



واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديرية ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

أ. بدرية بنت خلفان الجابرية*

د. خلف بن مرهون العبري**

د. راشد بن سليمان الفهدي***

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتصميمه الكمي لتحقيق هدفها، ومن أجل ذلك استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتناولت أربعة مبادئ، هي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة لقياس واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. طُبقت الأداة على عينة مكونة من 316 موظفاً بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، من خلال الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وفقاً لتقديرات أفراد العينة، وأن واقع ممارسة أبعاد الشفافية والمشاركة والمساءلة جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت ممارسة بُعد العدالة بدرجة منخفضة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب تقديرات أفراد عينة الدراسة للاستبانة ككل وللأبعاد المكونة لها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة؛ في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية للاستبانة ككل وللأبعاد المكونة لها تعزى لمتغير الوظيفة. **الخاتمة:** خلصت الدراسة إلى أن

* باحث رئيسي، كلية التربية وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان، الإيميل: badriya.aljabri@moe.om

** باحث مشارك، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، الإيميل: kabri@squ.edu.om

*** باحث مشارك، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، الإيميل: rsh77@squ.edu.om

— تُسَلَّم البحث في: 14/11/2020، عُذِّل في: 2/3/2021، أُجيز للنشر في: 22/3/2021.

هناك ممارسة لمبادئ الحوكمة من خلال مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، إلا أن مبدأ العدالة لا تزال درجة ممارسته منخفضة، وأنه لا يوجد تأثير لكل من المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في درجة ممارسة تلك المبادئ، في حين يوجد أثر لمتغير الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة.

المقدمة

إن تعزيز السعي إلى قيام المؤسسات بأداء مهمتها يجعلها متجاوبة مع التحولات التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية، بصفتها نظاماً مفتوحاً ولا سيما تلك التحولات المرتبطة بالتقدم التقني والصناعي والاجتماعي والمعرفي، والتي أسهمت في المطالبة بضرورة إعادة النظر في إدارة تلك المؤسسات ومهامها وهيكلتها؛ بتبني أفضل الأساليب وأنجحها وجعلها ضمن ثقافة المنظمة، لتنعكس سلوكاً لدى العاملين بها.

وتعتبر المؤسسات التربوية إحدى تلك المؤسسات، التي يعول عليها الكثير للإسهام في تنمية الإنسان بالتعليم والتدريب؛ فقد ذكر الخضير (2018) أن تلك المؤسسات ملزمة تحديث أساليب إدارتها وتجويد عناصرها بشكل يراعي المشاركة والشفافية والمساءلة فيها، ويعزز العمل اللامركزي ويعني بالمشاركة في اتخاذ القرار بشكل واعٍ. لذا نجد أن نجاح المؤسسة مرتبط باستجابتها للأساليب التي تحقق أهدافها وتضمن تميزها. ومن هذا المنطلق؛ تبنت تلك المؤسسات الحوكمة التي تعدّ اليوم -كما أوضحه العتيبي (2017)- من الأساليب المهمة والمعاصرة في حقل الإدارة عامة والإدارة التربوية على وجه الخصوص.

وتعد الحوكمة نظام مناعة قوياً لأهميتها، وفقاً لما ذكرته عبدالشافعي (2017)؛ حيث يعمل هذا النظام على تحقيق المصداقية ويسهم في زيادة الإفصاح، من خلال ما تركز عليه الحوكمة من قيم ومبادئ، وعرفها حتاملة وسلامة (2017) بأنها "أسلوب لوضع آليات تمكنها من إحداث توازن داخلي يضمن للمؤسسة القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، والالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة" (ص.103)، بينما

أشار Gunlla و Maureen (2009) إلى أنه يمكن تعريف الحوكمة بأنها: "التقاليد والممارسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام" (ص.3)، كما تعتبر الحوكمة علاقة عمل بين أعضاء المؤسسة؛ لذا تهتم تلك المؤسسات بنمط سلوك أفرادها الموجه نحو المهمة والموجه نحو الناس (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

وأكد كافي وآخرون (2018) الأهمية الكبيرة للحوكمة، التي تحققها مبادئها كضمان النزاهة لدى العاملين بالمؤسسات، والتقليل من الأخطاء في العمل، وذكر Giridharan و Akter (2016) أن الحوكمة تساعد المؤسسة في إدارتها للموارد بطريقة منفتحة وشفافة وخاضعة للمساءلة، ومن منطلق تلك الأهمية جاء في مدونة البيانات على موقع البنك الدولي -للإجابة عن التساؤل حول العوامل المؤدية إلى نجاح السياسات الحكومية على أرض الواقع- أنها تحسن نظم الحوكمة، أي طرق عمل الحكومات والمواطنين معاً لتصميم السياسات وتنفيذها، وذلك من خلال تقرير التنمية في العالم 2017 بعنوان: الحوكمة والقانون (Khokhar, 2017).

وتمثل مبادئ الحوكمة القواعد والنظم التي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمؤسسات؛ إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [OECD] عدة مبادئ للحوكمة، تتمثل في ضمان الأساس لإطار فعال للحوكمة بالمؤسسات والحفاظ على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة للأطراف المعنية، وتضمنت تلك المبادئ كلاً من الشفافية، والمسؤولية، ومحددات داخلية؛ كأسس والقواعد لتحكم المؤسسة في إطار المساءلة والعدالة والشفافية، والمحددات الخارجية؛ كالقوانين والأنظمة الخاصة بالدولة في إطار مبدأ الرقابة (قرواني، 2016).

فالشفافية، بوصفها كأحد مبادئ الحوكمة، تعتبر الدعامات التي تحقق من تطبيقها بفاعلية كلاً من العدالة والنزاهة، والثقة في إجراءات إدارة المؤسسات والعاملين فيها، وتعرف الشفافية بأنها "تأكيد مصداقية المؤسسة التعليمية أمام

الرأي العام والحكومة والمجالس الشعبية وسوق العمل والمؤسسات المهمة بالتعليم" (أحمد وآخرون، 2016، ص.174)، وعلى وجه الخصوص في المؤسسات المعنية بالتربية والتعليم، وقد أشار إليها العتيبي (2017) بأنها "توفر المعلومات لغرض حماية مستقبل مؤسسات التربية والتعليم، وجعل المجتمع يعترف بأن تلك المؤسسات قادرة على الوفاء بالتزاماتها" (ص.20)، ويرى Muscato (2017) أن الشفافية تتعلق بفكرة أن من حق الأفراد معرفة ما تفعله حكومتهم، وأن تلك الحكومة ملزمة بتقديم تلك المعلومات.

وتعدّ المشاركة روح أسلوب الحوكمة في المؤسسات؛ إذ يبدأ من عمل الأفراد التشاركي في تلك المؤسسات بما يتيح الفرصة لتفاعل جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها والمشاركة في صنع القرار ووضع السياسات، وترسيخ قواعد العمل، وتتمثل في تهيئة الفرص والآليات للأفراد من أجل إنجاح إسهاماتهم في عمليات صنع القرار واتخاذها (أبو النصر، 2015)، كما تهيئ المشاركة الفرص أمام جميع العاملين للمشاركة الفاعلة في وضع قواعد العمل في المؤسسة، وهو ما أوضحه محمد والجابرية (2017)؛ الأمر الذي سيسهم في دعم قيادة المؤسسة بمختلف وحداتها. وذكر القريناوي (2017) أن المشاركة تعد وسيلة لضمان قبول السياسات التربوية، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لدى العاملين بها، وأشار Dosu وآخرون (2009) إلى أن المشاركة تعني "المشاركة الكاملة والمتساوية لجميع الفئات في المجتمع، والعمل على تلبية احتياجاتهم" (ص.4).

والمساءلة -بوصفها مفهوماً- لها علاقة بعملية الإصلاح الإداري من خلال ما تحققه للمؤسسة من أبعاد تدفع بها نحو الاستقامة والعمل وفق القواعد المنظمة للعمل ووفق الكفاءة وتكافؤ الفرص، وقد عرّف أبو النصر (2015) المساءلة بأنها: "عملية وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها" (ص.118)، وذكرت الخروصية (2012) أن المساءلة تعمل على تطبيق نظام المراقبة لأشكال العمل كافة وجوانبه؛ من أجل

التأكد من عمليات تحسين المؤسسة وتطويرها، وتعمل المساءلة -وفقاً لما أشارت إليه عيسان والخروصية (2016)- للحفاظ على مستوى الأداء في المؤسسات المعنية بالتعليم.

أما العدالة فتقوم على مبدأ تقاسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والحقوق والواجبات، وضمان توزيعها بين جميع الأطراف، وفقاً لموقع كل طرف ودوره وبما يحقق عدالة الفرص المتاحة للجميع (ناصرالدين، 2019)، وقد عرفها كافي وآخرون (2018) بأنها "التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة دون تفضيل بعضها على البعض الآخر" (ص.55)، وهي "شعور داخلي للأفراد يبين أنهم يُعاملون بكيفية واحدة وبنظام واحد يحكم الجميع" (البلوشية، 2015، ص.24)، وتتعدد أنواع العدالة بين العدالة التوزيعية والتعويضية والاجتماعية والإجرائية والتنظيمية وغيرها، على نحو ما أشار إليها عدد من الأدبيات.

