



مجلة كلية التربية

**معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة
شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم
(بحث مسئل من رسالة دكتوراه)**

إعداد

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

محمد بن إدريس بن محمد العوضي
باحث دكتوراة بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ مها عبد الباقي جويلي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥/١٤٤٦ هـ

المستخلص:

تُعد الحوكمة واحدة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على المنهج التشاركي في الإدارة، لأنها تُشرك جميع الأطراف المعنيين في اتخاذ القرارات وفي التمويل، وتُعدّها الدول الحديثة والمؤسسات الدولية كالبنك الدولي، ومؤسسة التمويل الدولية والاتحاد الأوروبي من أهم المعايير الدالة على الشفافية والفاعلية والكفاءة. لذا يهدف البحث التعرف على معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وذلك من خلال: التعرف على الإطار النظري للحوكمة الإدارية. والتوصل إلى متطلبات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. وتحديد آليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. واستخدم البحث المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلى أهم متطلبات وآليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: معوقات - الحوكمة الإدارية - مدارس ما بعد الأساسي - سلطنة

عمان

Obstacles to improving administrative governance for post-primary school principals in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman, from their perspective

Abstract:

Governance is one of the most important modern administrative methods based on a participatory approach to management, as it involves all stakeholders in decision-making and financing. Modern countries and international institutions such as the World Bank, the International Finance Corporation, and the European Union consider it one of the most important standards demonstrating transparency, effectiveness, and efficiency. Therefore, this research aims to identify the obstacles to improving administrative governance for post-primary school principals in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. This is achieved by: identifying the theoretical framework of administrative governance; identifying the requirements for improving administrative governance for post-primary school principals in the Sultanate of Oman from their perspective; and identifying mechanisms for improving administrative governance for post-primary school principals in the Sultanate of Oman from their perspective. The study used a descriptive approach. The study identified the most important requirements and mechanisms for improving administrative governance for post-primary school principals in the Sultanate of Oman.

Keywords: Obstacles - Administrative Governance - Post-Primary Schools - Sultanate of Oman

المقدمة:

يُعد التعليم أحد أهم النظم الاجتماعية، وأى خلل فى نظام التعليم يؤدي بالضرورة لخللة بناء نظم المجتمع وقيمه كافة باعتباره الأكثر تأثيراً. ولقد أدت تحديات القرن الحادى والعشرون وتزايد المنافسة العالمية وبروز العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية إلى حدوث تغيرات جذرية متسارعة فى الأنظمة؛ الأمر الذى يتطلب ضرورة استحداث أساليب إدارية جديدة لتواجه هذه التحديات وتتماشى مع فلسفة مدرسة الإدارة العامة الجديدة التى دعت إليها بعض المؤسسات الدولية وبعض جهود الإصلاح من أجل إحداث نقلة نوعية فى مستوى الأداء. وتتمحور هذه الفلسفة حول تضافر الجهود المجتمعية فى تقديم الخدمات العامة وتعزيز كفاءتها أو مايعرف بالحوكمة الإدارية. لذا فهى حالة وعملية واتجاه، وتيار، كما أنها فى الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك ، عامل صحة وحيوية، وهو نظام مناعة وتفعيل ، نظام يحكم الحركة ويضبط الاتجاه، ويحمى ويؤمن سلامة كافة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات التربوية، وتضع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح.

وتؤسس الرؤية المستقبلية لعمان لمجتمع معرفيٍّ ممكن، إنسانه مبدع، معترز بهويته وثقافته، ملتزم بمواطنته وقيمه، ينعم بحياة كريمة ورفاهٍ مستدام، عماده رعاية صحية رائدة وحياة نشطة، وتعليم شامل يضمن منظومة تعلمٍ مدى الحياة؛ لينمي مهارات المستقبل، ويسهم في تعزيز البحث العلمي وبناء القدرات الوطنية، مُحققاً النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي، في دولة أجهزتها مَرِنَة ومسؤولة، وحوكمتها شاملة، ورقابتها فاعلة، وقضاؤها ناجز، وأداؤها كفؤ، وإعلامها فاعل متجدد، يعضدها مجتمع مدني، ممكن ومشارك في مناحي الحياة كافة، وصولاً إلى مستويات متقدمة من التنمية الإنسانية. (رؤية عمان ٢٠٤٠، ٢٠٢٠، ١١)

