

## The application level of governance principles from the perspective of cycle two teachers of basic education schools in Al- Dakhiliya and South Al- Sharqiya governorates in the Sultanate of Oman

Muslem Salim Alharrasi

Amina Rashed Alrasbi

Ministry of Education || Sultanate of Oman

**Abstract:** The present study aimed to identify the application level of governance principles from the point of view of cycle two teachers of basic education schools in the governorates of Al- Dakhiliya and South Al- Sharqiya in the Sultanate of Oman. The study used the descriptive method depending on the questionnaire tool which consist of 29 statements distributed to a sample of 410 teachers from cycle two school in Al Dakhliya and South Al Sharqiya governorate. The results of the study showed that the level of application of the governance principles obtained an overall average (3.71 out of 5), with an application level (high), and at the level of dimensions, the first dimension obtained transparency with the highest average (3.80), then the accountability dimension with an average (3.75), and the two were at a (high) level. While the third was the participation dimension with an average of (3.67), and finally the justice dimension with an average of (3.59), and the two were with the level of application (average). The results also showed that there are no statistically significant differences at the level of significance less than (0.05) between the averages of the estimates of the teachers of the second cycle of basic education schools in the governorates of Al Dakhiliya and South Al Sharqiya in the Sultanate of Oman for the application of governance principles due to variables (years of experience, educational qualification), while there are statistically significant differences at the level of significance less than (0.05) due to variables (gender). In favor of females, and based on the results, the researchers presented a set of recommendations and proposals to improve the level of application of governance principles in schools of the second cycle of basic education in the governorates of Al Dakhiliyah, South Al Sharqiyah and the whole of the Sultanate.

**Keywords:** governance, Basic Education, governance principles.

## مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان

مسلم بن سالم الحراسي

أمينة بنت راشد الراسبية

وزارة التربية والتعليم || سلطنة عُمان

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، اعتماداً على أداة الاستبانة والتي تشكلت من (29) فقرة، وزعت على عينة من (410) معلم ومعلمة من مدارس الحلقة الثانية بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية،

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل العام حصل على متوسط كلي (3.71 من 5)، بمستوى تطبيق (مرتفع)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل البعد الأول الشفافية على أعلى متوسط (3.80) ثم بُعد المساءلة بمتوسط (3.75) والإثنين بمستوى (مرتفع)، بينما حل ثالثاً بُعد المشاركة بمتوسط (3.67) وأخيراً بُعد العدالة بمتوسط (3.59) والإثنين بمستوى تطبيق (متوسط). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان لتطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، واستناداً للنتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية وعموم السلطنة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التعليم الأساسي، مبادئ الحوكمة.

## المقدمة.

لقد أصبح اعتماد سياسة الجودة في القرن الحادي والعشرين عاملاً منشوداً بين معظم المؤسسات الصناعية، والتجارية، والخدمية، والتربوية، لما أثبتته التجارب العديدة من نجاح المؤسسات التي اعتمدت الجودة باعتباره برنامج عمل لها، كما يمكن تطبيق الجودة في كل المؤسسات وبخاصة المؤسسات التربوية، لأنها بسهولة نمط إداري متطور لإدارة المؤسسة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقها على طبيعة المؤسسة، ونوع عملها ومنتجاتها، وخدماتها. (محمد، 2006) وأشار (المليحي، 2011) أنه ولتحقيق الجودة الشاملة ظهرت مداخل عديدة لتحقيق الأهداف والوصول إليها والتميز وهي مداخل إدارية جديدة تهتم بتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح، ومن هذه المداخل الإدارية مدخل الحوكمة.

وعبر بوابة الأخبار بسلطنة عُمان تم ذكر الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية في الرؤية المستقبلية "عُمان 2040" إذ يعول عليها ضمن العديد من الأولويات الأخرى في إعادة تشكيل مشهد التنمية المستدامة والشاملة في السلطنة، ولا بد هنا من الانتباه إلى البعد الإنساني الذي يجب أن يوضع في الاعتبار في المقام الأول، أما الجانب الثاني فهو النظر إلى التنمية بوصفها عملية ديناميكية لم تعد تدار أو يتم تعريفها وفق المسارات التقليدية، إذ لابد من الاستناد إلى المتغيرات والتحويلات في العصر الجديد الذي نعيش فيه، الذي يتسم بتسارعه وتنقلاته غير المتوقعة، وتحرص سلطنة عمان على مواكبة المستجدات في مجال تطبيق الحوكمة وبذلك تم إصدار المرسوم السلطاني (30/2015م) بإنشاء مركز عمان للحوكمة والاستدامة، والذي يهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة في كافة الشركات، وترسيخ تفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وتحسين أداء الشركات، وبذلك اتسع مفهوم الحوكمة ليشكل القطاع الحكومي، حيث يعد مطلباً أساسياً لضمان تطور القطاع الحكومي والارتقاء بالأداء وفي مجال اتخاذ القرارات، وتطوير الأنظمة وتحديد المسؤوليات وأطر العمل وفق الأسس الصحيحة وبما يتوافق مع توجهات رؤية عُمان 2040، ويقوم نظام الحوكمة على عدة مبادئ مهمة مثل العدالة، والشفافية، والمساءلة والرقابة، كما يرفع من مستوى المصادقة والجاذبية في بيئة العمل، وبذلك أجمعت كثير من الجهات على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح بما يحقق تطور الإنجاز والكفاءة والموضوعية المخينية (2016).

## مشكلة الدراسة

من الملاحظ في الحياة الميدانية بالمؤسسات التعليمية اهتمام الكثير في التربية والتعليم بالبحث عن الجودة والإتقان والتميز، ولكن هناك من يغفل أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تحقق الجودة والهدف منها، كما أن الرؤية المستقبلية 2040 لسلطنة عُمان تعتبر الحوكمة أحد محاورها الأساسية وهذا يدل على أهمية الحوكمة وفي

كافة القطاعات ومنا المدارس الحكومية بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية؛ مما يؤكد الحاجة لتطبيق هذه الدراسة لتعزيز هذا الجانب ولمعرفة التحديات التي تعوق تطبيقه في المحافظات المذكورة، كذلك ندرة الدراسات التي نفذت في ذات الشأن. وعدم وضوح ممارسات الحوكمة لديهم بصفة تطبيقية، علاوة على ذلك تدني ثقافة الحوكمة كونها حديثة النشأ مما يحدث اللبس في تطبيق بعض الأنظمة واللوائح والقوانين وهو ما يتطلب أن يكون للبحوث العلمية دور في نشر ثقافة مبادئ الحوكمة وآلية تطبيقها، كما أشارت بعض الدراسات إلى الاهتمام بنظام الحوكمة ومبادئها ومنها دراسة الخضير (2018) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أشارت دراسة شتات والبياتي (2018) والتي هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى ضرورة تنفيذ دراسات مشابهة.

