

## دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية

سحر سلمان حسن  
أ.م.د. زينب علي عبد الامير  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات  
جامعة بغداد

### ملخص البحث العربي:

لقد تبلورت مشكلة البحث في السؤال التالي ما هو (دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية) ، وهدف البحث إلى اعداد استبانته لتعرف على دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية ، وتمثلت مجالات البحث بالمجال البشري ويتمثل بمسؤولي شعب التربية الكشفية في المديرية العامة لنشاط الرياضي والمدرسي في العراق عدا إقليم كردستان ، والمجال الزماني من الفترة (2018 /10/15) إلى (2019/1 /19) م ، والمجال المكاني أقسام النشاط الرياضي والمدرسي. أما منهج البحث فتم اختيار المنهج الوصفي ، ويتكون مجتمع البحث من مسؤولي شعب التربية الكشفية والبالغ عددها (20) مسؤول شعب تربية كشفية في العراق للعام الدراسي (2018-2019م) ، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية كونهم المعنيين بالدرجة الأولى بموضوع البحث ، والأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة ، ويبلغ عددهم (20) مسؤول ، وهم يشكلون كامل مجتمع الدراسة بنسبة 100% لشعب التربية الكشفية في العراق عدا إقليم كردستان ، وتضمنت الخاتمة الاستنتاجات والتوصيات وكانت ما يلي أن الحوكمة تحسّن من البيئة الرقابية بحيث تشمل القواعد الأخلاقية التي بدورها تفعل الحوكمة الرقابية على المستوى الداخلي لشعب التربية الكشفية مما له الأثر الإيجابي في الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر والنزاهة والأمانة وكانت التوصيات بما يلي يجب على المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي دعم وتفعل الدور الإشرافي لمجلس الأعضاء على أداء الإدارة التنفيذية في شعب التربية الكشفية.

### The Summary of the research

**The role of good governance and its impact on enhancing the performance of technical supervisors in the Scout Education Department**  
**Student Master supervised**

**Sahar Salman Hassan**

**Abd ALmer A.D. Zainab Ali**

The problem of research in the following question was: What is the role of good governance and its impact on enhancing the performance of technical supervisors in Scout Education? The aim of the research is to prepare a questionnaire to identify the role of good governance and its impact on enhancing the performance of technical supervisors in Scout Education. And the responsibility of the people of Scout Education in the general directorates of the activity of sports and teachers in Iraq, except for the Kurdistan region, and the area of Zamzani from the period (15/10/2018) to (19/1/2019) m, and the spatial area of sports activity and school. Select a descriptive approach, and a community is

formed Search of people scout education officials of (20) Detective Education Division official in Iraq for the academic year (2018-2019m), so it was selected sample purposively being concerned primarily the subject of research, and best able to deal with the variables of the study. and included the conclusion conclusions and recommendations were The following are the recommendations of the Directorate General of Physical Education and the General Directorate of Physical Education, The school activity supports and does the supervisory role of the Council of Members on the performance of executive management in the Scout Education Department.

## 1-التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

توجه المؤسسات التربوية والتعليمية العديد من الصعوبات التي أضحت تؤثر بشكل كبير على أدائها الإداري والفني بشكل خاص ، و من هذه الصعوبات ما هو خارجي يتعلق بالنظم والتشريعات وطبيعة العلاقة مع السلطات الإشرافية والرقابية والتي لا يمكن للمؤسسة التربوية والتعليمية السيطرة عليها ، ومنها ما هو داخلي يظهر من خلال تضارب المصالح بين مجلس الإدارة والمسيرين ويمكن إن تصل إلى مشاكل بين الإدارة والموظفين .

وحيث نعيش اليوم في عصر العولمة والخصخصة الذي يتسم بسرعة التغيير ، والانفجار المعرفي ، والتطور التكنولوجي ، وثورة المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية ، ولما كبت هذه المتغيرات ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن الحوكمة الرشيدة هو السبيل الأمثل لمواجهة تلك التحديات .