وتُعد الحوكمة واحدة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على المنهج التشاركي في الإدارة، لأنها تُشرك جميع الأطراف المعنيين في اتخاذ القرارات وفي التمويل، وتُعدها الدول الحديثة والمؤسسات الدولية كالبنك الدولي، ومؤسسة

التمويل الدولية والاتحاد الأوروبي من أهم المعايير الدالة على الشفافية والفاعلية والكفاءة. (قطب، ٢٠١٧، ١٠٧)

مشكلة البحث

تهدف الإدارة الحديثة إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى تنظيم روح الفريق في العمل، لذا أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري. ومع تطور وظائف التنظيم الإداري في المجتمعات، تجتاح العالم ثورة ونهضة هائلة في تطوير أساليب الإدارة والاتجاه إلى استخدام كل ما هو حديث في مجال إدارة الهيئات والمؤسسات وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وأسرع وقت وأكبر كفاءة ممكنة. (سعد، ٢٠٢٢، ١٤٠)

تُعد الحوكمة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل توصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، وإن لنشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها. إن الحوكمة هي عملية الإشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح الداخلية للأعمال التي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقاً لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات المشروعة للمساءلة والهيكلية والثقافة التنظيمية إلى أبعد حدود لضمان نجاح المؤسسة. (حاتمة، ٢٠٢٢، ١٠٥)

وتوصلت دراسة (المهدي، ٢٠١٧) إلى ضرورة العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المؤسسات التعليمية من أجل زيادة قدرتها على التميز

ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتطبيق القيادة القوانين واللوائح على العاملين بمرونة وبشكل يضمن خدمة وتفعيل العملية التعليمية بجوانبها الفنية والإدارية. وإشاعة ثقافة الحوكمة الرشيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بالأداء المؤسسي وكفاءته وتميزه وجودته. كما تناولت دراسة (أبو الحسن ومحمود وعثمان، ٢٠١٨) التعرف على واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في الإدارة المدرسية. وتقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الصناعي في ضوء مبادئ الحوكمة. ووضعت دراسة (شيبان وعبد الوهاب، ٢٠١٩) إطار مقترح لحوكمة التدريب بسلطنة عمان وبيان أهميته والنتائج المتوقعة منه، وقد بني هذا الإطار على ثمانية مرتكزات متكاملة تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافه، وهذه المرتكزات (الكون) هي: المكون التشريعي والقانوني، مكون القيادة الاستراتيجية، مكون استدامة التطوير، مكون أخلاقيات وظيفية ومهنة التدريب، مكون إدارة الأصول والمخاطر، مكون المعايير والمواصفات الدولية، مكون أصحاب المصلحة وعدم تضارب المصالح، ومكون المسؤولية الوطنية. وتوصلت دراسة (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢) إلى حاجة المدارس في سلطنة عُمان إلى هيئة مُحددة تتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية في المدارس، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، ويتم تدريب هذه الهيئة على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار مُحددة، وقيام هذه الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها. كما توصلت دراسة (Shboul, 2022) إلى ضعف ممارسة مبادئ الحوكمة التعليمية من حيث (الشفافية والمشاركة والمحاسبية). وأن هناك تفاعل قليل بين المديرين والمديرين من حيث الشفافية والمحاسبية والتمكين. بالرغم من توفر برامج تدريبية والتي تمكنهم من مواكبة التغيرات العالمية في المناخ الإدارية والتعليمية والذي ينعكس إيجابياً على أدائهم.

وتوصلت دراسة (الحبسية، ٢٠٢٥) إلى أن درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان متوسطة، وأن مستوى تحقيق التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان متوسط، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة، فكلما زادت جودة الحوكمة الإلكترونية زادت إمكانية تحقيق التنمية المستدامة.

كما توصلت دراسة (Kapelea, et al, 2025) إلى أنه في حين تهدف إصلاحات اللامركزية إلى تعزيز الحوكمة وتقديم الخدمات فإن الشفافية والاستقلالية في صنع القرار لا تزال مصدر قلق كبير وبدون معالجة هذه القضايا فإن فوائد اللامركزية قد تتعوض لذلك لابد أن يكون هناك نهج متوازن بين الرقابة المركزية والحوكمة وهذا النهج حاسم في تعزيز الإصلاحات التعليمية المستدامة التي تلبي الاحتياجات المتنوعة للمدارس التنزانية مع التصدي في الوقت نفسه للتحديات في عمليات اللامركزية.

