

## The Relation of Governance Principles with Job Satisfaction with the Employees of the Ministry of Education, Sultanate of Oman

Dr. Mouza Said Al-Kharusi

Ministry of Education | Sultanate of Oman

Received:  
02/04/2024

Revised:  
13/04/2024

Accepted:  
05/05/2024

Published:  
30/09/2024

\* Corresponding author:  
[amalwaleed424@gmail.com](mailto:amalwaleed424@gmail.com)

Citation: Al-Kharusi, M. S. (2024). The Relation of Governance Principles with Job Satisfaction with the Employees of the Ministry of Education, Sultanate of Oman. *Arab Journal of Sciences & Research Publishing*, 10(3), 46 – 60.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M020424>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This study aimed to explore the potential relation between governance principles and job satisfaction with the employees of the Ministry of Education, Sultanate of Oman. The analytical descriptive approach is adopted in the study. A questionnaire is established, upon being verified and validated, from literature and previous academic studies to be a research instrument. The findings demonstrate statistical substantial relation between governance principles and job satisfaction with the employees of the Ministry of Education. The Multivariate analysis of variance shows substantial statistical variation of job satisfaction with the “Director General” position. The study recommends conducting further studies on the relation between governance and job satisfaction, as well as the necessity of reviewing the principles and regulations that contribute to job satisfaction.

**Keywords:** Governance, job satisfaction, Ministry employees.

### علاقة مبادئ الحوكمة بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان

د/ موزة بنت سعيد الخروصية

وزارة التربية والتعليم | سلطنة عمان

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة المحتملة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية. تم بناؤها من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة، بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، كما أظهرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً للمسمى لصالح مسمى المدير العام، بناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مراجعة المبادئ والنظم التي من شأنها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي، كما اقترحت إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول علاقة الحوكمة بالرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الرضا الوظيفي، موظفو الوزارة.

## 1- مقدمة.

تهدف جميع الوحدات الحكومية في سلطنة عمان إلى تحسين الأداء الحكومي، الذي يدعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ من خلال تطبيق أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً؛ بهدف تحقيق الجودة، وإكساب الموظفين العاملين الكفاءة العالية، وتحقيق المخرجات المنتجة في سوق العمل.

ويأتي إنشاء مركز عُمان للحوكمة والاستدامة بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم (2015/30) لنشر مفهوم وثقافة الحوكمة إلى كافة الشركات في السلطنة، وترسيخ وتشجيع وتفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات بما يكفل لها القيام بدورها نحو خدمة المجتمع، وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، وتحسين مستوى الأداء، وقد تمت مناقشة آليات تعزيز قنوات التواصل بين مجلس التعليم ممثلاً في الأمانة العامة للمجلس، ومركز عمان للحوكمة والاستدامة، والجهات التنفيذية المعنية بقطاع التعليم؛ لإعداد تصور مبدئي لحوكمة المؤسسات التعليمية والتدريبية؛ بهدف الوصول إلى عقد ورشة عمل تناول أهم التحديات والممارسات الجيدة في حوكمة هذه المؤسسات، على أن يشارك فيها المعنيون والمختصون بالقطاعين الحكومي والخاص. (الأمانة العامة لمجلس التعليم، 2018).

ومن منطلق ذلك فقد عمدت سلطنة عمان في خططها المستقبلية (رؤية عمان 2040، 2019) على حوكمة الجهاز الإداري للدولة، بهدف تحقيق أداء وخدمات حكومية بجودة عالية، وقطاع حكومي فعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم ذي هيكلية قطاعية ويستشرف المستقبل، وحوكمة فاعلة للموارد والمشاريع، وشفافية وإفصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات (رؤية عمان 2040، 2019).

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أهمية تطبيق الحوكمة بالمؤسسات التعليمية؛ لتجديدها والارتقاء بها، وفي هذا الصدد فقد أكدت دراسة كل من (عوض، 2011؛ وعطوة، 2012؛ وإبراهيم، 2014)، على أن تطبيق الحوكمة يسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتجديدها، وتحقيق الشفافية والمحاسبية، والحد من الفساد المالي والإداري، وتلبية حاجات المستفيدين، كما أكدت دراسة فازيكاس وبيرنز (Fazakas & Burns, 2012) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات التعليمية يسهم في زيادة قدرتها على إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها ونشرها والاستفادة منها (محمد، 2015).

وأكد أندرس (Andres, 2024) وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة التشاركية والرضا الوظيفي، فمتى ما أُشرك الموظف في صنع القرار؛ كان لذلك الأثر الكبير على الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، كما أظهرت نتائج دراسة رحمون (2015) أن هناك ارتباطاً قوياً بين الحوكمة وأبعادها المتمثلة في (مسؤوليات مجلس الإدارة، والكفاءة، والفعالية) في المؤسسة، كما أثبتت دراسته وجود دور قوي بين الشفافية والأداء، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين دور الحوكمة والمسؤولية نحو المجتمع، وأنه كلما كانت مؤسسة التعليم تميل للشفافية والمصداقية في تعاملها مع العاملين؛ أدى ذلك إلى زيادة الثقة وارتفاع الأداء وشعور العاملين بالرضا.

وأشار البراهيم (2015) إلى أن الحوكمة الجيدة تؤدي إلى الإقبال الفعّال للخدمات التعليمية، وتوافر مواصفات مناسبة، وحوافز ومعلومات ومحاسبية تؤدي إلى أداء مرتفع لموظفي الوزارة في جميع قطاعات الوزارة، كما يترتب على الافتقار إلى الحوكمة أداء ضعيف للوزارة والفساد، واستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية، لذا فإن تفعيل الحوكمة يؤدي إلى تقليل فرص الفساد في التعليم والإدارة، ومن ثمَّ زيادة كفاءة الخدمات التعليمية والإدارية من أجل رفع مستوى الأداء، ومن ثمَّ يؤدي ذلك إلى تطوير الخدمات وزيادة إنتاجية العمل.

## 2-1- مشكلة الدراسة:

نظراً لزيادة أعداد المنتقلين من وزارة التربية والتعليم إلى مؤسسات وخدمات حكومية أخرى كانت أو خاصة بالإضافة إلى تزايد أعداد المستقلين، والمتقاعدين (تقاعدًا مبكرًا)، إضافة إلى أعداد الموظفين الذين غيروا مسمياتهم الوظيفية (الانتقال من وظيفة إلى أخرى) حيث تشير الإحصائيات المتوفرة إلى أن عدد المنتقلين إلى مؤسسات خارج الوزارة -حكومية كانت أو خاصة- خلال السنوات الست الأخيرة من عام 2015 - 2020م (222) موظفًا وموظفة، كما بلغ مجموع المتقاعدين تقاعدًا مبكرًا والمستقلين من أعوام 2015 - 2019 (11423) موظفًا وموظفة، كما بلغ عدد من غيروا مسمياتهم الوظيفية (3556) موظفًا، وعدد من غيروا مسمياتهم الوظيفية مع نقلهم إلى تقسيمات أخرى بالوزارة (1040) موظفًا، أي بلغ مجموعهم جميعاً خلال السنوات الخمس الأخيرة بين الأعوام من (2015 - 2019) قرابة (4596) موظفًا وموظفة (وزارة التربية والتعليم، 2020). إن فقد الوزارة هذا الكم من الكوادر البشرية المتخصصة مشكلة تستدعي إعادة النظر والدراسة، فمعها تفقد الخبرات، والمهارات، والكفاءات مما ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي وإنتاج المؤسسة،

وبدعم مشكلة الدراسة الحالية ما أظهرته نتائج مؤشرات الأداء الحكومي (الجودة التنظيمية) ضمن مؤشرات الحكومة العالمية - الكفاءة الحكومية في العام (2017)، تصنيف الأداء الحكومي في سلطنة عمان بما قيمته 0.21 من 5.2 والتصنيف: 81/209، وهذا مؤشر ينم عن ضعف وتأخر في الأداء في أجهزة الجهاز الإداري للدولة، وتشكل وزارة التربية والتعليم أحد هذه الأجهزة، والجدير بالذكر أن

هذا المؤشر يهدف إلى قياس جودة الأداء المؤسسي، والخدمات التي يقدمها، ومدى تطورها، وسرعة إنجاز الأعمال، ومدى رضا أصحاب العلاقة (المستفيد) عن المعاملات المنجزة، وغيرها.

