



أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة أعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

إعداد

ياسر بن سليم بن سالم السعدي

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السنوي

2022م/1443هـ

أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم
بسلطنة عمان

أعدّها الطالب

ياسر بن سليم بن سالم السعدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 وتم اجازتها

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
..... -1
..... -2
..... -3
..... -4

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم/ ياسر بن سليم بن سالم السعدي

التوقيع/

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيد المرسلين الأولين والآخرين سيدنا محمد بن عبدالله .

إلى من كلَّه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى ست الحبايب
(أمي الحبيبة)

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي
(زوجتي الغالية)

إلى من أزهرت بهم حياتي، إلى نبض قلبي وقلذات كبدي، إلى من أسعى وأعمل لإسعادهم
(أبنائي الأحياء: عمار وعمر)

الباحث: ياسر بن سليم بن سالم السعدي

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجال وجهك وعظيم سلطانك، أحمدُ ربي وأشكره على أن يسّر لي إتمام هذه الرسالة على أحسن وجه.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان إلى من أرشدني ومدني بالنصائح والإرشادات القيمة في إعداد هذه الدراسة مشرفي الدكتور **صالح بن حمود السناوي** ، على كل ما أسهم به من توجيهات ونصائح من خلال متابعته لهذا العمل متمنيا له كل التوفيق والنجاح في مسيرته العلمية والعملية .

والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم و توجيهاتهم. والشكر التمام لجامعتنا الشامخة .

كما أتوجه بخالص الشكر كل من شارك في تسهيل مهمتي في البحث العلمي أو ساهم بدعوى في إنجاز هذه الرسالة .

الباحث: ياسر بن سليم بن سالم السعدي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الموسمي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالمسميات الوظيفية التالية: مدير عام، مدير، رئيس قسم، إداري، موظف، والبالغ عددهم (2301). أما عينة الدراسة فقد شملت (250) من مدراء عموم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والذي تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد قام الباحث بتصميم استبانة الكترونية كأداة لجمع بيانات الدراسة. كما تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها.

أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات بالاستناد على نتائج الدراسة من أهمها: تطبيق الآليات المناسبة لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ومستمر، والاهتمام بنتائج التقييم من خلال تحليلها ودراستها ونشر نتائجها بشفافية. لما له من أثر في تعزيز أداء العاملين وانتمائهم. كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بهدف زيادة أحساسهم بالمسؤولية والانتماء والحرص على مصلحة المؤسسة مما يعزز ويرفع من مستويات الأداء للعاملين.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الشفافية، المسؤولية، المساءلة، العدالة، الأداء المؤسسي.

Abstract:

The main objective of this study is to investigate the impact of adopting governance principles on the institutional performance of employees in the public diwan of Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The descriptive analytical method was used in order to achieve the goal of the study.

The study population consisted of all employees working in public diwan of Ministry of Education in the Sultanate of Oman with job titles: general manager, director, department head, administrative, employee, whose total number is (2301). The study sample included (250) employees from the population who were selected by simple random sampling method. The researcher designed an electronic questionnaire as a tool for collecting study data. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software was used to process and analyze the study data.

The results indicated that there is a positive statistically significant impact at significance level ($\alpha \leq 0.05$) for adopting governance principles on the institutional performance in the public diwan of Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

Some of the study recommendation is the application of appropriate mechanisms to measure employee satisfaction periodically and continuously. Moreover, the study recommended to involve employees in decision-making processes, in order to increase their sense of responsibility, belonging and concern for the interest of the institution, which enhances the performance levels of employees.

Keywords: principles of governance, transparency, responsibility, accountability, justice, institutional performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
أ	قرار لجنة المناقشة	1
ب	الإقرار	2
ت	الإهداء	3
ث	الشكر والتقدير	4
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية	5
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	6
خ	قائمة المحتويات	7
ر	قائمة الجداول	8
س	قائمة الأشكال	9
-	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميته	10
1	المقدمة	11
7	مشكلة الدراسة	12
8	أسئلة الدراسة	13
9	أهداف الدراسة	14
10	فرضيات الدراسة	15
11	أهمية الدراسة	16
13	الإطار المفاهيمي للدراسة	17
13	مصطلحات الدراسة	18
-	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	19
16	المقدمة	20
17	المبحث الأول: الحوكمة	21
17	مفهوم الحوكمة	22
17	أهداف الحوكمة	23
19	أهمية حوكمة المؤسسات	24

19	مبادئ حوكمة المؤسسات	25
23	محددات الحوكمة	26
24	أطراف الحوكمة	27
24	مراحل تطبيق الحوكمة	28
26	تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي	29
28	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي	30
28	مفهوم الأداء المؤسسي	31
29	مكونات الأداء المؤسسي	32
29	أهمية الأداء المؤسسي	33
30	معايير تصنيف الأداء المؤسسي	34
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	35
33	الدراسات العربية السابقة	36
39	الدراسات الأجنبية السابقة	37
44	التعقيب على الدراسات السابقة	38
45	خلاصة الفصل الثاني	39
-	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	40
48	المقدمة	41
48	حدود الدراسة	42
49	المنهج المتبع للدراسة	43
49	مجتمع وعينة الدراسة	44
49	مجتمع الدراسة	45
50	عينة الدراسة	46
51	مصادر جمع البيانات	47
51	أداة الدراسة	48
54	الأهمية النسبية	49
54	صدق أداة الدراسة	50
55	ثبات أداة الدراسة	51

56	وصف عينة الدراسة	52
58	الأساليب الإحصائية المستخدمة	53
-	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها	54
60	مقدمة	55
60	اختبار التوزيع الطبيعي	56
61	اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم	57
63	تحليل نتائج الدراسة	58
63	المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)	59
70	المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	60
72	اختبار بيرسون للارتباط	61
73	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	62
73	الفرضية الرئيسية	63
76	الفرضيات الفرعية	64
-	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	65
84	المقدمة	66
84	مناقشة النتائج	67
91	تحديات ومعوقات الدراسة	68
91	توصيات الدراسة	69
92	توصيات لدراسات مقترحة	70
94	قائمة المراجع	71
105	قائمة الملاحق	72

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي.	53
2	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.	55
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.	56
4	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	61
5	اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم لأبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة).	62
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الشفافية.	63
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المسؤولية.	65
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحاسبة.	66
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العدالة.	68
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة).	69
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي).	70
12	نتائج اختبار بيرسون للإرتباط بين متغيرات الدراسة.	72
13	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي.	72
14	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي.	72
15	نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ الشافية على الأداء المؤسسي.	76
16	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ الشافية على الأداء المؤسسي.	76
17	نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي.	78

78	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي.	18
79	نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي.	19
79	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي.	20
81	نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي.	21
81	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي.	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	م
13	الإطار المفاهيمي للدراسة	1
23	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	2

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 الإطار المفاهيمي للدراسة
- 1.8 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

تمثل الإدارة الرشيدة أحد المشكلات التي تؤرق الدول والشركات على السواء، حيث تجد الحكومات نفسها مضطرة إلى تحمل المزيد من التكاليف المالية في مقابل تحقيق نتائج قد تكون أقل من المستهدف، ما يستلزم بشكل مستمر وضع السياسات الاستراتيجية القادرة على تحقيق المستهدف من الخطط الحكومية، هذه السياسات الرشيدة تقتضي بطبيعة الحال توفير وإتاحة الإجراءات الإدارية القادرة على تحقيق الإنجازات المطلوبة وصياغة وتكوين سلسلة إجراءات وهياكل عمل مدروسة ومقومة مع الوضع في الاعتبار ضرورة خفض التكاليف ورفع العوائد المرجوة، وبعبارة مختصرة: تحقيق المستهدف وتحسين الجودة مع خفض التكاليف (المعتاز، 2008).

ومن هنا اتجهت الدول إلى اعتماد الحوكمة كمبدأ أساسي من مبادئ عمل الحكومات، حيث تسعى إلى تعميم مبدأ الحوكمة ليدخل في جميع مجالات عملها. ويعتد مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي تشهد تداخلاً كبيراً في التعريف والأهداف، فهي أداة لخفض التكلفة، ووسيلة لتحقيق الانضباط والإدارة الرشيدة، وعلوم السياسية هي وسيلة لتحقيق الديمقراطية (بلوافي، 2008).

ويقتصر البحث هنا على الحوكمة كوسيلة لتطوير وتعزيز الأداء المؤسسي للحكومات وتنمية قطاعاتها المختلفة ووضع الضوابط والقواعد لرقابة وإدارة المؤسسات، كمحاولة لتطبيق طريقة الإدارة الرشيدة التي تشمل قواعد ومبادئ العمل الصحيحة.

ويمكن تطبيق هذه القواعد على مؤسسات القطاع الخاص، وأيضًا منظمات المجتمع المدني أيضاً، ويظهر بوضوح تأثير تطبيق مفهوم الحوكمة من خلال تعدد الإيجابيات الملموسة في كافة القطاعات.

وقد ظهر مصطلح الحوكمة في الجريدة الرسمية الفيدرالية الأمريكية عام 1976، وذلك بعد تعرض أحد شركات النقل الأمريكية (بين سنترال Penn Central) لأزمة مالية كبيرة أدت لإفلاسها، ما دفع الحكومة الأمريكية لمزيد من التدقيق في أسلوب وإجراءات عمل الشركات والأسواق المالية، لكن البداية الحقيقية للمصطلح كانت مع الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العالم وصولاً إلى الأزمة المالية العالمية عام 2008، وأزمة شركة إنرون (المعتاز، 2008).

وكان مرجع هذه الأزمات هو الفساد وعدم الانضباط وضعف الرقابة، التي تشير في الغالب إلى هشاشة النظام المالي العالمي، مما قوض نظرية الاقتصاد الحر والتوجه إلى أن التدخل الحكومي الذي كان يعتبر مشكلة قد بات يمثل ضرورة ملحة (بلوافي، 2008). وكان الهدف الأساسي من الحوكمة هو إعادة بناء نظام مالي قوي يتفادى مثل هذه الأزمات مستقبلاً.

وللوصول إلى مستوى الحوكمة المطلوب فإن ثمة متطلبات داخلية وخارجية مطلوبة، فعلى المستوى الخارجي لا بد أن تساهم حزمة القوانين والإجراءات والمحفزات الحكومية على تحقيق الحوكمة، وعلى المستوى الداخلي فيجب على المؤسسة أن تدرس وتقر السياسات والإجراءات الداخلية التي تحقق الحوكمة، وهذا التآزر بين الإجراءات الداخلية والخارجية هو السبيل

لتطبيق الحوكمة (محمد يوسف، 2007)، (سليمان، 2015):

معايير خارجية: ويقصد بها البيئة التشريعية والتنظيمية والاستثمارية والقوانين والإجراءات الحكومية المنظمة للعمل بالدولة.

معايير داخلية: ويقصد بها اللوائح والقواعد التي يتم على أساسها توزيع السلطات والمسئوليات واتخاذ القرارات، فضلاً عن آليات قياس الأداء والمراجعة.

ولا يمكن الاكتفاء بأحد الجانبين عند تطبيق الحوكمة، بل لا يمكن أن يقدر للحوكمة النجاح والإنجاز بالشكل المطلوب إذا لم يراعي تطبيق الجانبين وإذا افتقد الجانبين معايير التناغم والتنسيق، وتبرز هنا مسئولية الحكومات في تعزيز المفهوم وفي إتخاذ الإجراءات الضرورية لتيسير تطبيقه.

كما تبرز هنا أهمية الوعي لدى جميع الأطراف ذات الصلة بضرورات الحوكمة وطنياً وإقليمياً، خاصة وأن مفهوم الحوكمة قد يكون مفهوماً اشكالياً لدى بعض الأطراف.

وتهدف هذه المعايير إلى تحقيق أهداف رئيسية يبنى عليها قياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها من عدمه، وذلك من خلال المبادئ الرئيسية للحوكمة وهي:

الشفافية: وتعنى إتاحة المعلومات وتوضيحها وخاصة المعلومات التي يتم على أساسها إتخاذ قرارات معينة.

المسئولية: وتعني فهم كل موظف في المؤسسة لحقيقة وأهمية عمله والواجبات والحقوق المترتبة عليه، والهدف من إدراك المسئوليات بوضوح هو تأدية المهام المنوطة بالعاملين بدقة وكفاءة.

المحاسبة: وتعنى ضرورة وجود نظام لمراجعة وقياس الأداء بنزاهة وشفافية مع وجود لائحة خاصة بتطبيق الجزاءات العادلة حال ارتكاب الأخطاء.

العدالة: وتعد الهدف الاسمي لعملية الحوكمة، ويتشعب مفهومها ليشتمل على المسئوليات والمهام والإثابة والعقاب وحتى عملية الترقى إلى المناصب الأعلى.

ويمكن النظر إلى الأسباب التي تدفع الدول والشركات إلى الاهتمام بإجراء وتطبيق سياسات الحوكمة على النحو التالي (سليمة، 2015):

تحسين البيئة الاستثمارية وضمان النزاهة الإدارية:

حيث تهتم الدول والشركات بتأكيد وجود بيئة متوازنة وسليمة للاستثمار والتجارة، ووجود نظم إدارية عادلة تضمن اتخاذ القرارات الصحيحة والعادلة وتضمن المنافسة النزيهة بين كل الأطراف ذات الصلة. ويرتبط تحسين البيئة الاستثمارية أيضاً بعمليات الاستثمار غير المباشر، فخفض الحكومات لنفقاتها وتسريع دورة إجراءات العمل وتحسين خطواتها، يصب أيضاً في ذات الإطار.

العولمة:

تدفع العولمة الدول والشركات وجميع الأطراف ذات الصلة إلى استخدام ذات المفاهيم والثقافات الإدارية، وافتقاد الكيانات والمؤسسات لهذه المفاهيم يعنى عدم قدرتها على العمل في الإطار الدولي والإقليمي وهو ما يعد - بطبيعة الحال - خسارة كبيرة للمؤسسة أو الشركة.

التقنين ومجابهة المخالفات:

تساهم الحوكمة في تقنين الإجراءات وضمان مطابقتها للوائح والتشريعات المعمول بها، كما تضمن وجود آلية مراجعة وقياس للأداء وآلية للإثابة والعقاب، وهو ما يرفع من جودة العملية الإدارية في نهاية المطاف ويخفض كم وكيف المخالفات المالية والإدارية.

