًا وأبدًا، خلق الإنسان وعلمه البيان، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيد الخلق أجمعين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم أما بعد....

فالشكر أولا لله على عونه وتيسيره، على ما أكرمني به من سداد وتوفيق حتى إتمام هذا البحث فالحمد لله أولاً وآخرًا وظاهر وباطنًا، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

وبداية أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذة ومنتسبي كلية التربية بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ممثلة بعميد كلية التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا، وعميق التقدير والامتنان للسادة مشرفي الدراسة: مساعد بروفيسور عزام عثمان، ومساعد بروفيسور إسماعيل حسنين، اللذين تكرما بالإشراف على رسالتي وتوجيهي بالعمل عليها فكل كل الشكر والتقدير على جهودهم ودعمهم المستمر.

كذلك أتقدم بالشكر والعرفان إلى زملائي بأقسام التأهيل بدائرة التدريب والتأهيل على دعمهم ومساندتهم لي ببيانات العمل على هذا البحث، والشكر موصول لكل من الأساتذة الأكارم اللذين أعانوني بتحكيم أداة البحث بكافة المستويات.

وموفور الشكر والعرفان لأسرتي وأحبتي وزملائي وزميلاتي، على الدعم والتشجيع والمساندة، ولجميع زملائي ورفقاء دربي في رحلتي الدراسية فقد كانوا نعم الرفقاء وخير معين لي دائمًا وأبدًا، ولن أفي حقهم مهما بذلت لهم، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وختامًا أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجه، وأن يجعله علمًا نافعًا.

الباحثة

فهرس محتويات البحث

ملخص البحث ..... ب
ملخص البحث بالإنجليزية ..... ج
صفحة القبول ..... د
صفحة الإقرار ..... هـ
صفحة حقوق النشر ..... و
الإهداء ..... ز
الشكر والتقدير ..... ح
فهرس محتويات البحث ..... ط
قائمة الجداول ..... س
قائمة الأشكال ..... ص

الفصل الأول: مدخل الدراسة ١
خلفية الدراسة وأهميتها ١
مشكلة الدراسة: ٤
أسئلة الدراسة: ٦
أهداف الدراسة: ٧
أهمية الدراسة: ٧
الإطار المفاهيمي للدراسة ٩
حدود الدراسة: ١٠
مصطلحات الدراسة: ١١
خاتمة الفصل ١٣

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ١٤
أولاً: الحوكمة المؤسسية: ١٤
مفهوم الحوكمة المؤسسية: ١٦
نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطوره: ١٨
أهمية الحوكمة المؤسسية: ٢٢
مبادئ الحوكمة المؤسسية: ٢٥
الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية: ٣١
النظريات العلمية التي ناقشت الحوكمة: ٣٦
أهداف الحوكمة المؤسسية: ٤٠
الحوكمة من المنظور الإسلامي: ٤٤
ثانياَ: التنمية البشرية ٤٩
مفهوم التنمية البشرية: ٥٠
أهمية التنمية البشرية: ٥١
أساليب التنمية البشرية: ٥٤
متطلبات تطوير التنمية البشرية: ٥٦
معوقات التنمية البشرية: ٥٨
التأهيل والتدريب وعلاقته بالتنمية البشرية: ٦١
علاقة الحوكمة المؤسسية بالتنمية البشرية: ٦٤
واقع التنمية البشرية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: ٦٥
ثالثاً: الحوكمة في سلطنة عُمان ٦٧
نشأة الحوكمة في سلطنة عُمان: ٦٩
تطور الحوكمة في سلطنة عُمان: ٧١
أهمية تطبيق الحوكمة في سلطنة عُمان: ٧٤
أهداف تطبيق الحوكمة في سلطنة عُمان: ٧٦
متطلبات تطبيق الحوكمة في سلطنة عُمان: ٧٧