#### أسئلة الدراسة

1- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية ومحافظة جنوب الشرقية؟

#### فرضيات الدراسة

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عمان لتطبيق مبادئ الحوكمة، تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

#### أهداف الدراسة

1- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية ومحافظة جنوب الشرقية.  
2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عمان لتطبيق مبادئ الحوكمة، تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

#### أهمية الدراسة:

1- تحسين الإجراءات العملية في تطبيق مبادئ الحوكمة لدى إدارات المدارس والمعلمين والمعلمات وفق المستجدات.  
2- وضع حلول وآليات مبتكرة ومناسبة داخل البيئة المدرسية تحسن من جودة تفعيل مبادئ الحوكمة وترفع من فاعليتها وتطور من الأداء الوظيفي.  
3- نشر ثقافة ممارسة الحوكمة في المدارس الحكومية، وإثراء المدارس بالمراجع العلمية التي يمكن الاستفادة منها.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
- الحدود البشرية: معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للصفوف (5-10).
- الحدود المكانية: محافظات السلطنة (الداخلية، جنوب الشرقية).

■ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول العام الدراسي 2020-2021م.

#### مصطلحات الدراسة

- مفهوم الحوكمة: الحوكمة هي "مجموعة من القوانين التي يتم بموجبها إدارة المؤسسات والرقابة عليها، وإدارة مواردها من أجل تحقيق التنمية الشاملة" (الشمري، 2018: 406).
- مبادئ الحوكمة: وتعرف إجرائياً بأنها "صفات محددة ترتبط بمجموعة القوانين والقواعد التي تشرح وتوضح الإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق أهداف محددة ومن هذه المبادئ والتي تختص بالحوكمة الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وسيتم التركيز في الإطار النظري على أربعة من هذه المبادئ وهي الانضباط والشفافية والمساءلة والمشاركة".
- التعليم الأساسي: "وهي المرحلة التعليمية من مراحل التعليم الأساسي والتي تمتد لعشر سنوات مقسمة إلى حلقتين: أ- الحلقة الأولى وتشمل الصفوف (1-4)، ب- الحلقة الثانية وتشمل الصفوف (5-10)" (دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، 2003: 3).
- محافظتي الداخلية وجنوب الشرقية: أحد المحافظات العمرانية وفق التقسيم الإداري لمناطق سلطنة عُمان بموجب المرسوم السلطاني (114/2011) (وزارة الإعلام، 2020، <https://www.omaninfo.om/oman>).

#### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

إن غياب المساءلة وانعدام الشفافية والوضوح وتدني الكفاءة والفعالية وعدم الالتزام بالقوانين وعدم الاستجابة للاحتياجات المختلفة وغير ذلك من المظاهر التي تعكس غياب مبادئ الحوكمة يحرم المواطن حقوقه وينتهك حقه في الحصول على الخدمات العالية بجودة عالية وتكلفة مناسبة وبشكل عادل ويؤدي إلى انخفاض مؤشرات التنمية البشرية المرتبطة بالفقر والأمية والتدهور الصحي والبيئي وهو ما يضعف درجة الثقة بين أطراف المجتمع (خضري، 2014).

#### مبادئ الحوكمة

وهي محددات ومعالم وصفات معينة تكون متضمنة لآليات العمل وترتبط بمجموعة من القوانين والأنظمة، هناك اختلافات في تحديدها حسب الدراسات فهناك من اكتفى بخمسة وهناك من زاد عليها وكل هذا يعود لأهمية كل مبدأ حسب بيئة العمل التي يراها الباحث ويدلل منها على أهمية الالتزام والعمل بها، وذكرت مصحح (2013) في دراستها أن هناك مؤشرات للشفافية تعنى بالشأن العام وتتمثل في:

- 1- أولاً: توافر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور، توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها، وإتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
- 2- ثانياً: معرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة وبرامجها، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة، وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني، وإتاحة الفرصة لهم لحضور الاجتماعات العامة في المؤسسة.

## ثانياً: المشاركة

ذكرت المخينية (2016) أن المشاركة تهدف إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القائد والموظفين واستخدام أشكال غير هرمية لممارسة وأداء العمل ولا تقوم على المشاركة الشكلية بل على مشاركة الجماعة في صنع القرارات وتنفيذها وأن السلطة تقوم على علاقة المشاركة بحيث يتم إتاحة الفرصة للمجتمع وهيئة التدريس والطلاب وكل من له علاقة بصنع السياسات ووضع القواعد في مختلف المجالات على أسس محددة، كما تمت الإشارة في دليل المشاركة المجتمعية إلى أشكال المشاركة والتي تتلخص في عقد لقاءات المشاورات العامة بين المؤسسة والمجتمع، وإجراء الدراسات واستطلاعات الرأي عبر إجراء المقابلات وجها لوجه أو عن طريق المقابلات الهاتفية أو الاستمارات الإلكترونية وجلسات النقاش المركزة التي تنفذ مع عينة محدودة من المجتمع، وتنظيم زيارات ميدانية للمسؤولين للتفاعل مع الأطراف المعنية من المجتمع، وإقامة المحاضرات حول موضوعات محددة، عقد المؤتمرات الصحفية واللقاءات الإعلامية.

ولمعرفة تصورات العاملين في القطاع التعليمي بالمدارس توصلت دراسة في البوسنة (Komatsu, 2014) أن إدارات المدارس اللامركزية المطبقة لمبادئ الحوكمة القدرة على تحسين الثقة الاجتماعية لتعزيز قدرة المدارس التشاركية، كما أثبت (Wing, 2013) أن مشاركة الآباء والأمهات في إدارة وحوكمة المدارس تأتي في أربع مراحل هي الآباء والأمهات باعتبارهم ضيوفاً غير مرغوب فهم (مسؤوليات منفصلة)، الآباء والأمهات ثم باعتبارهم متطوعين (التشجيع على المشاركة)، بعد ذلك الآباء والأمهات باعتبارهم عملاء (نهج المساءلة)، وأخيراً باعتبارهم مشاركين في إدارة المدرسة (تقاسم المسؤوليات)، كما أكد (Marwin & Jaime, 2015) أن الكليات والجامعات تمنح أعضاء هيئات التدريس فيها الفرصة الكافية والمناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

## ثالثاً: المساءلة

يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين، وأوردت البلوشية (2015) بأن المساءلة تعني أن يكون متخذو القرارات مسؤولين أمام المنتفعين وتعرف بأنها التزام القائمين على السلطة بالخضوع للمساءلة أو تحمل المسؤولية في أفعالهم، وتعد المساءلة مدخلا للتأكد من كيفية الأداء الفعلي وتعطي صورة حقيقية عن المؤسسة وكيفية سير العمل بها وتحديد مواطن القصور وتشخيصها للعمل على معالجتها. وقد أشار عساف والدرساوي (2018) أن المساءلة والمحاسبة تستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطرق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات، وتعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتتميز بالحساسية تجاه ثقافة ذلك المجتمع واحتياجاته، وتقوم المؤسسة بدور يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكناً في جعل المجتمع المكان الأفضل لحياة الأفراد، كما أكد (Huque, 2011) ضرورة تحديد العوامل المؤسسية التي تولد العوائق أمام المساءلة والحكم مثل التنافر والمحسوبية والفساد، وأكد أتافيا (Ataphia, 2011) أن في درجة تطبيق المساءلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

وحدد مركز أبو ظبي للحوكمة الشفافية والمساءلة من ضمن أهداف الحوكمة حيث ذكر أن الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية والانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة.