وبصفة عامة تبنت العديد من المؤسسات الدولية والعربية والمحلية أسلوب الحوكمة، ودعت إلى ممارسته؛ فعلى المستوى الدولي أوضح البنك الدولي أن الحوكمة تأتي في موقع الصدارة على قائمة أولويات سياساته للمساعدة في بناء مؤسسات، تتمتع بالقدرة والكفاءة والانفتاح والشمول والمساءلة، كذلك دعت منظمة OECD -كما جاء في البلوشية (2015)- مختلف المؤسسات للأخذ بالحوكمة أسلوباً يشكل قوة للمؤسسات ومعياراً للمقارنة والتفاضل بينها، وأشارت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة [UNESCO] في التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع إلى أن الحوكمة تيسر تعزيز المساءلة، وترفع مستوى المشاركة وتزيل أوجه التفاوت في التعليم (اليونيسكو، 2019).

أما على المستوى العربي؛ فقد أشار مرعي (2009) إلى أن مفهوم الحوكمة انتقل عبر الأنشطة التي كانت تقوم بها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في عام 2002، وكانت من أوائل الدول التي بدأت بتطبيق الحوكمة مصر وسلطنة عُمان، ثم توالى الاهتمام العربي بالحوكمة؛ نتيجة لما واجهته تلك الدول من تحديات فرضت عليها استخدام الحوكمة لتمكين القطاعات والأجهزة الإدارية فيها.

وتُعد سلطنة عُمان -وفقاً لما أشار إليه العيش (2016)- من أوائل الدول العربية التي أصدرت التشريع المنظم لحوكمة الشركات ويتمثل ذلك في ميثاق تنظيم وإدارة الشركات في عام 2002، ويشتمل على جميع مبادئ الحوكمة، وأنشئ مركز عُمان للحوكمة والاستدامة بمرسوم سلطاني رقم 30/2015، الذي يُعنى بنشر مفهوم الحوكمة وثقافتها، ويعمل على تبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية لها (وزارة الشؤون القانونية، 2015). وعليه؛ نستطيع القول: إن لدى المؤسسات في سلطنة عُمان بيئة جيدة لتطبيق الحوكمة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة في ذلك.

ومن تلك المؤسسات وزارة التربية والتعليم، التي أدرك المسؤولون فيها أهمية العمل بمفهوم الحوكمة، وقد نفذت عدداً من المبادرات في هذا الشأن، من بينها: تنظيم الندوة الوطنية (التعليم في سلطنة عُمان، الطريق إلى المستقبل) في عام 2014 (مجلس التعليم، 2014)، كذلك ضمنت الوزارة الحوكمة في مجالات الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020؛ مما يسترعي الانتباه إلى يقظة الوزارة في تبني الحوكمة للمرحلتين الحالية والقادمة بما يتلاءم وتوجه الوزارة لجودة أدائها بصفة عامة.

وتبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان أسلوب الحوكمة بشكل مباشر وصريح من خلال تلك الخطة، وعُرِّفت الوزارة (2015) الحوكمة من خلال تلك الخطة بأنها: "مجموعة الأحكام والقواعد والأنظمة التي تحقق الانضباط المؤسساتي في الإدارة، وحماية حقوق كل الأطراف المستفيدة، وتراعي حقوق الدولة معاً وفق معايير معتمدة من قبل المؤسسة وبإشراف فريق مشترك" (ص.5)، وتضمنت مجالات الحوكمة والمساءلة والإدارة، التي تكوّنت من أهداف عامة وأخرى تفصيلية لها، وعدد من المؤشرات المرحلية والنهائية؛ حيث يتم متابعة تنفيذ أنشطة تلك الخطة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

وتتضح جهود الوزارة في إرساء أسلوب الحوكمة من خلال هيكلها التنظيمي، الذي يتكون من عدد من الوحدات تمثل مديرياتها العامة، كما هيأت

الوزارة بوابة إلكترونية تدعم مبدأ الشفافية والمشاركة بشكل مباشر، وحددت دائرة تابعة لمكتب الوزارة لتلقي الاقتراحات والشكاوى من موظفي الوزارة وغيرهم من جهات المجتمع وأفراده، ودائرة أخرى تُعنى بموضوع الرقابة الداخلية، وهي دائرة التدقيق الداخلي، التي من اختصاصاتها متابعة الإجراءات المالية والإدارية لمختلف تقسيمات الوزارة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تضمنت الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020 لوزارة التربية والتعليم عدداً من الأهداف والأنشطة والمؤشرات في مجال الحوكمة، وبتحليلها نجد أن نسبة أهداف مجال الحوكمة فيها من إجمالي الأهداف العامة للخطة بلغت نحو 18.5%، وبلغت نسبة أهدافه التفصيلية نحو 15.5%، فيما بلغت أنشطته نحو 15%، ومؤشراته النهائية نحو 15.5% (وزارة التربية والتعليم، 2016)، وتناول عدد من الدراسات مفهوم الحوكمة ومبادئها في البيئة العمانية؛ إذ توصلت دراسة (محمد والجابرية، 2017) إلى الحاجة إلى تفعيل متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسة وأهمية ذلك في تحقيق الجودة فيها، كذلك توصلت دراسة (المخينية، 2016) إلى أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن ممارستها لتحقيق الحوكمة، ومنها: إيجاد بيئة تنظيمية تسهم في تبني أسلوب الحوكمة، والاهتمام بالتنمية البشرية، وتنسجم هذه الإجراءات مع هذه الدراسة في بحثها عن كيفية تطوير ممارسة الحوكمة. وأكدت دراسة (البلوشية، 2015) أهمية توفير المتطلبات القانونية والمهنية والتنظيمية والقيمية لتحقيق الحوكمة في المؤسسة، وكشفت الدراسة المشتركة التي أجرتها وزارة التربية والتعليم مع اتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية في عام 2014، أن قطاع التعليم في سلطنة عُمان يواجه عدداً من التحديات في مجال الحوكمة؛ كالمركزية، وضعف القدرة على تطبيق إجراءات فعالة أو تغيير الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية، وإدارة الموارد (وزارة التربية والتعليم، 2017)؛ مما يدعو إلى مراجعة إجراءات الوزارة في ممارستها لأسلوب الحوكمة.

وفي ضوء ما سبق؛ وللاستفادة من حداثة تبني الحوكمة في وزارة التربية والتعليم والوقوف على واقع ممارسة مديرياتها لهذا الأسلوب، وللأهمية التي

اتسمت بها الحوكمة في الارتقاء بفاعلية إدارة الأنظمة التعليمية وكفاءتها - فإن هذه الدراسة سعت إلى تعرّف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بتشخيص هذا الواقع وفقاً للأسس النظرية، وما نتج عن الدراسة الميدانية من معلومات.

وعليه؛ سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1 - ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخدمة حول ذلك الواقع؟

أهداف الدراسة

1 - تعرّف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

2 - الكشف عن أثر متغيرات المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة حول ذلك الواقع.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تناولها لموضوع حيوي، وهو ممارسة مبادئ الحوكمة؛ إذ أصبح مؤشر الحوكمة أحد أهم مؤشرات التنافسية بين الدول، ويؤكد البنك الدولي (2018) أن تطبيق الحوكمة يسهم في بناء مؤسسات تتمتع بالقدرة والكفاءة والانفتاح والمساءلة، وتأتي أهمية الدراسة أيضاً؛ من كونها تعزز أحد مجالات الخطة الخمسية التاسعة لوزارة التربية والتعليم في تبني الحوكمة ضمن خطط الوزارة الإستراتيجية.

أما من حيث أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي؛ فإنها ستسهم بما توصلت إليه من نتائج؛ بتحليلها ليستفيد منها متخذو القرار، كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة جزءاً من دراسات أخرى مستقبلية في موضوعات تتعلق بالحوكمة في وزارة التربية والتعليم.

التعريفات الإجرائية

الحوكمة

الحوكمة في التعليم هي "صياغة سياسات تعليمية سليمة؛ تضمن الاستخدام الفاعل للموارد لتوفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية، والعمل على تطوير عمليات الإدارة التي تسمح بالرقابة على تقديم الخدمات التعليمية وجودة تعلم الطلبة، ومساءلة مقدمي الخدمات" (مجلس التعليم، 2014، ص.73)، وعرفها الجمل (2018) بأنها: "الحكم الرشيد الذي يمكن مديريات التربية والتعليم من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بجودة عالية لتعزيز الثقة بها" (ص.135).

وإجرائياً، فالحوكمة هي الأسلوب الذي تتخذه وزارة التربية والتعليم كموجه لعملياتها الإدارية وأنشطتها، يعمل على ضمان ممارسة الشفافية وتحمل المسؤولية لدى العاملين فيها ومساءلتهم؛ مع إتاحة الفرص لمشاركة جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار وبناء الخطط التربوية.

الشفافية

الشفافية -كما عرّفها حرب (2011)- هي "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها بعضها مع بعض، وتبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها" (ص.12). وإجرائياً، فالشفافية هي عملية الإفصاح عن جميع ما يتعلق بالمؤسسة كسياساتها وآليات عملها وتوجهاتها وخططها، مع ضمان حق الأطراف المستفيدة في الوصول إلى تلك الموضوعات بسهولة ويسر.

المشاركة

عرفها عطوة (2012) بأنها: "إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف المجالات" (ص.474)، ويذكر كافي وآخرون (2018) أن المشاركة هي: "ضمان مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، وحرية الرأي" (ص.54)، والمشاركة إجرائياً إتاحة الفرص للموظفين بوزارة التربية والتعليم للإسهام بفاعلية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، وللجهات المعنية خارج الوزارة.