وبهذا فان الحوكمة الرشيدة تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة التربوية والتعليمية على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية ، وتعد الحوكمة الرشيدة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق أفضل الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التربوية والتعليمية .

و تمثل الحوكمة الرشيدة إشراك جميع الأطراف في المؤسسة التربوية والتعليمية في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة التربوية والتعليمية الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة التربوية وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري ، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وإنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة.

كما أن إحدى الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة الرشيدة هو ضمان إن جهود الإدارة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل. وتبرز أهمية البحث كون الحوكمة الرشيدة موضوعاً من المواضيع التي تعالج أثرها في تفعيل الأداء الذي تسعى المؤسسة التربوية والتعليمية للوصول إليه إلى أعلى مستوى ممكن ، كما تتجلى في كونها تركز على دراسة نوع خاص من المؤسسات التربوية والتعليمية المتمثلة في شعب التربية الكشفية التي تركز وظيفتها على الأنشطة اللاصفية والتي تلعب دوراً حيوياً في المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي ، بالإضافة زيارة المعرفة بنظم الحوكمة واليات تطبيقها والنتائج المتوخاة منها .

### 1-2 مشكلة البحث

أن فقدان آليات الرقابة وضعف الشفافية ضوابط الحوكمة (الإدارة الرشيدة) تؤدي إلى تفشي الفساد الإداري والمالي والذي يؤثر سلباً على تنمية الفتية والشباب ومدى تحقيقها في شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، وتمثلت مشكلة البحث بصياغة السؤال التالي ما هو (دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية) .

### 1-3 أهداف البحث

1- اعداد استبيان لتعرف على دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية.

2- التعرف على دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية

### 1-3 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري :- يتمثل بمسؤولي شعب التربية الكشفية في المديريات العامة لنشاط الرياضي والمدرسي في العراق عدا إقليم كردستان.

1-4-2 المجال الزمني :- من الفترة ( 2018 /10/15 ) إلى ( 2019/1 /19 ) م

1-4-3 المجال المكاني :- أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المديريات العامة للتربية بالعراق.

### 1-5 تحديد المصطلحات

1-5-1 الحوكمة:- وعرفها (محمد حسن يوسف ؛ 2007 ) بأنها قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل أي هي النظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات . (13: 4)

1-5-2 التربية الكشفية:- الحركة الكشفية أنها حركة تربية تطوعية تساعد الفتية والشباب على التكيف الايجابي مع المتغيرات الواقعة بالمجتمع ،وأن يضعوا الحلول بفاعلية لمشكلات والقضايا التي تواجههم أو المنتظر أن تواجههم مستقبلاً. ( 6 : 57 )

## 2-الدراسات النظرية

### 2-1-الحوكمة

#### 2-1-1 مفهوم الحوكمة

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها والى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر .

ولقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر .

وتعرفها (سندس سعدي حسين ، 2006) بأنها :- نظام الذي يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. ( 5 : 5 )

ويعرفها (الاتحاد العالمي للغرف التجارية) بأنها :- السياسات والمؤسسات والآليات والممارسات التي يتم بمقتضاها توجيه المؤسسات وتحقيق الرقابة على أنشطتها. ( 2 : 32 )

ويعرفها (فيصل محمود الشواورة ؛ 2009) بأنها:- حزمة من القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسة وذلك لإتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وقل تكلفة. ( 11 : 135 )

#### 2-1-2 أهمية الحوكمة

لقد اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقة فعالة ، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة ، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة وتؤدي إتباع الحوكمة الرشيدة للمؤسسات إلى خلق الاحتياط

اللازم ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية في الحياة الإدارية ، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح. حيث أن أهمية الحوكمة كما يلي (7 : 3-4) :-

