

APPLICATION OF THE PRINCIPLES OF GOVERNANCE IN THE REHABILITATION SECTOR: A FIELD STUDY AT THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

سلوى القصابي

Salwa Saif Ali Alqassabi^{1*}, Azam bin Othman² and Sueraya Che Haron³

¹Ph.D. Candidate at Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),
salwa7saif@gmail.com

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),
azam_othman@iium.edu.my

³Senior lecture at Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM),
sueraya@iium.edu.my

* Corresponding Author

Abstract

This quantitative study discussed the reality of applying the principles of governance in the rehabilitation sector in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The problem has found in the results of the joint study between the Ministry and the Federation of New Zealand Educational Organizations (2017) in applying the principles of governance in Oman and promoting the improvement of the quality of education. The study team recommended that the Ministry of Education adapt and amend the current governance systems. Therefore, this study aimed at examining the reality of applying the principles of governance (partnership, transparency, justice, accountability) in the rehabilitation sector of the Ministry of Education, and diagnosing the challenges facing the Ministry of Education in applying the principles of governance. The study adopted the descriptive analytical method. The study population consisted of (2008) students. A stratified random sample was selected (322) individuals. A questionnaire was built at (49) paragraphs distributed in four dimensions of the governance. The study adopted the descriptive analysis. The findings showed: The general level of governance application came as a medium, as the principle of transparency came in the first place at an intermediate level, and secondly the principle of justice, then the principle of accountability, while the principle of partnership came in the last place.

Keywords: Governance, Rehabilitation Sector, Ministry of Education.

الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بقطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. برزت المشكلة في نتائج الدراسة المشتركة بين الوزارة واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017) في ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بعناية في عمان، وتعزيز الارتقاء بجودة

التعليم، وقد أوصى فريق الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتكييف وتعديل نظم الحوكمة الحالية. لذا هدفت الدراسة الوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشراكة، الشفافية، العدالة، المساءلة) بقطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم، وتشخيص التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (2008) دارساً. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (322) فرداً. تم بناء استبانة من (49) عبارة توزعت في أربعة أبعاد هي: مبادئ الحوكمة الأربعة. اعتمدت الدراسة التحليل الوصفي. بينت نتائج الدراسة؛ أن المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم جاء متوسطاً، إذ جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، وحلّ ثانياً مبدأ العدالة، ثم مبدأ المساءلة، بينما جاء مبدأ الشراكة في المرتبة الأخيرة.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، قطاع التأهيل، وزارة التربية.

المقدمة:

يعد مفهوم الحوكمة (Governance) من أهم المواضيع التي تحتاج إلى دراسات تفصيلية، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية كبيرة باعتباره أحد الوسائل المستخدمة للحد من الفساد الإداري الذي كان سبباً في الانهيارات المالية والاقتصادية للعديد من الشركات العملاقة (عبويني والعمري 2016).

ويعتقد أن أصل مفهوم الحوكمة يوناني (kubemân)، استخدم في اللغة الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (طريقة وفن الإدارة) (gouvernement) ثم ظهر في اللغة الإنجليزية (Governance) في القرن الرابع عشر (Lamine.2008).

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة: "هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، ويصف الواجبات والحقوق بين مختلف الأطراف في المؤسسة (كلبونة، 2016). وتعتبر هذه المنظمة المؤسس الحقيقي لحوكمة الشركات، حين وضعت مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة لحوكمة الشركات عام 1999، وتتمحور مبادئها في (وجود إطار فعال للحوكمة، المحافظة على حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة) (الشويخ، 2013).

وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة بأنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة مستوياتها، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم (UN, 1997: 2-3). وفي المنظور الليبرالي؛ المقصود بالحوكمة هو: "الجمع بين الرقابة من الأعلى-الدولة- والرقابة من الأسفل-المجتمع المدني-" (يوسف، 2013: 38).

وجاءت جهود البنك الدولي ومنظمات التنمية الدولية، لتؤكد على دور الحوكمة في تعزيز عمليات التنمية بأي مؤسسة، على اعتبار أنه من الصعب أن تحقق المساعدات الفنية والمالية غاياتها إلا في ظل توافر الأنظمة التي تدعم تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة والكفاية في النظم

والمؤسسات (أبو قاعد، 2011). ويعتبر البنك الدولي من أبرز المؤسسات الدولية التي عملت على إدماج إصلاح الجهاز الإداري الحكومي في مفهوم الحوكمة بمعناه الشامل، وقد أكدت إستراتيجية البنك لعام 2000 والتي جاءت بعنوان: "إصلاح المؤسسات ودعم الحوكمة" أكدت على أهمية الدفع بالحوكمة والتنمية السياسية وبناء القدرات (World Bank, 2003: 1-2).

ويبرز دور الحوكمة في إدارة المؤسسات كمطلب ملح لتحقيق الديمقراطية والتنمية المستدامة وسيادة القانون، كونها تسعى إلى تحقيق تغيير جذري ومستديم في أسلوب الإدارة، ولتمكن الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف المجتمع: الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ولكونها تعد ركيزة هامة في توفير نظام الإدارة الكفاء الذي يفضي إلى نتائج وفوائد إيجابية على نطاق المؤسسة والمجتمع (يوسف، 2013). وتؤكد على ذلك دراسة (Abor & Adjasi, 2007: 114)، أن ادراك المؤسسات والمنظمات لأهمية الحوكمة ذات الإجراءات المرنة وامتلاكها للمعرفة الكافية بآليات تطبيق مبادئها يضمن لها زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تنوق إلى التميز والتفوق في ظل التغيرات السريعة والتنافس المتنامي، حيث أنه من لا يمكنها الوصول لأهدافها دونما توفر تبني لإجراءات الحوكمة.