المساءلة

عرّف أبو النصر (2015) المساءلة بأنها: "وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها" (ص.118). وإجرائياً يمكن تعريف المساءلة بأنها قيام المسؤولين بالتأكد ومتابعة الأفراد لديهم من تحقيق الإنجاز المطلوب وفقاً للأهداف التي حددتها الوزارة.

العدالة

عرفها Dosu وآخرون (2009) بأنها: "المشاركة الكاملة والمتساوية لجميع الفئات في المجتمع" (ص.4)، وعرّفها Fraser (2012) بأنها: "التوجه الذي يبدأ بفهم أن جميع البشر يمتلكون كرامة متساوية" (ص.13). وإجرائياً يمكن تعريف العدالة بأنها ممارسات الوزارة المؤدية إلى تطوير السلوك الإنساني وتعزيزه لدى جميع الموظفين من خلال توفير فرص الإنصاف والمساواة والحفاظ على الحقوق.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال شهر يناير 2020.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على الموظفين في المستويات الإدارية بالوزارة، وهم: مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على البحث في واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من خلال تناول مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة.

الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة التي مثلت إنتاجاً فكرياً بين الموضوعات الوصفية والموضوعات التحليلية، ومنها:

دراسة (أبو الحسن وآخرون، 2018): هدفت إلى تعرّف واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي في أسوان، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة أداة، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسة الشفافية فيما يتعلق بالتشريعات، واتخاذ القرارات وشفافية المعلومات جيدة، كما توصلت إلى أن هناك قصوراً في شفافية تقييم الأداء وتوظيف التكنولوجيا في تبادل المعلومات، وتوصلت أيضاً إلى ضعف في ممارسة الشفافية والمشاركة.

دراسة (الجمال، 2018): سعت إلى تعرّف درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة بشكل عام، وكذلك بالنسبة للمساءلة والشفافية، باستثناء مجال المشاركة الذي كان بدرجة مرتفعة.

دراسة (الخضير، 2018): استهدفت تعرّف درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت الاستبانة أداة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة لدى أفراد العينة ومستوى أدائهم الوظيفي، وأن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والدرجة الكلية) كانت متوسطة.

دراسة (حاتمة، 2018): كشفت عن درجة ممارسة الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مستخدمة المنهج الوصفي ومعتمدة الاستبانة أداة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية ومبادئها (الشفافية، والعدالة، والرقابة، والكفاءة، والفاعلية، والمشاركة) جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس + دبلوم، وفروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي.

دراسة (حاتمة وسلامة، 2017): هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت الاستبانة أداة، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت متوسطة.

دراسة (العتيبي، 2017): سعت إلى تعرّف درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومبادئها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) جاءت بدرجة مرتفعة، وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الحوكمة تعزى لمتغيرات المؤهل والوظيفة والخبرة العلمية.

دراسة (قرواني، 2016): استهدفت الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والصعوبات التي تواجه تلك الممارسة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة أداة، وتوصلت إلى أن ممارسة الحوكمة تتم بدرجة مرتفعة جداً في أبعاد الشفافية والعدالة، بينما جاءت بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية ومبدأ المساءلة والتمكين، وتوصلت إلى أن درجة موافقة أفراد العينة للصعوبات التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الصعوبات البشرية والصعوبات المادية بدرجة مرتفعة.

دراسة (المخينية، 2016): سعت إلى تحديد متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عُمان. استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة أداة، وتوصلت إلى أن درجة أهمية متطلبات تطبيق الحوكمة على مبدأي الشفافية والمشاركة جاءت كبيرة، وإلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق الحوكمة ومتطلبات تطبيق الشفافية والمساءلة

والمشاركة تعزى لمتغير الوظيفة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق الحوكمة والشفافية والمشاركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (البراهيم، 2015): استهدفت واقع تطبيق الحوكمة والتحديات التي تواجه ذلك التطبيق بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة، وتوصلت إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة لجهود الوزارة في تهيئة الميدان التربوي وتوفير مقومات الحوكمة ونشر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تدعم ذلك التطبيق.

دراسة (البلوشية، 2015): سعت إلى تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان، مستخدمة المنهج الوصفي ومعتمدة الاستبانة أداة. وصنفت الدراسة تلك المتطلبات إلى قيمية وقانونية ومهنية وتنظيمية، وجميعها جاء بدرجة أهمية عالية وفقاً لنتائج الدراسة، وتوصلت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الحوكمة في جميع محاورها وفي الدرجة الكلية.

دراسة (Kader, 2019): بحثت قضية الحوكمة في نظام التعليم وإدارة المدارس الثانوية في نيجيريا، وسعت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار باعتبارها مبادئ للحوكمة، واستخدم المنهج الكمي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومهمة بين إدارة الموارد، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، وبين إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا.

دراسة (Ahmed & Omar, 2019): هدفت إلى دراسة واقع ممارسة حوكمة التعليم الثانوي في إفريقيا والصحراء الكبرى، باستخدام تحليل المحتوى، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الحوكمة تختلف بين دول إفريقيا والصحراء الكبرى لاختلاف التعليم من موارد وتمويل، وأن الحوكمة والمساءلة عاملان أساسيان لتلبية الطلب على التعليم الثانوي الجيد، وتفعيل الحوكمة يتطلب تعزيز المساءلة والموارد والتخطيط واستخدام التكنولوجيا والاعتماد على البيانات وبناء القدرات المؤسسية.

دراسة (Hardianto & Setyanto, 2017): هدفت إلى تعرّف دور الحوكمة في جودة التعليم، واستخدمت منهجية تحليل الوثائق، وتوصلت إلى أن حوكمة التعليم ينبغي أن تتضمن مبادئ المساءلة والشفافية والجودة وضمان فعالية الأداء، وأن تحقيق الحوكمة الجيدة يتطلب التخطيط الجيد، وتحسين الخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بالتطوير المهني، والعمل وفق نظام جيد لتتمكن المؤسسة من تقييم أدائها.

دراسة (Akter & Giridharan, 2016): سعت إلى دراسة تأثير الحوكمة على المؤسسات التعليمية الثانوية، واستخدمت المنهج النوعي للحصول على البيانات، وتحليل المحتوى من خلال الوثائق، وتوصلت إلى أن هناك ضعفاً في ممارسة عملية صنع القرار، وعملية التفويض، وتفعيل مشاركة الجميع، وأن المدارس تعتمد على وصف المعايير لتبرير مستوى الحوكمة فيها.

بعرض الدراسات السابقة نلاحظ وجود أوجه اتفاق وتشابه بين بعضها وبين هذه الدراسة؛ من حيث الهدف؛ وهو الكشف عن واقع ممارسة الحوكمة، واستخدام المنهج، وهو المنهج الوصفي والاعتماد على الأداة، وهي الاستبانة، وعينة الدراسة، وتشابهت في بعض الأبعاد؛ كالشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة، وتناول بعضها البحث في علاقة الحوكمة بمتغير آخر، وقد استفيد من تلك الدراسات في تحديد موضوع الدراسة وأهدافها، ووضع مقدمة الدراسة وما تتضمنه من نقاط، وتعرف جوانب المشكلة، وتحديد منهج الدراسة وأداتها وما يمكن أن تتضمنه من محاور وفقرات.

المنهج

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ من منطلق طبيعة الدراسة وأهدافها والمعلومات المراد الحصول عليها للتوصل إلى واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من خلال استخدام التصميم الكمي.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ومساعدتهم؛ ومديري الدوائر، ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم

في سلطنة عُمان، البالغ عددهم 382 فرداً، بنسبة 8.4% لوظيفتي مدير عام ومدير عام مساعد، و16.2% لوظيفة مدير دائرة، و25.4% لوظيفة مدير دائرة مساعد، و50% لوظيفة رئيس قسم، وفقاً لإحصاء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان للعام الدراسي 2019/2020.

عينة الدراسة

شملت العينة كل مجتمع الدراسة في وظائف: مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم، بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ وجاء اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية لضمان زيادة احتمال تمثيل خصائص المجتمع في العينة.

جدول 1

خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل وسنوات الخدمة والوظيفة (ن = 316)

المؤهل	سنوات الخبرة	الوظيفة			المجموع
		مدير عام ومساعد	مدير دائرة	مدير دائرة مساعد	رئيس قسم
بكالوريوس	أقل من 10 سنوات	0	1	1	18
فأقل	من 10 إلى 20 سنة	1	8	10	73
	أكثر من 20 سنة	7	13	18	35
أعلى من	أقل من 10 سنوات	0	1	0	2
البكالوريوس	من 10 إلى 20 سنة	2	11	13	42
	أكثر من 20 سنة	14	20	11	15
الإجمالي		24	54	53	185
		7.6%	17.1%	16.8%	58.5%
					100%

من جدول 1 نجد أن عينة الدراسة في فئة رؤساء الأقسام قد بلغ عددها 185 بنسبة 58.5%، موزعة على متغيرات المؤهل وسنوات الخدمة والوظيفة، في حين بلغت عينة الدراسة في فئة مديري الدوائر 54 فرداً بنسبة 17.1%، وبلغ عدد أفراد العينة في فئة مدير دائرة مساعد 53 فرداً بنسبة إجمالية بلغت 16.8%،

في حين بلغ عدد الأفراد في فئة مديري العموم ومساعدتهم 24 مديراً عاماً ومديراً عاماً مساعداً، وبلغت النسبة الإجمالية لها 7.6%.