- ✓ تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء ومن ثم تقادي تكاليف حدوثها.
- ✓ الإفصاح والشفافية التي تمكن العاملين من الوقوف على أداء الإداري والمالي للمؤسسة وأوضاعها .
- ✓ إرساء مبدأ المساءلة للإدارة العليا من خلال بناء هيكل تنظيمي يعكس مبدأ الشفافية والمساءلة والفصل بين المهام في إطار إرساء نظام فعال من الضوابط الرقابية والتوازنات مع التوضيح الدقيق للسلطات والمسئوليات لكافة المستويات الوظيفية بالإضافة إلى التأكد من تناسب الخبرات والمؤهلات للعاملين مع متطلبات وظائفهم.
- ✓ تحديد واضح للمسؤولية وتفويض السلطات والصلاحيات طبقاً للهيكل الإداري للمؤسسة.

## 2-1-3 أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة والتأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان وجود الهياكل الإدارية ومراجعة الأداء المالي حتى تتمكن من محاسبة المقصرين وان تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق الرقابة.

حيث يرى (محمد عبد الحليم عمر ، 2005) أن أهداف الحوكمة كما يلي ( 14 : 9) :-

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق العاملين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
  2. إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة .
  3. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب الإداري أو المالي أو الأخلاقي .
  4. توفر فرص عمل جديدة.
  5. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في المؤسسة.
  6. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
  7. العمل على تحفيز العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم وتعميق الثقة بالمؤسسة.
- 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية .
- 3-1 منهج البحث .

من اجل تحقيق الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي لملامتها لطبيعة مشكلة البحث ، وكما يعرفه ( الأغا،1997) يعرف بأنه "المنهج الذي يتناول دراسة إحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هو دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث إن يتفاعل معها فيصفها ويحللها وبالتالي فإنه يتسم مع طبيعة موضوع الدراسة.( 3: 34)

### 3-2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من مسؤولي شعب التربية الكشفية والبالغ عددها (20) مسؤول شعب تربية كشفية في العراق للعام الدراسي (2018-2019م) ، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية كونهم المعنيين بالدرجة الأولى بموضوع البحث ، والأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة.ويبلغ عدد هم (20) مسؤول ، وهم يشكلون كامل مجتمع الدراسة بنسبة 100% لشعب التربية الكشفية في العراق عدا إقليم كردستان ، وكانت عينة بناء وتطبيق الاستمارة متمثلة بمسؤولي شعب التربية الكشفية والبالغ عددهم (20) مسؤولا حيث بلغت نسبتهم (100%) من مجتمع البحث.

### 3-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في البحث:-

- 1-المصادر والمراجع العربية .
  - 2-المقابلات الشخصية :- أجرت الباحثان مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء والمختصين لجمع المعلومات التي تخص الدراسة الحالية (1).
  - 3- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
  - 4- الاستبيان :- قامت الباحثان ببناء الاستبيان التي تخص موضوع بحثها.
  5. جهاز حاسوب محمول نوع (acer)
- ### 4-2 إجراءات البحث الرئيسية :-

3-4-1 إجراءات إعداد استمارة استبيان عن (دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية) ، ويرى كل من (عويس ، والهاللي ؛ 1997) (مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن أتباعها عند بناء الاختبار أو الاستبيان وكيفية الربط بين وحدات الاستبيان لقياس الجوانب الكلية للمهارة أو السمة أو الصفة أو القدرة) ( 9: 67) ، حيث تسعى الباحثان إلى اعداد استبيان عن دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية ، بما يتلاءم مع الأسس العلمية التي انطلق منها موضوع بحثها.

### 3-4-1-1 تحديد الظاهرة المطلوب قياسها:

ينبغي تحديد الظاهرة المطلوب قياسها وان يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما ، والظاهرة التي يهدف البحث إلى قياسها دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية.