وكما هو واضح فإن المساءلة لا تعني مجرد السؤال، بل ترتبط بالمحاسبة ارتباطاً وثيقاً، فهي تعني خضوع الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة للمحاسبة عن أعمالهم نتيجة للفحص والمساءلة من قبل المسؤولين عنهم في المناصب العليا.

#### رابعاً: العدالة

- أشارت دراسة درة (2008) بأن أهمية العدالة التنظيمية تتضح من خلال عدة مؤشرات تتمثل في الآتي:
- 1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
  - 2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
  - 3- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
  - 4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
  - 5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
  - 6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
- وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين.

#### دور مبادئ الحوكمة في المدارس الحكومية والخاصة

إن المبادئ الأربعة مهمة وأساسية في عملية حوكمة المدارس الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث إن هذه المبادئ ترتبط فيما بينها بارتباط وثيق فهدفها تجويد وتطوير الأداء وأن يسير العمل وفق نظام متكامل يبدأ بالانضباط حيث تظهر هنا أهمية الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والعمل وفق دليل المهام المعلن عنه وزارياً والذي يحدد الالتزام بكل فرد من أفراد الكادر الإداري والتدريسي بمهامه الأساسية وما يكلف به من أعمال ذات صلة بعمله، والتزامه بأخلاقيات المهنة وانضباطه في الحضور والانصراف، كما أن مبدأ الشفافية يمثل مدى الوعي الذي يفترض أن يكون بين القائد وموظفيه بحيث يتم الإعلان عن الرؤية والرسالة والخطة المدرسية وكل الخطط المرتبطة بها وتوضيح آلية العمل بكل شفافية ووضوح، ثم يأتي مبدأ المشاركة وهو إتاحة الفرصة للجميع بصنع القرارات وإبداء مقترحات التطوير والتحسين، لتأتي أخيراً المساءلة بعد أن يتم توضيح كل المبادئ الثلاثة للعاملين بالمدرسة ولا تغفل عن أن المساءلة لا تتم دفعة واحدة بل تتم على مراحل وإجراءات يتم الإفصاح عنها سابقاً من خلال توافر مبدأ الشفافية ونشر ثقافة اللوائح والقوانين والأدلة الاسترشادية التي توضح آليات العمل وتسهيل القيام به في

المدارس، وبذلك يمكن تعزيز دور المدارس في تحقيق الحوكمة وفق ما أورده الباحثين (آل حارث، 2019؛ اللبدي، 2018) من خلال الآتي:

- 1- تعزيز ممارسة إدارات المدارس للحوكمة من خلال إدراك أفراد المجتمع المدرسي لماهية ركائز الحوكمة (النزاهة المهنية - الشفافية الإدارية - العدالة التنظيمية - المساواة - المصارحة - التشاركية في اتخاذ القرار - المساءلة الإدارية)،
- 2- دعم توظيف القيادة للقوانين واللوائح بما يحقق فاعلية المؤسسة،
- 3- منح إدارات المدارس صلاحيات للإدارة الذاتية والمحاسبية،
- 4- توظيف الميزانية المدرسية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين المؤسسي،
- 5- إدارة المعرفة في المجتمع المدرسي بما يضمن التحسين المستمر،
- 6- دعم الأنشطة المدرسية التي تحقق الريادة في التفاهم والتعايش والسلام،
- 7- إدراك أفراد المجتمع المدرسي لحقوقهم والتزامهم بواجباتهم،
- 8- تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة، وتقديم خدمات اجتماعية للفئات الأكثر احتياجاً.
- 9- ضمان تحقق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الفئات الموجودة بالمجتمع المدرسي،
- 10- تعزيز التنافسية مع المؤسسات التعليمية المناظرة، الحادي عشر: اتخاذ الإجراءات التي تدعم بناء وعي بيئي وصحي في المجتمع المدرسي.

#### واقع الحوكمة في التعليم بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية

بذلت سلطنة عُمان جهوداً متنوعة من أجل الرقي بمجال الحوكمة برغم حداثة الموضوع فيها، حيث أصدر المرسوم السلطاني للاهتمام بتطبيق الحوكمة مثل المشاركة والاستقلالية الإدارية والمالية والرقابة وتشجيع المؤسسات على تطبيق المشاركة في كافة المجالات، كما إنشاء مركز عمان للحوكمة والاستدامة والذي تم إنشاؤه بناء على المرسوم السلطاني رقم (30/2015)، ويعتبر مركزاً مستقلاً وهو جهة توعوية استشارية لكافة الجهات ومنها المؤسسات التعليمية في كافة المراحل ومن ضمنها المدارس الحكومية بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية. ولتحقيق أهدافه يقدم الخدمات التأهيلية والتدريبية بحيث أصبح المركز مرجع يقدم توجيهاته لكل مؤسسة تريد تطبيق الحوكمة بما يناسب أهدافها، علاوة على ذلك أضيفت أربع جهات لرقابة الرقابة المالية والإدارية للدولة بأوامر سامية، وتكثيف التوعية عن طريق وسائل الإعلام، بالإضافة إلى توعية المجتمع حول بأهمية الحاكمية (وزارة الشؤون القانونية، 2015).

علاوة على ذلك طبقت وزارة التربية والتعليم نظام متابعة الأداء المدرسي من خلال دائرة تنمية الموارد البشرية بالمحافظات التعليمية والمعني بالأمر، كما وفرت المشرفين المتخصصين في ذات الشأن للقيام بالمهام الرئيسية المتعلقة بهم ومنها متابعة طبق مبادئ الحوكمة داخل المدارس ومنها العدالة والشفافية والمساءلة والمشاركة الداخلي والخارجية. كما تتضمن المحافظات التعليمية قسم مختص بجانب المساءلة في حالة وجد أي خلل في تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين والذي يحمل مسمى قسم الشؤون القانونية، كما طبقت وزارة التربية والتعليم البوابة التعليمية والتي تحوي كم هائل من الخدمات المدرسية وتسهل للإدارات والمختصين متابعة الأعمال والالتزام بها، كما تسهل عمليات الإسهام والمشاركة والدعم في كافة الجوانب، إضافة إلى ذلك وضع هيكلية إدارية للمدارس تنظم العمل والعمليات الإدارية والمتابعة وتطبيق الأنظمة واللوائح وتبادلها (دليل مهام الوظائف المدرسية، 2015).

وبذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس يتم حسب التزام المدير بتطبيق القوانين واللوائح والانظمة، مما يشكل تفاوت في مدى التطبيق يعتمد على شخصية مدير المدرسة، كما يمثل التفكير السلبي بأن تطبيق القوانين قد يؤثر على العلاقة الحسنة بين المدير والموظف، ويلعب هنا ترسيخ ثقافة الحوار والالتزام بالقوانين دوراً كبيراً في التأكيد على أهمية التوازن في الالتزام بالأنظمة والقوانين والأنظمة دون المساس بالعلاقات الإنسانية بل تظل مستمرة وقوية في ضوء الثقافة التي تتبناها المدرسة حيث أن الالتزام بها له نتائج إيجابية في تسيير العمل بنظام وسهولة ويسر.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Shoulah, Hassen, Hoda & Hassen, 2021) وهدف إلى تحديد درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية التمريض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والطلاب بجامعة بنها، تناولت المنهج الوصفي وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من 83 سؤالاً. جاءت نتائجها كالآتي: أن 60% من أعضاء هيئة التدريس و62.6% من الإداريين و59.2% من الطلاب لديهم معرفة مناسبة بالحوكمة في كلية التمريض بجامعة بنها فيما يتعلق بالمجمل العام، كذلك لا توجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب فيما يتعلق بدرجة معرفتهم حول الشفافية الكاملة والمشاركة الكاملة وسيادة القانون الكلية.
- دراسة (DELIU, 2020) وهدفت إلى قياس حوكمة الشركات المصرفية في رومانيا، من خلال تقييم جودة وفعالية حوكمة الشركات في البنوك الرومانية الرئيسية، وتكونت العينة من البنوك الرومانية الأربعة المدرجة حالياً في بورصة بوخارست هي Banca Transilvania : وBRD وErste Group وPatria Bank تم إجراء ذلك من خلال تقييم مستوى الأهمية المعطى لمبادئ حوكمة الشركات، بعد متابعة موجزة ونشر المعلومات المتعلقة بممارسات الشفافية والإفصاح للبنوك في العينة المختارة باستخدام نموذج دالة النتيجة؛ لتقديم ملخص شامل للتأثير المحتمل للاعبين الرئيسيين في حوكمة الشركات (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدقق والمساهمين) على أداء البنوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التطبيق المرضي لمتطلبات حوكمة الشركات فيما يتعلق بالبنوك الرومانية المدرجة في بورصة، كذلك تبني مستوى عالٍ من ممارسات مبادئ الحوكمة بهذه البنوك مقارنة بالبنوك الأصغر في رومانيا.
- دراسة المحمدية (2019) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030، وكانت أهم نتائجها أن واقع تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، الشفافية، العدالة، المساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، والكفاية والفعالية) جاءت مستوى مرتفع.
- دراسة اللبدي (2018) وهدفت للكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة السياسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وإلى بيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة السياسية في متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً على استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت 139 والعمر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي اعتماداً من معلمي التربية المهنية في مدارس مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة تقدير متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية، كما أشارت إلى أن مجال مبدأ المساءلة كان في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، يليه مجال مبدأ المشاركة بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة كان مجال مبدأ الشفافية وعلى درجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في متغير مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية

- في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمجلس لصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر.
- دراسة الشمرية (2018) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بالرياض من وجهة قياداتها وهيئات التدريس فيها، وتكونت العينة من (180) فرداً، وأظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمشاركة والمساءلة والتنظيم) جاءت بمستوى متوسط، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس تعزى للذكور، ولسنوات الخبرة للأفراد الذين خبرتهم العملية أكثر من 10 سنوات.
  - دراسة البستنجي (2018) هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية بالعاصمة عمان لمبادئ الحوكمة، وتم اختيار عينة من 440 عضو من هيئة التدريس، طبق عليهم المنهج الوصفي، وكان أهم نتائجها إن ممارسة الهيئات التدريسية لمبادئ الحوكمة بدرجة متوسط، كما حصلت مبادئ الحوكمة بشكل فري والمتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على بدرجة متوسط..
  - دراسة الجبالي والمحاميد (2018) وهدفت الدراسة الى معرفة أثر عوامل حوكمة الجامعات الخاصة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحديد أهم العوامل المؤثرة في بقاء العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من (122) مستجيباً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والانصاف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة والانصاف في الاحتفاظ بالعاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة ضمان العدالة والانصاف للعاملين في الجامعات، كذلك تركيز مجالس الحوكمة في الجامعات على تحقيق قيم العدالة والأنصاف بين العاملين في الجامعات الخاصة لضمان التزامهم وولائهم للجامعة.
  - دراسة المخينية (2016) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تفاوت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بعمان وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية والمشاركة والمساءلة والاستقلالية) بدرجة عالية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.
  - دراسة البلوشية (2015) والتي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة والكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان وتوصلت إلى أن نسب ممارسات الشفافية والعدالة والمشاركة والمساءلة جاءت بنسبة متوسطة إلى ضعيفة في المدارس الخاصة.
  - دراسة (Brennan, 2011) حيث أنها هدفت إلى التحقق من تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في سياق إدارة المدارس، وأجريت الدراسة في المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة على الأدب النظري والمقارنات، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن تطبيق إدارة المدرسة لمبادئ الحوكمة كان مفيداً لتقييم أداء العملية التعليمية وتحسين فعاليتها، وأن تطبيق مبادئ (المساءلة والشفافية والنزاهة) في البيئة المدرسية يسهم في خلق مناخ تدريسي إيجابي، ويساعد الطلبة على التحلي بالقيم الأخلاقية المختلفة، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المدرسة سهل على الإدارة المدرسة التعامل مع الموظفين والمعلمين بطريقة منصفة وعادلة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف بشكل عام، حيث أكدت جميعها على أهمية دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما اتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع بعض الدراسات في منهجية البحث المستخدمة (المنهج الوصفي) ولكن تفرقت الدراسة بتركيزها على المدارس الحكومية واستهدافها فئة المعلمين بمدارس الحلقة الثانية، كما اختلفت في عدد أفراد العينة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها، كذلك لملاءمته طبيعة أهداف الدراسة باعتباره يهدف إلى تحديد الوضع الحالي للأشياء موضع الدراسة، ومن ثم العمل على وصفها، فهو يسعى إلى جمع البيانات للإجابة عن الأسئلة الوصفية المتعلقة بالدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في كلٍّ من محافظتي (الداخلية، وجنوب الشرقية)، حيث تمثلت عينة الدراسة من عدد (401) معلم ومعلمة من مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، موزعة عبر رابط إلكتروني يصل إلى العينة المذكورة بواسطة القنوات الرسمية، يشير الجدول (1) إلى أهم الخصائص الديمغرافية لمتغيرات عينة الدراسة والتي توفر كثيراً من البيانات والمعلومات اللازمة لتفسيرها، حيث توضح النتائج أن أغلب أفراد العينة من الإناث بعدد 279 وهو ما يمثل نسبة (69.6%) بينما نسبة الذكور (30.3%) وهو أقل من النصف، وأن أعمار هذه الفئات تفاوتت بنسب مختلفة حيث إن أغلب أفراد العينة يتركزون في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 236 أي بنسبة (58.9%) وهو أكثر من نصف العينة وهذا مؤشر أن العدد الأكبر يندرج تحت فئة الشباب وهي مرحلة العطاء والإنتاجية، بينما أقل الأعداد في الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة (3.5%) فقط وذلك نتيجة للتوجهات الحكومية بإحالة البعض إلى التقاعد، كذلك تقاعد البعض رغبةً منهم، ولو نظرنا إلى المؤهلات العلمية لعينة الدراسة فإنها تشير أن أغلب الأفراد يندرجون تحت فئة مؤهل البكالوريوس بعدد 367 فرد أي بنسبة (91.5%) وناتج ذلك عن توجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان إلى تعيين الكوادر التدريسية من خريجي مؤهل البكالوريوس، بينما نجد أن حاملي مؤهل الماجستير 15 فرد فقد بنسبة (3.7%) بينما تشير النتائج إلى وجود فرد واحد فقط أي بنسبة (0.2%) يحمل درجة الدكتوراه وهي نسبة قليلة جداً لحاملي المؤهلات العليا إذا ما قورنت بعدد أفراد العينة والمجتمع ككل، ذلك نتيجة لقلّة التشجيع الذي يحصل عليه أصحاب المؤهلات العليا، كذلك عدم وجود التحفيز والدافع المناسب لهذه الفئة، وقد يرجع أيضاً إلى عدم اهتمام بيئة العمل بالتطوير الوظيفي في مجال المؤهلات العلمية بمختلف عناصرها، وتحليل سنوات الخبرة نجد أن الأفراد الذين لديهم الخبرة العملية أكثر من 10 سنوات يمثلون عدد 285 فرداً أي بنسبة (71.1%) أي أنها أكثر من نصف أفراد العينة وهو مؤشر جيد إلى امتلاك الهيئات التدريسية الخبرة العملية المطلوبة وأنها قادرة على الإبداع والإنتاج وتوظيف تلك الخبرة في مجال العمل وبما يحقق الأهداف التعليمية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغيرات	م	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	1	ذكر	122	30.3%
	2	أنثى	279	69.6%
العمر	1	أقل من 30 سنة	35	8.7%
	2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	236	58.9%
	3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	116	28.9%
	4	من 50 سنة فأكثر	14	3.5%
المؤهل العلمي	1	دبلوم فأقل	18	4.5%
	2	بكالوريوس	367	91.5%
	3	ماجستير	15	3.7%
	4	دكتوراه	1	0.2%
سنوات الخبرة	1	أقل من 5 سنوات	25	6.2%
	2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	91	22.7%
	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	134	33.4%
	4	من 15 سنة فأكثر	151	37.7%