مشكلة الدراسة:

بناءً على تحليل خطط الإنماء المهني المختصة بحصر البرامج التأهيلية والتدريبية بوزارة التربية والتعليم اعتباراً من 2011 وحتى 2018، يتضح إنه لم يتم تنفيذ أي برنامج مباشر يتناول موضوع الحوكمة كمفهوم أو مبادئ أو أهمية سواء على مستوى الخطط المركزية بمديريات ومكاتب ديوان عام الوزارة أو الخطط اللامركزية بالمحافظات الإحدى عشر، في حين تضمنت هذه الخطط العديد من البرامج الإدارية حول إدارة الجودة وتطبيقات في القيادة التربوية ومهارات القيادة وما شابهها من البرامج الإدارية العامة التي لم تختص بالحوكمة المؤسسية أو الحاكمة أو الإدارة الرشيدة أو أي من مرادفات الحوكمة بشكل واضح. (خطط الإنماء المهني، 2011-2018).

وحسبما توصلت إليه نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017) فقد أكدت هذه الدراسة؛ أنه من الأهمية بمكان تطبيق مبادئ الحوكمة بعناية في السياق العماني وتعزيز الجهود المبذولة للارتقاء بجودة التعليم، وقد أوصى فريق الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتكييف وتعديل نظم الحوكمة الحالية وأن تركز على دمج وتطوير أربعة مبادئ أساسية وهي المحاسبية ووضوح الرؤية والفاعلية والكفاءة لبنية ونظم الحوكمة التي تتبناها، وستساعد هذه المبادئ الأربعة في توجيه القرارات الخاصة بالاستراتيجيات والسياسات التربوية.

ويلاحظ في مجمل الدراسات والمؤتمرات والإطار النظري، التركيز في الأغلب على دراسة جانب الحوكمة على مستوى حوكمة الشركات والقطاع الخاص أو القطاع القانوني، ولا نرى الاهتمام ذاته أو ما يوازيه لحوكمة الأداء العام بالقطاع الحكومي. وحسب إطلاع الباحثة فإنه لا تتوفر دراسات حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على قطاع التنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حتى الآن، وإنما تركزت معظم الدراسات على المحاسبية المالية والإدارية في القطاع الخاص وجوانب مختلفة من قطاع التعليم العالي والجامعات. وعليه فإن المؤسسات الحكومية عامة في سلطنة عمان ووزارة التربية والتعليم خاصة بحاجة إلى أن تدرك

أهمية تبنيها لمعايير الحوكمة المؤسسية، وأهمية دورها في عملية التنمية والمساهمة في صناعة الثروة والتحول إلى الاقتصاد المعرفي، حيث تواجه إدارة المؤسسات الحكومية تحديات كبرى فهي مسؤولة عن الإدارة والتطوير وعن التأكد من أنها تقوم بالدور الذي أنيط بها، كونها مطالبة بتحقيق نتائج متميزة وأن تسهم في حل مشكلات المجتمع وأن تضيف إلى العلم والمعرفة على المستوى الدولي لتبرر صرفها للمبالغ الضخمة التي ترصد لها.

ويمكن حصر مشكلة الدراسة في محدودية وجود إجراءات واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم في قطاع التأهيل؛ تُعنى بتبني وتطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها، فضلاً عن وجود ضعف عام في مستوى فهم وإدراك العاملين والمستهدفين بالقطاع لأهمية هذا النظام الإداري في تعزيز وتحسين فاعلية العمل وتجويده.

أهداف الدراسة:

أ. الوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشراكة، الشفافية، العدالة، المساءلة) بقطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية (الدكتوراه – الماجستير- البكالوريوس).

ب. تشخيص التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة (الشراكة، الشفافية، العدالة، المساءلة) من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

دراسة الزميتي (2019) بعنوان "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية" هدفت بيان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، والاستبانة التي تكونت من ستة محاور هي: مبدأ الاستراتيجية، ومبدأ الكفاءة والفاعلية، ومبدأ العدالة والمساواة، ومبدأ المشاركة الفاعلة، ومبدأ الشفافية والمصارحة، ومبدأ المساءلة والمحاسبة. بلغت عينة الدراسة التي تكونت من المستويات الإدارية العليا بجامعة العريش بواقع (90) فرداً. وقد جاء مستوى تطبيق كافة هذه المبادئ متوسطاً، مما يعني أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش كان متوسطاً. وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة، والتنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة حول ماهية الحوكمة ومتطلباتها وأليات تطبيقها، إنشاء مركز خاص بالجامعة.

دراسة الكسر (2018) بعنوان "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحكمة الإدارية في الجامعات"، هدفت التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بتطوير استبانتين لغرض جمع البيانات، حيث تم اختيار جميع القيادات بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض وبلغ عددهم (180) قائداً أكاديمياً. وقد توصلت الدراسة؛ أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض جاء بدرجة عالية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بعدة توصيات أبرزها: إجراء دراسات مماثلة لاستقصاء واقع تطبيق الحوكمة وعلاقتها بمعايير الجودة الشاملة، سن تشريعات ولوائح خاصة بمبادئ الحوكمة وتحديثها، مراجعة أنظمة الحوكمة الحالية وتقديم الدعم المناسب لها.

دراسة ربابعة (2017) جاءت بعنوان "درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين و أعضاء هيئة التدريس، و المعوقات و الحلول المقترحة" و قد

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين و أعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة، وتكونت عينة الدراسة من (390) عضواً من هيئة التدريس بجامعة اليرموك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، و(19) قائداً أكاديمياً تم اختيارهم بالطريقة القصدية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والنوعي، حيث تم تطوير استبانة لهذا الغرض تكونت من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف على المعوقات والحلول المقترحة لدى القادة الأكاديميين، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الأنظمة والقوانين في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، وجاء مجال الشفافية في المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال التمكين الإداري في المرتبة الثالثة بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال المساءلة الإدارية في الدرجة الرابعة، والمشاركة بالمرتبة الخامسة بدرجة تقدير متوسطة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بما يلي: ضرورة تطبيق مبادئ الديمقراطية في العمل الجامعي والتي ستساهم في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الحوكمة الإدارية، نشر ثقافة الحوكمة في الجامعة وإدراجها في المساقات التدريسية، تعزيز ثقافة المساءلة في الجامعة.

