

Applying the principles of governance in Directorate-General of Education in Governorate North Al Batinah in Sultanate of Oman from its employee's perspective

Khalifa Mohammed Al-Fathi

Dawood Abdul Malek Al-Hidabi

Faculty of Education || (IIUM) || Malaysia

Wajeha Thabit Al-Ani

Faculty of Education || SQU || Oman

Abstract: The study aimed to identify the reality of applying the principles of governance in the Directorate-General of Education in North Al Batinah Governorate in Sultanate of Oman from its employee's perspective. The researcher used the quantitative approach by the descriptive and analytical method. The research tool consisted of a questionnaire distributed on three axes: disclosure, transparency, accountability, and participation. A random sample was included in the study from North Al Batinah Educational Staff, (306) employees, of whom (45) leaders and (261) employees, and the researcher used the statistical processors' program (SPSS) to deal with the data.

The results of the study showed the application of governance principles in the directorate to a moderate degree, with an overall average (1.73 out of 3), at the level of major axes: The accountability axis got the highest arithmetic average (1.94), followed by the disclosure and transparency axis with an average (1.80), both of which have an application degree (medium), and finally, the participation axis got an application score (low) with a mean (1.40). The results also showed statistically significant differences in favor of leaders in the disclosure axis, transparency, while no differences appeared in the axes' rest. The study recommends the need to spread the culture of governance among North Al Batinah Governorate employees and enhance the administrative system with the integration of electronic work mechanisms that ensure ease of disclosure and transparent application of the rules and laws of accountability of all without exception. The study also recommends activating the control mechanisms and freedom of expression to ensure the right of participation for the directorate's employees in policy and decision making.

Keywords: Principles of Governance - General Directorate of Education - North Al Batinah Governorate.

تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها

خليفة محمد الفتحي

داوود عبد الملك الحدابي

كلية التربية || الجامعة الإسلامية العالمية || ماليزيا

وجيهة ثابت العاني

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، وأستخدم الباحثون المنهج الكمي بالأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على ثلاثة محاور هي: الإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة، وشملت عينة عشوائية من موظفي تعليمية شمال الباطنة، بلغت (306) فرد، منهم (45) قائد، و(261) موظف، وأستخدم الباحثون برنامج المعالجات الاحصائية (SPSS) للتعامل مع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي كلي (1.73 من 3)، وعلى مستوى المحاور الرئيسة: حصل محور المساءلة على أعلى متوسط حسابي (1.94)، يليه محور الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (1.80) وكلاهما بدرجة تطبيق (متوسطة)، وأخيرا حصل محور المشاركة على درجة تطبيق (منخفضة) بمتوسط حسابي (1.40).

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح القادة في محور الإفصاح والشفافية، فيما لم تظهر أي فروق في بقية المحاور، واستنادا للنتائج أوصى الباحثون بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين منتسبي تعليمية شمال الباطنة، وتدعيم المنظومة الإدارية باليات العمل الالكتروني التي تضمن سهولة الإفصاح، وتطبيق شفاف للوائح وقوانين المساءلة على الجميع دون استثناء، كما أوصوا بتفعيل آليات الرقابة وحرية التعبير بما يضمن حق المشاركة لمنتسبي المديرية في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة- المديرية العامة للتربية والتعليم- محافظة شمال الباطنة.

المقدمة:

تعتبر التربية من أهم المجالات التي أنتقل إليها مفهوم الحوكمة، وأصبحت الحوكمة أحد أهم معايير قياس الجودة فيها (محمد، 2011). لذلك فإن الحوكمة وسيلة جيدة لضمان جودة الخدمات، فهي ترفع أداء القطاعات المختلفة ومن ضمن هذه القطاعات قطاع التعليم؛ وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لذلك على كافة الأصعدة والمستويات، ويُعزى الانخفاض في مستوى أداء المؤسسات لعدم تطبيق الحوكمة فيها، حيث إنه من شأن العمل بمبادئ الحوكمة وتطبيق آليات تنفيذها بشكل حقيقي المساهمة الجادة في الحد من الفساد في المؤسسات، ورفع مستوى تقديم الخدمات فيها، والنهوض بإنتاجيتها (فكري، 2017).

ويتفق كل من الفتحي والحداوي (2020)، والشجري (2019) على ضعف الأداء بالمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث إن هناك ضعف في الرقابة الداخلية بمؤسسات الجهاز الإداري، لعدم مشاركة أصحاب العلاقة في هذه العمليات، كما أن التشريعات الحالية لا تتناسب مع الضرورة الملحة لتطبيق الحوكمة فهي لا تتصف بالاستباقية في آليات العمل الحالية، كما أن الآليات الكفيلة بتطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات غير موجودة.

وبناء على ما سبق فإن تجويد أداء المؤسسات والارتقاء بها، يتطلب ضرورة حوكمة هذه المؤسسات، ووضع قواعد ومبادئ متفق عليها، وفي ضوء الدلائل السابقة فإن البحث الحالي يحاول دراسة واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان المتمثلة في تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمشاركة.

مشكلة الدراسة:

لقد كشفت مؤشرات الحوكمة العالمية التي استخدمتها رؤية عمان (2040) حجم التراجع في تصنيف السلطنة في تلك المؤشرات الصادرة من البنك الدولي في عام (2017) بوجود السلطنة في المركز (68) في مؤشر مدركات الفساد، وفي المركز (165) في مؤشر المساءلة وحرية التعبير، وفي المركز (81) في مؤشر كفاءة الأداء الحكومي، وفي المركز (72) في مؤشر سيادة القانون، كما أشارت المؤشرات العالمية الصادرة من البنك الدولي عام (2018) إلى وجود السلطنة في المركز (63) في مؤشر الحكومة الإلكترونية، كما تتراجع السلطنة في التصنيفات المرتبطة بالأداء الرقابي، خاصة في مؤشري فعالية الحكومة وجودة البيئة التنظيمية (مكتب رؤية عمان، 2019).

وتسعى رؤية عمان (2040) إلى تعزيز فعالية الحوكمة وسيادة القانون، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال إطار مؤسسي يعمل على تفعيل القوانين والممارسات التي تحدد الصلات والتفاعلات بين ذوي العلاقة، ويساعد في إيجاد نظام مساءلة فاعل وشفاف (مكتب رؤية عمان، 2019).

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أهمية تطبيق الحوكمة على مؤسسات التعليم وقطاع الأعمال بسلطنة عمان؛ لتجويدها، والارتقاء بأدائها، ومن هذه الدراسات دراسة محمد والجابرية (2017) والتي استهدفت التعرف على واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عُمان، ومتطلبات ذلك التطبيق، وهي أحد المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم، إذ أظهرت النتائج ضعف اللوائح والقوانين الخاصة بعمليات الاختيار والتعيين، وقلة وضوح معايير تقييم أداء الموظفين، وسياسات المحاسبة والمساءلة في المؤسسة.