فترات الكساد الاقتصادي - الظروف الطارئة:

خلال فترات الكساد الاقتصادي أو الظروف الطارئة تتأثر الاستثمارات الدولية والمحلية بصورة كبيرة، كما تتأثر دورة الأعمال وتوقيتاتها، فخلال الجائحة الصحية الأخيرة تأثرت الاستثمارات والتجارة حول العالم بشكل كبير، كما تأثرت العمليات الإدارية وتوقيتات العمل وانتهاء الإجراءات أيضاً، وهنا تبرز أهمية الحوكمة التي تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على منظومة العمل في مثل هذه الظروف.

معايير قياس الحوكمة ودرجة تطبيقها:

ووفقاً لدراسة (محمد يوسف، 2011)، هناك ثلاث جهات رئيسية وضعت معايير لقياس درجة حوكمة الشركات:

■ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

حفظ حقوق جميع المساهمين

المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

الإفصاح والشفافية:

■ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

قيم الشركة ومواثيق الشرف

التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار

وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا

الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا

تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج

■ **معايير مؤسسة التمويل الدولية:**

الممارسات المقبولة للحكم الجيد

خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ماذا عن الحكومات؟ وكيف يمكن تطبيق وقياس إجراءات الحوكمة بها؟، خاصة وأن الحكومات لها أهداف مختلفة عن الشركات، فهي وإن كانت تسعى لزيادة العوائد المالية وتقليل النفقات، ولكنها أيضاً تسعى لتحسين نوعية الخدمات والارتقاء بمستوى معيشة المواطنين وغيرها من الأهداف الاجتماعية التي قد يصعب قياسها.

■ **حوكمة القطاعات الحكومية بسلطنة عمان:**

كانت موضوعات الحوكمة حاضرة بوضوح في خطط وبرامج سلطنة عمان، حيث تضمنت الكلمة الافتتاحية لوثيقة رؤية عمان 2040 لجلالة السلطان هيثم بن طارق تحديداً لأهمية الحوكمة بالنسبة للقطاعات الحكومية (نص الوثيقة ص8):

(كما أولت الرؤية المستقبلية أهمية خاصة لقضايا الحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تفعيل الرقابة، والاستخدام الفاعل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة؛ بما يعزز الثقة في اقتصادنا الوطني، ويدعم تنافسية جميع القطاعات في ظل سيادة القانون.)

تؤكد الكلمة العلاقة الوثيقة بين قضايا الحوكمة والأولويات الوطنية، حيث تمثل الحوكمة أداة رئيسية للرقابة واستغلال الموارد وتأكيد الثقة والنزاهة، ما يعزز الثقة في الاقتصاد العماني وإدارته الرشيدة.

وقد حددت الوثيقة (ص 42) الأهداف التي تصبو لها سلطنة عمان من تطبيق إجراءات الحوكمة، وهي ما يلي:

- أداء خدمات حكومية بجودة عالية.
- قرارات حكومية ذات توازن ومصداقية.
- قطاع حكومي فعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- حوكمة فاعلة للموارد والمشاريع.
- معايير تنافسية واضحة لشغل المناصب القيادية.
- شفافية وافصاح مؤسسي وكفالة تداول المعلومات.
- شراكة متوازنة ومستدامة بين القطاعين العام والخاص.

2.1 مشكلة الدراسة:

لا خلاف على أن مردود الحوكمة على المؤسسات الحكومية هو مردود إيجابي، ولا خلاف كذلك على اتفاق الحكومات على أهمية تطبيقها، وثمة حاجة كبيرة لاستثمار هذا التوافق في دراسة الحوكمة والوقوف على رصد وتحليل النتائج لدى الحكومات العربية بشكل دقيق، خاصة وأن المؤشرات الدولية عادة ما لا تكون منصفة بحق الجهود التي تبذلها دول المنطقة وغالباً ما تصنفها على أنه سيئة الإدارة (الصلاح، 2007).

وقد تبني مجلس التعليم بسلطنة عمان مفهوم الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، الأمر الذي يؤكد الدعوة الصريحة لتبني المؤسسات التعليمية لمفهوم الحوكمة المؤسسية و الجودة، مما يستلزم تعميم مرحلتي تحديد وتوثيق إجراءات وعمليات نظام إدارة الجودة بمديريات ديوان عام الوزارة بشكل عام، وقد أشارت دراسات كل من (المخينية 2016) و (البلوشية 2015) إلى ضعف مفهوم الحوكمة في المؤسسات الحكومية ومن بينها مؤسسات القطاع التعليمي، كما أكدت ضرورة تعميق المفهوم. . حيث هدفت دراسة المخينية (2016) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، فيما هدفت دراسة البلوشية (2015) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة في سلطنة عمان.

لذلك يسعى البحث لفهم ودراسة تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية والآثار المترتبة على هذا الأمر، فضلاً عن المعوقات التي تحد من الآثار الإيجابية المرجوة منها (العدواني 2009)، مع تحديد مجال التطبيق العملي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

3.1 أسئلة الدراسة:

يمكن أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

1. ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

2. ما هو أثر تطبيق مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

3. ما هو أثر تطبيق مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

4. ما هو أثر تطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

4.1 أهداف الدراسة:

يتبلور الهدف العام للدراسة في:

▪ دراسة وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وينبثق عن هذا الهدف أربعة أهداف فرعية هي:

1.4.1 فهم ودراسة أثر تطبيق مفهوم الشفافية على الأداء المؤسسي للموظفين بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

2.4.1 تحديد الأبعاد المختلفة لأثر تطبيق مفهوم المسؤولية على الأداء المؤسسي للموظفين بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

3.4.1 إدراك وتحديد منظومة الإثابة والجزاءات من خلال تطبيق مفهوم المحاسبة على الأداء المؤسسي للموظفين بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

4.4.1 فهم فلسفة وتطبيق مفهوم العدالة على الأداء المؤسسي للموظفين بالديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية للدراسة (H_0): توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (الشفافية، والمسؤولية، والمحاسبة، والعدالة) والأداء المؤسسي للموظفين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضيات الفرعية:

○ الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق بعد الشفافية والأداء المؤسسي للموظفين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

○ الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق بعد المسؤولية والأداء المؤسسي للموظفين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

○ الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق بعد المحاسبة والأداء المؤسسي

للموظفين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

○ الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق بعد العدالة والأداء المؤسسي للموظفين

في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها مساهمة علمية وتطبيقية لدعم المكتبة العمانية في مجال

الإدارة والحوكمة، كما تستهدف الدراسة التركيز على القطاع الحكومي وعلى سبل تعزيز

ورفع كفاءة العمل به.

● **الأهمية العلمية:** تبدو الأهمية العلمية للبحث في تناوله لدور الحوكمة في القطاع

الحكومي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مع بحث تأثيرها على تحسين الأداء

الوظيفي.

ومما لاشك فيه أن القطاعات الحكومية تتميز بسمات خاصة ترفع من أهمية هذه

الدراسة، فهي قطاعات تدار عبر منظومة قوانين متعددة، كما ان تأثيرها في الحياة

الاجتماعية والاقتصادية للدولة شديد القوة.

وتأتي الأهمية العلمية هنا لتؤكد على تحليل ودراسة تأثير مبادئ الحوكمة على هذه القطاع التعليمي، وهو القطاع الذي يحتل صدارة الأهمية في خطط الدولة للتنمية وصناعة المستقبل.

- **الأهمية العملية:** تتبع أهمية البحث من خلال دراسة طبيعة العلاقة التكاملية بين الحوكمة والأداء الوظيفي في تطوير الأداء وتحسينه، وذلك من خلال:
 - زيادة فاعلية القطاعات الحكومية عامة والمتعلقة بالتعليم خاصة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - دعم وتعزيز ثقافة الحوكمة لدى الكثير من الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي.
 - زيادة وتعميق الأبحاث العلمية التي تهتم بحوكمة القطاعات الحكومية بهدف تحسين أداء القيادات وإظهار الشفافية وكذلك ضمان فعالية الرقابة على الأداء الوظيفي.
 - دراسة وتحليل الأسباب التي من شأنها إعاقة تطبيق مبادئ الحوكمة على النحو الأمثل بالقطاعات الحكومية.
 - رفع الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والمميزات التي تحققها بأبعادها الوظيفية والوطنية.
 - توظيف مبادئ الحوكمة وآثارها المختلفة في تحقيق الأهداف الحكومية ورؤية الدولة في تطوير القطاعات الحكومية ورفع كفاءتها.
 - وضع تصور مرحلي لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاعات الحكومية وترتيب أولويات وخطط التنفيذ.

1.7 الإطار المفاهيمي للدراسة:



الشكل (1-1): الإطار المفاهيمي للدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة:

تالياً أبرز المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

- الحوكمة:

تعرف المؤسسة الدولية للتمويل IFC الحوكمة بأنها نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (عبد القادر، 2011)، بينما تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على غدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح (عماد محمد وعلام 2010).

- الشفافية

تعرف بأنها وضوح الممارسات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة، وسهولة الحصول على المعلومات، وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في المؤسسة (حسام الدين، 2015).

- المسؤولية

تعرف بأنها مسؤولية مجلس الإدارة عن تقديم الإرشاد والتوجيه الإستراتيجي للأفراد العاملين في المؤسسة، وقدرته على القيام بالرقابة الفعالة على إدارات المؤسسة بما يتناسب مع معايير الأداء المعتمدة، والمامه بالمباديء التنفيذية للمؤسسة، وإدراكه لما يترتب على مسؤولياته من محاسبة أمام أصحاب المصلحة والجهات المسؤولة (جعادي، 2017).

- المحاسبة

تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين ومحاسبتهم على مستوى تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم وفق المعايير الموضوعية. وهذا يتطلب وضوح مسؤوليات الموظفين والمعايير الواجب الالتزام بها أثناء أدائهم لواجباتهم (حسام الدين، 2015).

- العدالة

وتعرف بأنها ضمان المعاملة المتساوية والعادلة لجميع الأفراد في المؤسسة والعاملين فيها وأصحاب المصلحة، والمحافظة على حرياتهم، واحترام حقوقهم وعدم انتهاكها، وعدم التحيز ضد فرد أو جماعة معينة. كما تشمل العدالة تطوير القوانين والإجراءات اللازمة التي تضمن حماية العاملين أثناء أدائهم لواجباتهم، وتساندهم للمطالبة في حقوقهم (جعادي، 2017).

- الأداء المؤسسي:

ويقصد به ارتباط الأداء بمستوى الكفاءة والفاعلية ويتم من خلال عدد من المهام والمستويات والإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الكمية والنوعية والزمنية بالإضافة إلى سلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه (Bennett, 2000).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 المقدمة

2.2 المبحث الأول: الحوكمة

2.3 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

1.2 المقدمة:

الحوكمة هي نظام مبني على العلانية له من المبادئ والقيم ما يتوجب الالتزام به لتحقيق النتائج المستهدفة، كذلك لا بد له من كيان إداري قوي ومؤهل وقادر على تبني هذه المبادئ (المهدي، 2015)، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة تهدف إلى فرض الرقابة القوية والفاعلة على مستويات الأداء، ورفع القدرات الإنتاجية للمؤسسات مع تخفيض النفقات (حسانين، 2009)، ولا تتحقق هذه النتائج إلا من خلال هيكل واضح يتضمن المسؤوليات والواجبات، ونظام شامل لمراجعة مستويات أداء العاملين (محمد 2009).

ولا يمكن كذلك إهمال العنصر البشري عند تطبيق الحوكمة، فمن الضروري ان تتوافر القدرات البشرية التي تستطيع استيعاب مبادئ الحوكمة والقيام بالتدريب الجيد على تنفيذها وهو ما يرتبط بعمليات الترقى وتولى المناصب المختلفة داخل المؤسسة (حماد، 2012) .

ويقود المفهوم السابق إلى عنصر الوعي، فثمة أهمية كبيرة إلى تحقيق وقياس مدى وعي العاملين بمبادئ وآليات الحوكمة، وقياس العلاقة بين قلق العاملين والقدرة على تطبيق سياسات الحوكمة بشكل واضح، فعادة ما يعتقد العامل أن تطبيق سياسات الحوكمة بما لها من آليات رقابية شديدة يكون في غير صالح العامل، وهو المفهوم الذي يعرقل القيام بتطبيق آليات الحوكمة بشكل جدي (عبد الوهاب، 201) .

وقد سعت الدراسات السابقة إلى تناول مفهوم الحوكمة من مختلف جوانبه والنظر كذلك في مختلف الأبعاد التي تؤثر عليه وعلى عملية تطبيقه، كما سعت إلى قياس نتائج تطبيق سياسات الحوكمة ورصد تأثيراتها المختلفة على الأداء.

2.2 المبحث الأول: الحوكمة

1.2.2 مفهوم الحوكمة:

تعددت تعريفات الحوكمة في الأدب النظري، منهم من عرفها بأنها مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في الأداء من خلال اختيار الأساليب الفعّالة والمناسبة لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة (يوسف، 2011). ومنهم من عرفها بأنها عملية تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون الشركة من خلال التعاون بين جميع أعضائها في عملية صنع القرار، والأخذ بآرائهم وحفظ حقوقهم والمساءلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات والموظفين (الخصير، 2018). كما تم تعريف الحوكمة بأنها نظام يتم خلاله توجيه أعمال الشركة أو المؤسسة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق المعايير اللازمة للنزاهة والمسؤولية والشفافية (أبو عواد و الكبيسي، 2014).

2.2.2 أهداف الحوكمة:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى مبادئ الحوكمة إلى تحقيقها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي (بن عمر و دادن، 2014):

1. تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الإنطباع الإيجابي

والصورة الذهنية عنها.

2. تطوير عملية صنع القرار في الشركات والمؤسسات من خلال زيادة إحساس المدراء

بالمسؤولية.

3. زيادة مصداقية معلومات وبيانات المؤسسة.
4. زيادة مستويات الوضوح والشفافية الإفصاح وتطوير عملية نشر المعلومات والبيانات.
5. زيادة قدرة المؤسسات على تطوير موقفها التنافسي وجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال.
6. تطوير قدرات الإدارة في تحفيز العاملين وتقليل معدل دوران الموظفين وزيادة استقرارهم
7. محاربة الفساد بجميع صوره سواء الفساد المالي أو المجاسبي أو السياسي.
8. زيادة القدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية والتقليل من هروب رؤوس الأموال.
9. زيادة استقرارية ومصداقية القطاعات المالية على المستويين المحلي والدولي.
10. التركيز على عنصر الشفافية في كافة المعاملات والإجراءات المحاسبية في المؤسسات.
11. مراجعة المعاملات المالية بشكل يساهم في ضبط عناصر الفساد في جميع المراحل.
12. زيادة المدخرات والتدفقات وتنمية الإستثمار والإنتاجية و تعظيم الأرباح وبعيد عن الاحتكارات.