كما ساندت نتائج مجموعة من الدراسات السابقة مشكلة الدراسة الحالية، وأظهرت الفجوة القائمة في عدم التطبيق الصحيح والفعال لمبادئ الحوكمة، وأثر ذلك سلبيًا على الأداء والرضا الوظيفي، ومنها دراسة المقرن (2016) التي أظهرت نتائجها انخفاض مستوى أداء الجهات الحكومية بسبب تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وضعف الإنتاجية، وغياب المساءلة، وضعف الرقابة، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية. كما أشار (Davidson 2012) و (Issah 2013) إلى غياب الوعي لدى الموظفين بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وما لذلك من تبعات وأثار سلبية على مستوى العمل وإنتاجيته، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين الموظفين والرؤساء، فقلة التقدير من قبل المسؤولين للموظفين -إذ لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات-، وقلة فرص التطوير؛ يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

إن واقع إحصاءات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ونتائج الدراسات السابقة، تعطينا مؤشرًا حقيقيًا على غياب الفهم التام بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، والرؤى الإستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين المستمر لدى القيادات، والعاملين، والمعلمين بالمؤسسات التعليمية، كما تعطينا مؤشرًا على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف عن الوظيفة التي يشغلها، وما يترتب عليه من فقدان الكثير من المعارف والخبرات والمهارات التي يتميز بها الموظفون، وخاصة الأكفاء منهم، ومن ثم فإن ذلك يؤدي حتمًا إلى تدني مستوى الإنتاجية في المؤسسة، وقلة الإبداع لدى الموظفين، وأشار الشهري (2002) في نتائج دراسته إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وأنه كلما زاد الرضا؛ زادت الإنتاجية، وكلما زادت الإنتاجية؛ زاد الرضا، كما أكد مليكة، وخضرة (2021) على وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الرضا الوظيفي.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف عن مدى وجود علاقة مباشرة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي.

### 3-1- أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- هل توجد علاقة مباشرة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة بوجود علاقة مباشرة بين مبادئ الحوكمة، والرضا الوظيفي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي؟

### 4-1- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- تحليل العلاقة المباشرة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة لتحليل العلاقة المباشرة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي، وفق متغير النوع، والمسمى الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### 5-1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- الأهمية النظرية:
  - تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها إضافة للدراسات العلمية في مجال الحوكمة، والرضا الوظيفي.
  - كونها تتناول مجموعة من مبادئ الحوكمة وهي (الإفصاح والشفافية، المشاركة، الرقابة والمساءلة، والاستقلالية).
  - كونها واحدة من الدراسات القليلة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان التي تناولت تحديد العلاقة المحتملة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي.
  - قد تسهم في نشر ثقافة الحوكمة ومبادئها بين كافة العاملين بالمؤسسة وفق منهجية علمية مستندة لأحدث الدراسات في المجال.
  - الوقوف على مفاهيم الحوكمة وأبعادها، كما أن ما يميز هذه الدراسة أنها ارتكزت على نظريات علمية مساندة لهذه الدراسة، والتي بدورها تؤكد على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تطبيق أحدث الأنظمة وأهمها تفعيل مبادئ الحوكمة، وخلق بيئة جاذبة للموظف، لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، فكل ذلك يعد من الإسهامات ذات القيمة العلمية والأكاديمية العالية، ومنطلقًا لدراسات علمية أخرى مبنية على أسس وقواعد نظرية متينة.

- الأهمية التطبيقية:
- ستورد المعنيين وصنّاع القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهم الخصائص والمعايير التي يجب توافرها في مبادئ الحوكمة، كما تسهم الدراسة من خلال نتائجها بتقديم مؤشرات عن واقع الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. والاتجاه لتطوير آليات وسبل الارتقاء بها بين العاملين.
- تقدم الدراسة الحالية صورة واضحة عن العلاقة بين مبادئ الحوكمة (كمتغير مستقل)، والرضا الوظيفي (كمتغير تابع) لدى موظفي ديوان عام الوزارة
- قد تفيد أداة الدراسة للاستخدام والتطبيق على عينة في مجتمعات، ودراسات علمية أخرى مشابهة لهذه الدراسة.

#### 6-1- حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: العلاقة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية مكونة من (282) من موظفي الإدارة (العليا، والوسطى، والتنفيذية) بثلاث مديريات بديوان عام وزارة التربية والتعليم، وهي (البرامج التعليمية، وتنمية الموارد البشرية، والمناهج).
- الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التربية والتعليم بمحافظة مسقط، بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

#### 7-1- التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

- مبادئ الحوكمة: مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، إذ تحدّد هذه المبادئ أدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجّه أداءهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (السنيدي، 2014).
- وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات المطبقة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي من خلالها تُنفَّذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، وبشكل يحقّق أهداف الوزارة ويضمن الانضباط المؤسسي وفق معايير معتمدة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية والمادية، بأسلوب يتّسم بالشفافية والنزاهة.
- الرضا الوظيفي: استجابة عاطفية تكشف رضا الموظف عن عمله، ويقوم مفهوم الرضا الوظيفي على تقييم الحالة العاطفية والنفسية المرتبطة بأداء المهام الوظيفية والتواجد في مكان العمل (العبود، 2020).
- يُعرف إجرائياً بأنه: شعور الموظف بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالسعادة والارتياح النفسي أثناء أدائه مهامه الوظيفية في بيئة العمل، وما يحيط بها من علاقات تحقق له طموحه ورغباته.
- موظفو الوزارة: يُعرف موظفو الوزارة بأنهم شاغلو الوظائف الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، بمختلف مسّياتهم الوظيفية بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

## 2- الإطار النظري.

### 1-2- الحوكمة (أهدافها وفوائدها):

تُعد الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع والمؤسسة من التأكد من حسن أداء العاملين بأسلوب عملي دقيق، كما تؤدي إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف، كما نجدها تهدف إلى رفع وتطوير مستوى أداء العاملين في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من خلال التزامهم بتطبيق المبادئ القيمية مما يؤدي إلى تميز وجوده في الأداء، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجاباً على تجويد التعليم، ومخرجاته، ومن ثم تأثير ذلك في المجتمع المحلي، وفيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان فإن عملية تطبيق الحوكمة لديها سوف يسهم ويقدر كبير في تحقيق أهدافها وغاياتها السامية والهادفة إلى بناء جيل متعلم قادر على مواكبة مستجدات العصر، وقادر على الإسهام وبفعالية في بناء وطنه؛ وذلك نابع من كون أن كافة الأهداف والممارسات والعمليات الإدارية في وزارة التربية ترمي إلى تحقيق هذا الهدف السامي، وعليه فإن الحوكمة ستكون عامل ضبط للعمليات والممارسات الإدارية كافة والتي تنتهجها الوزارة في مختلف وحداتها وتشكيلاتها الإدارية، ومن ثمّ تحقيق رضا المستفيد، فمتى ما توفرت الحوكمة الجيدة كان لذلك بالغ الأثر في جودة الأداء المؤسسي.