### 3-4-1-2 تحديد أسلوب وأسس صياغة العبارات

اعتمدت الباحثتان في صياغة العبارات على أسلوب (ليكرت) حيث يعد من الأساليب الشائعة في القياس لأن هذه الطريقة تتميز بما يلي :-

- 1- سهولة استعمالها.
- 2- ارتفاع درجة الثبات والصدق للمقياس.
- 3- تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة.
- 4- تعد طريقة ليكرت من أفضل الطرق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة

### 3-4-1-3 عرض عبارات الاستبيان على المحكمين

بعد أن أعد الاستبيان بصيغته الأولية والذي احتوى على (20) عبارة و قامت الباحثتان بما يلي:  
أولاً: تم عرض الاستبيان بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الرياضية والإدارية والنفسية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (6) خبيراً ومختصاً كما في الملحق (1) وذلك من أجل التعرف على مدى صلاحية عبارات الاستبيان ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له فضلاً عن تقويم وتعديل العبارات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون ، إذ طلب من كل واحد إبداء ملاحظاته حول بيان مدى صلاحية وسلامة صياغة العبارات ومضمونها وكذلك أبداء رأيهم حول اتجاه العبارة من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الاستبيان بشكل عام ، وحول استخدام الميزان الثلاثي سلماً لتقدير درجات أفراد العينة ، إذ تتم عملية إجابة المحكمين بوضع علامة (√) على يسار المحور والعبارة ليحدد بموجبها صلاحية العبارة من عدمها ووضع العلامة نفسها في حقل السلبية أو الإيجابية. وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم وملحوظاتهم حول عبارات الاستبيان كما في ملحق (2) توصلت الباحثتان إلى التالي:- حيث قامت بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام النسبة المئوية كميّار لقبول أو استبعاد عبارات المقياس، حيث قبلت العبارات جميع العبارات ، ويشير ( بلوم وآخرون، 1983، 126 ) . "إن على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق" (4: 126) علماً أن قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى احتمالي (0.05) ودرجة حرية (1) تساوي (4.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية (1) تساوي (3,84). وكما في جدول (1)

### جدول (1)

يبين النسبة المئوية ودرجة كاي المحسوبة لإجابات الخبراء على كل عبارة من عبارات

3-4-1-5 تصحيح عبارات المقياس

النسبة المئوية	غير صالحة	النسبة المئوية	صالحة	ت	النسبة المئوية	غير صالحة	النسبة المئوية	صالحة	ت
%0	0	%100	6	11	%0	0	%100	6	1
%0	0	%100	6	12	%17	1	%83	5	2
%0	0	%100	6	13	%17	1	%83	5	3
%0	0	%100	6	14	%0	0	%100	6	4
%0	0	%100	6	15	%0	0	%100	6	5
%0	0	%100	6	16	%0	0	%100	6	6
%17	1	%83	5	17	%0	0	%100	6	7
%0	0	%100	6	18	%17	1	%83	5	8
%0	0	%100	6	19	%0	0	%100	6	9
%17	1	%83	5	20	%0	0	%100	6	10

يقصد بتصحيح الاستبيان ، الحصول على الدرجة الكلية للفرد التي تحسب عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على سلم التقدير الثلاثي ، وبما أن العبارات قد صيغت بالاتجاه الايجابي فقد أعطي الوزن للعبارات كما في الجدول أدناه.



## جدول (2)

### يبين أسلوب تصحيح عبارات الاستبيان

نادراً	أحياناً	دائماً	اتجاه الفقرة
1	2	3	إيجابي

وعندما توضع لكل عبارة حسب الجدول (2) الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل العبارات وتكون

النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن مدى.