دراسة إغنس (2017) Patricia Agnes "نحو الحوكمة الرشيدة وإدارة جامعات غرب أفريقيا"، هدفت هذه الدراسة إلى زيادة أدوار الحوكمة والإدارة في النظام الجامعي من حيث الكشف عن مفاهيم الإدارة والحوكمة، وتبسيط الضوء على بعض المعلومات التجريبية المتعلقة بالحوكمة والإدارة في جامعات منتقاة في البلدان المتقدمة، والعمل على تقديم توصيات لتحسين ترتيب بعض الجامعات في غرب أفريقيا على المستوى العالمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تحليل الأدبيات التي تناولت الحوكمة في الجامعات وخاصة في الدول المتقدمة، وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها أنه يجب على جامعات غرب إفريقيا أن توضح مهمتها بكل شفافية وصدق وإيضاح وتحديد ميزانية مستقلة للجامعة وتقديم حوافز معنوية ومادية قائمة على الأداء بالنسبة إلى أعضاء هيئة التدريس، ودعم الحكم الذاتي لتحديد منهج واستراتيجية الجامعات، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتأكيد على الممارسات الحالية في توجه الإدارة، ورفع مستوى الاستقلالية، والمساءلة والمشاركة في صنع القرار الجامعي.

دراسة جونسون (2017) Adrienne L. Johnson بعنوان "الحوكمة التشاركية للجامعة: تصورات الكلية حول المشاركة والقيادة" هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الحوكمة التشاركية، بتقصي آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة متوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية هي جامعة Wright State University في الغرب الأوسط لتقييم أسباب ودوافع اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الحوكمة التشاركية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تم تحديد خمسة مواضيع سائدة تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الحوكمة الجامعية، وهي: الضغط العام داخل اللجنة، وتوضيح دور أعضاء اللجنة، وأهمية القيادة، والتحديات المهنية المستقلة، والتغيير الهادف والنجاح التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات من أهمها: تقدير أعضاء هيئة التدريس لحجم الصوت الذي لديهم في الحوكمة الجامعية، وضرورة أن تكون المشاركة في لجنة الجامعة متعددة المستويات حسب الضرورة لضمان تمثيلهم الكامل في صنع القرار، وأن هناك

حاجة إلى صقل الممارسة المعتادة للحوكمة الجامعية و التغلب على تعقيدات هذا التطبيق.
منهجية الدراسة وإجراءاتها:

ما يلي وصف لمنهجية البحث وإجراءات التطبيق، وبيان ماهية مجتمع الدراسة ومتغيراته، ثم تفصيل عينة الدراسة وكيفية احتسابها، وكذلك بيان أداة الدراسة وآلية بنائها وأقسامها وأبعادها، وإيضاح كيفية التحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وأخيراً تناول هذا الفصل الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والبرمجيات المستخدمة في البحوث الكمية.

منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، كون هذا المنهج لا يقتصر على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وحسب، وإنما يتعدى ذلك ليعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً (عبيدات، وآخرون، 2007).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدفين ببرامج التنمية البشرية (في قطاع التأهيل) بوزارة التربية والتعليم حيث بلغ المستفيدين من الدراسة بالبرامج التأهيلية والمسجلين بقاعدة البيانات حتى عام 2018/2017م ما مجمله (2008) دارساً.

كانت نسبة المستهدفين بالبرامج التأهيلية من المعلمين (39%)، وبلغت نسبة الوظائف الإدارية (61%)، وأن معظم المستهدفين بالبرامج التأهيلية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ملتحقون بالدراسة وفق نظام الإجازة الدراسية براتب كامل حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، يليهم الدارسون بنظام التفرغ الجزئي بفروعه حيث تصل نسبتهم (27%) فيما بلغت أقل نسبة للدارسين وفق نظام المنحة دراسية والبعثة الدراسية على التوالي (7.2%) و (3.3%). وإن أعلى نسبة للدارسين تتمثل في برنامج الماجستير تصل إلى (73%)، وفي برنامج البكالوريوس (27%)، والدكتوراه (14.5%). كانت نسبة الدارسين داخل السلطنة (72%)، وخارج السلطنة (28%).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (322) فرداً من المستهدفين بالبرامج التأهيلية التي توفرها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وذلك حسب جدول جريسيبي ومورجان (1970)، وعدد (86) فرداً من شاغلي الوظائف الإشرافية بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية إضافة إلى خمس محافظات.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بعد مطالعة الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة منها: دراسة الشهادات (2008)؛ العازمي (2012)؛ المناصير (2013)؛ العمرو والسنيدي والأضم (2014)؛ اليافعي (2015)؛ المخينية (2016) و (Adrienne L. Johnson 2017). تضمنت الاستبانة (49) عبارة توزعت في خمسة أبعاد هي: مبادئ الحوكمة الأربعة التي تم

اعتمادها في الدراسة وشملت: الشفافية (11) عبارة، المساءلة (10) عبارات، العدالة (10) عبارات، الشراكة (10) عبارات، زائداً بُعد التنمية البشرية (8) عبارات.

صدق الأداة: تم التحقق من الصدق الظاهري والصدق البنائي

الصدق الظاهري: وتم التحقق منه بعرض الأداة في صورتها الأولية، على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بالوظائف الإشرافية والإدارية بوزارة التربية والتعليم وجامعة السلطان قابوس، ومعهد الإدارة العامة، ومركز عمان للحوكمة والاستدامة، ومجلس الدولة. حيث طلب منهم بيان صلاحية الاستبانة، ومدى صحة فقراتها من حيث: الانتماء للبعد المدرجة ضمنه، وضوح الفقرات وتسلسلها، والدقة والسلامة اللغوية، وتم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم.

الصدق البنائي: تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (30) مستهدفاً من البرامج التأهيلية و(30) موظفاً من العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية. وتم إدخال البيانات المتحصلة من عينة الدراسة الاستطلاعية ببرنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) لتحليلها.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي للأبعاد الخمسة وللأداة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha). بعد توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، حيث تراوح معامل ثبات الاستبانة للمحاور بين (0.640) و(0.946)، أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.957)، وهو معامل ثبات مرتفع وكاف لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي سيتم جمعها بعد تطبيق الاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ لإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبانة أداة البحث.

- التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لبيان درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، اختبار شيفيه (Scheffe) للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) للتحقق من الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل).