إضافة إلى أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مناخ مؤسسي ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الأفراد في المؤسسة، كما تهدف الحوكمة لرفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم لتطوير أدائها، كما تساعد الحوكمة في

وضع معدلات أداء معيارية تمكن الوزارة من الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهارات والقدرات المتميزة، كما تحقق الحوكمة المبادئ القيمة في جميع معاملات المؤسسة لجميع المتعاملين معها، ويضيف أحمد (2016) أهدافاً أخرى على مستوى المؤسسة منها: تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة، وكذلك المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

وأضاف أبو النصر (2015) أن تطبيق الحوكمة يحقق رضا المجتمع عن أداء المؤسسة، كما يؤدي إلى تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم، والصعوبات التي تواجههم في العمل وكيفية التعامل معهم. وتكمن فوائد تطبيق الحوكمة على الموظفين في أنها تشجع العاملين على العمل باجتهاد وجدية وإخلاص؛ لئلا يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم وزملائهم في المؤسسة، كما أنها تعمل على رفع شعور العاملين بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة في المؤسسة تؤخذ بعين الاعتبار، وأشار أبو النصر (2015) إلى أن الحوكمة تهدف إلى منح المجتمع الحق في مساءلة المؤسسات، وتتيح الفرصة للتنمية بما يضمن للأفراد الحصول على حقوقهم، ويصبح المجتمع مجتمعاً ديمقراطياً يتبنى قضية احترام حقوق الإنسان.

## 2-2-الرضا الوظيفي:

يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم وأي انحراف عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها، وسيسيرها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات. (علاقي، 1993، ص 633).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل الإيجابية، وأحد الحوافز المعنوية التي تسعى الإدارة العليا إلى إيجادها وتعميقها لدى العاملين في المنظمة من أجل ضمان ولائهم، وضمان إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم بأداء عال، ومن أجل أن تحقق الإدارة العليا في المؤسسة هذا الهدف لا بد من أن تعمل على توفير متطلبات الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق تأكيد أهمية علاقات العمل الإيجابية في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية من جهة، وتعميق أو أواصر الثقة بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والعمل على توفير بيئة عمل صحية خالية من الممارسات الخاطئة بشكل يعزز من ثقة العاملين بإدارتهم ويشعرهم بالمسؤولية اتجاه واجباتهم (شيع، والخز علي، 2014).

## 2-2-1-أهمية الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي الأهمية القصوى لبقاء العاملين في جو من السعادة والمرح، كما أن العاملين الأفضل رضا هم أولئك الذين أكثر التزاماً وإخلاصاً تجاه منظمته، والذين يتمسكون بها حتى في المواقف الأكثر سوءاً، ويحتاج العاملون أن يكونوا شغوفين بوظائفهم والشغف يأتي فقط عندما يكونون في حالة الرضا مع أعمالهم ومنظمتهم ككل. (الخزاعي، 2017). ويرى (علاقي، 1993، ص 633) أن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم. كما أن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمدبرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل. (العديلي، 1993، ص 10).

وهنا يمكن أن نجمال أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- انخفاض معدل دوران العمل، حيث يساعد الاحتفاظ بالعاملين على خلق بيئة أفضل، ويجعل من السهل استقطاب المهارات الجيدة، وخفض تكاليف عنصر العمل، وذلك لأن العاملين الذين يشعرون بالرضا أقل احتمالاً أن يتركوا منظمته (الخزاعي، 2017) كما يشعرون بالرضا بالأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي (الأغبري، 2002)
- إنتاجية أعلى بصرف النظر عن اللقب الوظيفي وفئة أجر العامل الذي يعبر عن مستوى معين من الرضا الوظيفي، فإن الميل إلى تحقيق إنتاجية أعلى يتطلب الكثير من عوامل الرضا الوظيفي، وهذا ما أكده الشمراني (2006) من أن تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للموظف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- أرباح مجزية، فالمحافظة على سلامة ورضا العاملين يمكن أن يؤدي إلى مبيعات أعلى، وتكاليف أقل، ونتيجة نهائية أفضل.
- الولاء والانخراط في العمل عندما يشعر العاملون بأن منظمته تضع إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية على قمة سلم أولوياتها؛ فإنهم في الغالب يدعمون رسالتها، ويعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافها وهذا ما أكده برياح وموسوي (2016) من أن شعور العامل بالسعادة والرضا عن العمل يزيد من حماسه لبذل المزيد من الجهد.

■ ويشير نبيل عبد الله القلاف وآخرون (2005) إلى أهمية دراسة الرضا الوظيفي مؤكداً ضرورة وجود توازن مناسب بين أهداف الفرد والمؤسسة، وأن تكون هذه العلاقة متكاملة ومستمرة لتسمح بتقدم المجتمع وتطوره، يؤكد صبيان (2016) إلى أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات.

### 2-2-2-2-2-2 تداعيات عدم الرضا الوظيفي:

يمكن أن يكون لعدم الرضا الوظيفي آثار واسعة التأثير سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، إذا لم يكن العاملون راضين وسعداء مع وظائفهم؛ فإن الكثير من مجالات عملهم؛ وأيضاً الكثير من زملائهم؛ يمكن أن يتأثروا سلبياً نتيجة سلوكهم غير السوي، وذكرت إحدى الدراسات التي صدرت عن "هيئة المحفوظات الدولية للصحة المهنية والبيئة" أن العاملين الذين كانوا يعبرون عن عدم رضائهم الوظيفي كانوا يعيشون خبرة أخرى في مواقع عملهم كأثار جانبية والتي من أهمها (الخزامي، 2017):  
الإجهاد والتوتر فإن لم تكن مهامك الوظيفية توفر لك البهجة والسعادة فالاحتمال الأكبر أن تشعر بعدم الرضا وربما أشياء بسيطة جداً سوف تجعلك في حالة من التوتر والضيق، وانخفاض المعنويات الشاملة فإذا كان عامل أو أكثر يؤديون وظائفهم بصورة بائسة فإن العاملين الآخرين الذين يتصلون بهم قد يتأثرون باتجاهاتهم، وقد تنتشر الاتجاهات السلبية في موقع العمل، كذلك نقص الإنتاجية فشعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي يبعدهم عن التركيز في أداء واجباتهم الوظيفية ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم وهذا ما أكده ضياف (2000)، إضافة إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي فالعاملين غير الراضين عن وظائفهم سوف يتركون المنظمة عاجلاً أم آجلاً بحثاً عن وظائف أخرى تحقق لهم الرضا والسعادة، كما أن ذلك يفقد المنظمة العمالة الماهرة ويكلفها الكثير نتيجة فشلها في الحفاظ على الكفاءات النادرة في سوق العمل.