كما أشارت دراسة الجابرية (2020) إلى ضعف ممارسة الحوكمة بمديرية ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كما أشارت لضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للوزارة، والعمل على مراجعة التشريعات والقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.

أتضح للباحث من خلال تعامله مع مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة أن هناك العديد من الممارسات الإدارية والمالية والقانونية التي يوجد بها ضعف، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في وجود غموض يكتنف واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، وغياب التقييم الدقيق لدور تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمشاركة في الارتقاء بالعمل الإداري.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟
- 2- ما مستوى تطبيق المساءلة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟
- 3- ما مستوى تطبيق المشاركة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة تُعزى لمتغير الوظيفة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى كشف واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها، وذلك من خلال التعرف على:

1. مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها.
2. مستوى تطبيق المساءلة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها.

3. مستوى تطبيق المشاركة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها.
4. مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة تُعزى لمتغير الوظيفة.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها:
- تُعطي الخلفية المعرفية المناسبة للباحثين والمهتمين، وكذلك لموظفي المديرية في ظل الضعف الحالي في ثقافة الحوكمة.
- تُقدم لموظفي المديرية وقياداتها صورة واضحة عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.
- تتيح الفرصة المناسبة لقيادات المديرية والقيادات العليا لتوظيف الممكّنات المناسبة من أجل علاج تلك المشكلات الإدارية المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة في تعليمية شمال الباطنة.
- تضع المتعاملين مع المديرية من أفراد المجتمع أمام الصورة الواضحة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمشاركة في ضوء تطبيق رؤية عُمان (2040) وما تحمله من مضامين لهذه المبادئ.
- الدراسة الأولى من نوعها وحدودها الموضوعية والبشرية والمكانية على مستوى السلطنة -بحسب علم الباحثين- التي تبحث في حوكمة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
- تفتح المجال للباحثين لأجراء دراسات أكثر عمقاً في كل مبدأ من مبادئ الحوكمة وربطها بالممكّنات التي أشارت لها رؤية عُمان (2040).

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة.
- الحدود البشرية: عدداً من قيادات وموظفي تعليمية محافظة شمال الباطنة.
- الحدود المكانية: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020/2019).

مصطلحات الدراسة:

- مبادئ الحوكمة: هي الدستور الذي يُوفر نظام للعلاقات بين الأطراف الرئيسيين، والذي يُؤثر بدوره على مراقبة الأداء، ليشمل عناصر تعزيز المؤسسة على المدى الطويل وتحديد المسؤول، والمسؤولية من خلال الالتزام بالشفافية والوضوح الكاملين في جو من المشاركة والحوار الذي يسوده العدل والإنصاف القائم على المحاسبة والمساءلة (AL-Oleemat & AL-Eitan, 2015).
- المديرية العامة للتربية والتعليم: هي أحد المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- محافظة شمال الباطنة: هي أحد المحافظات التابعة لوزارة الداخلية حسب التقسيم الإداري لمحافظات وولايات السلطنة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، حتى يصل إلى بر الأمان ويعود ويحقق مهمته بسلام (أبو النصر، 2015: 35). يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من جانب البنك الدولي، والذي عرّف الحوكمة بأنها "أسلوب ممارسة السلطة في تدير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية (حلاوة وطه، 2012).

وظهر مفهوم الحوكمة في مجال قطاع الأعمال على نطاق واسع عند ظهور بعض الفضائح التي طالت كبرى الشركات العالمية في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا عام (1997)، والتي أدت إلى خسائر مالية جسيمة (الشمري والشريفي، 2014).

ويرجع هذا التعثر إلى الفساد الإداري، وافتقار الممارسة الرشيدة في الرقابة والإشراف وقلة الخبرة والمهارة، ونقص الإفصاح والشفافية وقلة إظهار البيانات الصحيحة التي تعبر عن الأوضاع الحقيقية، ووجود خلل رئيس في أخلاقيات وممارسة المحاسبية والتدقيق (غادر، 2012).

وتُشير شبكة المعلومات عن التعليم في أوروبا إلى أن الحوكمة هي الإطار الذي تقوم المؤسسة من خلاله بمتابعة أهدافها وسياساتها بطريقة متماسكة ومنسقة (Jongsma & Reilly, 2010).

والحوكمة عند الغزالي (2018) تعني مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تشغيل المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

أبعاد الحوكمة:

اختلف الباحثون في الأوساط العلمية حول مفهوم الحوكمة إذ يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهات نظر وخلفيات هؤلاء الباحثين حول كيفية تعريف المفهوم وما يحويه من مضامين. والزوايا التي ينطلقون منها لتحديد ماهيته، والمعايير التي يستندون إليها في تحديد ماهية الحوكمة في بلدٍ ما من عدمها. ويجمل الحضيف (2008) هذه الرؤى والأفكار في أربعة أبعاد مختلفة، وهي:

1- البعد السياسي: يركز بشكل عام على الجوانب السياسية للحوكمة والتي تتضمن، على سبيل المثال لا الحصر، طبيعة النظام السياسي ومدى توفر التنافسية السياسية وإمكانية التداول السلمي للسلطة، ومدى توفر المؤسسات السياسية الفاعلة، وضمان الدولة وحمايتها للحريات السياسية والمدنية.

2- البعد الإداري: ويتناول الجوانب المتعلقة بالكيفية والآليات التي يستخدمها الجهاز الحكومي لإدارة الشؤون والقضايا العامة، ويرى المؤيدون لهذا المنظور أن الحوكمة تكون جيدة عندما تكون الحكومة قادرة على إدارة الموارد البشرية والمالية بطريقة فعالة وتسعى إلى تحقيق مصالح المواطنين الداخلية والخارجية، والمحافظة عليها، ويضيفون أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال وجود جهاز حكومي بيروقراطي على درجة عالية من الكفاءة، وتتسم عمليات اتخاذ القرارات فيه بالمسؤولية، المساءلة، الشفافية، ومشاركة ذوي المصالح.

- 3- البعد الاقتصادي: ويدور حول كيفية تعاطي الحكومة مع الشأن الاقتصادي، بوجه عام، ومدى قدرتها على تصميم وصياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات اقتصادية سلمية، والتي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التنموية التي تواجهها. ويركز البعد الاقتصادي على وجه التحديد على جودة ومحتوى السياسات الاقتصادية المتبعة ومدى فاعليتها في تحقيق النمو الاقتصادي المطرد، السيطرة على مستويات التضخم، المحافظة على القوة الشرائية للعملة المحلية، محاربة الفقر، وتنوع مصادر الدخل الوطني. وتعد هذه العوامل من أبرز المؤشرات الاقتصادية المستخدمة في الحكم على مدى جودة الحوكمة من المنظور الاقتصادي.
- 4- البعد المؤسسي: ويتضمن دراسة وتحليل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع بما في ذلك الأطر القانونية القضائية المنظمة لآليات عمل هذه المؤسسات ومدى فاعليتها وقدرتها على الوفاء باحتياجات وتطلعات المواطنين. كما يتناول هذا البعد كذلك آليات التفاعل بين الجهاز الحكومي، وذلك من خلال مؤسساته المختلفة، مع المواطنين والقوى الفاعلة في المجتمع بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص.