نتائج الدراسة:

كان السؤال الأول: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشراكة، الشفافية، العدالة، المساءلة) بقطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية (الدكتوراه – الماجستير- البكالوريوس)؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالبرامج التأهيلية حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم، لكل محور من محاور الاستبانة. يوضح الجدول (2) الآتي نتيجة المحاور كافة:

جدول (1) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم (ن=322)

الرتبة	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الشفافية	3.22	0.76	متوسط
2	العدالة	3.02	0.82	متوسط
3	المساءلة	2.94	0.77	متوسط
4	الشراكة	2.82	0.72	متوسط
	تطبيق مبادئ الحوكمة ككل	2.99	0.68	متوسط

يتضح من الجدول (1) أن المستوى العام حول تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم جاء متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة المستهدفين بالبرامج التأهيلية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.99) وانحراف معياري بلغ (0.68)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات هذه الفئة من العينة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة بين (2.82 – 3.22)، بانحرافات معيارية بين (0.72 - 0.76)، فقد جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (0.76)، بينما جاء مبدأ الشراكة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري بلغ (0.72) وبمستوى متوسط أيضاً.

جاء مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية، وهو مستوى يعطي مؤشراً جيداً حول مستوى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في قطاع التأهيل لتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أن يحتم عليها العمل للرقى بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا القطاع وغيره من القطاعات خلال السنوات القليلة القادمة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السندي (2014) حيث جاء مستوى تطبيق مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة فيها بمستوى متوسط بما يتوافق ونتائج هذه الدراسة من العينتين ودراسة ربابعة (2017) حيث ظهر فيها مستوى تطبيق الحوكمة متوسطاً.

في الفقرات التالية، نعرض تقديرات أفراد عينة الدراسة المستهدفين بالبرامج التأهيلية، لفقرات كل محور من محاور الأداة. حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مبادئ الحوكمة كل على حدة، فجاءت النتائج كالآتي:

نتائج المحور الأول: الشفافية

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ الشفافية (ن=322)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعمم ضوابط الترشيح لكافة البرامج والأنظمة الدراسية بشفافية عبر البوابة التعليمية.	3.66	1.05	مرتفع
2	تُنشر القرارات المتعلقة بالقطاع على رابط خاص في البوابة	3.50	0.95	مرتفع

			التعليمية وفق المستجدات	
مرتفع	1.02	3.45	يقدم لي العاملون بالقطاع معلومات مفصلة عن أي استفساراتي أثناء فترة الدراسة.	3
متوسط	1.04	3.20	يتم الإفصاح عن أية قرارات جديدة ذات علاقة بقطاع التأهيل قبل وقت كافٍ.	4
متوسط	1.07	3.13	أعتقد أنه يتوفر لدى الوزارة بقطاع التأهيل دليل بالضوابط والإجراءات يمكنني الاسترشاد به عند الضرورة.	5
متوسط	1.04	3.13	يتسم نمط التعامل معي في قطاع التأهيل بالانفتاح والوضوح.	6
متوسط	1.03	3.08	يوفر لي قطاع التأهيل للمستهدف بالبرامج التأهيلية نظام إداري واضح وسهل الاستخدام لتقديم الاقتراحات والتظلمات.	7
متوسط	1.13	3.07	أجد أن الأنظمة والقوانين المطبقة في قطاع التأهيل تتسم بالوضوح والشفافية.	8
متوسط	1.04	3.06	توجد آليات واضحة بقطاع التأهيل تضمن حقوقي كمستهدف بالبرامج التأهيلية في حالة وقوع أي ضرر.	9
متوسط	1.08	2.90	يتم تزويدي كمستهدف بالمعلومات والمستجدات المتعلقة بقطاع التأهيل.	10
متوسط	0.76	3.22	مبدأ المساءلة ككل	

يتضح من الجدول (2) أن مستوى مبدأ الشفافية ككل جاء متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ ككل (3.22) بانحراف معياري قدره (0.76)، كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ جاءت بين (2.90 – 3.66) محققة بذلك مستويات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، بانحرافات معيارية بلغت بين (1.05 - 1.08)، وجاءت الفقرة التي نصت على "تعمم معايير وضوابط الترشيح لكافة البرامج والأنظمة الدراسية بشفافية عبر البوابة التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.05) محققة بذلك مستوى مرتفع، في حين جاءت فقرة "يتم تزويدي كمستهدف بالمعلومات والمستجدات المتعلقة بقطاع التأهيل بصفة مستمرة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.08) بمستوى متوسط.

جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وهو يتفق بذلك مع وجهة نظر العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الوضوح الذي تنهجه الوزارة في قطاع التأهيل، والإفصاح عن المعلومات والضوابط والتشريعات المتبعة، حيث يتم اطلاع كافة المستهدفين بضوابط ومعايير التنافس للتعرف الدراسي بكافة الأنظمة والبرامج الدراسية، والإفصاح عن أية قرارات جديدة ذات علاقة بقطاع التأهيل قبل وقت كافٍ من التطبيق، وتقديم العاملين بالقطاع معلومات مفصلة عن أي استفسارات للمستهدفين أثناء فترة الدراسة، علاوة على توجه الوزارة بتطبيق التقنية الحديثة في العمل مما يوفر الكثير من الشفافية ويتوافق مع رؤية السلطنة في تطبيق الحكومة الإلكترونية بغرض تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالتأهيل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ربابعة (2017) حيث جاء مستوى تطبيق مبدأ الشفافية فيها بمستوى متوسط.