معوقات تطبيق الحوكمة في سلطنة عُمان: ٧٩
أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية العُمانية: ٨٠
الحوكمة وعلاقتها بالرؤى المستقبلية لسلطنة عُمان: ٨٢
ثانيًا: الدراسات السابقة ٨٥
الدراسات التي تتعلق بالحوكمة المؤسسية ٨٥
دراسات تتعلق بالحوكمة والتنمية ٩١
التعقيب على الدراسات السابقة: ٩٣
التعقيب على المحور الأول: دراسات عربية وأجنبية تتعلق بالحوكمة ٩٣
ثانياً: التعقيب على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بمحور الحوكمة والتنمية: ٩٦
ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ٩٧
رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ٩٧
خاتمة الفصل ٩٨

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها ٩٩
مقدمة الفصل: ٩٩
منهجية البحث: ٩٩
مجتمع الدراسة: ١٠٠
عيّنة الدراسة ١٠٤
أداة الدراسة: ١٠٨
صدق الأداة: ١١١
الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ١١١
الصدق البنائي: ١١٣
إجراءات تحليل الدراسة الاستطلاعية: ١١٥
ثبات أداتي الدراسة: ١١٦

متغيرات الدراسة: ١١٧
إجراءات تطبيق الأداة: ١١٨
أساليب المعالجة الإحصائية: ١١٨
خاتمة الفصل ١١٩

الفصل الرابع: نتائج الدراسة..... ١٢١
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأوّل: ١٢١
أولاً: النتائج من وجهة نظر العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية..... ١٢١
ثانياً: النتائج من وجهة نظر المستهدفين من البرامج التأهيلية ١٣٠
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ١٤٠
أولاً: العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية..... ١٤٠
ثانيًا: المستهدفين بالبرامج التأهيلية ١٤٢
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ١٤٣
أولاً: الفروق التي تُعزى لجهة العمل..... ١٤٣
ثانيًا: الفروق التي تعزى لمتغير البرنامج الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ١٤٤
ثالثًا: الفروق التي تعزى للنظام الدراسي (البعثة/المنحة الدراسية، التفرغ براتب كامل، تفرغ جزئي) ١٤٥
رابعا: الفروق التي تعزى إلى المسمى الوظيفي: ١٤٩
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ١٥٠
عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ١٥٢
خاتمة الفصل ١٥٤

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ١٥٦
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ١٥٦

أولاً: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل من وجهة نظر العاملين بقطاع التنمية البشرية ١٥٦
ثانيًا: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية ١٦٢
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ١٦٩
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ١٧١
أولاً: الفروق التي تُعزى لجهة العمل (ديوان عام الوزارة، والمديريات التعليمية بالمحافظات) والفروق التي تُعزى لمتغير البرنامج الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ١٧١
ثانيًا: الفروق التي تُعزى النظام الدراسي (البعثة/المنحة الدراسية، التفرغ براتب كامل، تفرغ جزئي) ١٧٢
ثالثًا الفروق: التي تُعزى إلى المسمى الوظيفي (معلم/ وظيفة إشرافية أو إدارية) ١٧٣
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ١٧٣
تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ١٧٨
توصيات الدراسة: ١٨٠
مقترحات لدراسات مستقبلية: ١٨١
خاتمة الفصل ١٨١

قائمة المصادر والمراجع ١٨٣
أولاً: المراجع العربية ١٨٣
ثانيا: المراجع الأجنبية ٢٠١

الملاحق ٢٠٨
الملحق (١) الدراسة الاستطلاعية ٢٠٨

الملحق (٢) أداة الدراسة بصورتها الأولية ٢١٣
الملحق (٣) جدول بأسماء المحكمين ٢٣٣
الملحق (٤) آراء المحكمين حسب ترتيبهم في جدول أسماء المحكمين ٢٣٤
الملحق (٥) الأداة في صورتها النهائية للعاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية ٢٤٠
الملحق (٦) الأداة في صورتها النهائية للمستهدفين بالبرامج التأهيلية ٢٥٠