### 2-3-3-3-3-3 علاقة مبادئ الحوكمة بالرضا الوظيفي:

تعتبر الحوكمة من العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسن مستوى أداء العاملين عن طريق تحقيق مبادئ الحوكمة وتفعيلها بالشكل الصحيح، والتركيز في الاعتماد على أصحاب المصلحة، مما يمنح بدوره مكانة خاصة للموارد البشرية عن طريق إلزامية تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين بواسطة وضع سياسات من شأنها أن تضمن الاستقرار الوظيفي وتكبح مسببات تخفيض مستويات الرضا في العمل، وهذا ما أثبتته دراسات (Muindi (2014)، (Nmai (2014) والتي توصلت إلى أن بعض ممارسات الحوكمة -مثل المشاركة، الاستقلالية، والعدالة، والشفافية- تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي داخل المنظمة. كما أشار بلهادف، وبوزيان (2019) في دراستهما إلى الدور الفعال لحكومة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي خاصة بعد التوجه نحو اقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري، وأكد أيضاً مليكة، وخضرة (2021) وجود علاقة طردية بين الحوكمة والرضا الوظيفي، مع وجود تأثير إيجابي للحكومة على الرضا الوظيفي.

واستندت الدراسة لتوضيح العلاقة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي على ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، فنظرية الإدارة العلمية جاءت بمنهجية علمية تسهم في تأطير عمل المؤسسات وذلك من خلال المبادئ الأربعة التي استند عليها تايلور التي يسعى من خلالها إلى تنظيم العمل وتحقيق زيادة الإنتاج ومعالجة هدر الوقت ونقص الإنتاجية، وساندت نتائج الدراسات والبحوث بني حمدان (2018) والسليمات (2020) والحرثي (2014) لى توصل إليه تايلور، وهذا يتفق ويدعم وبشكل كبير ما تسعى الحوكمة إلى تحقيقه من خلال مبادئها، كما أن نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تركيزها على الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين كونها المرتكز الأساسي الذي يساعد المؤسسات في تحقيق الرضا عند العاملين بها، ومن ثم انعكاس ذلك على زيادة الإنتاجية، وقد اتفقت مجموعة من الدراسات كدراسة أسعد (2008) وأبو الجديان (2020) وأبو سيف (2019) والقرالة (2019) وأبو عودة (2018) وكورلاند وهيرتز (2010) Bello (2016)، مع ما توصل إليه إلتون مايو، كما وأظهرت نتائج مليكة، وخضرة (2021) وجود علاقة طردية بين الحوكمة والرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الرضا الوظيفي، بينما الشهري (2002) أظهر وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وأن هنالك علاقة طردية بين الرضا والأداء، فكلما زاد الرضا؛ زاد الأداء، والعكس صحيح.

لذا تستنتج هذه الدراسة من خلال ما تم التوصل إليه من النظريات السابقة؛ وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي، فكلما توفرت مبادئ الحوكمة؛ زاد الرضا الوظيفي، وكلما زاد الرضا الوظيفي؛ استطاعت المؤسسة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل، وكل ذلك ينعكس على أداء الموظف، ويحقق النجاح للمؤسسة، ويزيد من إنتاجيتها، فكلتا النظريتين تسعيان إلى تحقيق هدف مشترك، وهو زيادة الإنتاج، وتحقيق النجاح للمؤسسة، وإن اختلفت المبادئ والطرق التي اتبعتها كل منهما.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

## 1-3- منهج الدراسة:

تبنت هذه الدراسة العلمية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد طريقة منهجية تُعنى بدراسة الظاهرة كما هي بالواقع، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم المناسب من البيانات والمعلومات؛ التي توضح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث.

## 2-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي (الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية) بثلاث مديريات بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمحافظة مسقط، والبالغ عددهم جميعاً (1015) موظفًا وموظفة، كما يوضحها الجدول (1)، والجدول (2)، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الحالية بـ (282) مستجيباً، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة (وزارة التربية والتعليم، 2020).

الجدول (1): إحصائية بمجتمع الدراسة بالمديريات الثلاث

المديرية	أنثى	ذكر	الإجمالي الكلي
المديرية العامة لتطوير المناهج	99	150	249
المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	87	160	247
المديرية العامة للبرامج التعليمية	364	155	519
الإجمالي الكلي	550	465	1015

الجدول (2): إحصائية بوظائف الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية

الوظائف الإشرافية	المديرية العامة لتطوير المناهج	المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية	المديرية العامة للبرامج التعليمية	الإجمالي الكلي
مدير عام	1	1	1	3
نائب مدير عام	2	2	2	6
مدير	8	3	2	13
نائب مدير	8	6	5	19
رئيس قسم	22	9	16	47
الوظائف التنفيذية	208	226	493	927
الإجمالي الكلي	249	247	519	1015

## 3-3- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وتعدّ الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً في مجال الدراسات التربوية والبحوث الوصفية، وقد تم تصميمها اعتماداً على الإجراءات المنهجية الآتية منها: الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع على بعض مبادئ الحوكمة، ومعايير قياس الرضا الوظيفي، كما تم الأخذ بالاعتبار أهداف الدراسة وأسئلتها، وقد بلغت في صورتها الأولية (73) عبارة.

## 1-3-3- الصدق الظاهري للأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على عدد (7) من المحكمين المتخصصين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وجامعة السلطان قابوس، وقد تضمن الطلب ابداء الرأي في محاور الاستبانة وفقراتها ومدى ارتباطها بالمحور، ومدى ملاءمة فقرات المقياس لغرض الدراسة، والصياغة اللغوية والملاحظات والتعديلات المقترحة، وقد تم التعديل في محاور وفقرات الاستبانة وفق ما ورد من ملاحظات المحكمين في جوانب الصياغة، والإضافة، والحذف، والترتيب، والتعديل، حيث أصبحت بشكلها النهائي مكونة من (57) عبارة.

## 3-3-3-2- صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية لها نفس خصائص مجتمع الدراسة وعددها (40) فرداً، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي إليه. تُبين أن جميع فقرات المقياس تتمتع بمعامل ارتباط طردي مرتفع ودال إحصائياً كما هو مبين بالجدول (3).

الجدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس

عدد الفقرات	معامل الارتباط	المحور
45	.904**	الأول
12	.518**	الثاني

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

## 3-3-3-3- ثبات الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) حيث إن قيمة الثبات لمحاور المقياس تراوح بين (0,933 – 0,982)، أي أن معامل ألفا كرو نباخ للدرجة الكلية تساوي (0,971)، وهو معامل مرتفع جداً، وتدل قيمة الثبات المرتفعة هذه على جودة المقياس وملاءمته واتسام محاوره بالخصائص السيكو مترية، مما يجعله صالحاً ومتصفاً بجودة عالية للاستخدام في البحث العلمي.

## 4-3- المعالجة الإحصائية:

قد استخدمت الدراسة برنامج (Smart PLS)، وبرنامج (SPSS)، مستعينة بمجموعة من الطرق والأساليب الإحصائية الحديثة للإجابة عن الأسئلة البحثية بصورة دقيقة، حيث تم التحقق أولاً من الافتراضات الإحصائية تمهيداً للتحليل بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي ومن ثم التوكيدي، وبعدها النمذجة البنائية، والأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) بعدها تم عرض التحليلات الوصفية الأولية للعينة المستجيبة لأداة الدراسة، وتوضيحها تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