اعتماداً على ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار النظري للحوكمة الإدارية؟
- ٢- ما أهم معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما آليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث التعرف على معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وذلك من خلال:
١. التعرف على الإطار النظري للحوكمة الإدارية.
 ٢. تحديد متطلبات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

٣. تحديد آليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

أهمية البحث:

– **الأهمية النظرية** تتبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية موضوعها وهو الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال تناوله لمصطلح الحوكمة الإدارية، كأحد المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي التي تسعى لتبنى استراتيجيات تهتم بالعنصر البشري وتحسين إدارته للمؤسسة التربوي. كما أنه يُعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، فهو مصدر مهم لبقاء المؤسسات التربوية واستمراريتها. وتُحاول الدراسة إثراء موضوع الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠. بالإضافة إلى ملاحظة الباحث إلى قلة الدراسات المحلية التي تناولت الحوكمة الإدارية بمدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، لذا تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة التربوية في مجال الإدارة التربوية.

– **الأهمية العملية:** تأتي الاستفادة المرجوة والمتوقعة من هذه الدراسة لكل من وزارة التربية والتعليم والقيادات المدرسية مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي حيث إنه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو منهج يقوم على جميع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

حدود البحث:

١- **الحدود الموضوعية:** رصد معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

٢- **الحدود الجغرافية:** يقتصر البحث على مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في عينة من مديري المدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

٤- الحدود الزمانية: زمن إجراء الدراسة الميدانية.

مصطلحات البحث:

(١) الحوكمة الإدارية:

يُعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها "السلوكيات التي تُبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتُحقق الرقابة الذاتية للمؤسسات التعليمية، بحيث تُركز على بنية ووظيفة مؤسسات التعليم ككل، والإطار التنظيمي والشرعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة المدرسية، وعلاقاتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في أدائها". (World Bank, 2008, 8)

كما تُعرف بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات التعليمية وتوجيه أعمالها ومراقبتها لتحقيق الجودة والتميز في أدائها، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات والمعايير التي تُحدد أخلاقيات الممارسة المهنية بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمحاسبية والمشاركة لكافة الأطراف ذات الصلة بهذه المؤسسات. (مجد، ٢٠١٥، ٢٧٨)

وتُعرف الحوكمة الإدارية بأنها مجموعة من الممارسات التنظيمية والعمليات الإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقوا الخدمة، وتحمي الأطراف ذوى العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين. (كافي، ٢٠١٨، ١١٣)

وتُعرف الدراسة الحالية الحوكمة الإدارية إجرائيًا بأنها الإطار العام التي تُمارس فيه القيادات التربوية بالتعليم قبل الجامعي الإدارة الجيدة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد وتسعى لتحقيق العدالة، وعدم التمييز بين العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم، وتتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى. بالإضافة إلى القدرة على التحكم والسيطرة على جميع الممارسات التنظيمية والعمليات الإدارية بمؤسسات

التعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان لضبط القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.

(٢) التعليم ما بعد الأساسي:

ومدته عامان دراسيان للصفين الحادي عشر والثاني عشر، ويتضمن مناهج أساسية وأخرى اختيارية مع الأخذ في الاعتبار رغبات الطلاب وميولهم وقدراتهم الدراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم المدرسي. (بوابة سلطنة عمان التعليمية، ٢٠١٨)

أولاً: الإطار النظري

(أ) الحوكمة الإدارية "إطار مفاهيمي"

يعود أصل مصطلح الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف. وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، حتى يصل إلى بر الأمان ويعود ويحقق مهمته بسلام. (أبو النصر، ٢٠١٥، ٣٥)

ولقد ظهر مفهوم الحوكمة في بداياته في الإطار القانوني الفرنسي؛ إذ إن الحوكمة أو الحكمانية أو الإدارة الرشيدة هي مفاهيم تعبر عن إدارة الحكم التي تعزز وتدعم وتصون رفاهية الإنسان وتوسع قدرته وخياراته وفرصه وحياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولقد جرى إخراج المفهوم من إطاره التقليدي ليضم مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بعد أن كان يقتصر على مؤسسات الدولة والقطاع العام ويعبر عن أدائهما. (أبو صلاح، ٢٠٢١، ١٥)

مفهوم الحوكمة الإدارية:

يُعد مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينيات، حيث تم استعماله لأول مرة من جانب البنك الدولي بعدما ما طرح مفهوم (حوكمة الشركات)، والذي عرف الحوكمة بأنها "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية".

وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بداية ١٩٧٧م، (إبراهيم وشعبان، ٢٠١٩، ٣)

وتُعرف الحوكمة بأنها: نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخلياً، وخارجياً من التأثير بصفة سلبية في أنشطة المنشأة، ومن ثم ضمان التطبيق الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة. (أبو صلاح، ٢٠٢١، ١٥-١٦)

وتُعرف الحوكمة الإدارية بأنها:

- عرفها البنك الدولي بأنها: السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة والتي تركز على بنية ووظيفة هذه المؤسسات، والإطار التشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في أدائها"، ويعرف الباحث الحوكمة الإدارية بأنها "قدرة المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان على تطبيق الممارسات والقرارات والمناشط الإدارية، وفق القوانين والإجراءات والضوابط بما يضمن تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة الفاعلة داخلها وبينها وبين المستفيد الخارجي. (الغطريفي، ٢٠٢١، ٦٥)

- النظام الذي تُدار به المؤسسة الخاصة أو الحكومية وتراقب به العاملين من خلاله والتأكد من وجود هيكل حوكمة ملائم ووجود أهداف استراتيجية واضحة ومراقبة إدارة العمل. (عبد المنعم، ٢٠٢٢، ٥)

- النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته وأهدافها. (Danzer, 2019)
- ممارسات تتعلق بأبعاد تحقيق الشفافية والعدالة التنظيمية مساءلة العاملين وإتاحة درجة الحرية واللامركزية في إجراءات العمل وسهولة تدفقه، مع تحقيق الانضباط في الأداء وتحسين المخرجات ونتائج الأداء التنظيمي والوظيفي والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. (الوكيل، ٢٠٢١، ١١٥)
- وبالنظر إلى التعريفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية). وارتكازها على مجموعة من المبادئ، مثل: الشفافية، والمشاركة، الرقابة والمسئولية، والكفاءة، والإطار القانوني، وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد، والمؤسسة، والمجتمع، وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزة تنافسية. ومن خلال استعراض ما سبق من أدبيات حول مفهوم الحوكمة، يتضح أنها أسلوب إداري حديث، يؤكد على سلامة الإجراءات والأعمال، وعدالة التنظيم، ونزاهة القائمين، وشفافية القرارات بما يكفل نجاح المؤسسة على المستوى الإداري والإنتاجية؛ بحيث يسهم ذلك كله في تحقيق الجودة التي تعمل على تنمية الرؤية الشمولية للمؤسسة وتطويرها.
- كما يتضح أن كافة التعريفات السابقة للحوكمة الإدارية، تشرح ماهية الحوكمة الإدارية، فهي توجه السلوك وتحدد الهدف والقيم، وتختار الإدارة، وتضع الاستراتيجية، وسبل تحقيق احتياجات المستفيدين، وتوضح كيف ترى المؤسسة التعليمية نفسها، وعلاقة المؤسسة التعليمية بغيرها من المؤسسات والمجتمع الخارجي، وسعيها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري.

أهداف الحوكمة الإدارية:

- تساعد الحوكمة في التعرف على مستوى الانحراف في الأداء، وبالتالي تصحيح الانحرافات، كما تعمل على الاستخدام الأمثل للكفاءة التشغيلية كمعيار

للإنفاق المالي، وربطه في جودة الخدمة وعدالة تقديم الخدمة من خلال تحقيق أعلى قدر ممكن من الشفافية والإفصاح. وتركز الحوكمة المؤسسية على إحداث طفرة في مستويات الأداء، بجميع جوانبه المؤسسية، وإحكام الرقابة على ذلك الأداء من خلال أسس متعددة أهمها؛ الشفافية والمحاسبة والمسؤولية واللامركزية، لضمان ترشيد الأداء وتهذيبه بشكل صحيح ليتلائم مع تحقيق الفاعلية المؤسسية. (الدعج والعضايلة، ٢٠٢٣، ٣٤٤)

ويرى الباحث أن الحوكمة الإدارية تلزم القيادة التربوية المتمثلة بالمديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم بالالتزام الأخلاقي أمام عملهم ورؤسائهم في العمل، وأمام العاملين من مشرفين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي بمؤسساته المختلفة، وهذا الالتزام يزيد الثقة المتبادلة، ويعزز الانتماء والولاء والدافعية نحو التطور والإنجاز.