قائمة الجداول

(٣:١)	توزيع مجتمع الدراسة للمستهدفين بالبرامج التأهيلية وفقًا لمتغيرات الدراسة	١٠١
(٣:٢)	توزيع مجتمع الدراسة للعاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية	١٠٣
(٣:٣)	توزيع عينة الدراسة للمستهدفين بالبرامج التأهيلية وفقًا لمتغيرات الدراسة	١٠٥
(٣:٤)	توزيع عينة الدراسة من العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية	١٠٦
(٣:٥)	تقييميات مقياس ليكرت الخماسي ودرجاتها	١٠٧
(٣:٦)	توزيع أرقام الفقرات وأعدادها وفقًا لأبعاد الأداة	١١٠
(٣:٧)	الصدق البنائي لاستبانة العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية	١١٣
(٣:٨)	الصدق البنائي لاستبانة المستهدفين بالبرامج التأهيلية	١١٤
(٣:٩)	معامل ثبات أبعاد استبانة العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية حسب معامل (ألفا كرونباخ)	١١٥
(٣:١٠)	معامل ثبات استبانة المستفيدين من البرامج التأهيلية حسب معامل (ألفا كرونباخ)	١١٦
(٣:١١)	معامل ثبات استبانة المتسفيدين من البرامج التأهيلية حسب معامل (ألفا كرونباخ)	١١٧
(٤:١)	دلالات المتوسطات الحسابية	١٢١
(٤:٢)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في قطاع تنمية الموارد البشرية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم مرتبة ترتيبًا تنازليًّا. (ن*=٨٦)	١٢٢
(٤:٣)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ الشراكة (ن*=٨٦)	١٢٣
(٤:٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ الشفافية(ن*=٨٦)	١٢٥
(٤:٥)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ العدالة (ن*=٨٦)	١٢٧
(٤:٦)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ المساءلة (ن*=٨٦)	١٢٩
(٤:٧)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم (ن*=٣٢٢)	١٣٠

(٤:٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ الشفافية (ن*=٣٢٢) ١٣٢
(٤:٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ العدالة (ن*=٣٢٢) ١٣٤
(٤:١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ المساءلة (ن*=٣٢٢) ١٣٦
(٤:١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ الشراكة (ن*=٣٢٢) ١٣٨
(٤:١٢) ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بتعزيز تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بتنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة(ن*=٨٦) ١٤٠
(٤:١٣) ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد لبيان درجة تعزيز تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة (ن*=٣٢٢) ١٤٢
(٤ :١٤) نتائج اختبار (ت) للفروق في وجهات نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل وفقا لمتغير جهة العمل ١٤٣
(٤:١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في وجهات نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم وفقًا لمتغير البرنامج الدراسي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ١٤٤
(٤:١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي في وجهات نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة تبعًا لمتغير البرنامج الدراسي ١٤٥
(٤ :١٧) وجهات نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في قط لتأهيل وفقا لمتغير النظام الدراسي ١٤٦
(٤:١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي في وجهات نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة تبعًا لمتغير النظام الدراسي ١٤٧
(٤:١٩) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية في تطبيق مبادئ الحوكمة وفقًا لمتغير النظام الدراسي ١٤٨
(٤ :٢٠) نتائج اختبار (ت) للفروق في عينة المستهدفين بالبرامج التأهيلية حول تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل وفقا لمتغير المسمى الوظيفي ١٤٩
(٤ :٢١) التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز ودعم تنمية الموارد البشرية من وجه نظر العاملين بقطاع التأهيل والمستهدفين بالبرامج التأهيلية ١٥١

(٤:٢٢) المقترحات التطويرية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المستهدفين والعاملين بقطاع التأهيل في بوزارة التربية والتعليم ١٥٢

قائمة الأشكال

(١:١)	أنموذج الدراسة	٩
(١: ٢)	مبادئ الحوكمة المؤسسية	٢٦
(٢ :٢)	مبادئ الحوكمة وفقا لمعطيات الدراسة	٢٨
(٢:٣)	رسم توضيحي للأطراف المعنية بالحوكمة في قطاع التأهيل .	٣٥
(٢ :٤)	رسم توضيحي لأصحاب المصالح في المؤسسة حسب نظرية أصحاب المصالح	٣٨
(٢ :٥)	رسم توضيحي لمعطيات الدراسة حسب نظرية أصحاب المصالح	٣٩
(٢ :٦)	رسم توضيحي لمراحل تطبيق الحوكمة	٤٤