3.2.2 أهمية حوكمة المؤسسات:

تتمثل أهمية الحوكمة في قدرتها على زيادة قدرة المؤسسات على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وزيادة قيمة المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية بالمقارنة مع منافسيها وبالتالي زيادة قدرتها على جذب مصادر جديدة للتمويل سواء محلية أو عالمية مما يساهم في زيادة قدرتها على النمو والتوسع. وحيث أن زيادة قدرة المؤسسات على التوسع يزيد من قدرتها على توفير وخلق فرص عمل جديدة، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة (بن عمر و دادن، 2014).

كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز تحمل الإدارة مسؤوليتها وتطبيق المسائلة وتحسين ممارساتها المالية والإدارية والمحاسبية، والحرص على الشفافية، مما يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على اكتشاف الغش والتلاعب المالي والفساد الإداري. وبالتالي زيادة قدرة المؤسسات على اتخاذ الإجراءات المناسبة، وتطبيق العلاج، ومعالجة الآثار قبل تفاقم المشكلة وتأثيرها بشكل سلبي على المؤسسة (عياش وآخرون، 2021).

4.2.2 مبادئ حوكمة المؤسسات:

هناك مجموعة من المبادئ التي تستند عليها عملية حوكمة المؤسسات ومنها:

1. الشفافية:

تعرف الشفافية بأنها وضوح الممارسات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة، وسهولة الحصول على المعلومات، وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في المؤسسة. وقد أصبحت الشفافية حاجة مجتمعية ملحة من

أجل القضاء على جميع أشكال الفساد، وخلق بيئة عمل صحية، والمساهمة في التوفير والتوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالقرارات، وذلك من خلال توفيرها في الوقت المناسب ولكافة الأطراف المعنية (حسام الدين، 2015).

أثر تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية تطبيق مبدأ الشفافية في تقليل غموض المعلومات والبيانات والتخلص من الفساد. وتعميق مبدأ الديمقراطية وتحقيق المساءلة. كما يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز الترابط المؤسسي وتفعيل دور الموظفين والعاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز انضباط الأفراد مما يؤدي إلى زيادة الدقة والحرص في الإنجاز. كما تساهم الشفافية في تقوية الترابط الاجتماعي من خلال تعزيز مشاركة الأفراد في عملية ابداء الرأي وسهولة حصولهم على المعلومات مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى الأداء المؤسسي (أبوكريم والثويني، 2014).

يُعد مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تساهم في ازدهار وتطور الاقتصاد واستقطاب الاستثمارات وذلك من خلال شعور المستثمرين بالأمان والثقة. وبالتالي فإن غياب الشفافية يؤثر سلباً على النمو الاقتصادي، حيث أن عدم الدقة والوضوح في المعلومات يؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وبالتالي تدنى مستوى الأداء المؤسسي.

2. المسؤولية:

تعرف المسؤولية بأنها مسؤولية مجلس الإدارة عن تقديم الإرشاد والتوجيه الإستراتيجي للأفراد العاملين في المؤسسة، وقدرته على القيام بالرقابة الفعالة على إدارات المؤسسة بما يتناسب مع معايير الأداء المعتمدة، والمأمه بالمباديء التنفيذية للمؤسسة، وإدراكه لما يترتب على مسؤولياته من محاسبة أمام أصحاب المصلحة والجهات المسؤولة (جعادي، 2017).

أثر تطبيق مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي

إن شعور الموظفين بالمسؤولية يدفعه لإنجاز الأعمال المكلف بها على أكمل وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن قيام مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤوليته تجاه المؤسسة وموظفيها من رقابة وتوجيه وتطوير المعايير اللازمة لتقييم الأداء، يساهم فس تعزيز أداء الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على مواردها (جعادي، 2017).

3. المحاسبة:

تعرف المحاسبة بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظفين ومحاسبتهم على مستوى تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم وفق المعايير الموضوعية. وهذا يتطلب وضوح مسؤوليات الموظفين والمعايير الواجب الالتزام بها أثناء أدائهم لواجباتهم. (حسام الدين، 2015).

أثر تطبيق مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي

تبرز أهمية المحاسبة بكونها وسيلة لمتابعة أداء الموظفين، وآلية لتنظيم الأعمال الإدارية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الفاعلية في المؤسسة. كما تعتبر المساءلة وسيلة بتزويد الموظفين برود الفعل حول انجازهم من أجل التطوير وحماية المصلحة العامة للمؤسسة. كم تعتبر المسائلة سبباً رئيسياً لوجود معايير ونظام يحتكم له عند تطبيق عملية تقييم الأداء، ووسيلة أساسية لضبط سلوك العاملين أثناء قيامهم بواجباتهم داخل المؤسسة (الخصير، 2018).

تعد المحاسبة وسيلة لمقاومة الانحراف الإداري، والفساد. وإن شعور الموظفين والمدراء بالتطبيق الفعال لمبدأ المحاسبة يشجعهم على الإلتزام بأداء مهامهم بالشكل المطلوب، وعدم اساءة استخدام موارد المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة، وعدم التعسف في ممارسة السلطة. وبالتالي فإن التطبيق الفعال لمبدأ المحاسبة من شأنه أن يقوم سلوك الأفراد في المؤسسات ويرفع من مستوى ادائهم (الخصير، 2018).

4. العدالة:

وتعرف بأنها ضمان المعاملة المتساوية والعدالة لجميع الأفراد في المؤسسة والعاملين فيها وأصحاب المصلحة، والمحافظة على حرياتهم، واحترام حقوقهم وعدم انتهاكها، وعدم التحيز ضد فرد أو جماعة معينة. كما تشمل العدالة تطوير القوانين والإجراءات اللازمة التي تضمن حماية العاملين أثناء أدائهم لواجباتهم، وتساندهم للمطالبة في حقوقهم (جعادي، 2017).

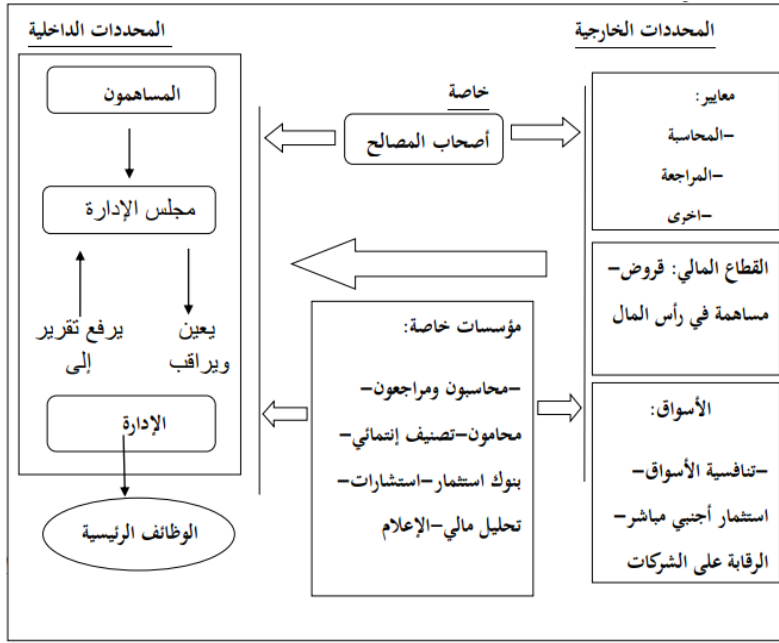
أثر تطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي

إن تطبيق مبدأ العدالة من شأنه أن يزيد شعور الموظفين بالأمان والإستقرار الوظيفي، وضمان حصولهم على فرص متكافئة، وتطبيق تقييم الموظفين بناءً على انجازاتهم وادائهم وابداعاتهم. وبالتالي فإن تطبيق مبدأ العدالة من شأنه تعزيز مستوى أداء الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (جعادي، 2017).

5.2.2 محددات الحوكمة:

يعتمد التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة على توافر مجموعة من المحددات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: محددات داخلية ومحددات خارجية.

- **المحددات الداخلية:** وتشمل جميع الأسس والقواعد التي تنظم عملية اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار والسلطات داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أعلى مستوى من الفعالية وعدم تعارض المسؤوليات والمهام (Iskander & Chamlou, 2000).
- **المحددات الخارجية:** فتشمل جميع العوامل التي تؤثر على البيئة العامة للاستثمار في الدولة مثل القوانين المنظمة للأنشطة الاقتصادية، وتوفير التمويلات اللازمة للاستثمار، ومستوى التنافسية، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة (Iskander & Chamlou, 2000).



الشكل رقم (1-2): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة (Iskander & Chamlou, 2000)

6.2.2 أطراف الحوكمة:

يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة مسؤولية مشتركة لمجموعة من الأطراف التي تطبيقها، وزيادة الوعي بأهميتها، وتوفير الاحتياجات اللازمة لتطبيقها، ومن أهم هذه الأطراف الدولة ككيان مستقل بما في ذلك هيكلها الإداري، وبنائها التنظيمي، ومؤسساتها، وسلطاتها الثلاثة: التنفيذية والتشريعية والقضائية. حيث تعمل السلطة التشريعية على سن القوانين والتشريعات العادلة التي تنظم شؤون الدولة، أما السلطة التنفيذية فتتولى عملية تنفيذ القرارات والأحكام، فيما تتولى السلطة القضائية مسؤولية إصدار الأحكام وتحقيق العدالة. كما تشمل أطراف الحوكمة أفراد الدولة والعاملين في مؤسساتها الحكومية والخاصة. والمنظمات والهيئات الدولية، والمستثمرين الراغبين في الحصول على معبومات حول الاستثمار والمشروعات (جعادي، 2017).

يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة في الدولة مسؤولية كل فرد فيها يطمح بالحصول على مستقبل أفضل، والعيش بأمان وحرية، تحميه قوانين الدولة وأنظمتها، التي تسعى إلى محاربة الفساد، والقضاء عليه وتحقيق العدالة (جعادي، 2017).

7.2.2 مراحل تطبيق الحوكمة:

يتطلب تطبيق الحوكمة في أي مؤسسة أو شركة أو منظمة مجموعة من المراحل حتى يتم تطبيقها بشكل أمثل وفعال.

أولاً: رفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة:

يعتبر الوعي بمفهوم الحوكمة وكيفية تطبيقها وأهميتها وآثارها من أهم العوامل لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة سواء على نطاق المؤسسة أو الدولة. لذلك يجب أن يتم البدء بتحديد مفهوم الحوكمة في النطاق المحلي للدولة بما يتوافق مع القيم والأعراف. ومن ثم توعية الأفراد بأهميتها ودورها في تطوير المجتمع وتحقيق العدالة وتعزيز الأداء الاقتصادي وتحقيق رفاهية الأفراد والمجتمع (خريس، 2020).

ثانياً: وضع القوانين القومية:

بعد انتهاء مرحلة رفع مستوى الوعي بالحوكمة بين الأفراد، تأتي مرحلة وضع القوانين اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة. وغالباً ما يتم الإعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كنقطة للإنتلاق في عملية وضع القوانين القومية. وبذلك تتمكن الدول من تطوير المبادئ والقوانين القومية الخاصة بها من أجل معالجة المشكلات التي تعاني منها (خريس، 2020).

ثالثاً: مراقبة التطبيق:

بعد انتهاء عملية وضع القوانين القومية، يتم البدء بتطبيقها رسمياً في المؤسسات والشركات وجميع الجهات التي يمكن أن تطبق فيها. وهذا يستلزم أن تقوم الحكومة بمراقبة عملية تطبيق مبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها ومدى التزام الجهات بالقوانين والتشريعات المتعلقة بها من أجل التأكد من صحة التطبيق والحصول على النتائج المرجوة منها (خريس، 2020).

8.2.2 أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي:

- ✓ يهدف تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية للمؤسسة، وحماية أصولها وخلق وتحسين ميزاتها التنافسية، والمحافظة على تطورها واستمرارها. كما يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات وأداء أفرادها وذلك من خلال:
- ✓ تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم حيث يساهم مبدأ الشفافية في زيادة شعور الموظفين بأنهم جزء ينتمي للمؤسسة.
- ✓ زيادة شعور الموظفين بقدرتهم على التأثير على نتائج الأعمال وتحول اهتمامهم من تحقيق التقدير الذاتي والأمان إلى الإهتمام بالانتاج والأداء.
- ✓ تعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية أثناء أدائهم لواجباتهم وتعزيز الرقابة الذاتية لهم
- ✓ تشجع على المنافسة بين الموظفين من أجل الحصول على الترقيات والمكافآت التي تعتمد على التقييم العادل للأداء وزيادة رغبتهم في تقديم خدمات عالية الجودة خالية من الروتين والتعقيد.
- ✓ إزالة جميع العوائق الروتينية التي تؤدي إلى خلق الإهمال والملل واللامبالاة.
- ✓ زيادة شعور الأفراد باهتمام المؤسسة برفاهيتهم وتقدير أفكارهم مما يعزز حافزيتهم لممارسة السلوكيات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

✓ إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار ورفع روح المعنوية لديهم
وزيادة شعورهم بالإنتماء للمؤسسة.

✓ تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين حرصاً منهم على تحسين أداء المؤسسة التي
يعملون بها.

ضمان استمرارية عمل الموظفين ذوي المهارات العالية والتخصصات النادرة في المؤسسة.

3.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1.3.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي بأنه من أكثر المفاهيم التي اتسمت بالتغير والديناميكية والتطور منذ بداية استخدامه حتى الوقت الحالي؛ وذلك بسبب التطورات التكنولوجية والاقتصادية العولمة التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة. ارتبط مفهوم الأداء المؤسسي بالصورة التقليدية بالتدفقات النقدية والتكاليف وكيفية ادارتها وتقليلها، وبمرور الوقت وتلاشي الحواجز المكانية والزمانية في عالم الاقتصاد والأعمال تطور مفهوم الأداء المؤسسي ليشمل عوامل ومتغيرات تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للشركات للمؤسسة. حيث أصبح الأداء المؤسسي يشمل مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والقيمة التي سيحصل عليها العميل من تعامله مع المؤسسة (الداوي، 2009).