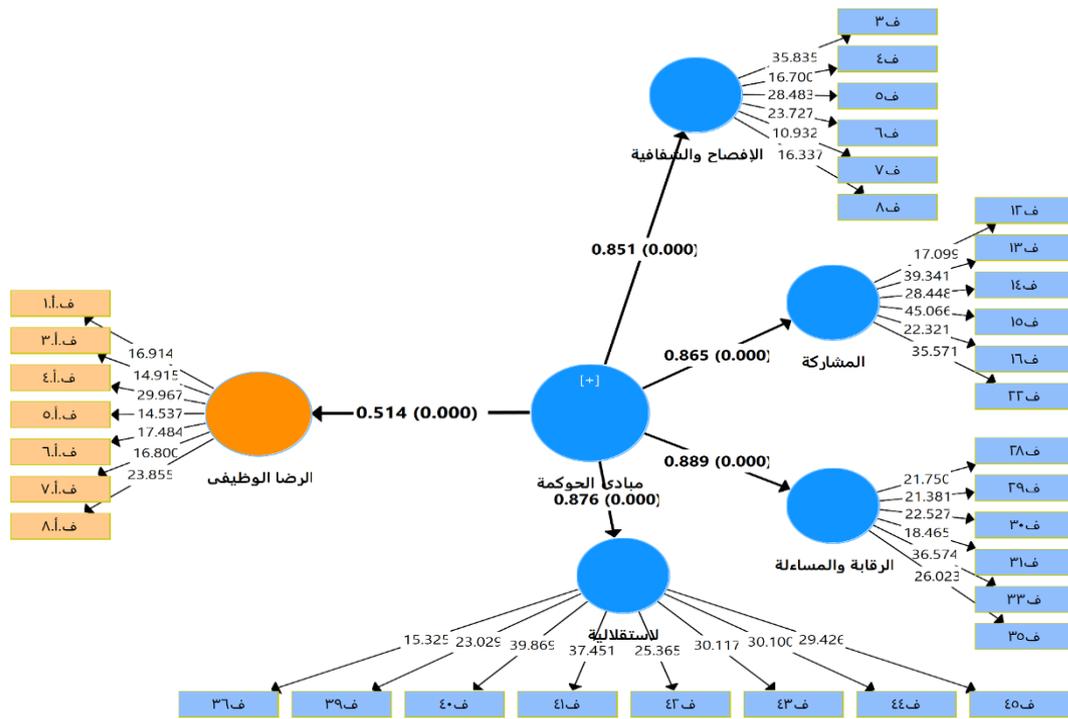
## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "هل توجد علاقة مباشرة بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

الجدول (4): معاملات مسار الانحدار للنموذج الهيكلي لمبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي

معاملات المسار	(بيتا)	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة "تي"	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة -> الاستقلالية	0.876	0.876	0.016	56.325	0.001
مبادئ الحوكمة -> المشاركة	0.865	0.865	0.017	49.699	0.001
مبادئ الحوكمة -> الإفصاح والشفافية	0.851	0.851	0.018	47.728	0.001
مبادئ الحوكمة -> الرقابة والمساءلة	0.889	0.889	0.014	63.473	0.001
مبادئ الحوكمة -> الرضا الوظيفي	0.514	0.53	0.045	11.448	0.001

أظهرت النتائج في الجدول (4) وجود علاقة جوهريّة مباشرة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين مبادئ الحوكمة من جهة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من جهة أخرى، حيث بلغت قيمة "تي" (11.444)، ومستوى الدلالة الإحصائية بقيمة (0.001)، مما يدل على أن مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، والمشاركة، والإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة) لها دور فعال وعلاقة سببية مباشرة على الرضا الوظيفي. ومن خلال قيمة "بيتا" يتبين أن مبادئ الحوكمة كان له تأثير واضح على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم. حيث جاءت قيمتها بمقدار (0.514)، مشيرة بذلك إلى وجود علاقة طردية، أي أنه كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة؛ زاد معه الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة. كما دلت قيمة "بيتا" أيضاً أنه كلما تحسنت مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بمقدار وحدة واحدة؛ تحسن معها الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة بمقدار (0.514) وحدة. وأما العلاقة فتتضح من خلال الشكل التالي:



الرسم البياني بالشكل (1): نموذج تحليل المسار لمتغيري مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي

يتبين من النتائج الموضحة في الشكل (1) العلاقة المباشرة بين المتغيرات المدروسة في النموذج الهيكلي، ومن هذه النتائج قياس حجم التأثير ( $f^2$ ) القائم بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي. لتحديد حجم التأثير بصورة علمية اعتمدت الدراسة على معيار كوهن (1988) Cohen، لحساب حجم التأثير لنموذج المسار (SEM-PLS). وكقاعدة عامة لتقييم حجم التأثير فإن النتيجة التي تكون أقل من (0.02) تشير إلى عدم وجود تأثير، والنتيجة ما بين (0.02 - 0.15) تمثل تأثيراً صغيراً، والنتيجة ما بين (0.15 - 0.35) تمثل تأثيراً متوسطاً، بينما النتيجة الأعلى من (0.35) تمثل تأثيراً كبيراً (Cohen, 1988). ولقد أظهرت النتائج أن قيمة حجم التأثير ( $f^2$ ) جاءت بمقدار (0.358)، وبناء على المعيار السابق فإن مبادئ الحوكمة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، وهذه النتيجة تعزز النتائج السابقة للدلالة الإحصائية. كما أظهرت نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس القدرة التنبؤية للنموذج والتي بلغت قيمته (0.264)، وتدل هذه القيمة على أن العلاقة جاءت أقل من واحد صحيح. وكلما اقتربت القيمة من واحد صحيح؛ تعني مستويات عالية من الدقة والقدرة التنبؤية. وتدل النتيجة الحالية أن الرضا الوظيفي ليس المتغير الوحيد الذي يفسر العلاقة الحالية، وإنما يفسر ما نسبته (26.4%) فقط، وأن هناك أسباباً أخرى تعود لهذه العلاقة المدروسة. ومن التحليلات العلمية المستخرجة في النموذج الهيكلي الحالي ما يعرف بالقدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة ( $Q^2$ ). قد اعتمد الإحصائيون في الحكم على القدرة التنبؤية خارج العينة ( $Q^2$ )، على مقارنة قيمة مؤشر ( $Q^2$ ) بقيمة صفر؛ فإذا كانت نتيجة ( $Q^2$ ) أكبر من صفر، فهذا يعني أن النموذج له قدرة تنبؤية، أما إذا كانت قيمة أصغر من الصفر؛ فإن النموذج ليس له القدرة في التنبؤ (هير وآخرون، 2020). وعليه أظهرت قيمة مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) الذي جاء بقيمة (0.125)، قدرة مبادئ الحوكمة على التنبؤ بالرضا الوظيفي خارج العينة الحالية من موظفي وزارة التربية والتعليم.

#### 2-4-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من مبادئ الحوكمة، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي؟"

تسعى الباحثة في هذا السؤال إلى دراسة الفروق الجوهرية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، تبعاً للمتغيرين الديمغرافيين النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي. واستخدمت الباحثة تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) الذي يعد من أفضل الطرق لاختبار الفروق الإحصائية بين مجموعة من المتغيرات مع وجود مجموعة أخرى من المتغيرات الديمغرافية؛ لأنه يسمح بدراستها في نفس الوقت، واستخراج العلاقات التأثيرية القائمة بينها، ابتدأت الباحثة وحسب ما أوصى به خبراء الإحصاء بدراسة الافتراضات الأولية لاختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، وأول هذه الافتراضات اختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين، حيث أظهرت نتائج الدلالة لاختبار بوكس (Box's Test) قيمة (162.902)، وقيمة الفاء الإحصائية (2.162). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.001)، وهذه النتيجة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ بمعنى أن شرط