الفصل الأول
مدخل الدراسة

خلفية الدراسة وأهميتها

لقد شهد عصرنا الحالي ظهور عديدٍ من النظم الإدارية المرتبطة بتدعيم الأداء المؤسسي، والأداء التنفيذي للإدارات المعاصرة، لتزداد فنون الإدارة رسوخًا واقتداراً، لذلك أصبحت النظم الإدارية المؤسسية من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، لما تقوم به من تطورات داخل المنظمة والسعي للإبداع والتميز، كما أن النظم الإدارية المؤسسية الحديثة تساعد على التكيف مع التغيرات المتعددة، ومِن ثَمَّ تكون لها القدرة على مواجهة التحديات بجمع أنواعها.

يهدف أي نظام إداري مؤسسي إلى التعامل مع التحديات التنموية المتسارعة والتي تهدف إلى تحقيق مبادئ العدل والأمانة والاستقرار والمساواة، بما يكفل تعزيز الأداء المؤسسي، ومواجهة التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الديمقراطية والتنمية، وذلك عبر سياسات تعزز القدرة على ضمان تفعيل الضوابط والقوانين والتشريعات وتقليص الفوارق بين المستفيدين، وتوفير الرفاهية والتعلم (مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات، ٢٠١٣).

وقد زخرت الأدبيات المعاصرة بالعديد من المفاهيم الحديثة التي تعكس هذه التطورات والمتغيرات التي شملت كافة المجالات في عالمنا المعاصر، وقد برز مفهوم الحوكمة بوصفه أحد أهم هذه المفاهيم الحديثة التي لاقت مجالاً واسعًا في البحث العلمي كونه يعكس المتغيرات الحادثة في أدوار الحكومة بطرق وأساليب علمية وعملية، اكتسبتْ أهمية عالية على المستويات والقطاعات الإدارية كافةً بالدول والمؤسسات على حد سواء، باعتباره المنهجية الصحيحة لحكم الدول والمجتمعات وإدارتها وتنمية الموارد البشرية فيها بما يتناسب والتحديات والمتغيرات التي تطالب المؤسسات بالجودة والكفاءة والفاعلية واستغلال الإمكانات، وتوظيف جهود جميع المسؤولين والتوسع في تفويض السلطات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الهرم الإداري. (خليل، ٢٠١٤).

إن الحديث عن الحوكمة المؤسسية بدأ نظرًا للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي طالت كثيرًا من المؤسسات والشركات في تسعينيات القرن العشرين، والفضائح العامة التي أعقبت تلك الانهيارات التي نتجت عن عدم وجود أنظمة قانونية وتنظيمية لهذه الشركات والمؤسسات والمحاباة والمحسوبية وضعف نظم المراقبة والإشراف وتخلف إداري وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة، مما أدّى لأن تصبح الإدارة في مختلف بلدان العالم، والقطاعات كافةً بحاجة ماسة إلى إصلاحات جادة وحتمية، بهدف تحقيق الثقة والمصداقية ممّا من شأنه تحقيق مصالح المؤسسة وتحسين كفاءة استغلال الموارد وتوجيهها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها مما سيودي إلى نتائج إيجابية على صعيد الأداء المالي والمؤسسي والتنمية البشرية (قرداغي٢٠١١؛ علاء والمشهداني، ٢٠١١؛ والشمري، ٢٠١٢؛ وأبو النصر، ٢٠١٥).

وعلى الساحة العربية فمن المعلوم أن للدول العربية توجهًا حقيقياً نحو الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية، فقد كان هناك تحركٌ واضحٌ من قبل الباحثين والمهتمين في البيئة السعودية للتعرف على مضمون الحوكمة وشرح مبادئه وكيفية تطبيقه في قطاع الأعمال السعودية، وكان لإمارة دبي دور مميز في منطقة الخليج، حين تأسسَ مركز دبي المالي العالمي في عام ٢٠٠٦م معهدًا لحوكمة الشركات بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، كما قامت غرفة أبو ظبي عام ٢٠٠٩م بإنشاء "مركز أبو ظبي للحوكمة" وإصدار منشورات ودليل للحوكمة، علاوة على جهود مماثلة لبعض الدول العربية التي تسعى إلى الالتزام بقواعد الحوكمة ومن هذه الدول: لبنان، الأردن، تونس وعدد من دول مجلس التعاون الخليجي (الحسبان،٢٠١٥؛ علاء والمشهداني،٢٠١١).