وقد تعددت تعريفات الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة. فقد تم تعريف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة وأفرادها على تحقيق الأهداف المخططة بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والتنفيذ الأمثل للأنشطة (مصطفى، 2002). كما تم تعريف الأداء المؤسسي بأنه تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والعمل على التحسين والتطوير المستمر بالاعتماد على التكلفة والجهد والوقت (يحياوي، 2009). وقد تم تعريفه بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ وانجاز مهامها وانشطتها بكفاءة وفاعلية من جل تحقيق أهدافها (الداوي، 2010). وقد عرّف المدهون (2014) الأداء المؤسسي بأنه

المدخلات والمخرجات الناتجة عن التفاعل المتكامل بين العمليات الإدارية للمؤسسة والبيئة الخارجية والداخلية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بفاعلية وكفاءة.

2.3.2 مكونات الأداء المؤسسي:

يتكون الأداء المؤسسي من ركزتين رئيسيتين هما الفعالية والكفاءة. حيث يوصف أداء المؤسسة بالتميز إذا كانت تحقق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية معاً.

• الكفاءة:

وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنفيذ الأنشطة المخططة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل: زيادة المبيعات ونسبة الحصة السوقية، تحسين الميزة التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة (Prasetyo & Dzaki, 2020).

• الفاعلية:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنفيذ انشطتها ومهامها بالصورة المطلوبة وبأقل مستوى من الإمكانيات والموارد، دون حصول أي هدر فيها (Prasetyo & Dzaki, 2020).

3.3.2 أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي من أهم المعايير التي تهتم بها المؤسسات والشركات في اقطاع العام أو الخاص. حيث تتمثل أهمية الأداء المؤسسي فيما يلي (De Grosbois, 2016):

- يعتبر الأداء المؤسسي أداة لتوجيه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها
- يستخدم لتوضيح موقع المؤسسة من أهدافها

- يستخدم كأداة لتقييم انحراف المؤسسة عن خطتها لتحقيق أهدافها
- يوضح أساليب تطوير الموظفين وتمييزهم
- يعد القاسم المشترك لجهود الموظفين والإدارة في المؤسسة
- يعتبر مقياساً للنتائج النهائي للمؤسسة سواء خسارة أو ربح

4.3.2 معايير تصنيف الأداء المؤسسي:

يمكن تصنيف الأداء المؤسسي بالاستناد إلى معايير تقييم وقياس الأداء إلى أربعة معايير وهي: الأداء حسب المصدر، الأداء وفق معيار الشمولية، الأداء حسب طبيعة المؤسسة، الأداء الوظيفي (رضوان، 2013)، وفيما يلي توضيح لكل منها.

1. أنواع الأداء المؤسسي حسب المصدر: يمكن تصنيف الأداء المؤسسي وفق

المصدر إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي (رضوان، 2013).

- **الأداء الداخلي:** ويشمل الأداء البشري، والأداء التقني، والأداء المالي، والأداء التنظيمي (رضوان، 2013).

❖ **الأداء البشري:** ويعرف بأنه الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والتي تشمل

المهارات، والخبرات، والمؤهلات من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

❖ **الأداء التقني:** ويعرف بأنه مدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا في تنفيذ عملياتها.

❖ **الأداء المالي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المالية

واعداد قوائمها المالية.

❖ **الأداء التنظيمي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحديد وتوزيع المسؤوليات

والمهام على موظفيها حسب تخصصاتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

● **الأداء الخارجي:** ويعرف بأنه أداء المؤسسة الناتج عن التغيرات في ظروف البيئة

المحيطة بها مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والثقافية والسياسية.

والتي قد تؤثر سلباً أو ايجابياً في مستوى أداء المؤسسة. لذلك يجب على

المؤسسات والشركات دراسة ظروف البيئة الخارجية المحيطة، وتحليل المخاطر

وقياسها، وإعداد الخطط اللازمة لتفادي أثر أي تغيرات في البيئة المحيطة على أداء

المؤسسة بشكل سلبي (رضوان، 2013).

2. **أنواع الأداء المؤسسي وفق معيار الشمولية:** يقسم الأداء المؤسسي وفق معيار

الشمولية إلى أداء جزئي وأداء كلي (بدواني و عيدات، 2016)

● **الأداء الكلي:** ويعرف بأنه مساهمات وإنجازات المؤسسة التي تم تحقيقها نتيجة العمل

التعاوني لجميع أقسام المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها والمتمثلة

في النمو والاستمرارية.

● **الأداء الجزئي:** ويعرف بأنه مستوى الإنجاز لكل قسم من أقسام المؤسسة بشكل منفرد

من أجل تحقيق الأهداف المحددة له.

3. **أنواع الأداء حسب طبيعة عمل المؤسسة:** يمكن تصنيف الأداء المؤسسي حسب

طبيعة عمل ونشاط المؤسسة إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء تكنولوجي

(بوغابة، 2012).

• **الأداء الاقتصادي:** ويعرف بأنه الهدف المالي أو الاقتصادي الذي تسعى جميع الشركات والمؤسسات الربحية إلى تحقيقه. حيث يرتبط الأداء الاقتصادي بعملية النمو وتعظيم ثروة المساهمين. كما يتم قياسه بالاعتماد على عملية التحليل للقوائم المالية ، وحساب المؤشرات والنسب المالية (مزيان، 2021).

• **الأداء الاجتماعي:** وهو الدور الذي تقوم به المؤسسات تجاه المجتمع، ويقاس بمدى المساهمة الاجتماعية للمؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه.

• **الأداء التكنولوجي:** ويعرف بأنه مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التقنية المحددة في عملية التخطيط والتي من شأنها تسهيل تنفيذ مهام المؤسسة بكفاءة وسرعة وسهولة وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، والتي بدورها تنعكس على أداء المؤسسة ونموها. وتعتبر أجهزة الحاسب الآلي، والبرمجيات، ونظام الاتصالات والإنترنت من أهم الوسائل التقنية التي تحتاجها المؤسسات من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها (زقوت، 2013).

4. **الأداء الوظيفي:** ويعرف بأنه الأداء الإداري للمؤسسة، ويشمل وضع السياسات والخطط والآليات بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (التجاني وآخرون، 2016).

4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث سيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

1.4.2 الدراسات العربية السابقة:

1. دراسة أبو عواد، بهاء صبحي و الكبيجي، مجدي وائل (2014)، أثر الحوكمة

المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية في فلسطين، وأثر تطبيقها على الأداء لهذه البنوك في العام 2011. وقد شملت عينة الدراسة ثمانية بنوك فلسطينية وذلك بسبب توفر البيانات اللازمة للدراسة عنها. تم قياس المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي للشركات من خلال مجموعة من المتغيرات وهي: العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، ونسبة الربح لكل سهم عادي، ونسبة السعر إلى ربحية السهم، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات من موقع قاعدة بيانات سلطة النقد الفلسطينية. أما المتغير المستقل وهو تطبيق مبادئ الحوكمة فقد تم قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد وهي: المسؤولية والمساءلة، الشفافية والإفصاح، والاستقلالية، والعدالة. حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

وقد بينت نتائج الدراسة تفاوت مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الفلسطينية والتي تراوحت من منخفض إلى مرتفع. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الفلسطينية على نسبة العائد على الأصول، ونسبة العائد على حقوق

الملكية، ونسبة الربح لكل سهم عادي. بينما لم يكن هناك تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على نسبة السعر إلى ربحية السهم في البنوك الفلسطينية خلال فترة الدراسة.

2. دراسة عزوي، صلاح الدين (2015)، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس بأتنة -وحدة أريس.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. شملت عينة الدراسة (25) موظفاً من العاملين في الشركة محل الدراسة تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق آليات الحوكمة وتعزيز الأداء في الشركة محل الدراسة.

3. دراسة الحايك، نهى أحمد (2016)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية).

هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الأداء المالي والوظيفي في المديرية العامة للجمارك السورية. شملت عينة الدراسة (81) موظفاً تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية من العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فرقة ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة العملية. كما بينت

نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تعزيز الأداء المالي والوظيفي في المديرية العامة للجمارك السورية.

4. دراسة فروم، محمد الصالح (2017)، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها

- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة -

هدفت الدراسة إلى قياس مدى العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تعزيز مستوى التنافسية للمؤسسات العمومية في ولاية سكيكدة في الجزائر. شملت عينة الدراسة (42) موظفاً من (6) مؤسسات عمومية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد تم تطبيق المنهج التحليلي الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتنافسية المؤسسات. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

5. دراسة جعادي، يونس (2017)، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء

العاملين في المؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في ولاية بسكرة في الجزائر للعام 2016. شملت عينة الدراسة (20) إداري من مديرية الرياضة والشباب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. كما تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تعزيز أداء العاملين. كما بينت نتائج الدراسة أن مبدأ الإفصاح والشفافية كان أكثر مبادئ الحوكمة تطبيقاً في مديرية الرياضة والشباب في ولاية بسكرة.

6. دراسة خضير، ممدوح علي جروح (2019)، درجة تطبيق المديرين و الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق المدراء والإداريون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وأثرها على مستوى أدائهم الوظيفي. وقد شملت عينة الدراسة (370) مديراً وادارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة متوسطة لدى المدراء والإداريون. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للمدراء والإداريون في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.

7. دراسة خريس، يوسف اسماعيل فلاح (2020)، أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الخاصة للعام 2019. شملت عينة الدراسة (132) فرداً من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة الواقعة في إقليم الشمال تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين عملية صنع القرار في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال من خلال تعزيز وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتنمية مهارات متخذي القرار في الجامعات، وتطوير آليات التواصل الفعّال بين المساهمين وجلس الإدارة في الجامعة.

8. دراسة الوكيل، منال محمد (2021)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات العامة التابعة لقطاع وحدات الحكم المحلي في مصر. شملت عينة الدراسة 246 موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتبني مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة التابعة لقطاع وحدات الحكم المحلي في مصر.

9. دراسة عياش، وآخرون (2021). أهمية حوكمة الشركات في مواجهة مشكل التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية. دراسة قياسية لسوق الأوراق المالية دبي خلال الفترة 2000-2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في مواجهة مشكلة التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية في سوق دبي للأوراق المالية للفترة (2000-2019). شملت عينة الدراسة 16 شركة من الشركات المسجلة في سوق دبي للأوراق المالية. كما تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في مواجهة مشكلة تظليل المعلومات والإفصاح عنها في سوق دبي للأوراق المالية مما زاد من كفاءة السوق وتحسين جودة المعلومات المالية فيه.

10. دراسة الراعي، أسماء عيسى عناب (2021)، واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى استقصاء درجة وأثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على درجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية. شملت عينة الدراسة (267) عضواً من أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. كما تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية كانت متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية.

2.4.2 الدراسات الأجنبية السابقة:

1. دراسة (Marashdeh, 2014) حول تأثير حوكمة الشركات في الأردن على أدائها.

The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان في الفترة الزمنية (2000-2010). شملت عينة الدراسة (115) شركة من الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)، كما تم الرجوع إلى البيانات المالية المدرجة في بورصة عمان من أجل قياس المتغير التابع (الأداء المالي).

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لبعض مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان. حيث بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لكل من ازدواجية الرئيس التنفيذي، والملكية الإدارية، والملكية الأجنبية على تحسين الأداء المالي. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لحجم الشركة على الأداء المالي للشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان خلال فترة الدراسة.

2. دراسة (Arif & Syed, 2015) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء

المالي للشركات في باكستان.

Impact of Corporate Governance on Performance of a Firm: A Comparison between Commercial Banks and Financial Services Companies of Pakistan

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات المالية المدرجة في بورصة كراتشي في باكستان خلال الفترة الزمنية (2009-2011). شملت عينة الدراسة (18) شركة من الشركات المالية المدرجة في بورصة كراتشي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)، كما تم الرجوع إلى البيانات المالية المدرجة في بورصة كراتشي والتمثلة في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية من أجل قياس المتغير التابع (الأداء المالي).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لاستقلالية مجلس الإدارة على العائد على حقوق الملكية. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لحجم مجلس الإدارة واستقلالية لجنة التدقيق على العائد على الأصول في الشركات المالية المدرجة في بورصة كراتشي خلال فترة الدراسة.

3. دراسة (Delima & Ragel, 2017) حول تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء التنظيمي.

Impact of corporate governance on organizational performance

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية في مقاطعة باتيكولا في سيريلانكا. شملت عينة الدراسة (115) مديراً من (59) مؤسسة مالية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء التنظيمي للمؤسسات التنفيذية في عينة الدراسة.

4. دراسة (Shao, 2018) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات المدرجة في بورصة شانغهاي و بورصة شنتشن في الصين.

Dynamic study of corporate governance structure and firm performance in China. Evidence from 2001-2015.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العامة المدرجة في بورصة شانغهاي و بورصة شنتشن في الصين باستثناء الشركات المالية في الفترة (2001-2015). شملت عينة الدراسة (2545) شركة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. كما تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في تركيز الملكية، وملكية الدولة، ومجلس الإشراف والمراقبة على أداء الشركات في الصين. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي لازدواجية الرئيس التنفيذي، والملكية الإدارية على أداء الشركات في عينة الدراسة.

5. دراسة (Diriba & Basumatary, 2019) حول تأثير حوكمة الشركات على أدائها دليل من الشركات الهندية الرائدة.

Impact of Corporate Governance on Firm Performance Evidence from Indian Leading Companies

هدفت الدراسة إلى قياس أثر حوكمة الشركات الهندية الرائدة على أدائها المالي في الفترة (2012-2016). شملت عينة الدراسة 20 شركة من عدة قطاعات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد تم قياس المتغير المستقل للدراسة وهو حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الأبعاد هي: ازدواجية الرئيس التنفيذي، وحجم مجلس الإدارة ، واستقلالية مجلس الإدارة. أما المتغير التابع فقد تم قياسه من خلال العائد على الأصول (ROA). وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لحوكمة الشركات بأبعادها المختارة في الدراسة على أدائها المالي في الشركات الرائدة في الهند خلال فترة الدراسة.

6. دراسة (Agili et al., 2020) حول حوكمة الشركات وأداء الجامعات في كينيا.