مراحل الحوكمة:

ويمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة في قطاع الأعمال كما ذكرها أحمد (2010)، أبو بكر (2015) في مرحلة الكساد (1932-1975)، ومرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقة (1976-1995)، ومرحلة بدء ظهور مفهوم الحوكمة (1996-2000)، ومرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة وضرورة توثيقها (2001-2004).

مبادئ تطبيق الحوكمة وآلياته:

يشترك القطاعين العام والخاص في مجموعة من المبادئ وتشمل هذه المبادئ المشتركة كما أشار لها (الحسيني، 2017) كلاً من:

- المسؤولية الانتمائية لمجلس الإدارة: تفرض المسؤولية الانتمائية على الإدارة أن تكون تصرفاتها على أساس أنه مؤتمنة على حماية القيمة وتعزيزها بالنسبة للمستفيدين من خدماتها، ولضمان تلبية المؤسسة التزاماتها ومسئولياتها تجاه الأطراف كافة.
- الحفاظ على حقوق الموظفين: وهذا يتمثل في ضمان تحقيق الملكية الآمنة للحقوق، والمساواة والعدالة بين الموظفين، وكل ما يضمن حفظ حقوقهم.
- دور أصحاب المصالح: يتضمن هذا المبدأ الاعتراف بوجود أصحاب المصالح الآخرين داخلياً وخارجياً، ويتأتى ذلك من خلال احترام الحقوق القانونية لمختلف الفئات، وتفعيل دورها في الرقابة على المؤسسة.
- الإفصاح والشفافية: أحد أهم مبادئ تطبيق الحوكمة ضمان وجود أدوات الإفصاح والشفافية وتفعيلها؛ وهذا ما يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم أداء المؤسسة ووضعها الإداري والمالي، كما يهتم بالإفصاح عن المعلومات المهمة، مع اشتراط أن يأتي الإفصاح في التوقيت الملائم، وبالقدر المطلوب.
- البيئة الرقابية: وجود نظام رقابة داخلي فعال إحدى ركائز نظام الحوكمة الجيد؛ ويمكن من توفير تأكيد معقول لتحقيق أهداف المؤسسة، والتزام القوانين والأنظمة.
- المساءلة: تتطلب المساءلة تطبيق مستويات المسؤولية المختلفة، إذ تشمل العلاقات بين الإدارة والموظفين من جهة، والإدارة وباقي الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، فتتمثل مسؤولية الإدارة أمام الموظفين، في حين تكون الإدارة مسؤولة أمام الإدارات العليا المشرفة عليها، وهذا الشكل من المسؤوليات يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء.

- المحيط الأخلاقي "المسؤولية الاجتماعية": يكون لزاماً على المؤسسة أن تتحمل مسؤولياتها أمام المجتمع والأطراف ذوي العلاقة؛ للمحافظة على المعايير الأخلاقية والسلوكية والمجتمعية.

واقع الحوكمة في مديرية التربية والتعليم بشمال الباطنة:

يُعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة على بيئة العمل الإداري الحكومي في السلطنة. ولم يتم التطرق له الا في بيئة عمل تلك الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية بمسقط، وقانون سوق رأس المال، والنظام الأساسي للدولة، وتُعد رؤية عمان (2040) التي بدأ تطبيقها في بداية عام (2021) هي البداية الفعلية لظهور هذا المفهوم في بيئة العمل الإداري في الأجهزة الإدارية التابعة للدولة، إذ تم اعتماد الحوكمة كأسلوب للعمل خلال العشرين عام القادمة بعد تحليل الوضع الراهن للمشكلات الإدارية التي تُعاني منها الأجهزة الإدارية للدولة وما هي الإيجابيات التي تتمتع بها ما أهم السلبات، والفرص والممكنات المتاحة.

ولم تكن هناك أي جهود صريحة أو محاولات سابقة من قبل المؤسسات وأجهزة الدولة لتطبيق الحوكمة كأسلوب عمل يتم الاعتماد عليه في إدارة وتسيير شؤونها.

ويرى الفتحي (2021) فيما يتعلق بالإعداد لرؤية عُمان (2040)، أن هناك الكثير من المقومات الموجودة التي يجب استثمارها لجعلها دعائم للعمل المؤسسي في سلطنة عمان كالتحول الرقمي لكافة الخدمات المقدمة للمواطن، وضرورة توافيقها مع مسرعات العصر الحالي، كما أنه لا بد من تعديل كافة الأنظمة والقوانين الحكومية لتتماشى مع مصلحة الوطن والمواطن، بحيث يشارك المواطن أو الموظف في صنع قرارات وقوانين العمل المنظمة للحياة المؤسسية في مستقبل سلطنة عمان، كما تعتبر كفاءة الأداء لكل من الجهاز الحكومي والعنصر البشري وامتلاك المهارات اللازمة للتحويل الجديد والرغبة في دولة مختلفة ضرورة حتمية في صنع التغيير المطلوب، ولا بد كذلك من وجود قضاء قوي ونزيه، ونظام للمساءلة يضمن محاسبة كل مخطئ أو من تسول له نفسه العبث والاعتداء الإداري أو المالي على حقوق الوطن والمواطن؛ لذلك يجب تطبيق حوكمة الأداء المؤسسي، ووضع المؤسسات الحكومية لكافة الإجراءات على أساس المشاركة التي تضمن شفافية، وصدق التطبيق، وتحقيق العدالة، والمساءلة في هذه المؤسسات.

كما أن مركز عُمان للحوكمة والاستدامة الذي أنشئ بمرسوم سامي في عام (2005) أقتصر عمله خلال السنوات الماضية على تقديم الاستشارة للشركات والمؤسسات الخاصة التي تعمل في القطاع الخاص، ولم يكن له أي دور يُذكر في مجال حوكمة الأجهزة الإدارية للدولة (الفتحي والحدابي، 2020). كما لم تكن هناك أي موثيق لتطبيق الحوكمة في بيئة العمل الحكومي حتى صدور ميثاق حوكمة الشركات الحكومية في النصف الثاني من العام (2020)، في حين ليس هناك أي موثيق أو قوانين صريحة ترعى وتتابع تطبيق الحوكمة في القطاع العام، لذلك تبقى وزارة التربية والتعليم أحد الأجهزة الإدارية للدولة التي لم تكن هناك أي قوانين أو لوائح أو توجهات تؤكد ضرورة تطبيقها للحوكمة حتى الشروع في تنفيذ رؤية عمان (2040) في مطلع العام (2021)، فضلاً أن المتتبع للوضع الراهن يرى أن المبادرات خجولة جداً فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العمانية.