#### أداة الدراسة

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لمناسبتها للعينة ولاعتبارها من أهم الأدوات المستخدمة في العلوم الإنسانية، حيث تكونت من قسمين رئيسيين الأول تمثل في المتغيرات الديمغرافية، أما الثاني فتمثل في متغير مبادئ الحوكمة والذي قسم إلى أربعة أبعاد تمثلت في الآتي:

- البعد الأول: الشفافية وتكون من 8 فقرات.
  - البعد الثاني: المشاركة وتكون من 7 فقرات.
  - البعد الثالث: المساءلة وتكون من 8 فقرات.
  - البعد الرابع: العدالة وتكون من 6 فقرات) وبذلك يصبح المجموع الكلي للفقرات الدراسة 29 فقرة.
- وقد استخدم في الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين، حيث يشير الجدول رقم (2) إلى مقياس ليكرت الخماسي، والإجابات الخاصة بكل قيمة.

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة (القياس)	5	4	3	2	1

#### صدق الأداة وثباتها

#### أولاً: صدق المحتوى

وللتأكد من جودة الأداة ومن جودة فقراتها تم التحقق من الصدق ومدى ثباتها وللتحقق من الصدق لأداة الدراسة؛ تم عرض الاستبانة بعد بنائها في صورتها الأولية على (3) من المحكمين من ذوي الاختصاص للاستفادة

منهم، حيث تم رفقنا بعدة ملاحظات لرفع جودتها، وزيادة وضوح العبارات، كما تم حذف عبارة واحدة لعدم مناسبتها واقع مجتمع الدراسة.

#### ثانياً: ثبات الأداة

تم قياس ثبات الأداة وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (30) فرداً حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (CronbacAlpha)، حيث تراوحت درجة الثبات كما في الجدول (3) بين 0.740 و0.803 بينما الثبات الكلي يساوي 0.918 وبذلك تشير النتائج أن الأداة تتصف بثبات جيد مما يجعلها ملائمة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

جدول (3) معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة

م	المحاور	معامل الثبات
1	الشفافية	0.740
2	المشاركة	0.777
3	المساءلة	0.753
4	العدالة	0.803
	المجموع الكلي	0.918

#### الوزن المعياري والمعالجات الإحصائية

تم تحديد درجة المقياس في ثلاثة مستويات، حيث تم حساب طول كل فئة من فئات المعيار بعد تبني عدد الأحكام المرغوب بها:

$$\text{المدى} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد الفئات المطلوبة (3)

وبذلك فإن للحكم على نتائج الدراسة تم بناء الجدول (4) والذي يوضح المتوسطات ودرجة الحكم، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4) تصحيح أداة الدراسة

م	فئة المتوسطات الحسابية المقابلة لها	درجة الحكم
1	1 - 2.33	منخفض
2	2.34 - 3.67	متوسط
3	3.68 - 5	مرتفع

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الدخلية ومحافظة جنوب الشرقية؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وأبعادها وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوكمة على مستوى الأبعاد الأربعة والكلية للأداة مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها

رقم المجال	أبعاد الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	بعد الشفافية	3.80	0.73	1	مرتفع
3	بعد المساءلة	3.75	0.759	2	مرتفع
4	بعد المشاركة	3.67	0.820	3	مرتفع
2	بعد العدالة	3.59	0.896	4	مرتفع
	الكلية للأداة	3.71	0.717		