Corporate Governance and Performance of Universities in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي للجامعات الحكومية والخاصة في كينيا. شملت عينة الدراسة (248) موظفا من أعضاء مجلس إدارة الجامعات والموظفين الأكاديميين للإدارة العليا (العمداء / المدرء / رؤساء الأقسام) في كينيا. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي كبير ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي للجامعات الحكومية والخاصة في الفلبين.

7. دراسة (Hariani, 2020) حول العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الحكومية.

Determinant Affecting Performance of Government Institution.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية في غرب جकारتا. شملت عينة الدراسة جميع المؤسسات الحكومية في غرب جकारتا والبالغ

عددها (34) مؤسسة. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفهم مبادئ الحوكمة وأنظمة الرقابة الداخلية أداء المؤسسات الحكومية. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر للإلتزام التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية في غرب جارتا.

8. دراسة (Khatib & Nour, 2021) حول أثر حوكمة الشركات على أدائها أثناء جائحة كورونا في ماليزيا.

The Impact of Corporate Governance on Firm Performance During The COVID-19 Pandemic: Evidence from Malaysia.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في سوق الأوراق الماليزي خلال جائحة كورونا. شملت عينة الدراسة (188) شركة. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمبادئ الحوكمة، فيما تم استخدام البيانات المالية للشركات للعامين 2019 و 2020 من أجل قياس الأداء المالي.

بينت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الإدارة وتنوع القيادات فيه كان له أثر ايجابي على تعزيز الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في سوق الأوراق الماليزي خلال فترة الدراسة.

9. دراسة (Abun et al., 2022) حول أثر حوكمة الشركات على الأداء الفردي للموظفين: حالة التعليم العالي الخاص.

The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر حوكمة الشركات على أداء الأداء الفردي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاص في الفلبين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. شملت عينة الدراسة (170) موظفا من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز مستوى الأداء الفردي لأفراد عينة الدراسة.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والذي يقيس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء، إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب. حيث تشابهت الدراسات السابقة بالهدف الرئيسي للدراسة و بعض الأبعاد التي تم استخدامها لقياس المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. إلا أن بعض الدراسات السابقة اختلفت عن نظيرتها بطريقة قياس المتغير التابع (الأداء) حيث ركزت بعض الدراسات على قياس الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، فيما تناولت بعض الدراسات الأداء بمفهومه الشامل. وبالنظر إلى الدراسات السابقة والدراسة الحالية نلاحظ أن:

- انفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات.

- انفتحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهجية وطريقة اختيار العينة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على أربعة أبعاد للحوكمة (الشفافية، المسؤولية، المساءلة، العدالة). فيما شملت بعض الدراسات السابقة بعض الأبعاد الأخرى للحوكمة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع العينة والذي يستهدف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والتي سيتم توضيحها في الفصل الثالث من هذه الدراسة، فيما ركزت الدراسات السابقة على العديد من القطاعات المختلفة.

4.4.2 خلاصة الفصل الثاني:

وختاماً لهذا الفصل الذي جاء كإطار نظري حول ثلاثة مباحث رئيسية هي:

- المبحث الأول: تضمن مفهوم الحوكمة وأهدافها وأهميتها ومبادئها ومحدداتها. كما تناول المبحث الأول أطراف الحوكمة ومراحل تطبيقها و تأثير تطبيقها على الأداء المؤسسي.
- المبحث الثاني: تضمن مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته وأهميته والمعايير الرئيسية لتصنيفه.
- المبحث الثالث: تضمن عرض لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

نستنتج مما سبق أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء فيها من خلال سهولة الوصول للمعلومات، والعدالة في التعامل مع الموظفين، ووعي

المؤسسة بمسؤولياتها تجاه موظفيها والمجتمع، المسائلة الفعالة والحقيقية لمدى التزام الأفراد بأداء واجباتهم والتزامهم باللوائح التنظيمية للمؤسسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

2.3 حدود الدراسة

3.3 المنهج المتبع للدراسة

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

5.3 مصادر جمع البيانات

6.3 أداة الدراسة

7.3 الأهمية النسبية

8.3 صدق أداة الدراسة

9.3 ثبات أداة الدراسة

10.3 وصف عينة الدراسة

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

1.3 المقدمة:

تم في هذا الفصل مناقشة المنهجية والإجراءات التي تم تطبيقها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال عرض حدود الدراسة، والمنهج المتبع، وكيفية تحديد واختيار مجتمع الدراسة وعينتها ومصادر جمع البيانات. كما يشمل هذا الفصل توضيحاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها. بالإضافة إلى ذلك فقد تم وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. وفي النهاية تم توضيح الأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها في الفصل الرابع من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 حدود الدراسة :

تعرف حدود الدراسة بأنها الحدود والمعايير والقيود التي يضحها ويحددها الباحث أثناء كتابته للبحث العلمي أو الدراسة والتي تشمل البعد الزمني والمكاني والموضوعي والبشري (Shipman, 2014)، وتتمثل حدود هذه الدراسة بما يلي:

• البعد المكاني للدراسة:

سيتم تطبيق هذه الدراسة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

• البعد الزمني للدراسة:

سيتم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها خلال العام الميلادي 2022.

• البعد البشري للدراسة:

يشمل البعد البشري لهذه الدراسة الموظفين والمدراء ورؤساء الأقسام العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

• البعد الموضوعي للدراسة:

يشمل البعد الموضوعي لهذه الدراسة تأثير الحوكمة كمتغير مستقل بأبعاده (الشفافية، المسؤولية، المحاسبة، العدالة) على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

3.3 المنهج المتبع للدراسة:

يعرف منهج الدراسة بأنه الاستراتيجية والخطوات التي تم اتباعها من أجل تطبيق الدراسة وتحقيق أهدافها (Gupta, 2022). وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، والذي يتناول أثر الحوكمة بأبعاده (الشفافية، المسؤولية، المحاسبة، العدالة) على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. حيث يقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة محددة وتحليلها وتفسيرها بصورة موضوعية ودقيقة من خلال الاعتماد على مقاييس محددة، مما يمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بالظاهرة المدروسة والوصول إلى تعميمات واستنتاجات أكثر شمولية (Pandey, 2021).

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو المؤسسات التي تمتلك خصائص وسمات محددة ومشاركة (Gupta, 2022). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالمسميات الوظيفية التالية: مدير عام، مدير، رئيس قسم، إداري، موظف، والبالغ عددهم (2301) موظف حسب بيانات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (وزارة التربية والتعليم، 2020).

2.4.3 عينة الدراسة:

يعتبر تطبيق البحث على مجتمع الدراسة عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى جميع أفراد المجتمع، لذلك يتم اللجوء إلى أخذ عينة ممثلة للمجتمع مما يسهل الوقت والجهد على الباحث (Gupta, 2022). يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الأفراد التي تم أخذها من مجتمع الدراسة، والتي يجب أن تكون ممثلة للمجتمع بهدف التأكد من إمكانية تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من العينة على المجتمع ككل (Pandey, 2021). وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة. وذلك لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى مجموعة من الطبقات مثل: الجنس (ذكر وأنثى)، المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير، رئيس قسم، إداري، موظف). وقد شملت عينة الدراسة (250) فرداً من العاملين بالمسميات الوظيفية المذكورة أعلاه في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

5.3 مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في إعداد الإطار النظري للدراسة على المصادر الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والمواقع الإلكترونية ذات المصداقية الجيدة، أما الجانب التحليلي للدراسة فقد تم الاعتماد على مصدر رئيسي لجمع المعلومات والبيانات من خلال تصميم استبانة بعد الاطلاع والاستفادة من الدراسات السابقة في ذات موضوع هذه الدراسة واستشارة المختصين وذوي الخبرة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة وتحليل نتائجها بهدف الوصول إلى دلالات ومؤشرات تجاوب على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بأداتي المقابلة والملاحظة في جمع بعض المعلومات ذات الصلة.

6.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة صبيح (2014)، الحايك (2016)، جعادي (2017)، الخضير (2018). وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

وتتناول مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت فيما يلي:

- الجنس: وشمل ذكر وأنثى.
- الحالة الاجتماعية: وشملت أعزب و متزوج.
- المؤهل العلمي: وشمل دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة.

- العمر: وشمل خمسة خيارات: 25-30 سنة، 31-35 سنة، 36-40 سنة، 41-45 سنة.

- سنوات الخبرة: وشملت ثلاثة خيارات: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 15 سنة.

- المسمى الوظيفي: وشمل خمسة خيارات: مديرعام، مدير، رئيس قسم، إداري، موظف.

القسم الثاني: مبادئ الحوكمة:

اشتمل هذا القسم على أربعة أبعاد فرعية و (37) جملة لقياس مبادئ الحوكمة كالتالي:

- البعد الأول: الشفافية
تم استخدام (10) جمل لقياس مبدأ الشفافية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- البعد الثاني: المسؤولية
تم استخدام (8) جمل لقياس مبدأ المسؤولية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- البعد الثالث: المحاسبة
تم استخدام (11) جملة لقياس مبدأ المحاسبة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

• البعد الرابع: العدالة

تم استخدام (8) جمل لقياس مبدأ العدالة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة عن مدى موافقة أفراد عينة الدراسة مع كل جملة من الجمل التي تنتمي للأبعاد المذكورة أعلاه. وقد تم استخدام الدرجات الموضحة في الجدول (1-3) أدناه:

الجدول (1-3): توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

القسم الثالث: الأداء المؤسسي:

حيث اشتمل هذا القسم على (14) عبارة لقياس الأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة أفراد عينة الدراسة مع كل عبارة. وقد تم استخدام توزيع الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (1-3).

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة (الاستبانة) تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة كما هو موضح لاحقاً. بعد ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة وبناء الاستبانة باستخدام نماذج جوجل بغرض توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على (300) فرداً من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وقد تم استرجاع (273) استبانة، وبهذا بلغت نسبة الاسترداد

(91%) كما تبين وجود (23) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا شملت عينة الدراسة (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

7.3 الأهمية النسبية:

تم تحديد الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بأبعاده من خلال عينة الدراسة وبالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{طول الفترة}$$

- تشير قيم الوسط الحسابي 1-2.59 إلى مستوى منخفض.
- تشير قيم الوسط الحسابي 2.60-3.39 إلى مستوى متوسط.
- تشير قيم الوسط الحسابي 3.40-5.00 إلى مستوى مرتفع.

8.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين والاساتذة في الجامعات في سلطنة عمان بهدف التأكد من صدقها الظاهري، وصلاحياتها لجمع البيانات، والتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية. يوضح الملحق رقم (1) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين الذين تم الاستعانة بهم في تحكيم أداة الدراسة. كما يوضح الملحق رقم (2) أداة الدراسة بصورتها النهائية.

9.3 ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات أداة الدراسة بأنه استقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدام هذه الأداة عند تطبيقها عدة مرات في الظروف نفسها (Sekran & Bougie, 2016). ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا كما هو موضح بالجدول (2-3) أدناه.

الجدول (2-3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الثغرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة	الشفافية	10	0.920
	المسؤولية	8	0.956
	المحاسبة	11	0.884
	العدالة	8	0.843
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	14	0.937
الأداة ككل			0.973

تبين النتائج في الجدول (2-3) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.843-0.96) كما تبين النتائج في الجدول (2-3) أن معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل هو (0.973). وتعتبر هذه القيم ممتازة وتعكس ثبات أداة الدراسة. وقد بينَ Sekran & Bougie (2016) أن أقل قيمة يمكن قبولها لمعامل الثبات كرونباخ ألفا هي (0.70) وبالتالي تعتبر جميع قيم معاملات الثبات الواردة في الجدول (2-3) مقبولة.

10.3 وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة حجمها (250) فرداً من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. يبين الجدول (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	190	76.0%
	أنثى	60	24.0%
	المجموع	250	100.0%
الحالة الاجتماعية	أعزب	38	15.2%
	متزوج	212	84.8%
	المجموع	250	100.0%
العمر	25-30 سنة	18	7.2%
	31-35 سنة	58	23.2%
	36-40 سنة	76	30.4%
	41-45 سنة	57	22.8%
	أكثر من 45 سنة	41	16.4%
	المجموع	250	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	38	15.2%
	بكالوريوس	141	56.4%
	ماجستير	60	24.0%
	دكتورة	11	4.4%
	المجموع	250	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	2.8%
	مدير	21	8.4%
	رئيس قسم	61	24.4%
	إداري	40	16.0%
	موظف	121	48.4%

%100.0	250	المجموع	
%6.8	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%23.6	59	5-10 سنوات	
%69.6	174	أكثر من 10 سنوات	
%100.0	250	المجموع	

تبيين النتائج في الجدول (3-3) ما يلي:

- **الجنس:** تكونت عينة الدراسة من (76%) ذكور و (24%) اناث، مما يوضح أن عدد المستجيبين الذكور أعلى من الإناث.
- **الحالة الاجتماعية:** تبين النتائج في الجدول (3-3) أن الحالة الاجتماعية لـ (15.2%) من أفراد عينة الدراسة هي أعزب، فيما كانت الحالة الاجتماعية لـ (84.8%) من أفراد عينة الدراسة "متزوج". مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة من الأزواج.
- **العمر:** نلاحظ من النتائج في الجدول (3-3) أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (36-40) سنة، حيث بلغت نسبتهم (30.4%). تليها الفئة العمرية (31-35) سنة بنسبة مئوية (23.2%). ثم الفئة العمرية (41-45) سنة بنسبة مئوية (22.8%). تليها الفئة العمرية (أكثر من 45) سنة بنسبة مئوية (16.4%). كما تبين النتائج أن أقل نسبة لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة العمرية (25-30) سنة بنسبة مئوية (7.2%).
- **المؤهل العلمي:** نستنتج من البيانات في الجدول (3-3) أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة كانوا من حملة درجة البكالوريوس بنسبة مئوية (56.4%)، يليها حملة

درجة الماجستير بنسبة مئوية (24.0%)، ومن ثم حملة درجة الدبلوم بنسبة مئوية (15.2%)، يليها ملة درجة الدكتوراة بنسبة مئوية (4.4%).