التجانس لمصفوفة التباين لم يتحقق، وتعتبر هذه نتيجة مخالفة للمتوقع، ويعود ذلك لحساسية اختبار بوكس لحجم العينة الكبيرة (بالانت، 2015)، وعليه يتم قبول النتيجة استناداً إلى حجم العينة الكبيرة في الدراسة الحالية والذي بلغ (261) مشاركاً. أما بالنسبة لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات، فقد أظهرت النتائج كما هو مشار أدناه أن نتائج كل من الإفصاح والشفافية (قيمة "ف" المحسوبة = 0.979، قيمة الدلالة الإحصائية = 0.457)، الاستقلالية (قيمة "ف" المحسوبة = 3.823، قيمة الدلالة الإحصائية = 0.001)، الرقابة والمساءلة (قيمة "ف" المحسوبة = 1.257، قيمة الدلالة الإحصائية = 0.261)، المشاركة (قيمة "ف" المحسوبة = 3.530، قيمة الدلالة الإحصائية = 0.001)، والرضا الوظيفي (قيمة "ف" المحسوبة = 0.752، قيمة الدلالة الإحصائية = 0.661). ومن خلال النتيجة السابقة يدل على أن كلا من الإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة، والرضا الوظيفي، جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وبديل ذلك على تحقق فرضية تساوي التباين بين المتغيرات التابعة، باستثناء كل من الاستقلالية، والمشاركة حيث جاءت دالة إحصائياً مما يعني عدم تحقق فرضية تساوي التباين بين المتغيرات التابعة، وحيال هذه الجانِب ذكرت بالانت (2015) إلى الأخذ بهذه النتيجة بشرط جعل مستوى ألفا الإحصائية أكثر تشدداً بدرجة أكبر لتحديد دلالة هذا المتغير في اختبار "ف" أحادي المتغيرات. كما ذكرت اقتراح كل من (FIDELL) و (TABACHNICKY) على أن يكون مستوى ألفا (0.025) أو (0.001) بدلاً من المستوى المتعارف عليه وهو (0.05)، وهذا ما سيطبق في هذا التحليل.

الجدول (5): افتراضات اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (اختبار لافين)

الافتراضات	المتغيرات المدروسة	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اختبار لافين Levene's Test	الإفصاح والشفافية	.979	9	.457
	الاستقلالية	3.823	9	.000
	الرقابة والمساءلة	1.257	9	.261
	المشاركة	3.530	9	.000
	الرضا الوظيفي	.752	9	.661

يتبين من الجدول (5) أظهرت اختبارات الفروق بين المجموعات (Multivariate Tests) نتائج متفاوتة، حيث إن مخرجات التحليل تأتي في أربعة، لدراسة الفروق بين المجموعات، وجاءت جميعها بنفس النتيجة في متغيرها، وبالاعتماد على اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda) من بين تلك الاختبارات، أظهرت النتيجة أن متغير المسى الوظيفي بلغت قيمة اختبار وليكس لامبدا (0.758)، وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (2.355)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.001) أي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يحكم الباحث على وجود فروق ودلالة جوهرية بين المجموعات تبعاً لمتغير المسى الوظيفي.

في المقابل أظهرت نتائج اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda) أن المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الاختبار (0.956)، وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (1.887)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.083). وبذلك تتوقف الباحثة عن دراسة الفروق والدلائل الجوهرية بين المتغيرات التابعة بصورة دقيقة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على مستوى تحليل التباين متعدد المتغيرات حسب توصية الإحصائيين، وذلك لعدم وجود فروق بين المجموعات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول (6): تحليل التباين متعدد المتغيرات للمتغير الديمغرافي (المسمى الوظيفي)

المتغير	الأبعاد	المتغير الديموغرافي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	التفسير
مبادئ الحوكمة	الإفصاح والشفافية	المسمى الوظيفي	5	1.911	5.380	.001	دال إحصائياً
	الاستقلالية		5	1.308	3.263	.007	دال إحصائياً
	الرقابة والمساءلة		5	1.259	3.177	.008	دال إحصائياً
	المشاركة		5	.654	1.473	.199	غير دال إحصائياً
	الرضا الوظيفي		5	1.156	4.414	.001	دال إحصائياً

بالنظر إلى الجدول (6) أظهرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات والفروق الإحصائية بين المتغيرات تبعاً لمتغير المسى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإفصاح والشفافية تبعاً لمتغير المسى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (5.380)، وبلغت الدلالة الإحصائية قيمة (0.001).

وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي تبعاً للمسمى الوظيفي كانت لصالح مسمى المدير العام حيث بلغت (4.429). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاستقلالية تبعاً للمسمى الوظيفي ("ف" المحسوبة =

2.462، الدلالة الإحصائية=0.034)، حيث أشارت قيمة المتوسطات إلى أن الدلالة الإحصائية لصالح مسمى المدير العام من بين الفئات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.029).

أما بالنسبة لمبدأ الرقابة والمساءلة؛ فقد دلت النتائج أيضا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مبدأ الرقابة والمساءلة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (2.815)، وبلغت الدلالة الإحصائية قيمة (0.017). وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للمسميات الوظيفية كانت لصالح مسمى المدير العام حيث بلغت (4.074). أما بالنسبة لمتغير مبدأ المشاركة؛ فقد بلغت نتيجة الدلالة الإحصائية (0.364)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة تبعا للمسمى الوظيفي، أما متغير الرضا الوظيفي؛ فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبعا للمسمى الوظيفي ("ف" المحسوبة= 4.414، الدلالة الإحصائية= 0.010)، حيث أشارت قيمة المتوسطات إلى أن الدلالة الإحصائية لصالح مسمى المدير العام.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

المتغيرات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
الإفصاح والشفافية	مدير عام	4.429	.225	الرقابة والمساءلة	4.330	.238
	مدير عام مساعد	3.200	.188		3.438	.199
	مدير دائرة	3.512	.190		3.571	.200
	مدير دائرة مساعد	2.875	.211		3.231	.223
	موظف	3.137	.042		3.256	.045
	رئيس قسم	3.318	.243		3.340	.257
الاستقلالية	مدير عام	4.029	.252	الرضا الوظيفي	4.524	.193
	مدير عام مساعد	3.790	.211		3.683	.162
	مدير دائرة	3.500	.212		3.793	.163
	مدير دائرة مساعد	3.288	.235		3.354	.181
	موظف	3.422	.047		3.639	.036
	رئيس قسم	3.433	.272		3.722	.209

يتبين من الجدول (7) وجود فروقات واضحة في المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة بناءً على المسمى الوظيفي. على سبيل المثال، يتفوق المدراء العامون في متغيرات الإفصاح والشفافية (4.429) والاستقلالية (4.029) مقارنةً بالمسميات الوظيفية الأخرى. بالمقابل، تنخفض هذه المتوسطات بشكل ملحوظ لدى الموظفين العاديين ورؤساء الأقسام. تعكس هذه النتائج أن المناصب الإدارية العليا تتمتع بدرجات أعلى من الشفافية والاستقلالية والرضا الوظيفي، ما قد يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مؤثرة وفعالة، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في الواقع العملي من خلال التركيز على تعزيز ممارسات الإفصاح والشفافية بين الموظفين في المناصب الأقل، وذلك من خلال برامج تدريبية وتحفيزية تهدف إلى رفع مستوى الشفافية والاستقلالية عبر جميع المستويات الوظيفية، وهذا سيساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل وتعزيز التواصل الداخلي والرضا الوظيفي.