نتائج المحور الثاني: العدالة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ العدالة (ن=322)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أرى الوزارة تؤكد على تفعيل مبدأ تقديم المصلحة العامة على مصلحة قطاع التأهيل.	3.12	1.12	متوسط
2	تُخضع الوزارة العاملين بالقطاع لإجراءات المساءلة عند الإخلال بالقوانين والضوابط المنظمة للعمل.	3.09	1.04	متوسط
3	تتاح للمستهدف بالبرامج التأهيلية فرص إبداء وجهات النظر والتطلعات وتقديمها بصورة مباشرة فيما يتعلق بقطاع التأهيل.	3.03	1.06	متوسط
4	يمارس قطاع التأهيل مسؤولياته في المساءلة الإدارية بصورة واقعية نافذة فاعلة.	3.02	0.97	متوسط
5	أعتقد بأنه يتم تعميم ثقافة المساءلة بين المستهدفين بالبرامج التأهيلية وبيان متطلباتها ومنافعها بشكل كاف.	2.97	1.08	متوسط
6	الأنظمة والقوانين المعمول بها تضمن تحقيق مستوى مناسب من المساءلة.	2.94	1.06	متوسط
7	يملك قطاع التأهيل دليلًا عمليًا نافذًا للمساءلة الإدارية للعاملين بالقطاع.	2.89	0.95	متوسط
8	أرى أن آليات المساءلة المطبقة بالقطاع تتسم بالموضوعية والحيادية.	2.88	0.95	متوسط
9	يحق للمستهدف مساءلة كافة المستويات الإدارية في حالة الإخلال والتقصير.	2.87	1.15	متوسط
10	يتم اطلاع المستهدف بالبرامج التأهيلية بآليات المساءلة المتبعة في القطاع كونها تتسم بالعلنية للجميع..	2.78	1.03	متوسط
11	تفصح الوزارة عن آليات المساءلة والمحاسبة الإدارية المتبعة في قطاع التأهيل	2.73	1.06	متوسط
	مبدأ المساءلة ككل	2.94	0.77	متوسط

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمبدأ العدالة ككل بلغ (3.02) وانحراف معياري قدره (0.82) وهذه القيم تعبر عن مستوى متوسط، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مبدأ العدالة بين (2.72 – 3.32)، حيث جاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط، فيما تراوح الانحراف المعياري لمبدأ العدالة بين (1.00 - 1.15) وجاءت الفقرة التي نصها " أعتقد أن الوزارة تسعى لتطوير الأنظمة والقوانين لتتوافق مع المستجدات بقطاع التأهيل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري بلغ (1.00) بمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "أجد أن مبدأ العدالة يُطبق في كافة الإجراءات المتبعة للترشح والتنافس بكافة البرامج والأنظمة التأهيلية." كونها الأقل بالمتوسط الحسابي الذي بلغ (2.72) وبمستوى متوسط أيضا.

جاء مستوى تطبيق مبدأ العدالة متوسطاً، وقد يعزى ذلك إلى اتباع الوزارة لآلية واضحة ومعلنة سنويا في عمليات الترشيح يتم من خلالها الإفصاح عن المعلومات ومعايير الترشيح في كافة

البرامج والأنظمة التأهيلية بما يتناسب ورغبة المستهدفين وطبيعة عملهم ومدى انطباق الاشتراطات عليهم، إذ تبذل الوزارة ممثلة بقطاع التأهيل جهوداً ملحوظة في تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل عادل من حيث إعطاء الفرص لجميع الفئات وفق نسبة وتناسب، ومراجعة كفاءة وكفاية التشريعات والإجراءات القانونية والضوابط بما يساعد على صحة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعملية التأهيلية.

نتائج المحور الثالث: المساءلة

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبدأ المساءلة (ن=322)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أرى الوزارة تؤكد على تفعيل مبدأ تقديم المصلحة العامة على مصلحة قطاع التأهيل.	3.12	1.12	متوسط
2	تُخضع الوزارة العاملين بالقطاع لإجراءات المساءلة عند الإخلال بالقوانين والضوابط المنظمة للعمل.	3.09	1.04	متوسط
3	تتاح للمستهدف بالبرامج التأهيلية فرص إبداء وجهات النظر والتظلمات وتقديمها بصورة مباشرة فيما يتعلق بقطاع التأهيل.	3.03	1.06	متوسط
4	يمارس قطاع التأهيل مسؤولياته في المساءلة الإدارية بصورة واقعية نافذة فاعلة.	3.02	0.97	متوسط
5	أعتقد بأنه يتم تعميم ثقافة المساءلة بين المستهدفين بالبرامج التأهيلية وبيان متطلباتها ومنافعها بشكل كاف.	2.97	1.08	متوسط
6	الأنظمة والقوانين المعمول بها تضمن تحقيق مستوى مناسب من المساءلة.	2.94	1.06	متوسط
7	يمتلك قطاع التأهيل دليلاً عملياً نافذاً للمساءلة الإدارية للعاملين بالقطاع.	2.89	0.95	متوسط
8	أرى أن آليات المساءلة المطبقة بالقطاع تتسم بالموضوعية والحيادية.	2.88	0.95	متوسط
9	يحق للمستهدف بالبرامج التأهيلية مساءلة كافة المستويات الإدارية في حالة الإخلال والتقصير.	2.87	1.15	متوسط
10	يتم اطلاع المستهدف بالبرامج التأهيلية بآليات المساءلة المتبعة في القطاع كونها تتسم بالعلنية للجميع..	2.78	1.03	متوسط
11	تفصح الوزارة عن آليات المساءلة والمحاسبة الإدارية المتبعة في قطاع التأهيل	2.73	1.06	متوسط
	مبدأ المساءلة ككل	2.94	0.77	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة ككل وفقاً لاستجابات المستهدفين بالبرامج التأهيلية بلغ (2.94) بانحراف معياري قدره (0.77) مما يدل على تطبيق هذا المبدأ في قطاع التأهيل بوزارة التربية والتعليم بمستوى متوسط، كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ تراوحت بين (2.73 – 3.12) بانحرافات معيارية بلغت فيما بين (1.06 - 1.12)، وهذه القيم تشير إلى مستويات تفاوتت بين المستويين المنخفض والمتوسط، حيث تصدرت الفقرة والتي نصها " أرى أن الوزارة تؤكد على تفعيل مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة بقطاع

التأهيل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري قدره (1.12) بمستوى متوسط، فيما جاءت الفقرة التي نصت على " تفصح الوزارة عن آليات المساءلة والمحاسبة الإدارية المتبعة في قطاع التأهيل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى منخفض.