بعد عرض الواقع النظري للحوكمة، يتضح أن المعلومات المتوافرة في وصف واقع حوكمة مديرية التربية والتعليم بشمال الباطنة غير كاف لإعطاء صورة متكاملة وحقيقية للتعبير عنه، وذلك لأن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل تبدو في الغالب مثالية لأنها هي الغايات التي ينبغي الوصول إليها، وقد تختلف بشكل كبير عن الممارسات الفعلية، لذا يتطلب النزول إلى ميدان التطبيق، ورصد ما يحدث فيه من ممارسات فعلية تكشف بشكل واضح مشكلات هذا الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة الفتحي والحدادي (2020): وهدفت إلى التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عُمان (2040)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة اشتملت على محاور المشاركة الفاعلة، الإفصاح والشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية، تم تطبيقها على عينة بلغت (400) موظف من العاملين بالجهاز الإداري للدولة، وأظهرت النتائج تطبيق متوسط لمبادئ الإفصاح والشفافية والمشاركة والمساءلة في الجهاز الإداري لسلمة عمان، حيث أظهرت النتائج عدم مشاركة أصحاب العلاقة في عمليات اتخاذ القرار، كما لا تتم مشاركتهم في عمليات الرقابة على المؤسسات الحكومية، كما أن هناك غموض في الإجراءات المتبعة في أجهزة الدولة، بالإضافة لعدم وضوح دور التقنية في العمل الحكومي، كما أشارت النتائج لعدم وجود معايير واضحة لشغل الوظائف القيادية في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج كذلك الحاجة لرفع سقف الرقابة في المؤسسات الحكومية، كما أشارت كذلك لضرورة النظر في العديد من القوانين والتشريعات الحالية في المؤسسات الحكومية.
- دراسة الجابرية (2020): وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي بتصميمه المزجي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي شملت محاور الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة، تم تطبيقها على عينة بلغت (316) موظفاً، كما استخدمت الباحثة المقابلة لقياس واقع الحوكمة والتحديات التي تواجهها، تم تطبيقها على عينة بلغت (6) موظفين وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد العينة وهو ما أكدته نتائج المقابلة، كما أشارت النتائج إلى أن اتجاهات أفراد عيني الدراسة نحو التحديات التي تواجه ممارسة الحوكمة بتلك المديرية في أبعادها الأربعة قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبانة ككل وللأبعاد المكونة له تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة؛ عدا بعد التحديات التنظيمية في المحور الثاني والذي جاءت به فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أقل من (10) سنوات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الاستبانة ككل وللأبعاد المكونة لها تعزى لمتغير الوظيفة.
- دراسة المومني والإبراهيم (2019): وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في تعليمات شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء من وجهة نظر موظفيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي اشتملت على محاور الانضباط، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية، تم تطبيقها على عينة بلغت (201) من الموظفين الإداريين في تعليمات شمال الأردن، وأظهرت النتائج تطبيق مرتفع لمبادئ الشفافية والمساءلة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متغير المسمى الوظيفي في استجابات أفراد العينة تعود لصالح المدرء، كما لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الجنس.
- دراسة (Ahmed & Omar, 2019): وهدفت إلى التعرف على حوكمة التعليم الثانوي في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، واستخدمت الدراسة تحليل المحتوى للوصول لنتائج الدراسة التي أظهرت أن هناك اختلاف في تطبيق الحوكمة بين أفريقيا والصحراء الكبرى وذلك بسبب الاختلاف في الموارد والتمويل الذي يحصل عليه كل منهما للتعليم، كما أظهرت النتائج أن هناك طلب متزايد لتطبيق الحوكمة والمساءلة من أجل رفع جودة التعليم

الثانوي، وأكدت النتائج أهمية المساءلة والموارد والتخطيط المسبق واستخدام التكنولوجيا من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة.

- دراسة (Kader & Nimota, 2019): وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرار التشاركي في إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة الذي صممها الباحثان، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (539)، منهم (175) مدير، و(364) معلم من المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد، والمساءلة، واتخاذ القرار التشاركي، وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، وأوصى الباحثان بأن تواصل الحكومة ضمان الإدارة الفعالة للموارد، والمساءلة، فضلاً عن تعزيز صوت المواطنين من خلال صنع القرار التشاركي.
- دراسة عبد الجمل (2018): وهدفت إلى التعرف على تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء أقسام المديرية في محافظة الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الإستبانة التي اشتملت على محاور الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، إذ تم تطبيقها على عينة بلغت (48) رئيس قسم، وأكدت نتائج الدراسة تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث أظهرت نتائج الدراسة تطبيق متوسط لمبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة، في حين أظهرت النتائج تطبيق مرتفع لمبدأ المشاركة.
- دراسة حتملة وسلامة (2017): وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر قياداتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي اشتملت على محاور الإفصاح والشفافية، والمشاركة، والرقابة، والعدالة، والكفاءة، إذ تم تطبيقها على عينة بلغت (272)، وأظهرت النتائج تطبيق متوسط لمبدأ المساءلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق المساءلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس والمسعى لوظيفي، بينما أظهرت النتائج تطبيق متوسط لمبدأ الإفصاح والشفافية، وأشارت استجابات العينة لتطبيق منخفض لمبدأ المشاركة، وأظهرت الدراسة تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وظهرت الدراسة كذلك وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق المشاركة تعزى لمتغير الجنس تعود لصالح الذكور، في أشارت النتائج لعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.
- دراسة (Hardianto & Setyanto, 2017): وهدفت إلى التعرف على دور الحوكمة في جودة حوكمة التعليم، وأستخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال تحليل الوثائق للوصول لنتائج الدراسة التي أظهرت أن حوكمة التعليم جيدة تعتمد على مبادئ المساءلة والشفافية والفعالية والكفاءة، كما أن بناء الحوكمة يحتاج إلى التخطيط المسبق، وتحسين كافة الخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية، وتوفير التطوير المهني، ونظام موثوق لتقييم الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، كما تختلف مع بعض تلك الدراسات حيث:

- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، واتفقت معها من حيث هدف التعرف على واقع ممارسة الحوكمة مع دراسات كل من الجابرية (2020)، المومني والإبراهيم (2019)، (Ahmed & Omar, 2019)، عبد الجمل (2018)، حتاملة وسلامة (2017)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المومني والإبراهيم (2019) التي هدفت إلى التعرف على علاقة تطبيق الحوكمة بفعالية الأداء، ودراسة (Kader & Nimota, 2019) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة واتخاذ القرار.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي كدراسات كل من الفتحي والحداوي (2020)، الجابرية (2020)، المومني والإبراهيم (2019)، (Kader & Nimota, 2019)، عبد الجمل (2018)، حتاملة وسلامة (2017)، في حين اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة (Ahmed & Omar, 2019)، ودراسة (Hardianto & Setyanto, 2017) التي استخدمت المنهج النوعي.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومنها دراسات الفتحي والحداوي (2020)، دراسة الجابرية (2020)، دراسة المومني والإبراهيم (2019)، دراسة (Kader & Nimota, 2019)، دراسة عبد الجمل (2018)، دراسة حتاملة وسلامة (2017)، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Ahmed & Omar, 2019) التي استخدمت تحليل الوثائق.
- استخدمت دراسة الجابرية (2020) فقط المقابلة كأداة لجمع البيانات.
- تم اختيار العينات في الدراسات السابقة من مختلف المستويات إذ شملت العاملين والقيادات التربوية كدراسات الجابرية (2020)، المومني والإبراهيم (2019)، (Kader & Nimota, 2019)، عبد الجمل (2018)، حتاملة وسلامة (2017).
- معظم الدراسات السابقة تناولت مبادئ الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمشاركة كأبعاد للدراسة، كدراسات الفتحي والحداوي (2020)، الجابرية (2020)، المومني والإبراهيم (2019)، عبد الجمل (2018)، حتاملة وسلامة (2017)، (Hardianto & Setyanto, 2017).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أستعان الباحثون بالدراسات السابقة في:

- تحديد موضوع الدراسة وأهدافها حتى لا يحدث تكرار في الدراسة.
- تحديد ووصف المشكلة بدقة.
- تحديد المنهج والأداة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.

تميز الدراسة الحالية:

من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية بمنزلة إضافة علمية للإنتاج الفكري في أسلوب الحوكمة، والاستفادة منها في الدراسات العربية، والمحلية بوجه الخصوص التي ستتناول الحوكمة لما لها من أهمية كبرى في ظل التوجهات العليا من حكومة السلطنة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الأجهزة الإدارية للدولة تزامناً مع تنفيذ رؤية عمان (2040).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أ- منهجية التحليل: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم بوصف الظاهرة وتفسيرها، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج (الكسباني، 2012).

ب- مجتمع الدراسة: الجدول (1) يوضح وصفاً لمجتمع الدراسة بحسب الاحصائيات الواردة للباحث عن طريق البريد الإلكتروني من مكتب الإحصاء والمؤشرات بتعليمية شمال الباطنة بتاريخ (2020/6/4).

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة	العدد	النسبة المئوية	عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية
القيادات	70	7%	القيادات	45	15%
الموظفين	949	93%	الموظفين	261	85%
المجموع	1019	100%	المجموع	306	30%

وضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة وعينتها من القيادات والموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، إذ بلغ عددهم (1019) يمثلون المجتمع الكلي للدراسة، منهم (70) مدير يشكلون (7%)، و(949) موظف يشكلون (93%) من المجتمع الكلي للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية للدراسة الأساسية بلغت (306) فرداً يمثلون (30%) من المجتمع الكلي للدراسة، بواقع (45) مدير يمثلون (15%)، و(261) موظف يمثلون (85%) من العينة الأساسية للدراسة (Krejcie & Morgan, 1970, p.610).

ج- مصادر البيانات: استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، وشملت الاستبانة (16) عبارة توزعت على (3) محاور هي: محور الإفصاح والشفافية، ومحور المساءلة، ومحور المشاركة.

إجراءات صدق الأداة وثباتها:

الصدق الخارجي (الظاهري): تم حسابه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، للقيام بتحكيمها وفقاً لأسئلة الدراسة وأهدافها، وقد أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث؛ مدى ملاءمة الفقرات للموضوع، وصدقها في الكشف عن المعلومات المطلوبة، وترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة صياغتها. وتم اقتراح طرق تحسينها بالحذف والتعديل للعبارة بما يروونه مناسباً.

الاتساق الداخلي للاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بعدد (38) فرداً، بواقع (6) من القادة و(32) موظفاً، من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم من خلالها حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له. وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتهي له.

الجدول (2) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له

الرقم	الإفصاح والشفافية	الرقم	المساءلة	الرقم	المشاركة
1	**0.670	6	**0.719	12	**0.541
2	**0.490	7	**0.716	13	**0.812
3	**0.798	8	**0.635	14	**0.748

الرقم	الإفصاح والشفافية	الرقم	المساءلة	الرقم	المشاركة
4	**0.558	9	**0.691	15	**0.798
5	**0.628	10	**0.755	16	**0.740
		11	**0.617		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)

يتضح من الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، مما يدل على تماك هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	الإفصاح والشفافية	**0.851
2	المساءلة	**0.864
3	المشاركة	**0.797

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، مما يدل على تماك هذه المحاور وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معادلة كرو نباخ ألفا، والجدول الآتي

يوضح النتائج:

الجدول (4) معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرو نباخ ألفا

الرقم	المحور	كرو نباخ ألفا
1	الإفصاح والشفافية	0,629
2	المساءلة	0,776
3	المشاركة	0,767
	الاستبانة ككل	0,861

قيمة ألفا كرو نباخ المقبولة كما هو متعارف عليه في الأبحاث التربوية يجب الا تنخفض عن (0,6) (Churchill Jr, 1979)، وبين الجدول (4) أن قيم الثبات وفق معادلة كرو نباخ ألفا لجميع المحاور، والاستبانة ككل كانت مقبولة إحصائياً، حيث يعتبر معامل الثبات مقبول إحصائياً؛ مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق.

د- الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

ولزيادة دقة المقياس المستخدم اعتمد الباحثون سلم ليكرت الثلاثي، لإجابات العينة، حيث تم تقسيم المقياس إلى فئات للحكم على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة التحقق، المدى (3-1=2)، طول الفئة (2=0,333=63÷2)؛ ثم تضاف لأقل قيمة فيصبح المستوى الأول من (1-1.66=منخفض)، والثاني (1.67-2.33=متوسط)، والثالث (2.34-3.00=مرتفع)، وبالتالي توصل الباحثون للفئات التالية بحسب الجدول رقم (5).

الجدول (5) فئات الحكم على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة.

المستوى	الفئات
(مرتفع)	3.00-2.34
(متوسط)	2.33-1.67
(منخفض)	1.66-1

هـ- المعالجات الإحصائية:

- بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، قام الباحثون باستخدام المعالجات الإحصائية بما يتناسب مع كل سؤال من أسئلة الدراسة، وذلك حسب النحو التالي:
- للإجابة على السؤال الأول والثاني والثالث: قام الباحثون باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.
 - للإجابة على السؤال الرابع: قام الباحثون باستخدام اختبار (t-test)، حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة حسب متغير الوظيفة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟
وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الجدول (6) درجات تقدير العينة لفرقات درجة تطبيق الإفصاح والشفافية ن= 306

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
5	تعلن المديرية عن معايير شغل الوظائف الإدارية العليا بشكل واضح للجميع.	2.43	0.82	1	مرتفع
3	تنشر المديرية مسؤوليات جميع الإدارات بوضوح.	2.04	0.95	2	متوسط
1	توجد حرية في تداول المعلومات داخل المديرية.	1.77	0.86	3	متوسط
2	تتيح المديرية لموظفيها الاطلاع على تقارير الأداء المؤسسي.	1.38	0.72	4	منخفض
4	تعلن المديرية عن المعايير المتبعة في منح الحوافز لجميع الموظفين.	1.37	0.685	5	منخفض
	متوسط درجات المحور الأول	1.80	0.507	الثاني	متوسط