### 3-4 مناقشة نتائج

#### 1-3-4 مناقشة نتائج السؤال الأول:

أظهرت النتائج أن جميع فقرات مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي جاءت ذات دلالة إحصائية، مع وجود علاقة جوهرية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة من جهة والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من جهة أخرى، مما يدل على أن مبادئ الحوكمة (الاستقلالية، والمشاركة، والإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة) لها دور فعال مباشرة على الرضا الوظيفي، وأن لمبادئ الحوكمة تأثيرا واضحا على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، وهذه النتيجة تعزز النتائج السابقة للدلالة الإحصائية، مشيرة بذلك إلى وجود علاقة طردية بينهما، أي أنه كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة؛ زاد معه الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، وكلما تحسنت مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم بمقدار وحدة واحدة؛ تحسن معها الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، وقد أكد على ذلك أندرس Andres (2014) في دراسته أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة التشاركية والرضا الوظيفي، فمتى ما أُشرك الموظف في صنع القرار كان لذلك الأثر الكبير على الأداء الوظيفي، وقد اتفقت نتائج مجموعة من الدراسات العلمية السابقة مع

نتائج هذه الدراسة Muindi (2014) : (2014) Nmai، (2014)، بلهادف وبوزيان (2019)، مليكة، وخضرة (2021) والتي توصلت إلى أن بعض ممارسات الحوكمة مثل المشاركة، الاستقلالية، والعدالة، والشفافية، تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي داخل المنظمة. كما أشارت إلى الدور الفعال لحكومة المؤسسات في تحسين الرضا، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين الحوكمة والرضا الوظيفي، مع وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الرضا الوظيفي، وتُعد النظريات العلمية في مجال الرضا الوظيفي دعامة أساسية لنتائج هذه الدراسة من خلال ما جاءت به من نتائج ومرتكزات، فنظرية القيمة Value Theory للعالم لوك Locke، ترى أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة يدركها الفرد عندما يرى أن وظيفته تتيح له ممارسة القيمة والحاجة، فالحاجة تُعد من العناصر الأساسية لاستمرارية حياة الإنسان. لكنها لا تمثل رغباته، بينما القيم تمثل رغباته، فالفرد من خلال وظيفته يسعى لتحقيق النتائج التي تكون لها قيمة، والقيم التي يحققها لها تأثير إيجابي في الجانب النفسي، ومن ثم تحقيق الرضا النفسي، فمضى ما أعطي الموظف الثقة بالنفس والاستقلالية في إدارة شؤون المنظمة، فإن ذلك يسهم بشكل كبير في تعزيز ثقته بنفسه وتحقيق مستويات عالية من التميز والنجاح في المؤسسة، بينما نظرية Z للعالم وليام أوشي William Ouchi أدرك أن حدوث الكثير من المشكلات الإنتاجية في منظمات الأعمال الأمريكية هي نتاج تأثير الجانب الإنساني، فتؤكد هذه النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني لأفراد المؤسسة، وترتبط بالإنتاجية وتحقيق النجاح، من خلال توفير أجواء الثقة والألفة بين العاملين، فالثقة مطلب أساسي في العمل الإداري فلا يمكن الفصل بينه وبين الإنتاجية،

وتؤكد الباحثة أن توفير أجواء الثقة بين العاملين في المؤسسة، يسهم في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ويجد العالم آدمز Adams: أن تحديد درجة رضا الفرد بتوافر درجة العدالة والمساواة في وظيفته، ويتناسب مستوى الجهد الذي يبذله مع مستوى النتائج التي يحصل عليها، مثل المكافآت والترقية والتقدير مقارنة بالآخرين، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف بتوافر العدالة والمساواة في بيئة العمل، بينما يقل الرضا الوظيفي عند عدم وجود العدالة والمساواة. (الشرايدة، 2008)،

وخلاصة القول: من خلال نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات والنظريات العلمية السابقة تستنتج الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية فيما تم تطبيقها بشكل صحيح وفعال، فإن ذلك سيسهم في تعزيز ثقة العاملين والمجتمع بدورهم وأهميته ما يقدمونه للمؤسسة، ومن ثم يؤثر في عملية الرضا الوظيفي لديهم؛ وذلك لشعورهم بأهمية ما تقدمه المؤسسة لهم، وكل ذلك ينعكس على نفسياتهم وأدائهم الوظيفي، ومن ثم تحقيق الجودة في العمل المؤسسي، وزيادة الإنتاجية.

#### 4-3-1 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

سلطت الباحثة الضوء في هذا السؤال على متغيرين هما: (مبادئ الحوكمة، والرضا الوظيفي)، وذلك تبعاً للمتغيرين الديمغرافيين (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي)، وذلك لدراسة الفروق الجوهرية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، وذلك لأهمية المتغيرات الديمغرافية وأثرها في الكشف عن التفاصيل الدقيقة والمهمة بين محاور الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى كون دراسة الفروق بين الذكور والإناث ودراسة الاختلافات والتنوع في المسمى الوظيفي بين الموظفين أمراً مهماً في علم النفس والمجال التربوي، وكذلك أهميته في تفسير أنماط السلوك المختلفة عند الموظفين، ومعرفة الفروق الفردية التي تسهم في تحقيق فهم أوسع حول طبيعة الفئات المدروسة ودراسة جوانب التشابه والاختلاف بينهما،

واستخدمت الباحثة تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) الذي يعد من أفضل الطرق لاختبار الفروق الإحصائية بين مجموعة من المتغيرات مع وجود مجموعة أخرى من المتغيرات الديمغرافية؛ وقد أظهرت النتائج أن كلا من (الإفصاح والشفافية، والرقابة والمساءلة، والرضا الوظيفي)، جاءت غير دالة إحصائياً، باستثناء كل من الاستقلالية، والمشاركة، حيث جاءت دالة إحصائياً، في المقابل أظهرت النتائج أن المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي غير دال إحصائياً، وبذلك تتوقف الباحثة عن دراسة الفروق والدلائل الجوهرية بين المتغيرات التابعة بصورة دقيقة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على مستوى تحليل التباين متعدد المتغيرات حسب توصية الإحصائيين، وذلك لعدم وجود فروق بين المجموعات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما أظهرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات والفروق الإحصائية بين المتغيرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مسمى المدير العام، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاستقلالية تبعاً للمسمى الوظيفي لصالح مسمى المدير العام، أما بالنسبة لمبدأ الرقابة والمساءلة؛ فقد دلت النتائج أيضاً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الرقابة والمساءلة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مسمى المدير العام، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة تبعاً للمسمى الوظيفي، أما متغير الرضا الوظيفي؛ فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي لصالح مسمى المدير العام،

تلاحظ الباحثة تفاوتاً بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ونتائج الدراسات العلمية السابقة، وتوجد الباحثة أن ذلك التفاوت يعزى إلى تنوع طبيعة مجتمع الدراسة وعينته، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سرور (2016) التي أشارت إلى أثر

قواعد الحوكمة في عملية إدارة التغيير ودال إحصائياً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض مجالات الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسعى الوظيفي)، كما تتفق مع نتائج دراسة الشريف (2013)، بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي غير دال إحصائياً مع دراسة ربابعة والشمران (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الأنظمة والقوانين، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما لم تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المخيني، 2016؛ ودراسة البلوشي، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، بينما الدراسة الحالية أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة تبعاً للمتغير الديمغرافي (المسعى الوظيفي) لصالح مسعى المدير العام، ماعداً مبدأ المشاركة الذي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، كما أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، حيث يزداد الرضا عند الإناث،

من خلال واقع الدراسات السابقة يتبين للباحثة أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة وأبعادها ؛ وأظهرت تفوقاً لصالح الذكور عن الإناث، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور قد يبدون أكثر التزاماً وأكثر استعداداً بالالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، كما أن الإناث قد تبدو أقل التزاماً بحكم كونها تتحمل أعباء كثيرة، وعملية التوافق بين متطلبات الأسرة ومتطلبات العمل قد يكون أمراً شاقاً أو يحتاج إلى جهد أكبر بينما الرجل قد يكون أكثر قدرة على الالتزام بذلك، بينما أظهرت الإناث تفوقاً أكثر من الذكور في مجال الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوكمة كما في دراسة الشهري (2002) والخضير (2018)، أما فيما يتعلق بالمتغير الديمغرافي المسعى الوظيفي؛ فنلاحظ أن أغلب الدراسات جاءت لصالح الإدارة العليا من مدير عام، ومدير مدرسة أي فئة الإدارة العليا، قد تفسر الباحثة ذلك كون الإدارة العليا أكثر ممارسة بالأنظمة والقوانين بحكم الوظيفة الإشرافية التي تجعله أكثر مسؤولية وأكثر انضباطاً، وبالتالي هذه المسؤولية تجعله أكثر التزاماً بمبادئ الحوكمة وأبعادها ومتطلباتها.