ويُمكن تلخيص أهداف الحوكمة في الآتي: (عبد الجمل، ٢٠١٨، ١٣١؛ أحمد ومرجان والعريايوي، ٢٠١٦، ١٨١)

- تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات تتسم بالوضوح، وتُمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء.
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.

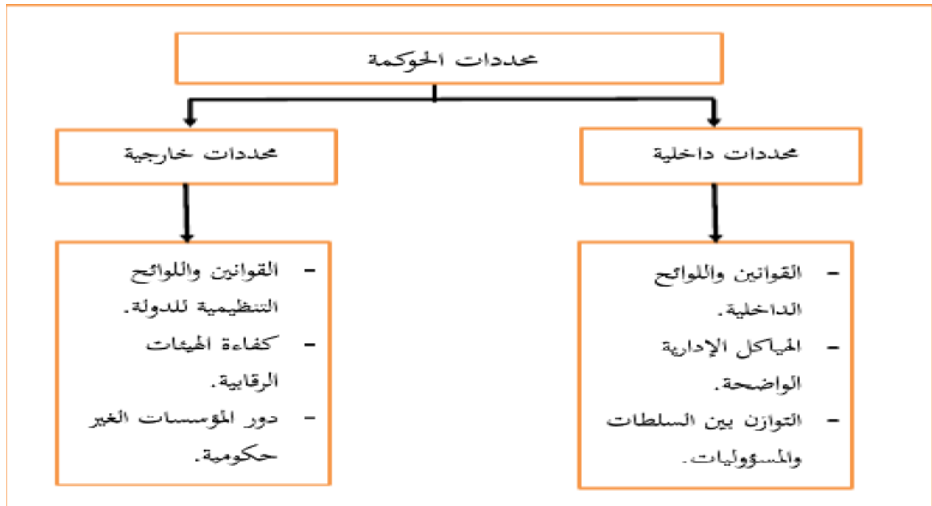
- توفير الإرشادات للمؤسسة حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.
- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة معدل النمو الأكاديمي والمهني للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية.
- تدعيم الاستقلالية المؤسسية.
- تعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية.
- تقييم أداء الإدارة العليا.
- دعم المحاسبية والمساءلة.

مبررات تطبيق الحوكمة الإدارية

- تتمثل مبررات تطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات التعليمية في الآتي: (البارقي، ٢٠٢١، ٩٩)
- التوازن في حماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية.
 - ضمان شفافية المعلومات.
 - توفير بيئة جاذبة للطلاب والمعلمين وجميع العاملين في إدارات التعليم، وفي المدارس التابعة لها.
 - تخصيص أمثل للموارد المادية والبشرية.
 - تخفيض تكلفة رأس المال.
 - القضاء على الفساد.

محددات الحوكمة الإدارية

تحتاج حوكمة المؤسسات التعليمية إلى إدارة التغيير، فالمؤسسات التعليمية لديها مجموعة من الأنظمة والقوانين بحاجة إلى التفعيل والتطبيق بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز، ومبدأ المساءلة، ومراقبة سير الأداء؛ وذلك من أجل تطوير التعليم بمنهج رشيد، تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته؛ لذا فإنه من الأهمية بمكان النظر إلى محددات الحوكمة والتي تبين مستوى التطبيق الجيد للحوكمة وجودتها، وتتمثل تلك المحددات في محددات داخلية، ومحددات خارجية كما جاءت في الشكل (١):



شكل (١) محددات الحوكمة*

تشتمل الحوكمة على محددات داخلية ومحددات خارجية، فالمحددات الداخلية تتضمن القواعد والأسس التي تحكم آلية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات، ضمن المساءلة والنزاهة والشفافية والعدالة، وتضمن الحد من التعارض بينها وبين الصراع داخلها وتقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد. أما المحددات الخارجية فتشمل القوانين والأنظمة التي تحكم نشاط المنظمة في الدولة، وآليات الرقابة عليها بما فيها إطلاع الجمهور على ما يجري في المؤسسة بشفافية ووضوح، بالإضافة إلى البيئة