وتتمثل أهمية الحوكمة داخل إدارة الشركات في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية التي يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة، وتساهم في ضمان حقوق المساهمين، وتحقق قيمة اقتصادية واجتماعية داخل الشركات المساهمة التي تعمل بمختلف المجالات حيوية، كما أنها تمكن من دفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين (المغربي، ٢٠٢٠).

كما ذكر شلبي (٢٠١٤)، إلى أن للحوكمة دورًا كبيرًا في التوجه الإيجابي الاجتماعي، كونها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، كما تشجع حوكمة المؤسسات على استخدام أفضل الموارد وضمان حق المساءلة، كما تهدف إلى الربط بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، إذْ تتطلع جميع البلدان إلى أن تزدهر وأن تنمو المؤسسات العامة ضمن حدودها لتوفير فرص العمل والخدمات، وإشباع الحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فقط، بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.

فالحوكمة هي "أسلوب ممارسة السلطات الإدارية الرشيدة، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (أبو النصر، ٢٠١٥، ص. ٤٥).

ووفقا لما أورده الشرباتي (٢٠١٥)، فإن الحوكمة والتنمية هما وجهان لعملة واحدة، حين تعدُّ الحوكمة بمختلف مبادئها مطلبًا أساسًا من مطالب تحقيق التنمية المستدامة، من خلال إيجاد البيئة الإيجابية الداعمة التي تقوم على تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والشراكة والمساءلة والمصداقية، كما ذكر كوفي عنان – سكرتير عام الأمم المتحدة السابق- في كلمته الافتتاحية لمؤتمر الحوكمة من أجل التنمية المستدامة والمساواة على "إن الحكم الرشيد والتنمية المستدامة عنصران لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر" (كمال، ٢٠١٣)، عندما ترتبط التنمية في أي بلد بما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهله ومدربة، وقادرة على التكيف مع المستجدات بكفاءة عالية، ومن شأن الحوكمة أن تعاظم القدرات التنموية المهمة التي تضمن للدول تحقيق التقدم والتنمية (لبيب، ٢٠١٣).

ووفقا لما توصل إليه (غانغ، ٢٠١٧)، فإن الحوكمة هي نوع جديد من القواعد والآليات والطرق والأنشطة والمبادئ لإدارة الشؤون العالمية للبشر والمصالح المشتركة، من خلال حوار وتشاور وتعاون متكافئ وبذل جهود مشتركة لمواجهة التحديات، وإذا جاز القول فإن الحوكمة تهتم بقدرة المؤسسة على إدارة مدخلاتها ومخرجاتها إدارة منهجية فاعلة تحقق لها المستوى الأعلى من الإنتاجية كما أنها تشكل ناحية بحثية مهمة في الدراسات

المتعددة الاختصاصات إذ تشمل علوم الاقتصاد والإدارة، والدبلوماسية، والسياسة، والاجتماع.

كما أشارَ عبد الحكيم (٢٠١١)، وكل من Abor & Adjasi, (2007) أن إدراك المؤسسات والمنظمات لأهمية الحوكمة والإجراءات المرنة المرتبطة بها، وامتلاكها للمعرفة الكافية بآليات تطبيق مبادئها يضمن لها زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تتوق إلى التميز والتفوق في ظل التغيرات السريعة والتنافس المتنامي، بحَيث لا يمكنها الوصول لأهدافها دونما تبني لإجراءات الحوكمة.

يتضح مما سبق أن دور الحوكمة في إدارة المؤسسات يعدُّ مطلبًا ملحًا لتحقيق الديمقراطية والتنمية المستدامة وسيادة القانون، كونها تسعى إلى تحقيق تغيير جذري ومستديم في أسلوب الإدارة، ولتمكن الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف المجتمع: الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ولكونها تعد ركيزة مهمة في توفير نظام الإدارة الكفء الذي يفضي إلى نتائج وفوائد إيجابية على نطاق المؤسسة والمجتمع (يوسف،٢٠١٣).