• **المسمى الوظيفي:** كانت الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة من العاملين بمسمى وظيفي (موظف) في ديوان وزارة التربية والتعليم في عمان، بنسبة مئوية (48.4%). أما أقل نسبة مئوية فقد كانت للعاملين بمسمى وظيفي (مدير عام) حيث بلغت نسبتهم (2.8%) من أفراد عينة الدراسة. أما العاملين بالمسميات الوظيفية (رئيس قسم، إداري، مدير) فقد بلغت نسبتهم (24.4%، 16.0%، 8.4%) على التوالي.

• **سنوات الخبرة:** نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3-3) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية (69.6%). كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة تتراوح من 5-10 سنوات (23.6%). فيما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات (6.8%) من أفراد عينة الدراسة.

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها تم جمع بيانات الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع (مبادئ الحوكمة) والمتغير المستقل (الأداء المؤسسي) باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة). وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم ادخالها وتعريفها ومعالجتها باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن ثم تم

تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار كولموجروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov) للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في عمان.
4. اختبار معامل التضخم ((Variance Inflation Factor (VIF)) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من خلو المتغيرات المستقة من مشكلة الارتباط.
5. اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بأبعاده.
6. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

3.5 مقدمة

2.6 اختبار التوزيع الطبيعي

3.6 اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم

4.6 تحليل نتائج الدراسة

5.6 اختبار بيرسون للارتباط

6.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

1.4 مقدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات والاساليب الإحصائية.

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من خلو البيانات من المشاكل الإحصائية التي من الممكن أن تؤثر سلباً على نتائج الدراسة (Berger & Zhou, 2014). وقد تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. حيث تنص الفرضية الصفرية لهذا الاختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فيما تنص الفرضية البديلة على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ويتم استخدام قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار في قبول الفرضيات أو رفضها. فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05) نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (Berger & Zhou, 2014). تبين النتائج في الجدول (4-1) نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف لبيانات الدراسة.

جدول (4-1): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الدلالة الاحصائية Sig.	درجات الحرية	معامل اختبار كولموجروف-سميرنوف	البعد	
0.066	250	0.055	الشفافية	المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة
0.200**	250	0.052	المسؤولية	
0.200**	250	0.051	المحاسبة	
0.200**	250	0.038	العدالة	
0.200**	250	0.039	الأداء المؤسسي	المتغير التابع: الأداء المؤسسي

نلاحظ من النتائج في الجدول (4-1) أن قيمة الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي للتكلفة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) أكبر من (0.05). وبذلك نستطيع قبول الفرضية الصفرية للاختبار والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3.4 اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم:

إن التأكد من خلو بيانات المتغيرات المستقلة من مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) شرط أساسي لتطبيق اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression). حيث أن وجود مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى التوصل إلى نتائج غير دقيقة عند تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، من خلال زيادة قيمة الخطأ المعياري، وتقليل قيمة (t) في تحليل الانحدار المتعدد وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي يجب رفضها. كما

أن مشكلة الارتباط الخطي تؤدي إلى زيادة قيمة (R-square) مما يؤثر سلباً على مدى ملائمة النموذج (Schroeder et al., 1990).

وللتأكد من خلو بيانات المتغير المستقل من مشكلة الارتباط الخطي تم تطبيق اختبارات معامل التباين المسموح (Tolerance) ومعامل تباين التضخم (Variance Inflating Factor). حيث وضح (Schroeder et al., 1990) أن البيانات تخلو من مشكلة الارتباط الخطي إذا كانت قيم معامل معامل التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) ، وقيم معامل تباين التضخم (Variance Inflating Factor) أقل من (10). تبين النتائج في الجدول (2-4) قيم معاملات التباين المسموح ومعامل التضخم لأبعاد المتغير المستقل.

جدول (2-4): اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم لأبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)

معامل التضخم (VIF)	معامل التباين المسموح (Tolerance)	البعد
2.533	0.395	الشفافية
2.977	0.336	المسؤولية
2.561	0.390	المحاسبة
1.832	0.546	العدالة

يتبين من النتائج في الجدول (2-4) أن جميع قيم معاملات التباين المسموح (Tolerance) كانت أكبر من (0.05). كما تبين النتائج أن جميع قيم معاملات التضخم (Variance Inflating Factor) كانت أقل من (10) لأبعاد المتغير المستقل. وبالتالي نستنتج خلو بيانات المتغير المستقل من مشكلة الارتباط الخطي.

4.4 تحليل نتائج الدراسة:

بهدف تحليل نتائج الدراسة سيتم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

1.4.4 المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)

أولاً: الشفافية

للتعرف على مدى الموافقة على عبارات الشفافية في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق آراء أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لكل جملة وللبعد بشكل عام. كما تم تقييم درجة المتوسطات الحسابية وترتيبها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، كما هو مبين في الجدول (3-4).

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الشفافية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.	3.57	0.903	كبيرة	1
2	تتيح الوزارة الفرصة للمديرين والإداريين للاطلاع على خططها وإشراكهم في صياغتها.	3.48	1.050	كبيرة	3
3	تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.	3.44	0.960	كبيرة	4
4	توضح الوزارة التشريعات الإدارية التي تطبقها.	3.57	0.972	كبيرة	1
5	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن حالات تلقي موظفيها لعروض الهدايا والرشاوي وممارسات الفساد.	3.09	1.162	متوسطة	6
6	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	3.04	1.009	متوسطة	8
7	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.	3.56	1.001	كبيرة	2
8	تعتمد الوزارة أسساً ومعاييراً محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق	3.06	1.012	متوسطة	7

				إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل: التدريب، والترقية، والحوافز، وغيرها.	
9	متوسطة	1.090	3.00	تطبق الوزارة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراستها وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.	9
5	متوسطة	1.081	3.21	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات تمتاز بالشفافية.	10
	متوسطة	0.800	3.301	بعد "الشفافية"	

تبين النتائج في الجدول (3-4) أن قيمة الوسط الحسابي لبعء الشفافية ككل بلغت (3.301) وقد كانت متوسطة. كما كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعء الشفافية تتراوح من (3.00-3.57). جاء في المرتبة الأولى كل من العبارة رقم (1) والعبارة رقم (4). حيث تنص العبارة رقم (1) على "توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها"، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.903). أما العبارة رقم (4) والتي تنص على "توضح الوزارة التشريعات الإدارية التي تطبقها" فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57) والانحراف المعياري (0.972). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (9) والتي تنص على "تطبق الوزارة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراستها وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية". بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.090). وهذا يدل على أن الوزارة تحرص على توضيح التشريعات الإدارية التي تطبقها لموظفيها وأصحاب المصلحة.

ثانياً: المسؤولية:

للتعرف على مدى الموافقة على عبارات المسؤولية في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق آراء أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لكل جملة وللبعد

بشكل عام. كما تم تقييم درجة المتوسطات الحسابية وترتيبها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، كما هو مبين في الجدول (4-4).

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المسؤولية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمنح الوزارة الموظفين السلطة و المسؤولية لأداء عملهم بشكل فعال.	3.34	0.884	كبيرة	3
2	تقدم الوزارة الدعم اللازم للموظفين مما يساعدهم على تحسين أدائهم.	3.17	0.988	متوسطة	6
3	تقوم الوزارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	3.08	1.028	متوسطة	8
4	تأخذ الوزارة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة.	3.12	1.009	متوسطة	7
5	تقوم الوزارة بمتابعة تقارير أداء الموظفين.	3.43	1.021	كبيرة	1
6	تشارك الوزارة المدراء والإداريين في وضع استراتيجية الوزارة.	3.36	0.986	متوسطة	2
7	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	3.29	1.028	متوسطة	4
8	تمنح الوزارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين من أجل أداء عملهم بشكل متكامل.	3.24	0.974	متوسطة	5
	بعء "المسؤولية"	3.255	0.836	متوسطة	

تبين النتائج في الجدول (4-4) أن قيمة الوسط الحسابي لبعء المسؤولية ككل بلغت (3.255) وقد كانت متوسطة. كما كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعء الشفافية تتراوح من (3.08-3.43). جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والتي تنص على "تقوم الوزارة بمتابعة تقارير أداء الموظفين"، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.028). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنص على "تقوم الوزارة بإشراك"

العاملين في عملية اتخاذ القرارات. " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.028). وهذا يدل على اهتمام الوزارة بمتابعة تقارير أداء موظفيها.

ثالثاً: المحاسبة:

للتعرف على مدى الموافقة على عبارات المحاسبة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق آراء أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لكل جملة وللبعد بشكل عام. كما تم تقييم درجة المتوسطات الحسابية وترتيبها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، كما هو مبين في الجدول (4-5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحاسبية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تطبق الوزارة معايير محددة للثواب والعقاب.	3.29	1.041	متوسطة	9
2	تتناسب العقوبات التي تطبقها مع حجم المخالفة.	3.26	0.981	متوسطة	10
3	تطبق الوزارة الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	3.08	1.052	متوسطة	11
4	يساعد تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	3.68	0.911	كبيرة	2
5	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل.	3.81	0.902	كبيرة	1
6	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الوزارة وإعداد التقارير اللازمة لذلك.	3.44	0.956	كبيرة	6
7	يطلع الموظفون على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.	3.36	0.921	متوسطة	8
8	تشجع المساءلة على تحفيز الموظفين لأداء عملهم بشكل فعال.	3.61	1.009	كبيرة	4
9	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.	3.50	0.999	كبيرة	5

7	متوسطة	0.993	3.39	تُعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى محاسبتهم وفقاً لذلك.	10
3	كبيرة	0.985	3.67	تؤدي المساءلة إلى تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.	11
	كبيرة	0.752	3.461	بعد "المحاسبة"	

تبين النتائج في الجدول (4-5) أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها المحاسبة ككل بلغت (3.461) وقد كانت كبيرة. كما كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المحاسبة تتراوح من (3.08-3.81). جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والتي تنص على "يقل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.902). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنص على "تطبق الوزارة الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز". بمتوسط حسابي (1.052) وانحراف معياري (1.028). وهذا يدل على أن الوزارة تطبق آليات المساءلة بمستوى متوسط.

رابعاً: العدالة:

للتعرف على مدى الموافقة على عبارات العدالة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق آراء أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لكل جملة وللبعد بشكل عام. كما تم تقييم درجة المتوسطات الحسابية وترتيبها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، كما هو مبين في الجدول (4-6).

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العدالة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	توضح أنظمة وتعليمات الوزارة مهام وواجبات كل موظف .	3.78	0.936	كبيرة	1
2	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بقوانين عادلة.	3.40	0.998	متوسطة	6
3	تطبق الأنظمة والتعليمات في الوزارة على جميع الموظفين دون تمييز .	3.29	1.086	متوسطة	7
4	المساواة والعدالة بين الموظفين تزيد من ثقتهم وضمأن حقوقهم .	3.74	1.049	كبيرة	2
5	المساواة في تقديم الأوسمة و شهادات التقدير تزيد من مثابرة الموظفين من أجل تقديم الأفضل في عملهم.	3.64	1.085	كبيرة	4
6	توجد تشريعات وقوانين تحمي الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم في الوزارة.	3.57	0.976	كبيرة	5
7	العدالة في أجور و رواتب الموظفين تزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي .	3.78	1.126	كبيرة	1
8	وجود معاملة عادلة لجميع الموظفين في الوزارة يحسن من أدائهم.	3.69	1.075	كبيرة	3
	بعدها "العدالة"	3.611	0.796	كبيرة	

تبين النتائج في الجدول (4-6) أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها العدالة ككل بلغت (3.611) وقد كانت كبيرة. كما كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعدها العدالة تتراوح من (3.29-3.78). جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (7) والتي تنص على "العدالة في أجور و رواتب الموظفين تزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي."، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف

معياري (1.126). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنص على "تطبق الأنظمة والتعليمات في الوزارة على جميع الموظفين دون تمييز". بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.068).

ومن أجل تقييم مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد مبادئ الحوكمة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسية. كما تم تقييم درجة الموافقة وترتيب المتوسطات الحسابية من الأعلى للأقل كما هو موضح (4-7).

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الشفافية	3.301	0.800	متوسطة	3
2	المسؤولية	3.255	0.836	متوسطة	4
3	المحاسبة	3.461	0.752	مرتفعة	2
4	العدالة	3.611	0.796	مرتفعة	1
	مبادئ الحوكمة	3.410	0.679	مرتفعة	

تبين النتائج في الجدول (4-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحوكمة. وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "العدالة" بمتوسط حسابي (3.611) وانحراف معياري (0.796). يليه بعد المحاسبة بمتوسط حسابي (3.461) وانحراف معياري (0.752). وجاء في المرتبة الثالثة بعد الشفافية بمتوسط حسابي (3.301) وانحراف معياري (0.800). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء بعد المسؤولية بمتوسط حسابي (3.255) وانحراف معياري (0.836). وهذا يدل على اهتمام ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بتطبيق مبادئ العدالة والمحاسبة بدرجة مرتفعة. كما تبين النتائج في الجدول (4-7) أن تطبيق مبادئ الحوكمة

بشكل عام في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مبادئ الحوكمة ككل (3.410) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.679).

2.4.4 المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

للتعرف على مدى الموافقة على عبارات الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق آراء أفراد عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لكل جملة وللبعد بشكل عام. كما تم تقييم درجة المتوسطات الحسابية وترتيبها من أعلى قيمة إلى أقل قيمة، كما هو مبين في الجدول (4-8).

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تتوفر لدى العاملين الرغبة بانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية في الوزارة.	3.82	0.909	كبيرة	1
2	توفر الوزارة التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة.	3.20	1.109	متوسطة	11
3	يساهم الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المدراء الى تحسين اداء العاملين.	3.77	0.896	كبيرة	3
4	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية لحل المشكلات اليومية لاداء المهام الوظيفية.	3.66	0.884	كبيرة	5
5	يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي للوزارة.	3.78	0.926	كبيرة	2
6	تمنح الوزارة المكافآت للموظفين الذين يتقدمون بأفكار ابداعية من أجل تحسين الأداء المؤسسي.	3.01	1.137	متوسطة	12
7	يهتم المدراء بالاقترحات المقدمة من أجل تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.	3.52	0.932	كبيرة	7

8	كبيرة	0.901	3.46	ينسق المدراء بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.	8
4	كبيرة	0.944	3.72	هناك المام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم مما يساعدهم في انجازها بفاعلية.	9
7	كبيرة	0.870	3.52	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة.	10
11	متوسطة	1.041	3.20	تسعى الوزارة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	11
10	كبيرة	0.989	3.43	تحرص الوزارة على تحسين الأداء بشكل مستمر .	12
9	كبيرة	0.896	3.44	تعمل الوزارة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	13
6	كبيرة	0.855	3.63	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة في الوزارة.	14
	كبيرة	0.704	3.511	الأداء المؤسسي ككل	

تبين النتائج في الجدول (4-8) أن قيمة الوسط الحسابي لمتغير الأداء ككل بلغت (3.511) وقد كانت كبيرة. كما كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات متغير الأداء المؤسسي تتراوح من (3.20-3.82). جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتوفر لدى العاملين الرغبة بانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية في الوزارة."، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.909). وجاء في المرتبة الأخيرة كل من العبارة رقم (2) والعبارة رقم (11). حيث تنص العبارة رقم (2) على "توفر الوزارة التدريب المناسب للموظفين لتمكنهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة." وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.20) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.109). كما نصت العبارة

رقم (11) على "تسعى الوزارة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم." وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.20) وانحراف معياري (1.041).