### 3-4-5 الأسس العلمية للاستبيان

#### 3-4-5-1 صدق الاستبيان

يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال الاختبارات والقياس ، فصدق الاختبار ويعرفه والصدق هو مفهوم حاسم في مجال القياس ويتعلق فيما إذا كان الاختبار يقيس أولاً يقيس ما وضع لقياسه ، ويكون الاختبار صادقاً إذا نجح في قياس مدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ويعرف ( فرح : 1980 ، 277) الصدق أيضاً أنه ، (درجة الصحة التي تقترن منها بنجاح تام لقياس ما تريد قياسه) ( 10: 277) ، وللصدق أنواع عدة ولقد اعتمدت الباحثتان إلى التحقق من صدق الاستبيان من خلال المؤشرات الآتية :

#### أولاً - صدق المحكمين

ويعرفه (عويس والهاللي ؛ 1997 ) " بأنه ((يحسب هذا الصدق بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يجري عليه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه ، وبذلك يمكن لباحثتان الاعتماد على حكم الخبراء ، (9: 55). ولقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قامت الباحثتان بعرض الاستبيان وعباراته على مجموعة من الخبراء لإقرار صلاحيته وتقدير مدى قياس كل عبارة ، وبذلك تم قبول العبارات التي حصلت على موافقة الخبراء وحذفت العبارات الغير صادقة.

#### ثانياً- صدق البناء

ويعد (Gay, 1986:168) الصدق البنائي من أكثر أنواع الصدق ملائمةً لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات العبارات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه، (16: 168) كذلك هو الدرجة التي يقيسها المقياس لبناء افتراضي معي وقد تحققت الباحثتان من صدق البناء في مقياس بحثها الحالي من خلال مؤشرات الآتية:

#### 3-5-1-2-1 معامل الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) .

ويعد (Stanley, 1972 :111) ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً لصدق العبارة ، ويعد مؤشراً لتجانس العبارات في قياسها السلوكية ، (18 :111) لذا فإن ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمقياس الحالي يعني أنّ العبارات تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية ، وعملت الباحثتان على استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين درجات أفراد العينة على كل عبارة وبينت درجاتهم الكلية على استبانته البحث لاستخراج علاقة الارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لاستبانته وقد أظهرت أن قيم معامل الارتباط لعبارات الاستبيان كلها معنوية عند مستوى الخطأ (0.05) مما يدل على تجانس العبارات كلها. وكما مبين في الجدول (3).

### الجدول رقم ( 3 )

يبين : الاتساق الداخلي للحوكمة الرشيدة

معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة
0.959	معنوي	11	0.933	معنوي	1
0.943	معنوي	12	0.930	معنوي	2
0.842	معنوي	13	0.933	معنوي	3
0.850	معنوي	14	0.938	معنوي	4
0.938	معنوي	15	0.955	معنوي	5
0.950	معنوي	16	0.969	معنوي	6
0.968	معنوي	17	0.925	معنوي	7
0.918	معنوي	18	0.868	معنوي	8
0.916	معنوي	19	0.917	معنوي	9
0.951	معنوي	20	0.842	معنوي	10

#### 4-5-2 ثبات الاستبانة

يشير ثبات الاختبار إلى الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الإجراء المختلفة ، ومعنى هذا أن وضع الفرد بالنسبة لجماعته لا يتغير جوهرياً في هذه الحالة ، كما يعني ثبات الاختبار بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لبينت درجته شيء من الاستقرار، ومن الطرق الإحصائية لتعيين معامل الثبات:

### أولاً: طريقة التجزئة النصفية:

لغرض إيجاد معامل ثبات الاستبيان تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات الاختبار، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصلت عليها الباحثة والمتعلقة بدرجة (20) مشرف فني لشعب التربية الكشفية على مقياس الحوكمة الرشيدة المتضمن (20) عبارة إذ تم تقسيم الاستبيان على جزئين الأول يتضمن درجات العبارات التي تحمل الأرقام الفردية ، والثاني يتضمن درجات العبارات التي تحمل الزوجية ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس ((0,813)) وبذلك يمكن اعتماد الاستبيان أداة للبحث.

### 3-8 التطبيق النهائي لاستبانه

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات بناء الاستبيان أصبح الاستبيان جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (20) عبارة إذ قامت الباحثتان بتطبيق الاستبيان بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (20) من مسؤولي شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق عدا إقليم كردستان) ، خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2018- 2019) ، وقد تم الانتهاء من جمع الاستبيانات في 1/20/ 2017م ، حيث قامت الباحثتان بتفريغها ، ورصد كل المعلومات الواردة فيها تمهيداً للمعالجة الإحصائية .