* هذا الشكل من عمل الباحث

الاقتصادية ومناخ العمل في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشاريع، وكفاءة الأجهزة الرقابية، وهيئاتها في إحكام الرقابة على المؤسسات. (أبو كرش، ٢٠٢٣، ٢٢)

وهنا يرى الباحث، ضرورة أن يتم تعميم القواعد والقوانين التي يجب أن تحكم المؤسسات من أجل ضمان عدم انحرافها عن الطريق السوي، في ذات الوقت تسير ضمن الحوكمة بفعالية وإنتاجية عالية.

أبعاد الحوكمة الإدارية:

اختلف الباحثون في الأوساط العلمية حول مفهوم الحوكمة إذ يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهات نظر وخلفيات هؤلاء الباحثين حول كيفية تعريف المفهوم وما يحويه من مضامين. والزوايا التي ينطلقون منها لتحديد ماهيته، والمعايير التي يستندون إليها في تحديد ماهية الحوكمة في بلد ما من عدمها، وتتمثل أبعاد الحوكمة في أربعة أبعاد مختلفة، وهي: (الفتحي والعاني والحدابي، ٢٠٢١، ٥-٦)

- **البعد السياسي:** يركز بشكل عام على الجوانب السياسية للحوكمة والتي تتضمن، على سبيل المثال لا الحصر، طبيعة النظام السياسي ومدى توفر التنافسية السياسية وإمكانية التداول السلمي للسلطة، ومدى توفر المؤسسات السياسية الفاعلة، وضمان الدولة وحمايتها للحريات السياسية والمدنية.
- **البعد الإداري:** ويتناول الجوانب المتعلقة بالكيفية والآليات التي يستخدمها الجهاز الحكومي لإدارة الشؤون والقضايا العامة. ويرى المؤيدون لهذا المنظور أن الحوكمة تكون جيدة عندما تكون الحكومة قادرة على إدارة الموارد البشرية والمالية بطريقة فعالة وتسعى إلى تحقيق مصالح المواطنين الداخلية والخارجية، والمحافظة عليها، ويضيفون أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال وجود جهاز حكومي بيروقراطي على درجة عالية من الكفاءة. وتتسم عمليات اتخاذ القرارات فيه بالمسئولية، المساءلة، الشفافية، ومشاركة ذوي المصالح.

- **البعد الاقتصادي:** ويدور حول كيفية تعاطي الحكومة مع الشأن الاقتصادي، بوجه عام، ومدى قدرتها على تصميم وصياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات اقتصادية سلمية، والتي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التنموية التي تواجهها، ويركز البعد الاقتصادي على وجه التحديد على جودة ومحتوى السياسات الاقتصادية المتبعة ومدى فاعليتها في تحقيق النمو الاقتصادي المطرد. السيطرة على مستويات التضخم. المحافظة على القوة الشرائية للعملة المحلية. محاربة الفقر. وتنوع مصادر الدخل الوطني. وتعد هذه العوامل من أبرز المؤشرات الاقتصادية المستخدمة في الحكم على مدى جودة الحوكمة من المنظور الاقتصادي.

- **البعد المؤسسي:** ويتضمن دراسة وتحليل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع بما في ذلك الأطر القانونية القضائية المنظمة لآليات عمل هذه المؤسسات ومدى فاعليتها وقدرتها على الوفاء باحتياجات وتطلعات المواطنين. كما يتناول هذا البعد كذلك آليات التفاعل بين الجهاز الحكومي. وذلك من خلال مؤسساته المختلفة. مع المواطنين والقوى الفاعلة في المجتمع بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص.

ويمكن وضع أبعاد الحوكمة ضمن الأطر الآتية: (أبو كرش، ٢٠٢٣، ١٧)

- الشفافية التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول الجميع.
- المشاركة في اتخاذ القرار الصحيح.
- المساواة في توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم.
- المساءلة لمتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع.
- النزاهة في تعزيز سلطة القانون.
- الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- ويمكن تلخيص أبعاد الحوكمة الإدارية فيما يلي: (الأسمر، ٢٠٢٠، ٩٤٤ - ٩٤٧)
- الشفافية.
- المساءلة.