وبناءً عليه يتضح لدينا أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدخلية وجنوب الشرقية بشكل عام جاء متبايناً بالنسبة لتطبيق الأبعاد الأربعة المتمثلة في الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة، حيث حصل عموم الأداة على متوسط كلي (3.71 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل البعد الأول الشفافية على المرتبة الأولى بمعدل مرتفع حيث بلغ المتوسط (3.80) يليه بعد المساءلة حيث حصل على المرتبة الثانية بمعدل مرتفع وبمتوسط حسابي (3.75)، ثم حصل بعد المشاركة على متوسط (3.67) وبمستوى متوسط، بينما حصل بعد العدالة على المرتبة الأخيرة بمعدل متوسط حيث بلغ متوسطه (3.59) ولتفسير تلك النتائج والبحث في أسباب ذلك لا بد من أخذ الأبعاد بشكل منفرد كالآتي:

أولاً: بُعد الشفافية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد الشفافية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تعمم البيانات والقرارات الواردة على جميع الموظفين بالمدرسة.	4.31	0.85	1	مرتفع
3	يطلع جميع الموظفين على الأعمال المنوطة بهم.	4.19	0.95	2	مرتفع
5	يوجد وضوح في آلية بناء الخطة المدرسية.	3.85	1.02	3	مرتفع
7	يطلع العاملين بالمدارس على قرارات مجلس إدارة المدرسة.	3.84	1.02	4	مرتفع
8	يوجد توصيف وظيفي واضح لجميع الموظفين.	3.84	1.06	5	مرتفع
4	تراعي المدرسة مبدأ الشفافية عند تنفيذ الأنظمة والتشريعات.	3.74	1.00	6	مرتفع
6	توضح التشريعات والأنظمة المعمول بها في المدارس لجميع العاملين بشكل دوري.	3.73	0.99	7	مرتفع
1	يعلن عن موازنة المدرسة أمام جميع الموظفين.	2.92	1.33	8	متوسط

وبدراسة بُعد الشفافية كما في الجدول (6) يتضح لدينا أن جميع العبارات جاءت بمستوى (مرتفع) عدا العبارة رقم (1) جاءت بمستوى متوسط، وحصلت العبارة (2) وتنص على "تحرص المؤسسة على استخدام نظام المراسلات الإلكتروني عند الإعلان عن شروط التنافس للمشاركات الخارجية" على أعلى متوسط يساوي (4.31) وبانحراف معياري (0.849) ثم تلتها العبارة (3) بمتوسط (4.19) وبانحراف معياري (0.945) والفقرتين بمستوى (عالي)، وحصلت على أقل متوسط العبارة (1) بمتوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.325) وتدرج تحت المستوى (متوسط)، واتفقت الدراسة مع دراسة المحمدية (2019) والتي أشارت أن مستوى الشفافية بدرجة عالية من وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

في المقابل لم تتفق مع دراسة اللبدي (2018) والتي أكدت نتائجها أن مستوى الشفافية بدرجة متوسطة في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة السياسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، كما لم تتفق مع دراسة البلوشية (2015) والتي أكدت أن مستوى تطبيق الشفافية بدرجة متوسطة، كذلك لم تتفق مع دراسة الشمري (2018) والتي كشفت أن مستوى تطبيق الشفافية جاء بدرجة متوسطة في الجامعات الأهلية بالرياض من وجهة نظر القيادات وهيئات التدريس.

ثانياً: بُعد المشاركة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد المشاركة مرتبة

تنازلياً بحسب متوسطاتها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	تطلب إدارة المدرسة من الموظفين تقديم مقترحاتهم حول استراتيجيات التدريس.	3.93	1.006	1	مرتفع
12	يسهم إشراك الموظفين في القناعة بالقرارات المتخذة.	3.87	1.068	2	مرتفع
10	تأخذ إدارة المدرسة آراء الموظفين بها في عمليات التطوير المدرسي.	3.81	1.062	3	مرتفع
13	تشكل اللجان المدرسية بألية تضمن مشاركة الجميع.	3.79	1.123	4	مرتفع
15	تتبع المدرسة قنوات سهلة تضمن المشاركة من جميع العاملين.	3.60	1.056	5	متوسط
14	تشرك إدارة المدرسة المجتمع الخارجي في صنع بعض القرارات.	3.44	1.106	6	متوسط
9	تشرك إدارة المدرسة جميع الموظفين في اتخاذ القرارات.	3.29	1.137	7	متوسط

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (11) ونصها "تطلب إدارة المدرسة من الموظفين تقديم مقترحاتهم حول استراتيجيات التدريس" حيث يساوي (3.93) بمستوى مرتفع، وفي المقابل كانت أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (9) ونصها "تشرك إدارة المدرسة جميع الموظفين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.29) بمستوى متوسط، وهذا يفسر محدودية إشراك المدرسة للموظفين في اتخاذ القرارات، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المخينية (2016) في نتيجة مبدأ المشاركة حيث حصلت هذه الدراسة على مستوى متوسط بدرجة (2.67) وهو يقترب من المتوسط المرتفع بينما حصلت نتيجة دراسة المخينية على درجة (3.50) لنفس المبدأ إلا أنه صنف بمستوى مرتفع نتيجة لاتباعها معيار الحكم على مقياس التجزئة الخماسية وفي المقابل الدراسة الحالية أخذت مقياس التجزئة الثلاثي، كذلك اتفقت مع دراسة البستنجي (2018) حيث حصلت على المستوى المتوسط لنفس البعد، كذلك أكدت الشمري (2018) في دراستها أن مستوى تطبيق المشاركة بدرجة متوسطة في الجامعات

الأهلية بالرياض من وجهة نظر القيادات وهيئات التدريس، وهذا ما أكدته البلوشية (2015) أن مستوى تطبيق المشاركة بدرجة متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة المحمدية (2019) والتي أشارت أن مستوى المشاركة بدرجة عالية من وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

#### ثالثاً: بُعد المساءلة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد المساءلة مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تحسن المساءلة الإدارية من تطوير أداء الموظفين.	4.00	0.960	1	مرتفع
19	تقلل المساءلة من الهدر في المال والوقت والجهد.	3.93	1.009	2	مرتفع
23	تطبق المدرسة مبدأ الجودة في كافة جوانب العمل المدرسي.	3.83	0.969	3	مرتفع
16	تطبق قواعد المساءلة على الجميع بشكل عادل.	3.74	1.081	4	مرتفع
22	توفر الأنظمة واللوائح والسجلات اللازمة لتطبيق مبدأ المساءلة.	3.73	1.050	5	مرتفع
20	تتخذ إدارة المدرسة مبدأ العدالة عند تطبيق المساءلة الإدارية.	3.72	1.051	6	مرتفع
18	تمتلك إدارات المدارس صلاحيات المساءلة الإدارية.	3.64	1.048	7	متوسط
21	تعتمد المدرسة على مبدأ (المساءلة والمكافآت) من أجل تحسين الأداء.	3.43	1.235	8	متوسط