### 3-9 الوسائل الإحصائية

وقد استخدمت الباحثتان نظام (SPSS) للمعلومات الإحصائية

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لقد تم تحقيق الهدف الأول وهو أعداد استبيان في (دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية) من خلال الإجراءات التي قامت بها الباحثتان في أعداد استبيان كما مرة ذلك في الباب الثالث ، حيث تناول الباحثتان في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (استبانه) على عينة البحث ، وبعد أن تم جمع النتائج ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) ومن أجل استعراض وتحليل العبارات الاستبيان بهدف دور الحوكمة الرشيدة وأثرها في تعزيز أداء المشرفين الفنيين في شعب التربية الكشفية ، وسوف تقوم الباحثتان بعرض نتائج العبارات وتحليلها ومناقشتها وسوف يتم حساب الوسط الحسابي والوزن المئوي والترتيب لكل عبارة من عبارات الاستبيان ، وجدول رقم (4) يبين ذلك:

جدول (4)

حساب الوسط الحسابي والوزن المئوي والترتيب لكل عبارة من عبارات الاستبيان

الترتيب	الوزن المئوي	الوسط الحسابي	العبارات	ت
الثالثة عشرة	%72	2.17	تحقق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.	1
الثامنة عشرة	%69	2.09	تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد .	2
التاسعة عشرة	%68	2.05	توجد آليات الرقابة على تصرفات المديرين .	3
الثانية عشرة	%72	2.18	تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .	4
السادسة عشرة	%70	2.11	تشجع الحوكمة شعب التربية الكشفية على الاستخدام الأمثل لمواردها .	5
السابعة عشرة	%70	2.10	تساعد الحوكمة شعب التربية الكشفية على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الأداء .	6
الثامنة	%75	2.25	تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء شعب التربية الكشفية .	7
السابعة	%76	2.28	تعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات التربوية والسلطة التشريعية للوصول إلى أفضل أداء .	8
العاشرة	%74	2.22	تضمن الحوكمة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي لشعب التربية الكشفية .	9
الحادية عشرة	%73	2.19	تطبيق قواعد الحوكمة في شعب التربية الكشفية ويتعين اخذ بيئة الشعب وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار .	10
عشرين	%67	2.03	تدعم وتقلع الدور الإشرافي لمجلس الأعضاء على أداء الإدارة التنفيذية .	11
الثانية	%81	2.44	تعمل الحوكمة الرقابة على المستوى الداخلي لشعب التربية الكشفية ويتعلق هذا التفعيل بتناول الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر .	12
الرابعة	%80	2.41	تعمل الحوكمة الرقابة على المستوى الخارجي لشعب التربية الكشفية ويتعلق هذا التفعيل بتناول القوانين واللوائح	13
الأولى	%84	2. 52	تحسن الحوكمة البيئة الرقابية على إن تشمل القواعد الأخلاقية والنزاهة والأمانة.	14

السادسة	%78	2.34	تصمم وتنظم العلاقات بين مجلس إدارة المؤسسة التربوية والإدارة التنفيذية لها.	15
الخامسة عشرة	%71	2.14	تساعد على صياغة استراتيجيات الأعمال وعلى التفكير الاستراتيجي .	16
الرابعة عشرة	%71	2.15	تفصح عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات مصلحة على مستوى المؤسسة .	17
الخامسة	%80	2.40	تعمل على إجراء الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة والاستمرارية تدفق المعلومات.	18
التاسعة	%74	2.24	تخفض الحوكمة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها شعب التربية الكشفية .	19
الثالثة	%80	2.42	توفير الحوكمة الأسس اللازمة لتفعيل أطار حوكمة المؤسسة التربوية من اجل رفع الشفافية .	20