- المشاركة.
- العدالة والمساواة.
- القواعد القانونية، والأنظمة والقوانين
- الاستجابة.
- التوجيه والإجماع.
- الكفاءة والفاعلية.
- والتمكين الإداري.
- وضوح الرؤية للإدارة العليا.
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.
- وكفاءة وفاعلية الاتصال.
- والمشاركة في صنع القرار.

ثانياً: الإطار الميداني

ويتم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها:

(١) أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

(٢) إجراءات الدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٢٠) مدير. كما هو موضح بالجدول (١) التالي. ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة.

جدول (١) يوضح أعداد مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة
بسلطنة عمان

مديري مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة		
ذكور	إناث	الإجمالي
١٠	١٠	٢٠

وقام الباحث بتوزيع (٢٠) استبانة عليهم، تم الرد على عدد (٢٠) استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٢٠) استبانة بنسبة بلغت (١٠٠%) من العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

– أداة الدراسة الميدانية

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، وفي ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحث الاستبانة موجهة إلى عينة من مديري المدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان للتعرف على معوقات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. وتمثلت محاور الاستبانة في عدد (٥) محاور وهم:

- المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية.
- المحور الثاني: المعوقات المالية.
- المحور الثالث: المعوقات البشرية.
- المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية.
- المحور الخامس: المعوقات التقنية

خطوات بناء الاستبانة:

اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- راع الباحث عند صياغة عبارات الاستبانة أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات الاستبانة في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا لكرونباخ) حيث أكدت القيمة الحسابية لمعامل الثبات وهي (٠.٩٥٠) وجود درجة عالية من الثبات للاستبانة ككل، وإمكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة، وهو ما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الأداة (أن تنجح الأداة في قياس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق من الدرجة التي يحصل عليها المفحوص). وفي سبيل التأكد من صلاحية أداة الدراسة، استخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

- **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قامت الدراسة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور التي تنتمي إليه ودالة إحصائياً عند (٠.٠٠١) لجميع العبارات، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق، وهذا ما يؤكد صدق عبارات وأبعاد ومحاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

- **الصدق البنائي:** يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول (٢) التالي معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاورها والدرجة الكلية للاستبانة.
- جدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاورها والدرجة الكلية للاستبانة

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية.	٠.٩٤٤	٠.٠١	دال
المحور الثاني: المعوقات المالية.	٠.٩١٠	٠.٠١	دال
المحور الثالث: المعوقات البشرية.	٠.٩٤٢	٠.٠١	دال
المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية.	٠.٩٢٧	٠.٠١	دال
المحور الخامس: المعوقات التقنية	٠.٩٥٤	٠.٠١	دال

- يبين الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وتراوحت ما بين (٠.٩١٠ - ٠.٩٥٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.
- **الصدق الذاتي:** ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وذلك كما يلي: **معامل الصدق الذاتي = (معامل ثبات الاستبانة)^{1/2}**
- جدول (٣) يوضح نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الصدق الذاتي للاستبانة.

عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
٢٤	٠.٩٥٠	٠.٩٧٥

- يوضح الجدول السابق نتائج الصدق الذاتي وهي مرتفعة مما يدل على الصلة الوثيقة بين الصدق الذاتي والثبات.

(٣) المعالجة الإحصائية

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SPSS وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة.
- حساب الوسط الحسابي والوزن النسبي: وذلك لتحديد استجابات أفراد العينة إزاء محاور الاستبانة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور. وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتحديد اتجاه الاستجابات لعبارات الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤) مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
الوزن	٣	٢	١
الوسط الحسابي المرجح	(٣-٢.٣٤)	(٢.٣٣ - ١.٦٧)	(١ - ١.٦٦)

(٤) تحليل نتائج الدراسة الميدانية

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداة الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١	نقص القوانين واللوائح التي تدعم تطبيق الحوكمة بشكل متكامل في مؤسسات التعليم.	٢.٣٥	٧٨.٣٣	موافق	٣
٢	غياب آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة مما يؤدي إلى ضعف ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية.	٢.٤١	٨٠.٣٣	موافق	٢
٣	وجود تعقيدات إدارية وطول الإجراءات التي تعرقل تطبيق الحوكمة الفعالة.	٢.٢٧	٧٥.٦٦	إلى حد ما	٤
٤	تركز القرارات في المستويات العليا دون تفويض كافٍ للمدارس وإداراتها.	٢.٤٦	٨٢	موافق	١
المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان		٢.٣٧	٧٩	موافق	

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٢٧ - ٢.٤٦) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٥.٦٦% - ٨٢%).