أداة الدراسة وصدقها وثباتها

تم تطوير استبانة بالاستفادة من الأدب النظري في مجال الحوكمة ومبادئها، وتحليل الدراسات السابقة والاستفادة من أدواتها، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 40 عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، هي: الشفافية، المشاركة، المساءلة، والعدالة.

وتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على 16 محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الحوكمة والإدارة التربوية وعلم النفس وإدارة الأعمال، وبناء على ملاحظاتهم عدّلت الاستبانة بحذف عبارتين وتعديل صياغة بعضها ليصبح عدد عبارات الاستبانة بأبعادها الأربعة 38 عبارة.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وهو ما يوضحه جدول 2.

جدول 2

معاملات الارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه (ن=38)

بُعد الشفافية		بُعد المشاركة		بُعد المساءلة		بُعد العدالة	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	** .711	10	** .636	19	** .831	29	** .767
2	** .709	11	** .793	20	** .847	30	** .736
3	** .729	12	** .750	21	** .793	31	** .800
4	** .643	13	** .821	22	** .788	32	** .567
5	** .739	14	** .767	23	** .832	33	** .743
6	** .717	15	** .800	24	** .741	34	** .684
7	** .545	16	** .756	25	** .825	35	** .655
8	** .733	17	** .798	26	** .819	36	** .766
9	** .692	18	** .739	27	** .806	37	** .813
				28	** .770	38	** .785

ملاحظة. ** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من جدول 2 معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه؛ إذ تشير معاملات الارتباط إلى قيم تراوحت بين عالية وعالية جداً، وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وراوحت تلك القيم بين 0.545** و0.847**.

وقيس ثبات الاستبانة بأبعادها المختلفة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو ما يوضحه جدول 3.

جدول 3

معاملات الثبات *Alpha Cronbach's* لأبعاد الاستبانة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد الأول: الشفافية	9	0.890
البعد الثاني: المشاركة	9	0.928
البعد الثالث: المساءلة	10	0.951
البعد الرابع: العدالة	10	0.920
الدرجة الكلية	38	0.968

بلغ معامل الثبات لجميع الأبعاد معدلاً مرتفعاً جداً يوحي بالثقة في النتائج التي تم التوصل إليها؛ إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.890 للبعد الأول "الشفافية"، أما البعد الثاني "المشاركة"؛ فبلغ معامل ثباته 0.928، فيما بلغ معامل الثبات للبعد الثالث "المساءلة" 0.951، وجاء البعد الرابع "العدالة" بمعامل ثبات 0.920، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية 0.968.

ومن أجل توفير مقارنات بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ ومن ثم سهولة الحكم عليها؛ استخدمت الدراسة المحك الآتي:

درجة الموافقة منخفضة جداً عند متوسط يراوح بين 1 و1.80، ومنخفضة عند متوسط يراوح بين 1.81 و2.60، ودرجة موافقة متوسطة عند متوسط يراوح بين 2.61 و3.40، ومرتفعة عند متوسط يراوح بين 3.41 و4.20، ومرتفعة جداً عند متوسط يراوح بين 4.21 و5.

المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

النتائج

الإجابة عن السؤال الأول

نص السؤال الأول: ما واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وفيما يلي بيان بالنتائج التي تم التوصل إليها وتوضيحها الجداول الآتية.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة (ن = 316)

الرتبة	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	الشفافية	2.98	0.78222	متوسطة
2	3	المساءلة	2.98	0.84877	متوسطة
3	2	المشاركة	2.74	0.79179	متوسطة
4	4	العدالة	2.59	0.76857	منخفضة
الدرجة الكلية			2.82	0.71520	متوسطة

يتضح من جدول 4 أن بُعد الشفافية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.9856 وانحراف معياري 0.78222 وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاء بُعد المساءلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.9829 وانحراف معياري 0.84877 وبدرجة موافقة متوسطة، أما بُعد المشاركة؛ فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.7479 وانحراف معياري 0.79179 وبدرجة موافقة متوسطة؛ وفي المرتبة الأخيرة كان بُعد العدالة الذي بلغ متوسطه

الحسابي 2.5984 وانحرافه المعياري 0.76857 وبدرجة موافقة منخفضة، ويمكن أن نعزو تلك النتيجة للإجراءات التي تتخذها الوزارة، وعلى أساسها تتم ترقية الموظفين أو التعيين في بعض الوظائف القيادية. ومن خلال النتائج السابقة ووفقاً للمحك الذي استخدمته الدراسة للحكم على عبارات أدائها وأبعادها؛ نجد أن ممارسة الحوكمة لم تتحقق في درجتها الكلية وفي جميع المبادئ. ولمزيد من التعمق في النتائج السابقة؛ ستحلل عبارات كل بُعد على حدة، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: الشفافية

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً
لفقرات البعد الأول: الشفافية من المحور الأول (ن = 316)

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة
1	1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة عملها.	3.48	1.150 مرتفعة
2	5	يوجد ما يسهل عملية الوصول إلى المعلومات الداخلية للموظفين من قوانين وتشريعات، وقرارات ذات صلة، وأدلة العمل وغيرها.	3.28	1.106 متوسطة
3	6	تفصح الوزارة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.	3.12	1.166 متوسطة
4	2	تعمل الوزارة على نشر التقارير الدورية وتعميمها عن الأداء المؤسسي بها.	3.11	1.147 متوسطة
5	8	تُطلع الوزارة الموظفين على حقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.	3.10	1.160 متوسطة
6	9	توفر الوزارة إدارة خاصة لاستقبال المقترحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية.	3.03	1.226 متوسطة
7	3	تُجري الوزارة عملية تقييم لأدائها بمشاركة الأطراف ذات العلاقة.	2.97	1.029 متوسطة

تابع / جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً
لفقرات البعد الأول: الشفافية من المحور الأول (ن = 316)

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري الموافقة	درجة
8	4	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل موظفيها.	2.43	1.060 منخفضة
9	7	تستند الوزارة في سياسات الترقية إلى معايير تحقق الكفاءة والجدارة.	2.35	1.144 منخفضة
		الدرجة الكلية للبعد	2.98	0.782 متوسطة

يوضح جدول 5 أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على البعد ككل درجة متوسطة، ويمكن تفسير تلك النتيجة بالإجراءات التي بدأت الوزارة أخيراً في اتخاذها حول توفير عدد من الوثائق؛ كالأدلة والقوانين والقرارات عبر بوابتها الإلكترونية، على الرغم من أن النتيجة توضح كذلك الحاجة إلى زيادة تعزيز ممارسة مبدأ الشفافية؛ إذ يشير Gunlla و Maureen (2009) إلى أن توفير البيانات الواضحة والدقيقة عن الأداء وعلى فترات منتظمة يسهل من ممارسة الحوكمة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (حتملة، 2018)، ومع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018) التي جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت العبارة رقم 1 على المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم 5 في المرتبة الثانية، وقد نعزو تلك النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، من خلال بوابتها التعليمية؛ تتيح مجموعة من البيانات حول رؤيتها ورسالتها، وهيكلها التنظيمي، والقرارات، وبعض القوانين، وتتفق النتيجة التي تم التوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة (أبو الحسن وآخرين، 2018) من وضوح التشريعات التي تحكم العمل، ووضوح الحقوق والواجبات للعاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن العبارة رقم 4 جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة منخفضة، وقد يُعزى ذلك إلى نمطية العمل حول الإبلاغ عن ممارسات الفساد التي تتم وفقاً لتسلسل الهيكل التنظيمي، أما العبارة رقم 7؛ فقد جاءت في

المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة، ولربما نعزو تلك النتيجة كذلك إلى عدم استقلالية الوزارة في القوانين المنظمة للجوانب الإدارية المعمول بها؛ إذ تخضع لقانون الخدمة المدنية في ذلك ولائحته التنفيذية، ومدى توافر الدرجات المالية من قبل وزارة المالية في سلطنة عُمان.

وبناء على ما سبق، فإن بُعد الشفافية قد تحقق بشكل متوسط؛ إذ حققت 6 فقرات الحد الأدنى المقبول لتحقيق الحوكمة في الواقع وتمثل 67% من فقرات بُعد الشفافية، ولم تتحقق الحوكمة في 3 فقرات وتمثل نسبة 33% من فقرات بُعد الشفافية.