جاء تطبيق مبدأ المساءلة متوسطاً، وقد تعزى هذه النتيجة للحاجة الى نشر ثقافة المساءلة على مستوى ديوان عام بالوزارة والمحافظات التعليمية واشترطات تطبيقها، وضرورة أن يمارس قطاع التأهيل مسؤولياته في المساءلة الإدارية بصورة واقعية نافذة فاعلة، وأن تُخضع الوزارة المستهدفين والعاملين بالقطاع لإجراءات المساءلة على حد سواء عند الإخلال بالقوانين والضوابط المنظمة للعمل ، حيث أن التوجه القائم حالياً للتعامل مع تقصير أو إخفاق المستهدفين والمعنيين يكون بطرق لا تصل لمرحلة المساءلة الإدارية بخطواتها الإجرائية البحتة، بهدف إيجاد بيئة عمل أكثر إيجابية بين العاملين بالقطاع، علاوة على وجود متابعة مباشرة دائمة لأداء العاملين بالقطاع لتحفيزهم على تحسين الأداء ليكون بالمستوى المطلوب بما قد يغني عن اللجوء لتطبيق المساءلة، بهذا الصدد، وهذا يتفق مع ما فسرتة نتائج دراسة (رباعه، 2017)، حيث جاء مستوى تطبيق مبدأ المساءلة فيها بمستوى متوسط بما يتوافق ونتائج هذه الدراسة.

نتائج المحور الرابع: الشراكة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مبدأ الشراكة (ن=322)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أُتفق مع انتقال الوزارة من الإدارة التقليدية الى الإدارة التشاركية بقطاع التأهيل	3.81	1.08	مرتفع
2	توفر لي الوزارة نظام اتصال ميسر ومفتوح بيني وبين المعنيين بقطاع التأهيل.	3.15	1.10	متوسط
3	لدي الوعي بسعي الوزارة نحو تحقيق التوازن بين متطلباتي كمستهدف بالبرامج التأهيلية ومصحة العمل.	3.07	1.04	متوسط
4	توفر لي الوزارة للمستهدف بالبرامج التأهيلية قنوات اتصال مفتوحة مع مؤسسات المجتمع التعليمي (وزارة التعليم العالي، الجامعات، وغيرها).	3.06	1.10	متوسط
5	يتم اطلاعي على كافة إجراءات وضوابط العمل المرتبطة بالعملية التأهيلية في داخل الوزارة وخارجها.	2.73	1.13	متوسط
6	أساهم كمستهدف بالبرامج التأهيلية بجدية في المسوحات الميدانية التي تجريها الوزارة على قطاع التأهيل.	2.67	1.18	متوسط
7	نتيح لي البرامج التأهيلية المشاركة في صنع القرارات فيما يتعلق بقطاع التأهيل.	2.61	1.10	متوسط
8	يناح لي كمستهدف بالبرامج التأهيلية فرصة إبداء الرأي وتقديم المقترحات فيما يتعلق بالبرامج والأنظمة التأهيلية.	2.51	1.06	منخفض
9	اعتقد أن الوزارة تطبق النهج التشاركي مع المستهدفين بالبرامج التأهيلية لتطوير العمل في قطاع التأهيل.	2.50	1.02	منخفض
10	أقوم بدور فعال في تقييم مدى تحقيق الوزارة لأهداف البرامج	2.49	1.10	منخفض

			التأهيلية.	
منخفض	1.09	2.40	أمنح كمستهدف بالبرامج التأهيلية فرصة حضور اللقاءات التشاورية لمناقشة أوجه القصور والتطوير في العمل بالقطاع.	11
متوسط	0.72	2.82	مبدأ الشراكة ككل	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمبدأ الشراكة ككل بلغ (2.82) بانحراف معياري قدره (0.72) وبمستوى متوسط، والمتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ تراوحت بين (2.40 – 3.81)، بانحراف معياري تفاوت بين (1.08 - 1.09)، حيث تصدرت القائمة الفقرة التي نصت على "اتفق مع توجه الوزارة في الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة التشاركية بقطاع التأهيل" بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري بلغ (1.08)، وهي الفقرة الوحيدة التي جاءت بمستوى مرتفع مقارنة بباقي فقرات هذا المحور، بينما كانت الفقرة والتي نصها "أمنح كمستهدف بالبرامج التأهيلية فرصة حضور اللقاءات التشاورية لمناقشة أوجه القصور والتطوير في العمل بالقطاع" هي الأقل بالمتوسط الحسابي الذي بلغ (2.40) وبانحراف معياري قدره (1.09) وبمستوى منخفض.

جاء مبدأ الشراكة في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية، وقد تعزى هذه النتيجة الى ندرة إشراك هذه الفئة في صناعة القرار، وقلة اللقاءات المفتوحة بينها والعاملين بالقطاع لمناقشة الاقتراحات وتلمس الإشكالات التي تعترض القطاع بما يكفل مشاركتهم في صناعة القرار والتفويض للصلاحيات الإدارية، حيث يتم اعتماد الخطط التأهيلية دون إشراك المستهدفين بالبرامج مما قد يعطى مؤشراً لسيادة مركزية اتخاذ القرارات ولا مركزية تنفيذها، والحاجة لترقية مساحات الحوار والتشاور الفعال بين المستهدفين والعاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية. العمل وفق الاجتماعات المشتركة والفعالة بين المستهدفين والعاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وإلى مواكبة للتطورات والمستجدات العالمية في يتعلق بأنظمة الإدارة الحديثة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ماهي التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة (الشراكة، الشفافية، العدالة، المساءلة) من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية؟
 لبيان التحديات استخدمت الباحثة التحليل النوعي والنسب والتكرارات، وذلك بعد احتساب الاستجابات المتشابهة وإدراجها بذات المحور، وقد بلغ عدد الاستجابات (236) استجابة من أصل (322)، كما في الجدول أدناه.