بتحليل الجدول (8) يتضح لدينا أن جميع العبارات حصلت على المستوى (مرتفع) عدا الفقرتين (18 و21) جاءت بمستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.43 و4)، وحصلت العبارة "تحسن المساءلة الإدارية من تطوير أداء الموظفين" على أعلى متوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.960)، ثم تلتها العبارة (19) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.009) وبمستوى مرتفع، وهذا يفسر أن المساءلة الإدارية تحسن من الجوانب التطويرية للمؤسسات التعليمية، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (21) بمتوسط حسابي (3.43) وتندرج تحت المستوى متوسط وهذا إشارة إلى أن اعتماد المدارس على مبدأ (المساءلة والمكافآت) من أجل تحسين الأداء لم يحقق المستوى المطلوب وبحاجة إلى المراجعة. واتفقت مع دراسة دراسة المخينية (2016) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تفاوت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة بسلطنة عُمان، واتفقت مع نتيجة دراسة Brennan (2011) والتي أثبتت تطبيق المساءلة لدى إدارات المدارس البريطانية بدرجة عالية، كما أكدت دراسة المحمدية (2019) أن مستوى المساءلة بدرجة عالية من وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

ولم تتفق مع دراسة البستنجي (2018) والتي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشرق الأوسط الأردنية، كذلك تعارضت مع دراسة البلوشية (2015) والتي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة والكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان، كما لم تتفق مع دراسة الشمري (2018) حيث أكدت أن مستوى تطبيق الشفافية بدرجة متوسطة.

## رابعاً: العدالة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد العدالة مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	تتبع إدارة المدرسة العدالة في متابعة أداء الموظفين.	3.79	1.071	1	مرتفع
29	توجد آلية واضحة وموضوعية في اختيار الموظفين للمشاركات وتمثيل المدرسة.	3.67	1.062	2	متوسط
27	تراعي المدرسة مبدأ العدالة عند تطبيق الأنظمة والقرارات.	3.66	1.008	3	متوسط
24	توجد بالمدرسة أنظمة تقييم عادلة.	3.60	1.087	4	متوسط
26	توزع المهام والصلاحيات بالعدالة بين جميع الموظفين.	3.52	1.129	5	متوسط
25	يوجد أسس عادلة للمكافآت بين جميع الموظفين.	3.30	1.194	6	متوسط

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (3.30 و 3.79) والانحرافات المعيارية جاءت في الحدود (1 و 1.19)، وحصلت العبارة (28) على أعلى متوسط حسابي يساوي (3.79) والمتمثلة في "تتبع إدارة المدرسة العدالة في متابعة أداء الموظفين" وهذا يفسر وجود العدالة من قبل إدارات المدارس في التعامل مع تقييم أداء الموظفين، بينما حصلت العبارة (25) على أقل متوسط حسابي والذي تمثل في (3.30) وبانحراف معياري (1.19) والتي توضح لنا محدودية مستوى عدالة الأسس الموضوعية لمكافأة الموظفين. واتفقت الدراسة مع دراسة البلوشية (2015) والتي أشارت أن مستوى العدالة بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة قرواني (2016) والتي توصلت أن مستوى العدالة بدرجة مرتفعة لدى المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك توصلت دراسة Brennan (2011) أن مستوى تطبيق العدالة والنزاهة لدى إدارات المدارس في المملكة المتحدة عالية ومرضية إلى حد كبير، واتفقت الدراسة مع دراسة المحمدية (2019) والتي أشارت أن مستوى العدالة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030.

### • فحص الفرضية:

تشير فرضية الدراسة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان لتطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)"، ولاختبار الفرضية استخدمت الدراسة تحليل T-test و One-Way ANOVA وفق الآتي:

أولاً- النوع: وللإجابة عن ذلك استخدمت الدراسة اختبار T-test بين عينيتين مستقلتين

جدول (10) نتيجة اختبار (T-test) لاستجابات معلمي الحلقة الثانية نحو مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	122	3.56	0.78	2.97	0.03
	أنثى	279	3.79	0.67		

أشارت النتائج في الجدول (10) إلى أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان لتطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير النوع وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أنها لصالح الإناث حيث أن المتوسط الحسابي لهن (3.79) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لذكور، ويرجع ذلك إلى أن الممارسات الإدارية لدى الإناث في تطبيق مبادئ الحوكمة أفضل، كما أنهن أكثر دقة وتنفيذاً للأنظمة والقوانين واللوائح المطبقة، وأن مسار الإشراف والمتابعة في تطبيق مبادئ الحوكمة يأخذ مستوى أفضل، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (الشمري، 2018؛ الخضير، 2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع في تطبيق مبادئ الحوكمة، ولم تتفق مع دراسة كل من (المحمدي، 2018؛ البستنجي، 2018؛ الزطمة، 2016).

- ثانياً- سنوات الخبرة: لاختبار الفرضية استخدمت الدراسة تحليل One- Way ANOVA جدول (11) نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات معلمي الحلقة الثانية نحو مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.79	3	0.263	0.510	0.676
داخل المجموعات	204.99	397	0.516		
المجموع	205.79	400	-		

أشارت نتيجة الدراسة أن مستوى الدلالة (0.676) وهي أكبر من (0.05) وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة عند مستوى أقل من (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة والسبب يرجع كون الخبرة التي يمتلكها الموظفون كفيلاً أن تعينهم على ممارسة مبادئ الحوكمة بشكل صحيح، كما أن الجهات المعنية حينما تعمم نظام الحوكمة وما يتبعه من أنظمة ولوائح وقوانين وقرارات لا يحدد تطبيقها بسنوات خبرة معينة إنما هي سواء ويتوجب على الجميع الأخذ بها، كما أن الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظفون وتعريفهم بالمستجدات في ذات المجال يساعدهم على معرفة كافة التفاصيل المطلوبة وآلية تطبيقها، علاوة على ذلك فإن ظروف العمل متشابهة لدى جميع الموظفين داخل المدارس على حد سواء، واتفقت الدراسة الحالية مع ما توصل إليه الباحثون (البستنجي، 2018؛ الزطمة، 2016) كما اتفقت مع دراسات (الخضير، 2018؛ الشمري، 2018) في مبادئ الشفافية والمساءلة فقط ولم تتفق مع في مبدأ المشاركة، كما أنها لم تتفق مع دراسة (الكندي، 2014).