البعد الثاني: المشاركة

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً
لفقرات البعد الثاني: المشاركة (ن=316)

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة
1	18	تعمل الوزارة على تفويض الصلاحيات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة.	3.11	1.059 متوسطة
2	13	تتقبل الوزارة المقترحات حول الخدمات التي تقدمها.	3.03	1.037 متوسطة
3	12	تُشرك الوزارة المؤسسات المعنية الأخرى في صناعة القرارات التي تتطلب المشاركة فيها.	2.97	1.035 متوسطة
4	14	تُطبق الوزارة سياسة البيانات المفتوحة بهدف التحسين المستمر.	2.92	1.068 متوسطة
5	17	تشارك الوزارة جميع الأطراف في تحديد أهدافها.	2.80	1.012 متوسطة
6	11	تعمل الوزارة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية للمشاركة في عمليات التطوير.	2.64	1.071 متوسطة
7	15	تحرص الوزارة على الاستماع لاحتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها.	2.56	1.066 منخفضة
8	16	تحرص الوزارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.	2.48	1.031 منخفضة
9	10	توفر الوزارة نظام حوافز فعالاً لتشجيع الموظفين على التعاون فيما بينهم.	2.22	0.957 منخفضة
		الدرجة الكلية للبعد	2.74	0.79179 متوسطة

تشير النتائج في جدول 6 إلى أن العبارة رقم 18 جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، ونستنتج من ذلك أن الوزارة تفوض بعض الصلاحيات، وإن كان الطموح إلى تفويض أكثر لتلك الصلاحيات، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013) أن الوصول لحوكمة تضمن تطوير مؤسسات التعليم يتطلب توسيع تفويض الاختصاصات والصلاحيات من الوزارة للإدارات التابعة لها.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم 13 بدرجة موافقة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخضير، 2018)، وتختلف مع دراسة (المخينية، 2016) التي جاءت بدرجة كبيرة، وعلى الرغم من تلك النتيجة؛ فإننا نرى فيها نوعاً من الإجحاف في حق الوزارة؛ إذ حرصت الوزارة على تخصيص أيقونة عبر بوابتها الإلكترونية تسمح لأفراد المجتمع بمشاركة آرائهم.

وجاءت العبارة رقم 16 في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حاتمة، 2018) التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وقد نفسر تلك النتيجة بضعف الاتجاه نحو تبني نظام للتقييم مبني على النتائج، أما في المرتبة الأخيرة؛ فقد كانت العبارة رقم 10 بدرجة موافقة منخفضة، وقد يُعزى ذلك إلى أن كل مديرية من مديريات الوزارة تعمل بشكل منفصل عن المديريات الأخرى، عدا تلك التي يتطلب العمل منها تفعيل التواصل بينها، إلى جانب ضعف تطبيق نظام الحوافز الذي يدعم مبدأ المشاركة؛ كالمسابقات والأنشطة الترفيهية للموظفين.

ومن ثم، فإن بُعد المشاركة لم يتحقق في واقع الوزارة، وحققت فقرتان الحد الأدنى المقبول لتحقيق الحوكمة في الواقع، وتمثلان نحو 22% من فقرات بُعد المشاركة، ولم تتحقق الحوكمة في سبع فقرات وتمثل نسبة 78% من فقرات البُعد.

البعد الثالث: المساءلة

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً
لفقرات البعد الثالث: المساءلة (ن=316)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة
1	19	تُطبق الوزارة العقوبات وفق التشريعات المعتمدة في الدولة.	3.22	1.106 متوسطة
2	26	تحرص الوزارة على مساءلة الموظف بعد ثبوت الخطأ مباشرة.	3.16	1.56 متوسطة
3	25	تطبق الوزارة الإجراءات اللازمة بحق المخالفين للوائح والأنظمة والتعليمات.	3.06	1.029 متوسطة
4	22	تُطلع الوزارة الموظفين على حقوقهم وواجباتهم والمسؤوليات المنوطة بهم؛ حتى يتسنى مساءلتهم بمقتضاها.	3.03	1.116 متوسطة
5	21	تفعل الوزارة نظام المراجعة الداخلية لإعداد تقارير دورية عن أداء المديريات العامة بها.	2.97	1.029 متوسطة
6	23	توجد آليات مساءلة في الوزارة تحقق المراقبة والمراجعة في أي وقت.	2.97	1.039 متوسطة
7	20	تلتزم الوزارة بتطبيق المساءلة للموظفين بعيداً عن المحسوبية.	2.95	1.129 متوسطة
8	27	توفر الوزارة قنوات آمنة للتبليغ عن الممارسات غير القانونية.	2.90	1.110 متوسطة
9	28	تعمل الوزارة على مساءلة الموظفين بشأن الأداء الفعلي في ضوء النتائج المتوقعة.	2.84	0.952 متوسطة
10	24	تعتمد الوزارة نظاماً داخلياً فعالاً لمراقبة السلوك المهني لموظفيها.	2.72	0.960 متوسطة
		الدرجة الكلية للبعد	2.98	0.84877 متوسطة

تشير النتائج في جدول 7 إلى أن جميع العبارات قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018)، ودراسة (حتاملة وسلامة، 2017)، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة (الخروصية، 2012)، ودراسة (قرواني، 2016) التي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن النظرة للمساءلة ما تزال محدودة في الوزارة، وبأنها إجراء يتم عند وقوع الخطأ أو المخالفة من الموظف، على الرغم من أن النظرة الشمولية للمساءلة تشير إلى أنها أسلوب يضمن سير أعمال المؤسسة وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك، ووفقاً لقيام كل فرد بالمهام والمسؤوليات المنوطة به.

وعلى الرغم من تلك النتائج؛ فإن مبدأ المساءلة قد تم تقنينه وحدد له المشرع العُماني ما يكفل ممارسته، من خلال قانون الخدمة المدنية الذي ينبغي العمل به من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ كونها إحدى وحدات الجهاز الإداري للدولة.

وجاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة، في إشارة إلى الاتجاه الإيجابي للوزارة نحو تفعيل التشريعات والقوانين المعتمدة. في حين جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، وقد يكون ذلك لأمرين؛ أولهما: أن مساءلة الموظف تتم وفق التسلسل الهرمي لهيكلية الوزارة، التي تأخذ وقتها في كل مستوى إداري حتى اتخاذ الإجراء المناسب، والأمر الثاني: أن ذلك الخطأ الذي سيتم مساءلة الموظف على ضوئه، يكون مقروناً بدرجة تقدير المسؤول المباشر من حيث تنفيذ المساءلة من عدمها. وجاءت العبارة رقم 28 في المرتبة قبل الأخيرة التاسعة، وبدرجة موافقة متوسطة، وقد تعود تلك النتيجة إلى ضعف تطبيق الوزارة لنظام التقييم المبني على النتائج، الذي على أساسه تتم مساءلة الموظف في حال التقصير، وقد أكدت دراسة (Ahmed & Omar, 2019) أن تفعيل ممارسة الحوكمة يتطلب تعزيز مبدأ المساءلة. في حين جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018)، وقد يُعزى ذلك لاعتماد الوزارة على دور المسؤول

المباشر وما يرتئيه من إجراء، علماً بأن المساءلة، وفقاً لما أشارت إليه الخروصية (2012) – تعمل على تطبيق نظام المراقبة لأشكال العمل وجوانبه كافة من أجل التأكد من عمليات تحسين المؤسسة وتطويرها.

ونستنتج أن بُعد المساءلة لم يتحقق في واقع الوزارة، وحققت أربع فقرات الحد الأدنى المقبول لتحقيق الحوكمة في الواقع وتمثل 40% من فقرات بُعد المساءلة، ولم تتحقق الحوكمة في ست فقرات وتمثل نسبة 60% من فقرات البُعد.

البعد الرابع: العدالة

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً لفقرات البعد الرابع: العدالة (ن=316)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	درجة الموافقة
1	35	توفر الوزارة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة.	3.13	متوسطة
2	36	يُختار الموظفون وفق معايير واضحة ومحددة.	2.79	متوسطة
3	31	تطبق الوزارة القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء.	2.76	متوسطة
4	29	تراعي الوزارة حقوق جميع موظفيها.	2.70	متوسطة
5	37	تراعي الوزارة معيار الكفاءة في التقييمات الدورية.	2.70	متوسطة
6	38	تتسم سياسات الوزارة بتكافؤ الفرص عند إسناد مهام إضافية.	2.58	منخفضة
7	33	تحرص الوزارة على ضمان الموازنة بين متطلبات العمل وبين قدرات الموظفين.	2.54	منخفضة
8	30	توفر الوزارة بيئة عمل جاذبة لمختلف الفئات الوظيفية.	2.48	منخفضة
9	32	تُطلع الوزارة الموظفين على تقارير أدائهم.	2.17	منخفضة
10	34	تتبنى الوزارة نظام عادل للحوافز يشجع الموظفين على الإنجاز.	2.13	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد			2.59	منخفضة

يوضح جدول 8 أن عبارات البُعد قد راوحت بين درجتَي موافقة متوسطة ومنخفضة، ولم تتفق أي من الدراسات السابقة مع ما توصلت إليه هذه الدراسة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حاتمة، 2018) التي جاء فيها ممارسة بُعد العدالة بدرجة متوسطة، ودراسة (قرواني، 2016) التي حصلت فيها ممارسة بُعد العدالة على درجة عالية، ونستطيع أن نعزو تلك النتيجة للنظام الموحد المتبع في الترقّيات المادية، وهو نظام الخدمة المدنية الذي يعتمد على سنوات الخدمة أساساً لمنح تلك الترقّيات؛ وهنا نجد أن هذا النظام يفترض أن المساواة تحقق العدالة؛ وقد تعزى تلك النتيجة كذلك لضعف الأخذ بمبدأ الكفاءة والجدارة معياراً للترقّيات، والتأخر في منح الترقية للموظفين أحياناً، مثل ما هو الأمر عليه في الوقت الحالي، لعوامل خارجية قد تكون خارج إرادة الوزارة، بسبب ما تعانيه الوزارة من نقص في موازنتها المالية، وكلا الأمرين يشعر الموظف بعدم الإنصاف وضعف تطبيق العدالة.