5.4 اختبار بيرسون للارتباط:

يقيس اختبار بيرسون العلاقة الإحصائية، أو الارتباط بين متغيرين. حيث يعطي الاختبار معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة. تتراوح قيمة معامل بيرسون بين (-1) و (+1). حيث إذا كانت قيمة المعامل (-1) فهذا يدل على وجود ارتباط تام سالب (علاقة عكسية) بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل بيرسون (+1) فهذا يدل على وجود ارتباط تام موجب (علاقة طردية) بين المتغيرين. أما إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (صفر) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Benesty et al., 2009). يبين الجدول (4-9) نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

الجدول (4-9): نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة

الأداء المؤسسي	مباديء الحوكمة	العدالة	المحاسبة	المسؤولية	الشفافية	
0.548**	0.852**	0.494**	0.644**	0.762**	1	الشفافية
0.660**	0.891**	0.565**	0.701**	1		المسؤولية
0.713**	0.875**	0.658**	1			المحاسبة
0.517**	0.794**	1				العدالة
0.713**	1					مباديء الحوكمة
1						الأداء المؤسسي

** قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى (0.01).

تبين النتائج في الجدول (4-9) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والمستقل تتراوح من (0.494-0.891). وقد كانت جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون موجبة ودالة إحصائياً. نستنتج من النتائج في الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد الحوكمة والأداء المؤسسي، مما يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمسؤولية، والمحاسبة، والعدالة) يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

6.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يعد الانحدار المتعدد أسلوب إحصائي يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع واحد ومجموعة من المتغيرات المستقلة (Kelley & Bolin, 2013). بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من وجود تأثير لمتغير مبادئ الحوكمة بأبعاده على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

1.6.4 الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة اضرطاديه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (الشفافية، والمسؤولية، والمحاسبة، والعدالة) والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

توضح الجداول (10-4) و (11-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير مبادئ الحوكمة بأبعاده على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

جدول (10-4): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig*F	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة Sig*T	معامل تضخم التباين
الشفافية المسؤولية المحاسبة العدالة	الأداء المؤسسي	0.748	0.560	77.822	0.000	0.240-	0.356-	0.722	2.533
						0.325	4.439	0.000	2.977
						0.482	7.100	0.000	2.561
						0.029	0.505	0.614	1.832

جدول (11-4): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الإنحدار	69.134	4	17.283	77.822	0.000	قبول
الخطأ	54.412	245	0.222			الفرضية
الكلي	123.545	249				

تبين النتائج في الجدول (10-4) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.748) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.560)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على تفسير التغيرات الحادثة

في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبادئ الحوكمة تفسر ما يقارب (56.0%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. كما تبين النتائج في الجدول (4-4) أن قيمة (F) بلغت (77.822) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها (0.000) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

أما فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل، فإن النتائج في الجدول (4-10) تشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من المسؤولية والمحاسبة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) لبعد المسؤولية (0.325) وهي قيمة موجبة. كما بلغت قيمة (ت) (4.439) بدلالة إحصائية مقدارها (0.000). وهذا يبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد المسؤولية على الأداء المؤسسي. أما فيما يتعلق ببعد المحاسبة فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (β) لبعد المسؤولية (0.482) وهي قيمة موجبة. كما بلغت قيمة (ت) (7.100) بدلالة إحصائية مقدارها (0.000). وهذا يبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد المحاسبة على الأداء المؤسسي.

كما تبين النتائج في الجدول (4-10) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بعد الشفافية والعدالة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتوضح النتائج في الجدول (4-10) أن قيم معامل تباين التضخم كانت تتراوح بين 2.972-1.832 وهي أقل من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

وبالاستناد على النتائج الموضحة أعلاه نستطيع كتابة معادلة الإنحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.037 + (-0.024) * \text{الشفافية} + (0.325) * \text{المسؤولية} +$$

$$(0.482) * \text{المحاسبة} + (0.029) * \text{العدالة} + \text{خطأ التنبؤ}$$

2.6.6 الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مبدأ الشفافية والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بهدف معرفة أثر تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق اختبار تحليل الإنحدار الأحادي. كما هو موضح في الجداول (4-12) و (4-13).

جدول (4-12): نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة Sig*T	T	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*F	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.001>	10.325	0.548	0.001>	106.603	0.301	0.548	الأداء المؤسسي	الشفافية

جدول (4-13): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	<0.001	106.603	37.141	1	37.141	الإنحدار

قبول			0.348	248	86.404	الخطأ
الفرضية				249	123.545	الكلي

تبين النتائج في الجدول (4-12) والجدول (4-13) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.548) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.301)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ الشفافية) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ الشفافية يفسر ما يقارب (30.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. أما قيمة (F) بلغت (106.603) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها (> 0.001) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع. وبذلك نستطيع كتابة معادلة الأنحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.919 + (0.548) * \text{الشفافية}$$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المسؤولية والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بهدف معرفة أثر تطبيق مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق اختبار تحليل الإنحدار الأحادي. كما هو موضح في الجداول (14-4) و (15-4).

جدول (14-4): نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig*F	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة Sig*T
المسؤولية	الأداء المؤسسي	0.660	0.436	191.641	>0.001	0.660	13.843	>0.001

جدول (15-4): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الإنحدار	53.854	1	53.854	191.641	>0.001	قبول الفرضية
الخطأ	69.692	248	0.281			
الكلي	123.545	249				

تبين النتائج في الجدول (14-4) والجدول (15-4) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.660) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.436)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ المسؤولية) على تفسير التغيرات

الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ المسؤولية يفسر ما يقارب (43.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. أما قيمة (F) بلغت (191.641) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها ($0.001 >$) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع. وبذلك نستطيع كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.701 + (0.660) * \text{المسؤولية}$$

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المحاسبة والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بهدف معرفة أثر تطبيق مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار الأحادي. كما هو موضح في الجداول (4-16) و (4-17).

جدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار الأحادي لتأثير مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig*F	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة Sig*T
المحاسبة	الأداء المؤسسي	0.713	0.508	256.123	$0.001 >$	0.713	16.004	$0.001 >$

جدول (4-17): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	0.001>	256.123	62.768	1	62.768	الإنحدار
			0.245	248	60.777	الخطأ
				249	123.545	الكلي

تبين النتائج في الجدول (4-16) والجدول (4-17) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.713) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.508)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ المحاسبة) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ المحاسبة يفسر ما يقارب (50.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. أما قيمة (F) بلغت (256.123) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها ($0.001 >$) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع. وبذلك نستطيع كتابة معادلة الأنحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.201 + (0.713) * \text{المحاسبة}$$

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ العدالة والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بهدف معرفة أثر تطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق اختبار تحليل الإنحدار الأحادي. كما هو موضح في الجداول (4-18) و (4-19).

جدول (4-18): نتائج تحليل الإنحدار الأحادي لتأثير مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة Sig*T	T	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig*F	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.001>	9.521	0.517	0.001>	90.657	0.268	0.517	الأداء المؤسسي	العدالة

جدول (4-19): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	0.001>	90.657	33.073	1	33.073	الإنحدار
			0.365	248	90.473	الخطأ
				249	123.545	الكلي

تبين النتائج في الجدول (4-19) والجدول (4-20) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ العدالة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.517) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.268)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ العدالة) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ العدالة يفسر ما يقارب (26.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. أما قيمة (F) بلغت (90.657) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها ($0.001 >$) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً

في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع. وبذلك نستطيع كتابة معادلة
الأنحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 1.858 + (0.517) * \text{العدالة}$$

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة النتائج

3.5 تحديات ومعوقات الدراسة

4.5 توصيات الدراسة

6.5 توصيات لدراسات مقترحة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وما لخصت إليها عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة من معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، العدالة) على الأداء المؤسسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. كما يشمل هذا الفصل تقديم لبعض التوصيات المقترحة من قبل الباحث وذلك بالاستناد على النتائج التي تم التوصل إليها. كما يشمل هذا الفصل توضيحاً لأهم التحديات و المعوقات التي واجهت الباحث أثناء تطبيقه للدراسة.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مبادئ الحوكمة (3.410). وهذا يوضح الاهتمام تجاه تبني مبادئ الحوكمة وتطبيقها بهدف تعزيز الأداء المؤسسي وتنمية قدرات العاملين و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز إنتاجيتهم وانتمائهم.

كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الأداء المؤسس (3.511) وفقاً لمقياس الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية للدراسة

السؤال الفرعي الأول: ما هو أثر تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي في الفصل الرابع من هذه الدراسة، تبين أن مستوى بعد الشفافية في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء متوسطاً حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد الشفافية (3.301).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من جعادي (2017) و خضير (2019).

السؤال الفرعي الثاني: ما هو أثر تطبيق مبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بالاستناد على نتائج التخلييل الإحصائي في الفصل الرابع من هذه الدراسة، تبين أن مستوى بعد المسؤولية في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء متوسطاً حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد المسؤولية (3.250).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من منال (2021) و (Delima & Ragel (2017)

السؤال الفرعي الثالث: ما هو أثر تطبيق مبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بالاستناد على نتائج التخلييل الإحصائي في الفصل الرابع من هذه الدراسة، تبين أن مستوى بعد المحاسبة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء كبيراً حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد المحاسبة (3.461). تتفق

هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من منال (2021) و (Delima & Ragel (2017)

السؤال الفرعي الرابع: ما هو أثر تطبيق مبدأ العدالة على الأداء المؤسسي لموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بالاستناد على نتائج التخلييل الإحصائي في الفصل الرابع من هذه الدراسة، تبين أن مستوى بعد العدالة في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاء كبيراً حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد العدالة (3.611). تتفق هذه

النتيجة مع نتائج دراسة كل من منال (2021) و خضير (2019).

وقد بينت نتائج الدراسة أن بعد العدالة هو الأكثر تطبيقاً في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في عمان. إلا أن بعد المحاسبة كان أكثر أبعاد مبادئ الحوكمة تأثيراً على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعاده (الشفافية، والمسؤولية، والمحاسبة، والعدالة) والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.748) وهي قيمة دالة إحصائية وتدلل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.560)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبادئ الحوكمة تفسر ما يقارب (56.0%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي. أما قيمة (F) بلغت (77.822) وقد كانت أكبر من القيمة الجدولية وقد بلغت نسبة دلالتها (0.000) مما يوضح وجود تباين دال إحصائياً في قدرة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

وقد بينت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من المسؤولية والمحاسبة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان. كما تبين نتائج تحليل الإنحدار المتعمع عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بعد الشفافية والعدالة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مبدأ الشفافية والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمبدأ الشفافية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.548) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.301)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ الشفافية) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ الشفافية يفسر ما يقارب (30.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مبدأ المسؤولية والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمبدأ المسؤولية على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.660) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط

إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.436)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ المسؤولية) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ المسؤولية يفسر ما يقارب (43.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المحاسبة والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ المحاسبة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.713) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.508)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ المحاسبة) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ المحاسبة يفسر ما يقارب (50.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة اضطرادية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ العدالة والأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ العدالة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.517) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود ارتباط إيجابي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.268)، والتي تشير إلى القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (مبدأ العدالة) على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). مما يعني أن مبدأ العدالة يفسر ما يقارب (26.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جعادي (2017)، التي هدفت إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في الجزائر. وقد بينت نتائج الدراسة أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة أدى إلى تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في الجزائر. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خضير (2019)، التي هدفت إلى قياس درجة تطبيق المديرين و الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة متوسطة لدى المدراء والإداريين. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي للمدراء والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية. وقد توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الوكيل (2021)، التي هدفت إلى معرفة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات العامة في مصر. وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في مصر.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Shao, 2018) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات المدرجة في بورصة شانغهاي و بورصة شننتشن في الصين. وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة على أداء الشركات في عينة الدراسة. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Diriba & Basumatary, 2019) حول تأثير حوكمة الشركات الرائدة في الهند على أدائها. وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات الرائدة في الهند خلال فترة الدراسة.

3.5 تحديات ومعوقات الدراسة:

من أهم المعوقات والتحديات التي واجهها الباحث أثناء تطبيقه لهذه الدراسة مايلي:

- صعوبة جمع بيانات الدراسة وذلك بسبب عدم توفر التعاون الكافي من أفراد عينة الدراسة للإجابة على أداة الدراسة.
- عدم وجود العدد الكافي من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في سلطنة عمان. حيث تم الحصول على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم تطبيقها في العديد من البيئات العربية والأجنبية.