جدول (7) التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة المستهدفين بالبرامج التأهيلية

م	التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الحوكمة	التكرارات	النسبة
---	---	-----------	--------

1	محدودية العمل على نشر ثقافة الحوكمة وبمبادئها وتوضيح أهميتها ودورها في المجتمع التربوي.	28	11.80%
2	تدني تفعيل القوانين والتشريعات بما يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة.	25	10.50%
3	غياب مبادئ الحوكمة كإطار معلن في الخطط الاستراتيجية للوزارة.	24	10.50%
4	ضعف الاستفادة من خبرات الدول والمؤسسات المطبقة لمبادئ الحوكمة.	21	9%
5	القصور في إيجاد دليل واضح للحوكمة ومبادئها وتعزيز متطلبات تطبيقها الحوكمة.	20	8.47%
6	محدودية صلاحيات الإدارة العليا في قطاع تنمية الموارد البشرية التي تمكنها من تطبيق مبادئ الحوكمة	19	8.00%
7	غموض مدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز تنمية الموارد البشرية	18	7.60%
8	ضبابية إجراءات وقوانين المساءلة المتبعة مع الإداريين والمستهدفين بالبرامج التأهيلية	18	7.60%
9	غياب خطوات وآليات تطبيق مبدأ العدالة عن جميع الأطراف المعنية بالعملية التأهيلية	17	7.20%
10	غموض آلية تطبيق الضوابط المتبعة في المساءلة سواء للموظفين القائمين على التأهيل أو المستهدفين بالبرامج التأهيلية	16	6.70%
11	مركزية اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالخطط التأهيلية حيث مشاركة المستهدفين بالبرامج التأهيلية ضعيفة.	16	6.70%
12	تطبيق الشفافية لا يزال بحاجة إلى المزيد من التنظيم والإفصاح من حيث تقديم المبررات والأسباب في حال طلبها	14	5.90%
	المجموع	236	99.86%

يبين الجدول (7) أن عدد الفقرات التي تركزت عليها استجابة عيني الدراسة بلغت 12 فقرة، جاءت فقرة "محدودية العمل على نشر ثقافة الحوكمة وبمبادئها وتوضيح أهميتها ودورها في المجتمع التربوي" في المرتبة الأولى بنسبة 11.90%، تلتها في المرتبة الثانية "تدني تفعيل القوانين والتشريعات بما يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة" بنسبة تكرار بلغت 10.58%، وجاء الفقرة التي نصت على "تطبيق الشفافية لا يزال بحاجة إلى المزيد من التنظيم والإفصاح من حيث تقديم المبررات والأسباب في حال طلبها" في المرتبة الأخيرة بنسبة تكرار بلغت (5.90%).

التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في قطاع التأهيل من وجهة نظر المستهدفين بالبرامج التأهيلية فيما يلي:

- أ. غياب الرؤية الواضحة حول آلية نشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع عامةً وبقطاع التأهيل، مثل تنظيم ندوات والإعلام.
- ب. تدني تفعيل القوانين والتشريعات وفق ما وضعت له بما يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ت. ضعف المعرفة بخصائص الحوكمة وفوائدها، وتدني ثقافة الموظف والمستهدف حول الحوكمة وآلية العمل بها.
- ث. هناك ضعف تنمية تطبيق مبادئ الحوكمة لدى العاملين التنموية البشرية فهناك حاجة ماسة الى نشر ثقافة الحوكمة.

قائمة المراجع:

- الكسر، شريفة، عوض (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحكمة الإدارية في الجامعات 39. ص 417-430. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل
- وزارة التربية والتعليم. (2018) خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- ربابعة، سهى. (2017). "درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والطلول المقترحة". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن
- وزارة التربية والتعليم. (2017). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان الصفوف (1-12). دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية سلطنة عمان، مسقط.
- المخينية، زكية. (2016). "متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان
- عبوي، محمد؛ والعمرى، أحمد. (2016). "تأثير الحاكمية المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع (4)، مج (12).
- وزارة التربية والتعليم. (2016). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- السندي، عائشة. (2014). "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الاضم، مسيم، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الأرباح، 2014، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير. عمان. الأردن.
- كلبونة، أحمد. (2016). "أثر القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". دراسات العلوم الإدارية، 34 (2).

- وزارة التربية والتعليم. (2016). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- اليافعي، شريفة. (2015). "تطوير آليات المشاركة المجتمعية في صنع السياسة التعليمية في ضوء مبادئ الحوكمة بسلطنة عمان: تصور مقترح". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، مصر.
- وزارة التربية والتعليم. (2015). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم. (2016). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- العمر، حمزة. (2014). "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز عناصر الحوكمة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المناصير، عمر. (2013). "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الشويخ، فاروق. (2013). "حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الثالث عشر. - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
- يوسف، طارق. 2013، الثورة هي النتيجة الحتمية لعدم الالتزام بمبادئ الحوكمة.. ورقة عمل مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، 2013. 21-31.
- وزارة التربية والتعليم. (2013). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- العازمي، جمال، (2012)، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية ، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير. عمان. الأردن.
- وزارة التربية والتعليم. (2012). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- أبو قاعد، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة.. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع، 2011
- وزارة التربية والتعليم. (2011). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم. (2011). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. سلطنة عمان، مسقط.
- الشهادات، محمد قاسم. (2008). "أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر في بورصة عمان". (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا. الأردن.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (2007). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الفكر

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

Alkisru, Sharifat, Eiwad (2018). Dawr Tatbiq Maeayir Aljawdat Alshshamilat Fi Tahqiq Alhikmat Al'iidariat Fi Aljamieat 39. S 417-430. Majalat Kuliyat Altarbiat Al'asasiat Lileulum Altarbawiat Wal'iinsaniat/