وجاءت العبارة رقم 35 في المرتبة الأولى؛ فمع الحرص الذي تبديه الوزارة في توفير وصف لكل وظيفة؛ فإن تلك الدرجة من موافقة أفراد عينة الدراسة يمكن أن نعزوها لمدى دقة كل وصف وظيفي، كما حصلت العبارة رقم 36 على المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البراهيم، 2015) التي أشارت إلى اعتماد شؤون الموظفين على نظام كفاء وفعال للاختيار والتعيين وشغل الوظائف، واختلفت مع نتيجة دراسة (المخينية، 2016) التي جاءت بدرجة كبيرة، بسبب ضعف وضوح معايير الاختيار لبعض الوظائف، كالوظائف القيادية التي يتم التعيين فيها من قبل رئيس الوحدة مباشرة ولا تخضع لمعايير المنافسة.

وجاءت العبارة رقم 32 في المرتبة التاسعة وبدرجة موافقة منخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة لأن القانون الخاص بهذا الجزء قد سمح للموظف الذي يحصل على درجة ضعيفة في هذا التقرير أن يطلع على تقريره فقط، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (قرواني، 2016) التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

وجاءت العبارة رقم 34 بدرجة منخفضة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المخينية، 2016) التي جاءت بدرجة متوسطة، والملاحظ أن هذه

العبرة قد توافقت في درجتها مع العبارة رقم 10 في بُعد المشاركة التي نصت على أنه "توفر الوزارة نظام حوافز فعالاً لتشجيع الموظفين على التعاون فيما بينهم"؛ مما يشير إلى حاجة الوزارة إلى تفعيل أنظمة الحوافز للموظفين بها. ومن ثم؛ فإن بُعد العدالة كذلك لم يتحقق في واقع ممارسة الوزارة لمبادئ الحوكمة، وحققت فقرة واحدة الحد الأدنى المقبول لتحقيق الحوكمة في الواقع وتمثل 10% من فقرات بُعد العدالة، ولم تتحقق الحوكمة في تسع فقرات، وتمثل نسبة 90% من فقرات البعد.

الإجابة عن السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخدمة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

متغير المؤهل العلمي

استخدم اختبار ت لتعرف أثر متغير المؤهل العلمي بفئتيه (بكالوريوس فأقل، بكالوريوس فأعلى) لاستجابات أفراد العينة على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وجدول 9 يوضح ذلك.

جدول 9

نتائج اختبارات لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد الدراسة (ن = 316)

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	بكالوريوس فأقل	131	2.9932	0.77677	0.146	0.884
	أعلى من البكالوريوس	185	2.9802	0.78811		
المشاركة	بكالوريوس فأقل	131	2.7337	0.81015	0.268	0.789
	أعلى من البكالوريوس	185	2.7580	0.78058		
المساءلة	بكالوريوس فأقل	131	2.9840	0.86191	0.019	0.985
	أعلى من البكالوريوس	185	2.9822	0.84168		

تابع / جدول 9

نتائج اختبارات لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد الدراسة (ن = 316)

الأبعاد	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة	بكالوريوس فأقل	131	2.5458	0.78016	1.024	0.307
	أعلى من البكالوريوس	185	2.6357	0.76016		
الدرجة	بكالوريوس فأقل	131	2.8116	0.72765	0.316	0.752
الكلية	أعلى من البكالوريوس	185	2.8374	0.70804		

يتضح من جدول 9 أن قيم مستوى الدلالة راوحت بين 0.307 و 0.985، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات مجموعتي البكالوريوس فأقل وأعلى من البكالوريوس حول واقع ممارسة الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، للدرجة الكلية وكذلك للأبعاد الأربعة، ولعل تلك النتيجة ترجع إلى وجود ضعف في الربط بين إستراتيجيات الوزارة ومتطلبات التأهيل العلمي في المؤسسات الأكاديمية لمنتسبي هذه الوزارة؛ ومن ثم نجد أن النتيجة جاءت واحدة على اختلاف المؤهل العلمي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (المومني، 2019)، ودراسة (العتيبي، 2017)، واختلفت نتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018)؛ حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية والمساءلة لصالح فئة بكالوريوس فأقل، ودراسة (عيسان والخروصية، 2016)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول المساءلة الإدارية، وجاءت تلك الفروق لصالح مؤهل الدكتوراه / الماجستير.

متغير الوظيفة

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتعرف أثر متغير الوظيفة لاستجابات أفراد العينة على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، و جدول 10 يوضح أثر متغير الوظيفة.

جدول 10

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) حول أثر متغير الوظيفة على درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد الدراسة (ن = 316)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	4.933	3	1.644	2.732	0.044
	داخل المجموعات	187.803	312	0.602		
	المجموع	192.737	315			
المشاركة	بين المجموعات	9.809	3	3.270	5.436	0.001
	داخل المجموعات	187.674	312	0.602		
	المجموع	197.483	315			
المساءلة	بين المجموعات	6.479	3	2.160	3.057	0.029
	داخل المجموعات	220.448	312	0.707		
	المجموع	226.928	315			
العدالة	بين المجموعات	8.440	3	2.813	4.942	0.002
	داخل المجموعات	177.629	312	0.569		
	المجموع	186.069	315			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.011	3	2.337	4.731	0.003
	داخل المجموعات	154.116	312	.494		
	المجموع	161.127	315			

يُلاحظ من جدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لجميع أبعاد المحور الأول عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير الوظيفة، وقد بلغت قيمة ف المحسوبة في البعد الأول: الشفافية 2.732 بمستوى دلالة بلغت 0.044 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة ف المحسوبة في البعد الثاني: المشاركة 5.436 بمستوى دلالة بلغت 0.001، وجاءت ف المحسوبة للبعد الثالث: المساءلة 3.057 بمستوى دلالة بلغت 0.029، أما ف المحسوبة للبعد الرابع، وهو العدالة؛ فقد بلغت 4.942

بمستوى دلالة بلغت 0.002، أما ف المحسوبة للمحور الأول ككل؛ فقد بلغت 4.731 بمستوى دلالة بلغت 0.003، وجميعها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

ولمعرفة الفروق لصالح أية وظيفة استخدم اختبار LSD، واستخرجت المتوسطات الحسابية لكل وظيفة في كل بعد.

جدول 11

الفروق البعدية لأبعاد المحور الأول بوساطة اختبار LSD لمتغير الوظيفة

الأبعاد	(I) الوظيفة المقارنة	(J) الوظائف الأخرى	تباين المتوسط	مستوى الدلالة
الشفافية	مدير عام ومساعد	مدير دائرة	*0.43261	0.024
		مدير دائرة مساعد	*0.42042	0.028
		رئيس قسم	*0.48171	0.004
المشاركة	مدير عام ومساعد	مدير دائرة	*0.64095	0.001
		مدير دائرة مساعد	*0.67977	0.000
		رئيس قسم	*0.66562	0.000
المساءلة	مدير عام ومساعد	مدير دائرة	*0.57083	0.030
		مدير دائرة مساعد	*0.56895	0.032
		رئيس قسم	*0.50381	0.031
العدالة	مدير عام ومساعد	مدير دائرة	*0.52639	0.005
		مدير دائرة مساعد	*0.69599	0.000
		رئيس قسم	*0.56777	0.001
الدرجة الكلية	مدير عام ومساعد	مدير دائرة	*.54301	0.002
		مدير دائرة مساعد	*.59345	0.001
		رئيس قسم	*.55373	0.000

نلاحظ من جدول 11، وهو جدول الفروق البعدية بين الوظائف الأربع أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، بلغت على التوالي 0.024 و 0.028 و 0.004، وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وظيفة مدير عام ومساعد وكل من

وظيفة مدير دائرة، ووظيفة مدير دائرة مساعد، ووظيفة رئيس قسم على التوالي في البعد الأول "الشفافية" لصالح وظيفة مدير عام ومساعد؛ حيث إن متوسطه الحسابي هو الأكبر في هذا البعد، وبلغ 3.4120، أما في البعد الثاني "المشاركة"؛ فنجد أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة بلغت على التوالي: 0.001 و0.000 و0.000، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.050 بين وظيفة مدير عام ومساعد وكل من وظيفة مدير دائرة، ووظيفة مدير دائرة مساعد، ووظيفة رئيس قسم، على التوالي، وجاءت تلك الفروق لصالح وظيفة مدير عام ومساعد؛ حيث إن متوسطه الحسابي هو الأكبر في هذا البعد، وبلغ 3.3611.

يبين جدول 15 أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة عند مستوى 0.05 في البعدين الثالث "المساءلة" والرابع "العدالة" والدرجة الكلية، وجميع تلك الفروق جاءت لصالح وظيفة مدير عام ومساعد؛ إذ إن متوسطه الحسابي يعد الأكبر في هذين البعدين وفي الدرجة الكلية.

ولعل هذا الأثر يعود إلى أن معظم مديري العموم بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم، كانوا ضمن فرق العمل واللجان التي أسهمت في إعداد الخطة الإستراتيجية الخمسية التاسعة 2016-2020، التي تضمنت مجال الحوكمة والمساءلة الإدارية ومجال الشراكة المجتمعية، بالإضافة إلى أن هذه الفئة من الوظائف، ووفقاً للهيكل التنظيمي، تكاد تكون الأقرب للعمليات الإدارية الإستراتيجية، التي تقوم بها الوزارة، كالتخطيط والتنظيم وصنع القرارات واتخاذها، والتقييم وغيرها من العمليات، فيصبح الوعي لدى هذه الفئة عن الممارسات الخاصة بالحوكمة أكثر وضوحاً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة في مجال الشفافية، وجاءت الفروق لصالح فئة المديرين، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (الخضير، 2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي المشاركة والمساءلة.