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، قد جاء بدرجة (متوسط) بمتوسط حسابي (1,80)، مما جعل هذا المحور يأتي في الترتيب الثاني من بين محاور الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفتحي والحداي (2020) من حيث مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية، إذ أشار الفتحي والحداي لتطبيق متوسط مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الجمل (2018) إذ أكدت على تطبيق متوسط مبدأ الإفصاح والشفافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واتفقت النتيجة الحالية كذلك مع دراسة حاملة وسلامة (2017) التي أظهرت تطبيق متوسط

لمبدأ الإفصاح والشفافية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المومني والإبراهيم (2019) من حيث مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية إذ أظهرت النتائج تطبيق مرتفع لمبدأ الشفافية في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن.

ويُفسر الباحثون هذه النتيجة بأنه على الرغم من إعلان مبادرات منح الحوافز من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم بشمال الباطنة إلا أن موظفي المديرية يرون أن معايير منح هذه الحوافز لا يتم تطبيقها بالشكل الصحيح مما يولد لديهم شعور بوجود نوع من المحاباة أثناء منح تلك الحوافز.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار له غادر (2012) من أن نقص الإفصاح والشفافية وقلة إظهار البيانات الصحيحة التي تعبر عن الأوضاع الحقيقية يلعب دوراً في إضعاف تطبيق الحوكمة، ويرى الباحثون أن الإفصاح بشكل شفاف عن البيانات المالية وغير المالية والإجراءات المتبعة داخل مديرية التربية والتعليم بشمال الباطنة فيما يتعلق بالجوانب المختلفة كالنوظيف والحوافز والترقيات والعلاوات... إلخ، وجميع اللوائح والإجراءات المنفذة لها من شأنه أن يضع الموظف في الصورة الكاملة فيما يتعلق بهذه الجوانب ويجعله أكثر إدراكاً لها والتزاماً بها.

ويرى الباحثون أن النتيجة الحالية التي حصل عليها المحور في هذه الدراسة تؤكد مدى ضعف الإجراءات والآليات المتبعة لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، ويبدو أن تعليمية شمال الباطنة لم تكن تُعاني من نقص في الموارد والإمكانيات ولكن تُعزي هذه النتيجة إلى نقص الإفصاح والشفافية وإخفاء الكثير من البيانات التي تعبر عن الأوضاع الحقيقية؛ الأمر الذي تطلب ضرورة مراجعة أسلوب ممارسة سلطات الإدارة والطريقة التي تدار بها هذه المؤسسة لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء.

• الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق المساءلة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول (7) درجات تقدير العينة لفقرات درجة تطبيق المساءلة ن=306

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
7	يتم مساءلة موظفي المديرية لمخالفتهم القوانين واللوائح التي تخصهم.	2.41	0.75	1	مرتفع
6	يوجد في المديرية إدارة للمتابعة والرقابة الداخلية تتبع معايير وأنظمة واضحة.	2.20	0.85	2	متوسط
8	تتصف قوانين المساءلة بالعدالة والقبول العام في المديرية.	2.01	0.81	3	متوسط
9	تنفذ المديرية اجتماعات دورية لمناقشة جوانب القوة والضعف في عمل إدارتها.	1.77	0.83	4	متوسط
10	تُطبق المساءلة على جميع الموظفين في المديرية دون تمييز.	1.73	0.77	5	متوسط
11	تتم مساءلة أصحاب القرار في المديرية على نتائج قراراتهم.	1.55	0.72	6	منخفض
	متوسط درجات المحور الثاني	1.94	0.54	الأول	متوسط

يتضح من الجدول رقم (7) أنّ درجة تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، قد جاء بدرجة (متوسط) بمتوسط حسابي (1,94)، مما جعل هذا المحور يأتي في الترتيب الأول من بين محاور الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفتحي والحدابي (2020) من حيث مستوى تطبيق

المساءلة، إذ أشار الفتحي والحدايي لتطبيق متوسط لمبدأ المساءلة في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الجمل (2018) إذ أكدت تطبيق متوسط لمبدأ المساءلة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما اتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة حتاملة وسلامة (2017) التي أظهرت تطبيق متوسط لمبدأ المساءلة في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ويرى الباحثون أن النتيجة الحالية التي حصل عليها المحور في هذه الدراسة تؤكد مدى ضعف الإجراءات والليات المتبعة لتطبيق مبدأ المساءلة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، إذ أن حصول العبارة (7) على أعلى متوسط حسابي في المحور، والعبارة (11) على أقل متوسط حسابي في المحور، يثير تساؤلات كثيرة حول العديد من اللوائح والقوانين المتبعة لتنظيم العمل داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بشمال الباطنة، إذ أن الاهتمام بمساءلة أصحاب القرار في المديرية ومتابعة أقراراتهم على سير العمل في المديرية من شأنه أن يُعطي انطبعا واضحا للموظفين والمتعاملين مع المديرية من أطراف العلاقة المختلفين بأن المساءلة في المديرية تقوم على أساس النتائج وأثرها ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة التابعة لها مما يعود بالرضا والقبول على لك الفئات، ويتوافق هذا التفسير مع ما أشارت له دراسة الجابرية (2020) من ضرورة الاهتمام بمراجعة التشريعات والقوانين واللوائح الخاصة بالعمل في مديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ومدى تطبيقها.

• الإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق المشاركة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول (8) درجات تقدير العينة لفقرات درجة تطبيق المشاركة ن=306

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
12	توفر المديرية روابط على موقعها لاستقبال المقترحات وتهتم بها.	1.61	0.786	1	منخفض
16	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمديرية.	1.48	0.743	2	منخفض
13	تتوفر للموظفين بيئة عمل محفزة للمشاركة في تطوير العمل في المديرية.	1.43	0.783	3	منخفض
14	تتيح المديرية للموظفين المشاركة في صنع القرارات.	1.33	0.690	4	منخفض
15	تتيح المديرية الفرصة للموظفين لتقييم ذوي المناصب القيادية ومساءلتهم.	1.16	0.415	5	منخفض
	متوسط درجات المحور الثالث	1.40	0.475	الثالث	منخفض

يتضح من الجدول رقم (8) أنَّ درجة تطبيق الإفصاح والشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، قد جاء بدرجة (منخفض) بمتوسط حسابي (1,40) مما جعل هذا المحور يأتي في الترتيب الثالث من بين محاور الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حتاملة وسلامة (2017) التي أظهرت تطبيق منخفض لمبدأ المشاركة في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفتحي والحدايي (2020) من حيث مستوى تطبيق المشاركة، إذ أشار الفتحي والحدايي لتطبيق متوسط لمبدأ المشاركة في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عُمان، كما اختلفت هذه النتيجة كذلك مع دراسة عبد الجمل (2018) التي أكدت تطبيق مرتفع لمبدأ المشاركة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