سوف تقوم الباحثتان بمناقشة أعلى و اقل ثلاثة عبارات في الاستبيان

أولاً :- سوف تقوم الباحثتان بمناقشة أعلى العبارات

1- احتلت العبارة الرابعة عشرة المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.52) و بوزن مئوي (84%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على ( تحسن الحوكمة البيئة الرقابية على إن تشمل القواعد الأخلاقية والنزاهة والأمانة ) ، حيث ترى الباحثتان بوجود الحوكمة يمكن تحسين البيئة الرقابية سواء كانت داخلية أو خارجية لشعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، وهنا يؤكد (عمر علي عبد الصمد ؛ 2012) على أن الرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر ، والرقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية والرقابة على الالتزام بأخلاقيات المهنة والرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة الخدمة أو الأداء وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير. ( 8 : 23 )

2- احتلت العبارة الثانية عشرة المرتبة الثانية بوسط حسابي (2.44) و بوزن مئوي (81%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على ( تفعل الحوكمة الرقابة على المستوى الداخلي لشعب التربية الكشفية ويتعلق هذا التفعيل بتناول الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر ) ، حيث ترى الباحثتان أن تفعيل الحوكمة في شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي سوف يساهم بشكل إيجابي بتفعيل الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر حيث يؤكد (اتحاد الشركات الاستثمارية) بوضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه المؤسسة ، وإنشاء أطار

متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر والتأكد من أن جميع الموظفين يدركون تماما المخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية. (1: 21-22)

3-احتلت العبارة العشرون المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.42) و بوزن مئوي (80%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على (توفير الحوكمة الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسة التربوية من اجل رفع الشفافية ) حيث ترى الباحثتان عندما تتوفر الحوكمة بكل شفافية وإفصاح فإنها ترفع من مستوى المؤسسات التربوية حيث يؤكد (محمد عبد الحليم عمر ؛ 2005) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق العاملين في المؤسسة وهذا يتم من خلال أيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة. ( 14 : 9 ) .

#### ثانيا :- سوف تقوم الباحثتان بمناقشة اقل العبارات

1- احتلت العبارة الحادية عشرة على اقل المراتب وبالمرتبة العشرون وبوسط حسابي (2.02) و بوزن مئوي (67%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على( تدعم وتعمل الدور الإشرافي لمجلس الأعضاء على أداء الإدارة التنفيذية ) ، حيث ترى الباحثتان أن المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي ليس بالمستوى المطلوب في تدعيم دور الإشرافي والرقابي لمجلس الأعضاء ، حيث يؤكد (Collegictp2005) تتعلق الحوكمة بالقيادة والتأكد أن المؤسسة يتم أدارتها وتسير أعمالها بالشكل الفعال ، وان النظم والعمليات المعنية بضمان التوجيه الكلي وفعالية الأشراف ومساءلة المؤسسة . ( 12 : 43 ) .

2-احتلت العبارة الثالثة على اقل المراتب وبالمرتبة التاسعة عشرة وبوسط حسابي (2.05) و بوزن مئوي (68%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على (توجد آليات الرقابة على تصرفات المديرين) حيث ترى الباحثتان أن الرقابة في شعب التربية الكشفية لدى أقسام النشاط الرياضي والمدرسي ليس بالمستوى المطلوب ويرجع ذلك الى الضعف الحوكمة بالمديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي حيث يؤكد على نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو يحدد المستويات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة . (17) .