متغير سنوات الخدمة

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتعرّف أثر متغير سنوات الخدمة حول استجابات أفراد العينة على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وجدول 12 يوضح ذلك.

جدول 12

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة موافقة أفراد العينة لأبعاد الدراسة (ن = 316)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.248	2	0.124	.202	0.818
	داخل المجموعات	192.489	313	0.615		
	المجموع	192.737	315			
المشاركة	بين المجموعات	1.465	2	0.732	1.169	0.312
	داخل المجموعات	196.019	313	0.626		
	المجموع	197.483	315			
المساءلة	بين المجموعات	2.357	2	1.178	1.642	0.195
	داخل المجموعات	224.571	313	0.717		
	المجموع	226.928	315			
العدالة	بين المجموعات	2.068	2	1.034	1.759	0.174
	داخل المجموعات	184.002	313	0.588		
	المجموع	186.069	315			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.363	2	0.681	1.335	0.265
	داخل المجموعات	159.764	313	0.510		
	المجموع	161.127	315			

يلاحظ من جدول 12 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الحوكمة في مديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة

عُمان، في جميع أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وفي هذا إشارة إلى أن نظرة الجميع على مختلف سنوات خدمتهم لهذا الواقع جاءت منسجمة، ولعل ذلك يعود إلى أن الجميع يتعامل مع تبني الوزارة لأسلوب الحوكمة على أنه ضمن المستجدات التربوية التي قامت بتبنيها أخيراً.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرواني، 2016)، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (حتاملة، 2018)، من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

ملخص النتائج

- يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الآتي:
- جاء واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ في درجتها الكلية وأبعادها المتمثلة في: الشفافية والمشاركة والمساءلة بدرجة موافقة متوسطة، في حين جاء بُعد العدالة بدرجة موافقة منخفضة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و متغير سنوات الخدمة، في الدرجة الكلية وأبعادها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير الوظيفة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، في الدرجة الكلية وأبعادها الأربعة، بين وظيفة مدير عام ومساعد وكل من وظيفة مدير دائرة، ووظيفة مدير دائرة مساعد، ووظيفة رئيس قسم، على التوالي وجميع تلك الفروق جاءت لصالح وظيفة مدير عام ومساعد.

الخاتمة

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ والتي تشير إلى ضعف تحقق ممارسة الحوكمة؛ يوصي الباحثون بالإجراءات الآتية:

بُعد الشفافية

- تفعيل البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم؛ بما يسهم في تسهيل عملية إتاحة البيانات والوصول إليها.
- الإفصاح عن تقارير الأداء الخاصة بالوزارة.
- توفير الأنظمة والتعليمات بشكل واضح؛ بما يسهم في الإبلاغ عن ممارسات الفساد من قبل أي موظف.
- الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في سياسات الترقية التي تتبعها الوزارة.

بُعد المشاركة

- زيادة الحرص من قبل الوزارة على الاستماع لاحتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها.
- العمل على زيادة إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم بشكل مستمر.
- توفير نظام حوافز يسهم في تشجيع الموظفين على التعاون فيما بينهم.

بُعد المساءلة

- العمل على ترسيخ المساءلة لدى جميع الموظفين.
- ضمان العمل بإجراءات المساءلة، التي تم إقرارها ضمن القوانين واللوائح.

بُعد العدالة

- زيادة فرص المواءمة من قبل الوزارة بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين.
- ضمان العمل بنظام تكافؤ الفرص عند إسناد مهام إضافية للموظفين.
- توفير بيئة عمل جاذبة لمختلف الفئات الوظيفية.

- ضمان إطلاع جميع الموظفين على تقارير أدائهم السنوية.
- تبني الوزارة لنظام أكثر عدالة للحوافز؛ بما يساهم في تشجيع الموظفين على الإنجاز.
- ضمان اعتماد معايير تستند إلى الكفاءة في أي تقييم يخضع له الموظف.

المراجع

- أبو الحسن، بدري أحمد، ومحمود، حنان عبدالستار، وعثمان، ناصر أحمد. (2018). تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة. *مجلة التربية*، 179 (1)، 293-314.
- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، سلوى، والعرباوي، آمال، ومرجان، رانيا. (2016). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. *مجلة الثقافة والتنمية*، 16 (103)، 134-212.
<http://search.mandumah.com>
- البراهيم، هيا. (2015). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة مستقبل التربية*، 22 (96)، 11-72.
- البلوشية، فاطمة. (2015). *متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- الجميل، سمير. (2018). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. *المجلة الدولية للدراسات التربوية النفسية*، 3 (1)، 129-150.
<https://www.refaad.com/views/Journal>
- حاتمة، عبدالسلام. (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. *دراسات العلوم التربوية*، 45 (4)، الجامعة الأردنية، 1-16.
- حاتمة، عبدالسلام؛ وسلامة، كايد. (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*، 11 (1)، جامعة السلطان قابوس، 102-122.
- حرب، نعيمة. (2011). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخروصية، ظنينة. (2012). *اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان نحو المساءلة الإدارية* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مؤتة.
- الخضير، ممدوح. (2018). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الشافي، رحمة. (2017). *الحوكمة في الأجهزة الحكومية والأمنية: النظرية والتطبيق*. الهيئة العامة للرقابة المالية، مصر.

العتيبي، أحمد. (2017). *درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت [رسالة ماجستير منشورة]*. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

عطوة، محمد، وعلي، فكري. (2012). *حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم*. مجلة كلية التربية، 79 (2)، جامعة المنصورة، مصر، 449-532.

عيسان، صالحة، والخروصية، شبيخة. (2016). *متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديريها*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17 (2)، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، 45-79. <https://search.emarefa.net>

العيش، الصالحين. (2016). *حوكمة الشركات بين القانون واللائحة. المجلة الدولية للقانون، كلية الحقوق، جامعة بنغازي، ليبيا*. <https://tinyurl.com/qqjydbu>

قرواني، خالد. (2016). *مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14 (4)، 122-169، جامعة دمشق، سوريا. <http://search.mandumah.com>

كافي، مصطفى، وكافي، كولار، وبو ربيع، إيمان. (2018). *الحوكمة المؤسسية*. دار ألفا للوثائق والنشر والتوزيع.

مجلس التعليم. (2014). *مسيرة التعليم في سلطنة عمان: الملخص التنفيذي*. مجلس التعليم، سلطنة عمان. <https://www.educouncil.gov.om>

محمد، عزام، والجابرية، بدرية. (2017). *الحوكمة المؤسسية: مدخل لتطبيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات في سلطنة عمان: تصور مقترح*. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، 6 (10)، دار سمات للدراسات والأبحاث. <http://search.mandumah.com>

المخينية، زكية. (2016). *متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة. (2019). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية*، الإصدار 49، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

مرعي، محمد. (2009). *الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء [ورقة عمل]*. المؤتمر العلمي الثالث بكلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية بجامعة الروح القدس، لبنان <https://tinyurl.com/s3l36je>

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2013). *دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها: ضمن مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، المرصد العربي للتربية، إدارة التربية*, <https://tinyurl.com/qv8np49>
- ناصر الدين، يعقوب. (2019). *حوكمة التدريب*. منشورات جامعة الشرق الأوسط.
- وزارة التربية والتعليم (2016). *كتاب الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020*. سلطنة عمان, <https://home.moe.gov.om>
- وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية. (2017). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عُمان الصفوف (1-12)*. وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- وزارة الشؤون القانونية. (2015). *المرسوم السلطاني رقم 30 حول إنشاء مركز عُمان للحوكمة والاستدامة. الجريدة الرسمية*. 1107. <https://data.qanoon.om>
- اليونيسكو (2019، أبريل). *التقرير العالمي لرصد التعليم*.
- Abdulshafi, R. (2017). *Governance in Government and Security Agencies: Theory and Practice* (in Arabic). The Financial Supervisory Authority, Egypt.
- Abu Alhassan, B., Mahmoud, H., & Othman, N. (2018). Developing the management of industrial secondary education schools in the Arab Republic of Egypt in light of the principles of governance (in Arabic). *Education Journal*, 179 (1), 293-314. <https://journals.ekb.eg>
- Abu Alnaser, M. (2015). *Good Governance: The Art of Managing High-Quality Institutions* (in Arabic). Arab Group for Training and Publishing.
- 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>
- Ahmed, S., Alarabawi, A & Margan, R. (2016). The intellectual and philosophical foundations of the entrance to leadership and governance (in Arabic). *Journal of Culture and Development*, 16(103), 134-212. <http://search-mandumah.com>
- Akter, S., & Giridharan, K. (2016). Implementation of Good Governance in Secondary School of Bangladesh. *Journal Of Humanities And Social Science*, 12(21), 23- 28. <https://tinyurl.com/uznnhye>.
- Al Jamal, S. (2018). Implementation of governance in the Ministry of Education in Palestine and its role in reducing functional alienation: a field study from the point of view of department heads in the directorates of education in the Hebron governorate (in Arabic). *International Journal of Educational Psychological Studies*, 3(1), 129-150. <https://www.refaad.-com/views/Journal>