ويُفسر الباحثون هذه النتيجة لعدم تعود المسؤولين بتعليمية شمال الباطنة على التقييم خلال سنوات عملهم من قبل موظفيهم أو المستفيدين من خدماتهم، ويعود ذلك لعدم وجود قوانين أو لوائح أو آليات عمل تُخضع المسؤولين للتقييم من قبل موظفيهم أو المستفيدين من خدماتهم، ويرى الباحثون بأن هذه الثقافة لا تصلح في ظل الحاجة الملحة لتطوير الأعمال وضبط الأداء على مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفتحي والحدابي (2020) التي أشارت إلى عدم مشاركة أصحاب العلاقة في عمليات اتخاذ القرار في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عُمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المومني والإبراهيم (2019) التي أوصت بضرورة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والموظفين في مديريات التربية والتعليم بشمال الأردن.

ويرى الباحثون أن النتيجة الحالية التي حصل عليها المحور في هذه الدراسة تؤكد مدى ضعف الإجراءات والآليات المتبعة لتطبيق مبدأ المشاركة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، إذ أن مشاركة أطراف العلاقة هي أساس إدارة المؤسسات، لذلك فإن دور مواقع التواصل الإلكتروني مع المؤسسة ومنها منصات التواصل الاجتماعي يجب أن يتعدى كونها منصات لبث الأخبار ونشرها إلى أن تصبح منصات لجذب المقترحات وتطوير الأعمال بما يُناسب أطراف العلاقة ولا يتعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة، وقد يؤهلنا ذلك للحصول على منصات تفاعلية يمكن الاستفادة منها بما يخدم المصلحة العامة من خلال تقديم المقترحات لعلاج المشكلات وتطوير العمل، لذلك سيتوجب على المديرية وضع آليات عمل واضحة للاستفادة من هذه المنصات بشكل أكثر فاعلية.

الجدول (9) درجات تقدير العينة لواقع تطبيق الحوكمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات ن=306

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
2	المساءلة	1.94	0.543	1	متوسط
1	الإفصاح والشفافية	1.80	0.507	2	متوسط
3	المشاركة	1.40	0.475	3	منخفض
4	واقع تطبيق الحوكمة	1.73	0.435		متوسط

يتضح من الجدول رقم (9) واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر موظفيها إذ جاء المتوسط العام لتطبيق الحوكمة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة في مستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (1,73)، وتتفق هذه النتيجة من حيث مستوى تطبيق الحوكمة مع دراسة الجابرية (2020) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد العينة، ودراسة عبد الجمل (2018) التي أكدت على تطبيق متوسط مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ودراسة حتاملة وسلامة (2017) التي أظهرت كذلك تطبيق متوسط مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

وعلى الرغم من اتفاق الدراسات مع النتيجة السابقة إلا أن الجدول (10) يُظهر أن محور المشاركة حصل على أقل متوسط حسابي من بين محاور الدراسة، وتعتبر ويؤكد البسام (2016) أن مشاركة أطراف العلاقة هي أساس حوكمة المؤسسات الخدمية في الدول، لذلك تؤكد هذه النتيجة الحاجة الماسة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة لوضع العديد من القوانين واللوائح والإرشادات المرتبطة بالآليات وإجراءات عمل واضحة

تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة المنظمة للعمل داخل المديرية تحقيقاً للمصلحة العامة وللمساهمة في تحقيق أهداف رؤية عُمان (2040) خلال العقدين القادمين، وهذا ما أكدته دراسة الفتحي والحدابي (2020)، ودراسة الشحري (2019).

• الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة نحو واقع تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها وفقاً لمتغير الوظيفة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بإجراء اختبار (ت) T-test لمتغير الوظيفة (القيادات/الموظفين) لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر موظفيها في محاور الدراسة، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (10) نتائج اختبار تي تست لقياس الفروق بين إجابات العينة "ت" تبعاً لمتغير "الوظيفة" لمحاور مبادئ الحوكمة ن=306

المحور	الوظيفة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
مبدأ الإفصاح والشفافية	القيادات	45	1.95	0.57	2.151	0.032
	الموظفين	261	1.77	0.497		
مبدأ المساءلة	القيادات	45	2.05	0.567	1.455	0.147
	الموظفين	261	1.92	0.54		
مبدأ المشاركة	القيادات	45	1.44	0.55	0.523	0.601
	الموظفين	261	1.40	0.46		
مبادئ الحوكمة	القيادات	45	1.83	0.47	1.642	0.102
	الموظفين	261	1.71	0.43		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

يُظهر الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الإفصاح والشفافية، تُعزى لمتغير الوظيفة بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.151)، وتعود تلك الفروق لصالح القيادات على حساب الموظفين، ويفسر الباحثون ذلك كون أن القيادات هي من يُحدد آليات الإفصاح وإجراءاته، ويرجع ذلك لعدم وجود لوائح عمل تنظم عمليات الإفصاح عن البيانات والمعلومات في المديرية، إذ لا يوجد ما يُحدد ما هي تلك المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، وما هي التوقيتات المحددة لعمليات الإفصاح، ومن هي الدائرة المسؤولة عن متابعة الإفصاح، ويتفق تفسير الباحثون مع ما أشارت دراسة الفتحي والحدابي (2020) من ضعف في الآليات الكفيلة بتطبيق الحوكمة في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عُمان وضرورة النظر في العديد من القوانين والتشريعات الحالية في المؤسسات الحكومية، وكذلك مع ما أشار له الشحري (2019) بأن التشريعات الحالية في مؤسسات الجهاز الإداري بسلطنة عُمان لا تتناسب مع الضرورة الملحة لتطبيق الحوكمة فهي لا تتصف بالاستباقية في آليات العمل الحالية.