Jamieatan Babil

- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2018) Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Rubabieat, Saha. (2017). "Drajat Tatbiq Alhawkamati Al'iidariati Fi Jamieat Alyarmuk Min Wijhat Nazar Alqadat Al'akadimiyyin Wa'aeda' Hayyat Altadris, Walmueawiqat Walhulul Almuqtaraha". (Rsalt Dukturah Ghyr Manshur). Jamieat Alyrmwk, 'Iirbid, Al'urdun
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2017). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2017). Taqyim Alnizam Altaelimii Lisaltanat Euman Alsufuf (1-12). Dirasatan Mushtarakan Bayn Wizarat Altarbiat Waltaelim Waitihad Almunazamat Altarbawiat Alnayuzilindiati Saltanat Eumaan, Masqat.
- Almukhniatu, Zky. (2016). "Imtatalabat Tatbiq Mabadi Alhukmat Fi Muasasat Altaelim Aleali Alhukumiat Bisiltanat Eman". (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshur). Jamieat Alsultan Qabws, Saltanat Eamman.
- Eibwini, Muhmada; Waleamri, 'Ahmud. (2016). "Tiathir Alhakimiat Almuasasiyat Walraafieat Almaliaat Ealaa Qimat Alsharikat Alsinaeiat Almudrajat Fi Bursat Eamaana", Almajalat Al'urduniyat Fi 'Iidarati Al'aemali, E (4), Maj (12).
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2016). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Alsanidi, Eayishat. (2014). "Dwr Alhakimiat Alrashidat Fi Tafeil Wazayif Aljamieat Alrayiysiat Fi Aljamieat Aleimaniati: Almueayaqat Wasubul Altatwayra". (Rsalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Alyrmuk, Arbid, Al'urdunn.
- Aladmi, Masim , 'Iithr Tatbiq Qawaeid Alhawkamati Ealaa Jawdat Al'arbahi, 2014, Jamieat Alshrq Al'awsati, Risalat Majstir. Euman, Al'urdunn.
- Kulbunat, 'Ahmud. (2016). "'Athar Alqawaeid Al'iirshadiati Lihawkimati Alsharikati Ealaa Jawdat Almaelumati Almhasbyti Fi Alsharikati Alsinaeiat Almusahamati Aleamat Al'urdaniata". Dirasat Aleulum Al'iidariati, 34 (2).
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2016). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Alyafei, Shariff. (2015). "Tatwir Aliat Almusharakati Almujtamaeiat Fi Sune Alsiyasat Altaelimiat Fi Daw' Mabadi Alhawkamati Bisiltanat Eiman: Tasawur Muqtarah". (Rsalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Alqahirat, Misr.
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2015). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2016). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Aleamru, Hamzat. (2014). "'Athar Alhawafiz Almadiyat Walmaenawiat Fi Taeziz Eanasir Alhawkamati Fi Almuasasati Aleamat Lildaman Alajjimaieii Al'urduniati: Dirasat Midaniti". (Rsalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Mutata, Alkark, Al'urdunn.
- Almanasayr, Eamur. (2013). "Athar Tatbiq Qawaeid Hawkamati Alsharikati Ealaa 'Ada' Sharikati Alkhadamat Almusahamati Aleamat Al'urduniata". (Rsaalat Majstayr Ghyr Minshurta). Aljamieat Alhashmiati, Alzurqa'i, Al'urdunn.
- Alshawikh, Faruq. (2013). "Halat Alhawkamati Wal'iidarati Aleamat Fi Alduwal Alearabiati Khirati 'Am Tahadiyat Wamutatalabat Jadid". Almunazamat Alearabiati Litanmiat Al'iidariati, Almutamar Alsanawii Aleami Alththalith Eushra. - Emman - Almamlakat Al'urduniyat Alhashmiati.
- Yusf, Tariq. 2013, Althawrat Hi Alnatijat Alhatmiati Lieadm Alailtizam Bimabadi Alhawkamati.. Waraqat Eamal Mutamar Al'iidarati Alrashidat Wabina' Dawlat Almuasasati, 2013. 21-31).
- Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2013). Khutat Al'iinma' Almahni. Almudiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.
- Aleazimi, Jamal, (2012), Dawr Hawkamati Alsharikati Fi Rafe Alqudrati Altanafusiati Lilsharikati Alkuaytiati , Jamieat Alshrq Al'awsati, Risalat Majstir. Euman. Al'urdunn.

Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2012). Khutat Al'iinma' Almahni. Almodiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.

'Abu Qaeud, 'Athar 'Abead. (2011). Alhawkamati Fi Eamaliat Al'iislah Almuasisii Fi Al'iidarati Alhukumiati: Dirasatan Hala.. Mutatan Lilbihawth Waldirasati, Silsilat Aleulum Al'iinsaniat Walajitimaaiati, Almujaalid Alssadis Waleishrun, Aleadad Alsaabieu,

Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2011). Khutat Al'iinma' Almahni. Almodiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.

Wizarat Altarbiat Waltaelim. (2011). Khutat Al'iinma' Almahni. Almodiriati Aleamat Litanmiat Almawarid Albashariati. Saltanat Eumaan, Masqat.

Alshahadatu, Muhammad Qasim. (2008). "'Athar Tabaniy Alsharikat Almusahamat Aleamat Al'urduniyat Limabadi Alhawkamati Ealaa Qararati Almustathmar Fi Bursati Eeman". (Rsaalat Majstayr Ghayr Minshurta). Aljamieat Al'urduniyati, Kuliyyat Aldirasati Aleulya. Al'urdunn.

Eubaydat, Dhuqan; Waeabd Alhiq, Kayd; Waeads, Eabd Alrhmn. (2007). Albahth Aleilmiu Mafhumah Wa'adawatih Wa'asalibah. Almamlakat Al'urduniyat Alhashmyt: Dar Alfikr.

REFERENCES

Abor, Joshua & K. D. Adjasi, Charles, (2007), "Corporate Governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications" Corporate Governance, ISSN. VOI (7), No (2), PP111-122

Lamine mandiang, réflexions autour du concept de gouvernance, Communication présentée dans projet «consolider et élargir la communication citoyenne pour une gouvernance démocratique au Sénégal », Dakar,CESTI : 06-09 mai 2008, p:3, cite web

World Bank, World Bank, 2003, Reforming Public Institutions and Strengthening Governance: A World Bank Strategy Implementation Update Washington: The Public Sector Group , Poverty Reduction and Economic Management (PREM) Net Work.

Johnson, Johnson, Adrienne L.; DuVivier, Roxanne S.; Hambright, W. Grant. 2017. Shared University Governance: Faculty Perceptions on Involvement and Leadership. Leadership and Research in Education, v4 n1 p10-26 201

Lamine mandiang, réflexions autour du concept de gouvernance, Communication présentée dans projet «consolider et élargir la communication citoyenne pour une gouvernance démocratique au Sénégal », Dakar,CESTI : 06-09 mai 2008, p:3, cite web

Etejere, Patricia Agnes Ovigueraye; Aburime, Aminat Ozohu; Aliyu, Olumayowa Kabir; Jekayinfa, Oyeyemi Jumo Towards Quality Governance and Management of West African Universities: The Way Forward. eJEP: e-Journal of Education Policy, Spr 2017

United Nation Development Program, 1997, Governance for Sustainable Human Development, AUNDP Policy Document, New York, January