- Al kharusiya, Dh. (2012). *Attitudes of the Sections in the Directorate General Education in the Sultanate of Oman Towards Administrative Accountability* [published master's thesis] (in Arabic). Mutah University. <https://search.emarefa.net>
- Alaish, S. (2016). *Corporate governance between law and regulation* (in Arabic). College of Law, University of Benghazi, Libya. <https://tinyurl.com/qjydbu>
- Albalushiya, F. (2015). *Requirements of Applying Institutional Governance in the Private Schools in Oman* [unpublished master thesis] (in Arabic). Sultan Qaboos university.
- Albrahim, H. (2015). Governance Mechanism for Institutional Refor and Raise the Level of Performance in the Ministry of Education in Saudi Arabia (in Arabic). *Future of Education Journal*, 22(96), 11-72. <https://arabci.org/Journals>
- Alkhadeer, M. (2018). *The degree of Applying Governance principles by the managers and administrators in Jordanian Ministry of Education and its Relation to the Level of their Job Performance* [published master's thesis] (in Arabic). Middle East University, Jordan. <http://search.mandumah.com>
- Almokini, Z. (2016). *Requirements of Applying Governance in Public Institutions of Higher Education in Sultanate of Oman* [unpublished master thesis] (in Arabic). Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- Alotaibi, A. (2017). *Degree of Administrative Governance Practiced by School principals in the State of Kuwait* [published master's thesis] (in Arabic). College of Educational Sciences, Al al-Bayt.
- Arab Organization for Education, Culture and Science (2013). *A study on the patterns of governance of educational systems and their impact on running educational institutions and ensuring the quality of their services: Within the project of education indicators in the Arab world* (in Arabic). Arab Education Observatory, Department of Education. <https://tinyurl.com/qv8np49>
- Atwa, M., & Ali, F. (2012). Governance of the educational system: an introduction to achieving quality in education (in Arabic). *College of Education Journal*, 79(2), Mansoura University, Egypt, 449-532.
- Directorate General of Planning and Quality Control. (2019). *The Yearbook of Educational Statistics* (in Arabic). Issue 49, Ministry of Education, Sultanate of Oman.
- Dosu, R., Dare, A., Dachi, H., & Fertig, M. (2009, September). *School Leadership And Social Justies: Evidence from Ghana and Tanzania* [Paper reviews]. The 10th UKFIET International Conference. <https://www.gov.uk>
- Education Board. (2014). *The Education Process in the Sultanate of Oman: Executive Summary* (in Arabic). Sultanate of Oman Sultanate of Oman. <https://www.educouncil.gov.om>

- Fraser, K. (2012). *Exploring the Leadership Practices of Social Justice Leaders at Urban Charter Schools* [In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education]. The University of San Francisco. <https://repository.usfca.edu>
- Harb, N. (2011). *The Reality of Administrative Transparency and its Requirements to be Applicable at Palestinian Universities in the Gaza Strip* (in Arabic). [Published master thesis]. The Islamic University of Gaza.
- Hardianto, B., & Setyanto, E. (2017). Effectiveness Governance To Education Quality. *International Journal of Research Science & Management* 4(8), 2349- 5197. <https://tinyurl.com/rgl5mhz>.
- Hatamleh, A., & Salameh, K. (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies*, 11(1), Sultan Qaboos University, 102-122. <https://www.squ.edu.om>
- Hatamleh, A. (2018). The Practice Degree of Organizational Governance in Educational Directorates Jordan from The Viewpoint Of Its Administrative Leaders (in Arabic). *Educational Sciences Studies*, 45(4), The University of Jordan, 1-16. <https://dirasat.ju.edu.jo>
- Issan, S & Alkharousi, Sh. (2016). Requirements of Applying Administrative Accountability on Government Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Principals (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17(2), Scientific Publishing Center: University of Bahrain, 45-79. <https://search.emarefa.net>
- Kader, A., & Nimota, A. (2019). Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State. *eJournal of Education Policy*
- Kafi, M., Kafi, K., & Burabia, E. (2018). *Corporate governance* (in Arabic). Alpha House for Documentation, Publishing and Distribution.
- Khokhar, T. (2017). *11 charts from the 2017 World Development Report on Governance & the Law*.
- Krwani, K. (2016). The Extent of Governance Practice in Secondary Schools in Palestine from Teachers' viewpoint (in Arabic). *Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology*, 14(4), 122-169, Al-Quds Open University, Palestine. <http://search.mandumah.com>
- Marai, M. (2009. February 16-17). *Academic Governance between Strategic Planning and Performance Measurement* [working paper] (in Arabic). The third scientific conference at the College of Business and Administrative Sciences at the Holy Spirit

- Maureen, L., & Gunlla, P. (2009). Governance in Education: Raising Performance. *Article in SSRN Electronic Journal*, University of Sussex and World Bank. <https://pages.semanticscholar.org/>.
- Ministry of Education (2016). *The Ninth Five-Year Plan Book 2016-2020* (in Arabic). Sultanate of Oman. <https://home.moe.gov.om>
- Ministry of Education and Federation of New Zealand Educational Organizations (2017). *Evaluation of the educational system in Sultanate of Oman grades (1-12)* (in Arabic). Ministry of Education, Sultanate of Oman.
- Ministry of Legal Affairs (2015). *Royal Decree No. 30 on establishing the Oman Center for Governance and Sustainability* (in Arabic). Official Gazette 1107. <https://data.qanoon.om>
- Mohammed, A., & Aljabri, B. (2017). Institutional Governance as An Approach to Achieving Quality in The General Directors of Scouts And Girls Guides in The Sultanate Of Oman: A Suggested Framework (in Arabic). *International Interdisciplinary Journal of Education*, 6(10), Dar Semat for Studies and Research. <http://search.mandumah.com>.
- Muscato, C. (2017). *Government Transparency: Definition, Examples & Purpose*. <https://study.com/academy>.
- Naseraldeen, Y. (2019). *Training Governance* (in Arabic). Middle East University Publications.
- UNESCO. (2019, April). *Global Education Monitoring Report* (in Arabic). <https://ar.unesco.org>

The Reality of Practicing the Principles of Governance in the Directorates General at the Headquarters of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Badriya Kh. Al Jabri*

Dr. Khalaf M. Al Abri**

Dr. Rashid S. Al-Fahdi***

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the reality of practicing governance in the Directorates General at the headquarter of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. **Method:** The study adopted the descriptive approach with its quantitative design to identify the problem under study and explain its dimensions. Therefore, a survey was used as a study tool to look into the reality of practicing governance in the Directorates General through the domains of Transparency, Participation, Accountability, and Justice. The tool was applied to a sample of 316 employees from the Directorates General. **Results:** The study identified a number of results, the most important of which was that the reality of governance practice was of a moderate degree according to the estimates of the sampled individuals, and the reality of practicing the dimensions of Transparency, Participation and Accountability came in a moderate degree, while the practice of Justice came in a low degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences according to the study sampled individuals for the whole questionnaire and its domains attributed to the variable of the academic qualification and the variable of years of experience, while there were statistically significant differences for the questionnaire as a whole and its component dimensions

* Principal Researcher, The Ministry of Education, Sultanate of Oman, Email: badriya.aljabri@moe.om

** Associate Researcher, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, Email: kabri@squ.edu.om

*** Associate Researcher, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman, Email: rsh77@squ.edu.om

- Submitted: 14/11/2020, Revised: 2/3/2021, Accepted: 22/3/2021.

attributed to the function variable. **Conclusion:** The study concludes that there is a practice of governance through the principles of Transparency, Participation and Accountability, but the practice of the principle of Justice is still low, and that there is no effect for both the academic qualification and years of experience of the degree of practicing governance while there is an effect of the job variable.

Keywords: Governance, Transparency, Participation, Accountability, Justice.

أ. بدرية بنت خلفان الجابرية، حاصلة على ماجستير في الإدارة التربوية تخصص التخطيط التربوي، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان 2020، تعمل حالياً مديرة مساعدة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وهي حاصلة على جائزة البحث والتأليف من الإقليم العربي للمرشدات 2013. الاهتمامات البحثية: الأبحاث المتعلقة بتنمية القيادات التربوية والتنظيم الإداري في العمل التربوي.

الإيميل: badriya.aljabri@moe.om

د. خلف مرهون العبري، حاصل على الدكتوراه في أنظمة وسياسات التعليم، كلية التربية بجامعة كوينزلاند بأستراليا في عام 2016. يعمل حالياً أستاذاً مشاركاً بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، وهو حاصل على جائزة المواطن العالمي من مركزي آسيا والمحيط الهادي للتربية من أجل التفاهم الدولي بكوريا عام 2019. الاهتمامات البحثية: التربية من أجل المواطنة العالمية، تدويل التعليم، التصنيف العالمي للجامعات، وعولمة السياسات التعليمية.

الإيميل: kabri@squ.edu.om

د. راشد بن سليمان الفهدي، حاصل على الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية بجامعة مانشستر بالمملكة المتحدة 2002. يعمل حالياً أستاذاً مشاركاً بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان. الاهتمامات البحثية: الإدارة التربوية، القيادة التربوية، التخطيط والإشراف التربوي، نظم التعليم وإدارته.

الإيميل: rsh77@squ.edu.om

للاستشهاد:

الجابرية، بدرية، والعبري، خلف، والفهدي، راشد. (2022). واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 48(187)، 131-175.

<https://www.doi.org/10.34120/0382-048-187-005>

To Cite:

Al Jabri, B., Al Abri, Kh., & Al-Fahdi, R. (2022). The Reality of Practicing the Principles of Governance in the Directorates General at the Headquarters of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 48(187), 131-175.

<https://www.doi.org/10.34120/0382-048-187-005>