- ثالثاً- المؤهل الدراسي: لاختبار الفرضية استخدمت الدراسة تحليل One- Way ANOVA جدول (12) نتائج اختبار (ANOVA) لاستجابات معلمي الحلقة الثانية نحو مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.5	3	1.16	2.28	0.079
داخل المجموعات	202.3	397	0.510		
المجموع	205.8	400	-		

أشارت نتيجة الدراسة أن مستوى الدلالة (0.676) وهي أكبر من (0.05) وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة عند مستوى أقل من (0.05) تعزى لتغير المؤهل الدراسي ويرجع ذلك إلى أن جميع الموظفين في المدارس المعنية لديهم إلمام كافٍ بمبادئ الحوكمة وممارستها بشكل صحيح، وأن التعليمات واللوائح والأنظمة حينما تُعمم على كافة المدارس تكون بنفس المستوى والجميع مطالب بتطبيقها بغض النظر عن المؤهل الذي حمله الموظف سواء الدبلوم أو البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، كما أن الجهات المعنية تتابع مدى التزامهم بتطبيق القوانين والأنظمة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (اللبدى، 2018)، كما اتفقت مع دراسة (الزظمة، 2016)، بينما اختلفت مع دراسات (الخضير، 2018).

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- العدالة في كافة المواضيع المطروحة في المدارس، وتطبيق اللوائح والأنظمة بشكل عادل وبما يسهم في رفع مستوى الرضى لدى جميع المعلمين والمعلمات بشكل متساوي.
- 2- تطبيق المعلمين لمبدأ المساواة بين الطلبة وفق ما نصت عليه اللوائح والقوانين ومنها لائحة شؤون الطلبة.
- 3- دعوة الهيئات التدريسية للمشاركة في اللجان المدرسية وتحفيز الذات والتقديم المبادرات والمقترحات والتي من شأنها تطوير العمل المدرسي، كذلك إتاحة المجال لهم في المشاركات الخارجية وإشراكهم في وضع الخطط والتنفيذ والمتابعة ومن أهم هذه الفئات الهيئات الإدارية والتدريسية وكذلك الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي
- 4- تمكين إدارات المدارس والمعلمين وتدريبهم في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة ونشر ثقافتها بين كافة الموظفين لديهم في المدارس بما يضمن تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، وانعكاسها على الطلبة بشكل سليم.
- 5- مراجعة الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في المدارس بشكل عام وفق خطة سنوية بهدف تطويرها وفق المستجدات والمتطلبات المتسارعة.
- 6- البُعد عن التسلطية في ممارسة المهام الإدارية واتباع الأنماط الحديثة والسلسلة من أجل إحياء بيئة عمل جاذبة ومشجعة للإبداع والابتكار، وتوظيف كافة الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية والمعنوية والمجتمع المحلي في تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير العمل المدرسة والارتقاء بالمستويات المختلفة.

### المقترحات:

- 1- إجراء دراسات مشابهة على بقية المحافظات التعليمية لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس التابعة لها، وتنفيذ دراسات جديدة على بقية المبادئ والتي تُعد مستجدات حديثة.
- 2- الاهتمام بالمجال البحثي والباحثين في المجالات المختلفة وبما يعزز تطوير العمل والمنظومة التربوية وبوأكب المستجدات الحديثة وفق رؤية عُمان 2040.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- آل حارث، فاطمة علي. (2019). "استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ الحوكمة". مجلة العلوم التربوية: (1)1. 182 - 207.

- البستنجي، يوسف مصطفى. (2018). "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- البلوشية، فاطمة محمد. (2015). متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الجبالي، سمير؛ والمحاميد، أسعود. (2018). "أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية" مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: (2)38. 24 - 182.
- خضري، ياسمين. (2014). دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية. مجلس الوزراء. مصر: مركز العقد الاجتماعي.
- الخضير، ممدوح علي. (2018). "درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أداءهم الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مصر. كلية التجارة: جامعة عين شمس.
- رؤية عمان 2040، (2019). وثيقة رؤية عُمان 2040، سلطنة عُمان.
- الزطمة، محمد بديع. (2016). مدى تطبيق الغدارة المدرسة لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا وسبل تفعيلها. كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شتات، خالدة عبد الرحمن؛ البياتي، عبد الجبار توفيق. (2018). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: (2)18. 245 - 260.
- الشمريّة، فاطمة بنت مقبل. (2018). "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض (المعوقات وسبل التطوير)". مجلة العلوم التربوية. كلية الشرق العربي للدراسات العليا: 30 (3). 399 - 426.
- عساف، محمود؛ الدردساوي، هيا. (2018). "دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد". دراسة منشورة في مجلة جامعة الأزهر: فلسطين.
- قرواني، خالد. (2016). "مدى ممارسة الحوكمة في المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: (4)14. 111 - 157.
- الكندي، مصبح. (2014). "الكفاءة الإدارية لمدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمدارس جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير. جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- اللبدي، راشد فريد. (2018). "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة السياسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، مصطفى الفاتح. (2006). إدارة الجودة الشاملة. كلية التربية الرياضية للبنين. جامعة الإسكندرية، مصر.
- المحمدية، سميرة دخيل دليم. (2019). "درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030". مجلة العلوم التربوية: (2)31. 363-387.

- المخينية، زكية بنت صالح بن جمعة. (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس.
- مصلح، عبير. (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. القدس: فلسطين.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن 21 رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- وزارة الإعلام. (2020). التقسيم الإداري لسلطنة عُمان. <https://www.omaninfo.om/oman>.
- وزارة التربية والتعليم. (2008). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي. مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها. مسقط، سلطنة عُمان.
- وزارة الشؤون القانونية. (2015). مرسوم سلطاني (2015/30) بإنشاء مركز عُمان للحوكمة والاستدامة. سلطنة عُمان: <http://www.qanoon.om/p>.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ataphia, D., (2011). "An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social Sciences", 1(1). 115- 125.
- Brennan, N. (2011). Applying principles of good governance in a school board context. In O'Sullivan, H. and West- Burnham, J. (eds.). Leading and managing schools. California, United States: Sage.
- Deliu, D. (2020). Key Corporate Governance Features within Romanian Banks Listed on Bucharest Stock Exchange: A Thorough Scrutiny and Assessment. Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, Vol. 2020, Article ID 271202: 1- 10.
- Huque, Ahmed Shafique., (2011) "Accountability and Governance: Strengthening extra- bureaucratic mechanisms, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited"6(1): 59- 74.
- Komatsu, Taro. (2014). Does Decentralization Enhance a School's Role of Promoting Social Cohesion? Bosnian School Leaders, Perception of School Governance. International Review of Education. 60 (1).7- 31.
- Marwin M. Dela & Jaime M. Jimenez., (2015)." Toward a Participatory University Governance Model for State Universities and Colleges in the Philippines ", Asian Journal of Educational Research.3(1).
- Shoulah, A. R. S., Salem, S. A., Hassen, H. A. A., El- Hamid, A., Hoda, S., & Hassen, O. M. (2021). Governance: Governance Indicators in Nursing Faculty, Benha University. The Egyptian Journal of Hospital Medicine, 82(2), 199- 204.
- Wing, Shun. (2013). Including Parents in School Governance; Rhetoric or Reality. International Journal of Education Management. 27(6). 667- 680