3- احتلت العبارة الثانية على اقل المراتب وبالمرتبة الثامنة عشرة ، وبوسط حسابي (2.09) و بوزن مئوي (69%) من خلال استجابات العينة ونصت العبارة على (تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد) وترى الباحثتان أن شعب التربية الكشفية في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي لديها ضعف في وضع الخطط الإستراتيجية والخطط الطويلة الأمد (؛Fayol Henri1949) إن الرقابة تنطوي على التحقق من مدى مطابقة ان كل شي يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة وتهدف الرقابة ا التنفيذ للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وهي تهدف بشكل رئيس إلى تحديد نقاط

القصور والضعف والأخطاء بغرض معالجتها وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على الأشياء والإفراد و الأفعال . ( 15 )

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 1-5 الاستنتاجات

1- أن الحوكمة تحسّن من البيئة الرقابية بحيث تشمل القواعد الأخلاقية التي بدورها تفعل الحوكمة الرقابية على المستوى الداخلي لشعب التربية الكشفية مما له الأثر الإيجابي في الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر والنزاهة والأمانة .

2- بوجود الحوكمة تتوفر الأسس اللازمة لتفعيل أطار حوكمة المؤسسة التربوية من اجل رفع الشفافية والإفصاح .

### 5-2 التوصيات

1- يجب على المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي دعم وتفعل الدور الإشرافي لمجلس الأعضاء على أداء الإدارة التنفيذية في شعب التربية الكشفية.

2- عمل دورات وورش عمل تطويرية في التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياتها الطويلة الأمد التي تعمل على تحقيق أهدافها للمسؤولين في شعب التربية الكشفية .

### المصادر العربية والاجنبية والانترنت

- 1- اتحاد الشركات الاستثمارية ؛ إدارة المخاطر .(مكتبة آفاق ، مصر) .
- 2-الاتحاد العالمي للغرف التجارية ؛ مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال والغرف التجارية . (مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)
- 3-الأغا،إحسان ؛ البحث التربوي،عناصره ، منهجه ، أدواته ، ط2 . (الجامعة الإسلامية ، غزة ، 1997 ) .
- 4-بلوم ، بنيامين (وآخرون) ، تقييم الطالبات جمعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) : ( مطابع المكتب المصري الحديث ، القاهرة )، 1983.
- 5-سندس سعدي حسين ؛ أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي . (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، بغداد ، 2006) .
- 6-سهام حمود صابط ؛ دراسة تحليلية للتخطيط الاستراتيجي بأسلوب SWOC لدى شعب التربية الكشفية في مديريات النشاط الرياضي والكشفي . (أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة بغداد ، 2014) .
- 7-صالح ارشد العقيلي ، و سامر محمد الشايب: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط1 . ( دار الشروق للنشر ، عمان ، 1988 ) .
- 8-عمر علي عبد الصمد ؛ نحو اطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية- دراسة نظرية تطبيقية ، ( أطروحة دكتوراه ، علوم التجارة ، جامعة الجزائر ، 2012) .
- 9-عويس ، خير الدين علي ، والهاللي ، عصام ؛ الاجتماع الرياضي ، ط1 . ( دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1997 ) .

- 10-عويس، خير الدين علي ، والهلاي ، عصام ؛ الاجتماع الرياضي ، ط1 . ( دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1997 ) .
- 11-فرح ، صفوت ، الاستبيان النفسي ، ط1 .( دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1980 ) .
- 12-فيصل محمود الشواورة ؛ قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية . (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25، العدد الثاني ، 2009) .
- 13-ماجد إسماعيل ؛ اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية . ( رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ) .
- 14-محمد حسن يوسف ؛ "محددات الحوكمة ومعاييرها " مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي . ( مصر ، جوان ، 2007 ) .
- 15-محمد عبد الحليم عمر ؛ حوكمة الشركات .( ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون ، جامعة الأزهر ، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 2005 ) .
- 16-Fayol Henri, Genera and Industrial, Management, New York: Pitman publishing Corporation, 1949.
- 17-Gay , L . R ; (1986) Educational Evaluation Measurement Ohio, Charles Lse ,Merrill Publishing Company.
- 18-Lefpedia . com / arab / wp – comtent / uploads /.
- 19-Stanley , C . J . & Hokins , K , D (1972) ; Educationa Psychology Measurement a Evaluation ,(New Jersey, Prentice-Hallm.