في الختام تؤكد الباحثة على أهمية دراسة المتغيرات الديمغرافية وربطها بمتغيرات الدراسة، حيث تميزت نتائج هذا السؤال بتوقعها، حيث أظهرت الطرق الإحصائية المتبعة مدى التفاعل وعلاقة التأثير والتأثر بين المتغيرات المدروسة، وكل ذلك من شأنه إبراز نتائج الدراسة بشكل أكثر قوة وأكثر دقة.

## التوصيات والمقترحات.

- بناء على نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة وتقتح الآتي:
1. وضع إطار شامل للحوكمة يأخذ بالاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسات الحكومية والخاصة، مع إعادة النظر في الأساليب والآليات المتبعة والإجراءات المعمول بها لتطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم.
  2. إلزام جميع المؤسسات التعليمية والتربوية الحكومية والخاصة، بتطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف طبيعة وخصوصية العمل من مؤسسة إلى أخرى.
  3. عقد ورش تدريبية للموظفين بوزارة التربية والتعليم في آلية تطبيق الحوكمة في مجالات العمل المختلفة.
  4. الاهتمام بتطبيق المبادئ والنظم التي من شأنها الإسهام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
  5. ضرورة الاطلاع على تجارب الآخرين في مجال الحوكمة والاستفادة منها، من خلال تنظيم الزيارات واللقاءات وتبادل الخبرات بين المؤسسات داخل السلطنة وخارجها.
  6. كما تقترح إجراء مزيداً من الدراسات العلمية في مجال الحوكمة والرضا الوظيفي، وتطبيقها على المؤسسات الحكومية الأخرى، وذلك لقلّة الدراسات في هذا المجال على مستوى المؤسسات الحكومية في السلطنة.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، خالد قدرى. (2014). خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي. مجلة عالم التربية. مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سيف، رند محمد. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن: الجامعة الهاشمية.
- أبو سيف، عبد الكريم منير. (2020). دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.

- أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.
- الأغبري، عبد الصمد. (2002). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد (159)، ص. 169-197.
- الأمانة العامة لمجلس التعليم، سلطنة عمان: مسقط. (2018). تم استرجاعه من <https://educouncil.gov.om/article.php?id=972&scrollto=star> بتاريخ 2018/9/12.
- بالانت، جولي. (2015). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS (ط5). مصر: دار الفاروق للنشر الثقافي.
- البراهيم، هيا بنت عبد العزيز. (2015). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية. مج22(96)، ص. 11-72.
- برياح، محمد الأمين، وموساوي، يحيى. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمعنينة. (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة أبي بكر بلقائد.
- بلهادف، سامية، وبوزيان، عثمان. (2019). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة البشائر الاقتصادية. جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر. مج5(1).
- بني حمدان، حنان. (2018). إستراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان: جامعة عمان العربية.
- الحارثي، خالد وصل الله، راضي. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). مكة: جامعة أم القرى.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. (2017). تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي: أساس سلوك المواطن التنظيمية (OCB). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رحمون، رزيقة. (2015). دور مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة نفضال بسكرة. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. العدد (75)، المجلد (19)، ص. 43-78.
- رؤية عمان 2040. (2019). وثيقة الرؤية: مسودة - 11 من سبتمبر 2019.
- السليمات، محمد عبد الله. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير). عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- السندي، عائشة سلطان. (2014). دور الحوكمة الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التغلب عليها. مجلة التعليم العالي العماني.
- الشمراي، محمد مسفر. (2006). معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها: دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني. (رسالة ماجستير). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الشهري، علي بن يحيى. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- شياح، عبد الأمير عبد الحسين، والخزعلي، أحمد رعد ناظم. (2014). الشفافية وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين العامة: بحث تطبيقي في عينة من شركات التأمين العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد (9)، العدد (26)، الفصل الأول.
- صبيان، إيمان. (2016). أثر الرضا على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سوايتن لإنتاج النسيج. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. مجلد (5)، العدد (2)، ص. 163-185.
- ضياف، زين الدين. (2000). السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة قسنطينة.
- عاشور، أحمد صقر. (1985). إدارة القوى العاملة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العبود، عامر. (2020). مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي. تم استرجاعه من <https://www.hellooha.com/articles/3116> بتاريخ 01/05/2024.
- العديلي، ناصر محمد. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.
- عطوة، محمد إبراهيم علي، فكري، محمد السيد. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد (79)، الجزء (2)، ص. 450-530.
- عكاشة، أسعد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين. (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1993). إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: مكتبة دار زهران للنشر.

- عوض، أسماء سعيد محمد أحمد. (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. مجلد (2)، العدد (30)، ص. 415-419.
- القرالة، بلال عبد القادر. (2019). الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الكرك: جامعة مؤتة.
- القلاف، نبيل عبد الله، الرويشد، عبد الرحمن، وخضر، إنعام سيد. (2005). مدى الرضا الوظيفي عن برامج التربية العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، العدد (50)، ص. 173-222.
- المقرن، سطاتم عبد العزيز. (2016). الفرق بين حوكمة الشركات وحوكمة الوزارات. تم استرجاعه من <http://www.alarabiya.net/ar/saudi-today/2016/06/07>
- وزارة التربية والتعليم 2020. مسقط، سلطنة عمان.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Andres. A. Oroz. (2014). Shared Governace and Job Satisfaction among
- Bello. S. (2016). Impact of ethical leadership on employee job performance, International Journal of business and science. 3 (11), 228-251.
- Chin, Wynne & Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Davidson. D.L. 2012. Job satisfaction, recruitment and retention of entry-level residence life and housing staff. Journal of college and University Student Housing.38 (2) , 78 - 93.
- Fazekas, Malay & Burns, Tracey. February 2012. Exploring the Complex. Interaction between Governance and Knowledge in Education, OECD Education Working Papers, No. 67, OECD Publishing, Retrieved from: ERIC database (ED529503).
- Isiah, M. 2013. The Relationship between perceptions of fit and Job satisfaction among administrative staff in a Midwestern university. (Electronic Dissertation) Retrieved from, [https://etd.ohiolink.edu/pg\\_10?0::NO:10:P10\\_ACCESSION\\_NUM:bgsu1374514295](https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:bgsu1374514295).
- Kurland. H. Peretz, H., & Hertz -Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", Journal of Educational Administration. 48 (1) , PP7-30.
- Muindi, K. M. (2014). Influence of Governace Pratices on Employee Job Satisfaction at teachers service Commission Headquarters Nairobi, Kenya: a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of degree of master education in corporate governance, university of Nairobi, Kenya.
- Nmai, B. N. (2014). Good Corporate Governance and Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Ghanaian Telecommunication sector, International Journal of Humanities and Social Science, (Vol. 4,) No. 13.