مشكلة الدراسة:

تأتي أهمية برامج التأهيل والتدريب في سلطنة عُمان بوزارة التربية والتعليم استجابة للظروف المتغيرة التي فرضتها التطورات العلمية الحديثة، إضافة إلى الدور التربوي الذي يتوقعه المجتمع العُماني من العاملين بكافة الشرائح الوظيفية بوزارة التربية والتعليم، فتدريب وتأهيل العاملين تقنيًا ومهنيًا يهدف إلى تحقيق النمو الذاتي المستمر، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني والثقافي للمستهدفين أنفسهم بما يحقق طموحهم واستقرارهم، النفسي ورضاهم المهني تجاه عملهم، وقد ظهرت عوامل دفعت المسؤولين عن التربية في سلطنة عُمان إلى تعميق الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل، وتمثلت تلك العوامل في ضعف برامج الإعداد وتفاوتها وعدم الاهتمام بتطويرها لتناسب متطلبات العصر (مجلس الشورى، ٢٠١٥).

وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال ما أوضحه (التقرير الوطني حول إطار تحليل/ تشخيص نوعية التعليم في سلطنة عُمان، ٢٠١٣م)، فقد شهدت السنوات العشر الأخيرة

محاولات جادة للتحول التدريجي نحو اللامركزية بعد إدراك كثير من التربويين لأهمية إعطاء المديريات التعليمية مزيدًا من الصلاحيات الفنية والإدارية وفي اعتماد نظام اللامركزية، مما يعني زيادة الحاجة إلى تطبيق وتقييم تنفيذ مبادئ الحوكمة المؤسسية، وقد بيّنت ذلك الخطة الخمسية التاسعة ٢٠١٦-٢٠٢٠م، فقد استندت الخطة على محورين أساسين، الأوّل: القدرة المؤسسية وجاءت الحوكمة والمساءلة والإدارة وتكنولوجيا التعليم والإدارة والموارد البشرية والمادية والمالية والشراكة المجتمعية بوصفها مجالات أساسية ضمن هذا المحور، وجاء المحور الثاني ليركز على الكفاءة والفاعلية.

وبناءً على تحليل خطط الإنماء المهني المختصة بحصر البرامج التأهيلية والتدريبية بوازرة التربية والتعليم اعتبارا من ٢٠١١ وحتى ٢٠١٨، يتضح أنه لم يتم تنفيذ أي برنامج مباشر يتناول موضوع الحوكمة بوصفه مفهومًا أو مبادئ أو أهمية سواء على مستوى الخطط المركزية بمديريات ومكاتب ديوان عام الوزارة أو الخطط اللامركزية وبالمديريات التعليمية بالمحافظات الإحدى عشرة، في حين تضمنت هذه الخطط عديدًا من البرامج الإدارية حول إدارة الجودة وتطبيقات في القيادة التربوية ومهارات القيادة وما شابهها من البرامج الإدارية العامة التي لم تختص بالحوكمة المؤسسية أو الحاكمية أو الإدارة الرشيدة أو أيا من مرادفات الحوكمة بشكل واضح (خطط الإنماء المهني، وزارة التربية والتعليم،٢٠١١ -٢٠١٨م).

وقد توصلتْ نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (٢٠١٧م) على أنه من الأهمية بمكان تطبيق مبادئ الحوكمة بعناية في السياق العُماني وتعزيز الجهود المبذولة للارتقاء بجودة التعليم، وقد أوصى فريق الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتكييف نظم الحوكمة الحالية وتعديلها؛ مما سيدعم توجيه القرارات الخاصة بالاستراتيجيات والسياسات التربوية.

علاوة على ما سبق قامت الباحثة بإجراء دراسة الاستطلاعية ملحق (١)، تم تطبيقها من خلال توجيه قائمة استقصاء للعاملين بقطاع التنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم والمستهدفين بالبرامج التأهيلية والبالغ عددهم (٢٠) فردا، بواقع (١٠) من العاملين بقطاع التنمية البشرية، و(١٠) من المستهدفين بالبرامج التأهيلية لمعرفة رأيهم في مستوى تطبيق