الخاتمة:

في نهاية هذا البحث يرى الباحثون أن الحوكمة لم تعد مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به المؤسسات، وإنما غدت أسلوباً عملياً يتم التأكيد من خلاله من حسن تسيير وإدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يعمل على خلق

القيمة لمختلف الأطراف، وتحقيق التنمية المستدامة، فالحوكمة تركز على تفعيل مبدأ المشاركة إذ أصبحت من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالالتزامات ولضمان تحقيق الأهداف، والحفاظ على مصالح جميع الأطراف، فهي أساس للاستقامة. وتحرص المؤسسات النزيهة على تطبيق الحوكمة ولا تجد حرجاً من تقييم فاعليته كمؤسسة تقدم خدمات عامة، وكذلك مجموعة القيم التي تتضمنها تلك المؤسسات، حيث تُعد هذه القيم بمثابة المبادئ التي تنظم عمل المؤسسات، وللحوكمة جملة من المبادئ التي يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها، وغياها يؤدي إلى انتشار الفساد وضعف نظام الحوكمة.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون ويقترحون التالي:

1. نشر ثقافة الحوكمة بين قيادات وموظفي تعليمية شمال الباطنة بعمل الورش بالتعاون مع الجهات المهمة بتطبيق الحوكمة، وعقد القيادات للاجتماعات ونشر التعاميم داخل المؤسسة التي تدعم ذلك التطبيق.
2. فتح حرية التعبير والرأي لمنتسبي المديرية والمتعاملين معها لتدعيم منظومة الإفصاح والشفافية في تعليمية شمال الباطنة من خلال وضع الإجراءات الكفيلة بأبداء رأيهم ونقد آليات العمل القائمة، واقتراح سبل تحقيق رضاهم.
3. ضمان سهولة وصول البيانات والمعلومات لأطراف العلاقة من خلال تزويد تعليمية شمال الباطنة بالأنظمة الالكترونية المناسبة مدعومة باللوائح والقوانين التي تؤكد ضرورة الإفصاح عن البيانات وشفافيتها.
4. وضع قانون واضح يتيح الفرصة لتقييم المدراء من قبل الموظفين وذلك من أجل تفعيل إجراءات المساءلة على مختلف المستويات.
5. تنوع آليات الرقابة والمتابعة لقرارات المدراء من قبل المعنيين بما يضمن تفعيل إجراءات المساءلة وضبط القرارات.
6. وضع آليات عملية لمشاركة الموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة المؤسسة، وجعل ذلك جزء من تقييم المسؤول في المؤسسة.
7. دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعليمية شمال الباطنة باستخدام المنهج النوعي، ومقابلة قيادات المديرية وموظفيها من أجل الوقوف على أهم التحديات التي تُعيق تطبيق الحوكمة فيها.
8. وضع نموذج مقترح لحوكمة تعليمية شمال الباطنة في ضوء إمكانات رؤية عمان (2040) من خلال مقابلة قياداتها وأهم خبراءها من أجل ربط تلك الإمكانيات بحل المشكلات والتحديات التي تُعاني منها المديرية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو النصر، مدحت محمد محمود، (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). قضايا إدارية وتنموية معاصرة (تأصيل علمي وتطبيق عملي). الدار الجامعية. الإسكندرية.

- أحمد، سيد أحمد. (2010). حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- أحمد، محمد عزام؛ والجابرية، بدرية خلفان. (2017). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عُمان: تصور مقترح. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، 6 (10)، 31 - 46.
- البسام، بسام بن عبد الله. (2016). الحوكمة في القطاع العام. معهد الإدارة العامة. مركز البحوث والدراسات. الرياض.
- الجابرية، بدرية خلفان. (2020). واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان. مسقط.
- حاتملة، عبد السلام محمود؛ وسلامة، كايد محمد. (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. جامعة السلطان قابوس، 11، 1، 102-122.
- الحسيني، عامر بن محمد. (2017). مفهوم الحوكمة وتطبيقاته بين القطاعين العام والخاص: حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية. مركز البحوث والتواصل المعرفي (مجلة مكاشفات)، مج:1، ع:1، 3 - 16.
- الحضيف، عمر عبد العزيز. (2008). انعكاس تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة على الأداء التنظيمي والأمني للأجهزة الحكومية السعودية. دراسة ميدانية تحليلية مقارنة لاتجاهات القيادات المدنية والعسكرية في ديواني وزارة الداخلية ووزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حلاوة، جمال؛ وطه، نداء دار. (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. الجزائر، 2، 81 - 96.
- الشحري، محمد بن أحمد جناشال، (2019): تطور الحوكمة في التشريعات العمانية (تحديات التطبيق وآفاق المستقبل). المؤتمر العربي حول حوكمة الإدارة العامة. مسقط. سلطنة عمان، 16-18 ديسمبر.
- الشمري، ناصر عائد خليف؛ والشريفي، عباس عبد مهدي. (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- عبد الجمل، سمير سليمان. (2018). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي. المجلة الدولية للتربية والعلوم النفسية، 3 (1)، 129-150.
- غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 3، 171 - 179.
- الغزالي، صالح. (2018). الحوكمة والمساءلة في المؤسسات الاجتماعية ضرورة حتمية. المؤتمر الثامن للجمعية الاقتصادية العمانية، متاح على: <http://oea-oman.org/DAY-1/04-Salah/04-SR-oea-15.pdf>
- الفتحي خليفة محمد؛ والحدايي، داوود عبد الملك، (2020). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040). المجلة الالكترونية في العلوم الاجتماعية المتقدمة (IJASOS)، 6 (16)، 616-633.

- الفتحي، خليفة محمد سعيد. (2021). مقدمة في الحوكمة (النشأة- الممكّنات- المبادئ). مكتبة وتسجيلات روائع نور الاستقامة. عُمان.
- فكري، كباشي الأمين (2017). تطبيق معيار الجودة في الحوكمة والإدارة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان: تجربة عمادة الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة النيلين. مجلة الدراسات العليا. جامعة النيلين، 7 (28)، 182 - 217.
- الكسباني، محمد السيد على. (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي. القاهرة.
- محمد، مديحة فخري. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، 72 (18)، 67-78، القاهرة، مصر.
- مكتب رؤية عُمان، (2019). مسودة التقرير التفصيلي لرؤية عمان (2040).
- مكتب رؤية عُمان، (2019). مسودة الحوكمة والأداء المؤسسي (وثيقة تشخيص الوضع الراهن).
- المومني، آلاء كمال؛ والإبراهيم عدنان بدري. (2019). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، 589-616.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ahmed, B., & Omar, Z. (2019, February 19-21). Secondary Education Governance in Sub-Saharan Africa [research Paper]. The World Innovation Summit for Education. Qatar Foundation. <https://tinyurl.com/wd2zl9v>
- Al Oleemat, N. H., & Al-Eitan, G. N. (2015). The Link Between Principles of Corporate Governance and Improving the Performance and Ensuring the Quality of Education Outcomes: Evidence from Senior Council Governance at Al Al-Bay University. Clear International Journal of Research in Commerce & Management, 6(9).
- Churchill Jr, G. A, "A. (1979). paradigm for developing better measures of marketing constructs". Journal of marketing research, 16(1), 64-73.
- Hardianto, B., & Setyanto, E. (2017). Effectiveness Governance to Education Quality. International Journal of Research Science & Management 4(8), 2349- 5197. <http://doi.org/dtzv>
- Jongsma, A, & Reilly, J. (2010). "Changing Rules: A Review of Tempus Support to University Governance. A Tempus Study". Issue 01. Education. Audiovisual and Culture Executive Agency. European Commission. Available from EU Bookshop.
- Kader, A., & Nimota, A. (2019). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State. journal of Education Policy. Northern Arizona University College of Education, 1- 14. <https://in.nau.edu/ejournal/>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research activities". Educational and psychological measurement, 30 (3), 607-610.