4.5 توصيات الدراسة

بالاستناد على نتائج الدراسة الموضحة في الفصل الرابع، والمتعلقة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم تقديم التوصيات التالية:

- تطبيق الآليات المناسبة لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ومستمر، والاهتمام بنتائج التقييم من خلال تحليلها ودراستها ونشر نتائجها بشفافية. لما له من أثر في تعزيز أداء العاملين وانتمائهم.
- إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بهدف زيادة أحساسهم بالمسؤولية والانتماء والحرص على مصلحة المؤسسة مما يعزز ويرفع من مستويات الأداء للعاملين.
- تطبيق آليات محددة وواضحة لمساءلة الموظفين دون تمييز، مما يزيد من حرص الموظفين، وشعورهم بأثر المساءلة وعاقبة الخطأ. مما يزيد من الرقابة الشخصية للعاملين وشعورهم بالمسؤولية، والمساواة.
- الاهتمام بتطبيق مبادئ الشفافية والمسؤولية لما لهما من أثر إيجابي في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث بينت نتائج الدراسة تدني مستوى تطبيق هذان المبدئان في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

6.5 توصيات لدراسات مقترحة:

يقترح الباحث القيام بدراسات وأبحاث مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية بهدف التوسع في مفهوم مبادئ الحوكمة بأبعاده المختلفة وآثاره في سلطنة عمان بشكل أعمق، وهي:

- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي في شركات القطاع الصناعي والانتاجي في سلطنة عمان.
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الخاصة في سلطنة عمان.
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الخاصة في سلطنة عمان.
- دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عملية صنع القرار في مختلف مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو عواد، بهاء صبحي و الكبيجي، مجدي وائل (2014). أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 21(3). 556-521.
- أبو هتلة، خالد سعيد (2014). أثر التحول في سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين بوزارة الثقافة والإعلام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- أبوكريم، أحمد والثويني، طارق (2014). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية 15(3): 94-55.
- أفروخ، رانيا (2015). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات- دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- أفندي، عطية حسين (2010). المنظمات غير الحكومية: مدخل تموي. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
- بدواني، خليل و عيدات، رامي (2016). دور تسيير الخطر الجبائي في الأداء المتميز للمؤسسات. رسالة دكتوراه جامعة جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار.

- البسام، بسام عبد الله (2014). الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي - المملكة العربية السعودية: حالة دراسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.
- بلوفاي، أحمد مهدي (2018). البنوك الإسلامية والاستقرار المالي: تحليل تجريبي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي جدة.
- البلوشية، فاطمة محمد (2015). متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- بن عمر، محمد البشير و دادن، عبد الغني (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإنسانية، 7(1): 24-47.
- بوغابة، كوثر (2012). دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر - وحدة ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- التجاني، أسماء قاسم وعلي، رزاز الطيب محمد و أبكر، سعديه مقدر، وأحمد، سلمى حسن، و عثمان، وئام محمد (2018). أخلاقيات العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- جعادي، يونس (2017). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر.

- الحايك، نهى أحمد (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- حسام الدين، غضبان (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد للنشر. عمان - الأردن.
- حسانين، أحمد سعيد قطب (2009). التكامل بين الآليات المحاسبية وبين المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة: دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 46 ، العدد 1 .
- حماد، طارق عبد العال (2012). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات مكافحة الفساد المالي والإداري، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد 23، عدد 2، ص132.
- خريس، يوسف اسماعيل فلاح (2020). أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خضير، شادي عمر خضير (2019). أثر الإلتزام لمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر - غزة.

- الخضير، ممدوح علي جروح (2019). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى ادائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
 - الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "مجلة الباحث، 7(1)، 217-227.
 - الراعي، أسماء عيسى عناب (2021). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - الرشيدى، فؤاد (2006). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
 - رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المنهل للنشر والتوزيع. متوفر على الرابط الإلكتروني.
- <https://books.google.jo>
- الزغبى، راندا محمد لبيب طلعت (2007). إدارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية المصرية «، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة.
 - زقوت، شيماء محمود أحمد (2013). مستوى التنور التكنولوجي وعلاقته بالأداء الصفي لدى معلمي العلوم في المرحلة الأساسية العليا في محافظات غزة. رسالة دكتوراه. جامعة الأزهر - غزة.

- سليمان بن هلال العلوي (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة.
- بن حسين، سليمة (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر، 6(1): 180-221.
- الشمري، عيد (2017). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة المنعقدة في الفترة من 1316هـ، 2017م ، جامعة الملك سعود.
- صقر، سامح صقر أحمد (2014). إمكانية تطبيق شركات التأمين بالسوق المصرية للحوكمة المؤسسية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والاتحاد العالمي لمراقبة التأمين IAIS وأثرها على الأداء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1 .
- عبد الوهاب، على محمد؛ وخطاب، عايذة سيد (1993). إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس.
- العدوانى، عيد فالح (2009). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، 10 (4): 67-96.
- عزوي، صلاح الدين (2015). دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس بأنتة -وحدة أريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير، الجزائر.

- عماد محمد على أبوعجيلية وعلام حمدان (2010). أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح، بحث مقدم إلى مؤتمر: “الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية” المنعقد في جامعة سطيف في الجزائر، خلال الفترة: 20 و 21 أكتوبر 2009 م.
- عياش، زبير، وبن يوسف، خلف الله، و عبد المنعم، دفرور (2021). أهمية حوكمة الشركات في مواجهة مشكل التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية. دراسة قياسية لسوق الأوراق المالية دبي خلال الفترة 2000-2019. مجلة رؤى اقتصادية، 163-181.
- الغزاوي، حسن (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستويات الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية في الدنمرك.
- فروم، محمد الصالح (2017). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3): 667-690.
- ماجد محمد الفراء، محمد إبراهيم مقداد (2011). مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- يوسف، محمد حسن (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها. المكتبة الشاملة الذهبية ، مصر.

- المخينية، زكية صالح (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- المدهون، محمود عطا (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محتفظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مزيان، سعيد و حليمي، حكيمة (2021). أثر الأداء الاقتصادي والجودة المؤسسية على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لتفعيل التنويع الاقتصادي في الجزائر-دراسة تحليلية قياسية(2000-2019) . المجلة العلمية الجزائرية، 17(2): 544-561
- مصطفى، أحمد سيد (2002). إدارة البشر-الأصول والمهارات. دار الكتاب للنشر، القاهرة.
- المعتاز، إحسان صالح (2008). أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة: م 22، ع 1.
- المهدي، سليمة حمد محمد (2015). إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- وزارة التربية والتعليم (2022). المسيرة التعليميّة في سلطنة عُمان بالأرقام 1970-2022 . متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://home.moe.gov.om>

- الوكيل، إيمان محمد (2010). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، 41(4): 107-127
- يحيياوي، إلهام (2009). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الباحث، 5(1) ، 45-60.
- يوسف، أمير (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abun, D., Ranay, F. B., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2022). The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(3), 82-98.
- Agili, J., Onditi, A., & Monari, F. (2020). Corporate governance and performance of universities in Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 4(6): 13-29.

- Arif, K., & Syed, N. (2015). Impact of corporate governance on performance of a firm: A comparison between commercial banks and financial services companies of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 54-60.
- Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y (2009). Assessing Corporate Governance in Jordan", Arab Bank Review, Vol.8, No.1.
- Bennett, Thomas (2000), A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Organizational Behavior and Human Performance* ,VOL.59.
- De Grosbois, D. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: a performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 245-269.
- Delima, V. J., & Ragel, V. R. (2017). Impact of corporate governance on organizational performance. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(5).
- Diriba, M., & Basumatary, D. (2019). Impact of corporate governance on firm performance: Evidence from indian leading companies. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 15(1and2), 127-140.
- Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management, working paper, Carlson School of Management University of Minnesota, 2004.
- Gruszczynski, M, Corporate governance and financial performance of companies in Poland. *International Advances in Economic Research*, 2006.

- Gupta, B. N., & Gupta, N. (2022). *Research methodology*. SBPD Publications.
- Haniffa a ‘R. M., T.E. Cooke, The impact of culture and governance on corporate social reporting, *Journal of Accounting and Public Policy*, 2005.
- Hariani, S. (2020). Determinant Affecting Performance of Government Institution. *Journal of Business and Management*, 22(2), 64-72.
- Iskander, M., & Chamlou, N. (2000). Corporate governance: A framework for implementation. The World Bank.
- Khatib, S. F., & Nour, A. N. I. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0943-0952.
- Marashdeh, Ziyad (2014). The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan. PhD thesis, University of Central Lancashire, England.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). *Research methodology tools and techniques*. Bridge Center.
- Prasetyo, P., & Dzaki, F. (2020). Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 753-760.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex

- Shao, L. (2018). Dynamic study of corporate governance structure and firm performance in China: Evidence from 2001-2015. *Chinese Management Studies*.
- Shipman, M. D. (2014). *The limitations of social research*. Routledge.
- Stanciu, Victoria, Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania, 2008.
- Toledo, Eloisa Pérez de. (2006). Quality of Governance and Firm Performance: Evidence from Spain, Universitat Autònoma de Barcelona – Dept. Economia de l’Empresa (PDF Download Available). Available from: https://www.researchgate.net/publication/228542837_Quality_of_governance_and_firm_performance_evidence_from_Spain
[30/12/2021](#)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة أسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	الجهة
1	د. فواز خالد الشواوره	جامعة مؤتة /الأردن	استاذ مشارك
2	د. محمد الراشدي	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
3	د. هائل طشطوش	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
4	د. زوبير بولحبال	أستاذ محاضر	جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر
5	د. خالد الحطيبات	أستاذ دكتور	جامعة مؤتة
6	د. أكرم إسماعيل سمور	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية (سابقاً)
7	د. فيروز مصلح الضمور	الأستاذ مشارك	جامعة الخليج العربي - البحرين
8	د. شريف السعودي	الأستاذ مشارك	جامعة الشرقية
9	د. محمد بشير	الأستاذ مشارك	جامعة الشرقية

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة



أخي المستجيب/ أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد.....

يندرج هذا الاستبيان ضمن متطلبات اتمام أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يُجري الباحث دراسة بعنوان "تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". يُؤكد الباحث أنه لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، وأنه سيتم التعامل مع ردودك على هذا الاستبيان لأغراض علمية وبحثية فقط. كما وأود التأكيد على أن ردودك ستساهم في انجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً؛ وأن تعبئة الاستبيان قد لا تستغرق في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط.

أتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة

الباحث: ياسر بن سليم بن سالم السعدي

استبيان

أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، وننقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
3. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
4. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 45 عاماً 45 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية مدير عام مدير / مساعد مدير إداري مدير رئيس قسم فني / مهندس غير ذلك,.....

القسم الثاني: مبادئ الحوكمة

1. الشفافية

ارجو اختيار مدى موافقتك مع العبارات التالية:

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الوزارة وثائق حول أهدافها وفلسفة العمل فيها.					
2	تتيح الوزارة الفرصة للمديرين والإداريين للاطلاع على خططها وإشراكهم في صياغتها.					
3	تنشر الوزارة تقارير دورية حول أنشطتها.					
4	توضح الوزارة التشريعات الإدارية التي تطبقها.					
5	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات واضحة للإبلاغ عن حالات تلقي موظفيها لعروض الهدايا والرشاوي وممارسات الفساد.					
6	تسمح الوزارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
7	توفر الوزارة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.					
8	تعتمد الوزارة أسساً ومعاييراً محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين عند تطبيق إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل: التدريب، والترقية، والحوافز، وغيرها.					
9	تطبق الوزارة آلية لقياس رضى الموظفين بشكل دوري ويتم دراستها وتحليل نتائجها ونشرها بشفافية.					
10	توفر الوزارة أنظمة وتعليمات تمتاز بالشفافية.					

2. المسؤولية

ارجو اختيار مدى موافقتك مع العبارات التالية:

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنح الوزارة الموظفين السلطة و المسؤولية لأداء عملهم بشكل فعال.					
2	تقدم الوزارة الدعم اللازم للموظفين مما يساعدهم على تحسين أدائهم.					
3	تقوم الوزارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.					
4	تأخذ الوزارة بأراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة.					
5	تقوم الوزارة بمتابعة تقارير أداء الموظفين.					
6	تشارك الوزارة المدراء والإداريين في وضع استراتيجية الوزارة.					
7	توضع خطط التطوير بالوزارة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.					
8	تمنح الوزارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين من أجل أداء عملهم بشكل متكامل.					

3. المحاسبة

ارجو اختيار مدى موافقتك مع العبارات التالية:

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق الوزارة معايير محددة للثواب والعقاب.					
2	تتناسب العقوبات التي تطبقها مع حجم المخالفة.					

					3	تطبق الوزارة الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.
					4	يساعد تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.
					5	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل.
					6	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الوزارة وإعداد التقارير اللازمة لذلك.
					7	يطلع الموظفون على لائحة العقوبات ومعرفة تدرج العقوبة في حالة تكرارها.
					8	تشجع المساءلة على تحفيز الموظفين لأداء عملهم بشكل فعال.
					9	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.
					10	تُعرف الوزارة الموظفين على حقوقهم، والمسؤوليات المنوطة بهم حتى يتسنى محاسبتهم وفقاً لذلك.
						تؤدي المساءلة إلى تقليل هدر المال والوقت والجهد إلى أدنى درجة ممكنة.

4. العدالة

ارجو اختيار مدى موافقتك مع العبارات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					توضح أنظمة وتعليمات الوزارة مهام وواجبات كل موظف.	1
					يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بقوانين عادلة.	2
					تطبق الأنظمة والتعليمات في الوزارة على جميع الموظفين دون تمييز.	3

					4 المساواة والعدالة بين الموظفين تزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.
					5 المساواة في تقديم الأوسمة و شهادات التقدير تزيد من مثابرة الموظفين من أجل تقديم الأفضل في عملهم.
					6 توجد تشريعات وقوانين تحمي الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم في الوزارة.
					7 العدالة في أجور و رواتب الموظفين تزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي.
					8 وجود معاملة عادلة لجميع الموظفين في الوزارة يحسن من أدائهم.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

ارجو اختيار مدى موافقتك مع العبارات التالية:

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى العاملين الرغبة بانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية في الوزارة.					
2	توفر الوزارة التدريب المناسب للموظفين لتمكنهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة.					
3	يساهم الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المدراء الى تحسين اداء العاملين.					
4	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية لحل المشكلات اليومية لاداء المهام الوظيفية.					
5	يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي للوزارة.					
6	تمنح الوزارة المكافآت للموظفين الذين يتقدمون بأفكار ابداعية من أجل تحسين الأداء المؤسسي.					

					7	يهتم المدراء بالاقتراحات المقدمة من أجل تحسين الأداء المؤسسي للوزارة.
					8	ينسق المدراء بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية.
					9	هناك المام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم مما يساعدهم في انجازها بفاعلية.
					10	يتمتع الموظفون بالقدره على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي في الوزارة.
					11	تسعى الوزارة إلى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.
					12	تحرص الوزارة على تحسين الأداء بشكل مستمر.
					13	تعمل الوزارة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.
					14	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة في الوزارة.