وجاءت المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى موافق بمتوسط حسابي (٢.٣٧) ووزن نسبي (٧٩%).

تُواجه الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بسلطنة عُمان عددًا من المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من فاعلية تطبيقها. من أبرز هذه المعوقات ضعف التنسيق بين الجهات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، وغياب وضوح الأدوار والصلاحيات، مما يؤدي إلى التداخل في المسؤوليات وتأخر اتخاذ القرارات. كما تعاني بعض المؤسسات من مركزية الإدارة وضعف استقلالية المدارس في اتخاذ القرارات، إلى جانب قلة الكفاءات الإدارية المؤهلة لتطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص نظم الرقابة الداخلية وتقييم الأداء بشكل منهجي ومستمر يشكل تحديًا كبيرًا أمام تحقيق الشفافية والمساءلة، وهما من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة.

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الأول: المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. تركيز القرارات في المستويات العليا دون تفويض كافٍ للمدارس وإداراتها.
٢. غياب آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة مما يؤدي إلى ضعف ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية.
٣. نقص القوانين واللوائح التي تدعم تطبيق الحوكمة بشكل متكامل في مؤسسات التعليم.

٤. وجود تعقيدات إدارية وطول الإجراءات التي تعرقل تطبيق الحوكمة الفعالة.

المحور الثاني: المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثاني: المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
٥	نقص كفاية الموارد المالية لدعم البرامج والمبادرات التي تسهم في تعزيز الحوكمة.	٢.٢٧	٧٥.٦٦	إلى حد ما	٢
٦	غياب الآليات الواضحة والفعالة لتوزيع الموارد بشكل عادل بين المؤسسات التعليمية.	٢.٣٢	٧٧.٣٣	إلى حد ما	١
المحور الثاني: المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان		٢.٣٠	٧٦.٦٧	إلى حد ما	

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثاني: المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٢٧ - ٢.٣٢) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٥.٦٦% - ٧٧.٣٣%).

وجاءت المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢.٣٠) ووزن نسبي (٧٦.٦٧%).

تُعد المعوقات المالية من أبرز التحديات التي تعرقل تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بسلطنة عُمان، حيث تعاني بعض المدارس من محدودية في المخصصات المالية، مما يؤثر سلبيًا على قدرتها في تنفيذ الخطط التطويرية وتحديث البنية الأساسية والتقنية اللازمة لتعزيز الإدارة الفعالة. كما أن

ضعف الاستقلال المالي للمؤسسات التعليمية يقلل من مرونتها في اتخاذ قرارات مالية تتماشى مع احتياجاتها الفعلية. إضافة إلى ذلك، فإن غياب آليات فعالة لإدارة الموارد المالية ومتابعتها بشكل شفاف ودقيق يمثل عائقاً أمام تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية، وهما من الأسس الجوهرية للحوكمة الرشيدة.

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الثاني المعوقات المالية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. نقص كفاية الموارد المالية لدعم البرامج والمبادرات التي تسهم في تعزيز الحوكمة.
٢. غياب الآليات الواضحة والفعالة لتوزيع الموارد بشكل عادل بين المؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
٧	ضعف الخبرة والمعرفة بالحوكمة لدى العاملين في القطاع التعليمي.	٢.١٩	٧٣	إلى حد ما	٢
٨	رفض بعض العاملين التكيف مع النظم الجديدة بسبب التعود على الممارسات التقليدية.	١.٩٢	٦٤	إلى حد ما	٣
٩	غياب برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات الإدارة الحديثة.	٢.٣٠	٧٦.٦٦	إلى حد ما	١

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
	المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان	٢.١٤	٧١.٣٣	إلى حد ما	

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٩٢ - ٢.٣٠) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٤% - ٧٦.٦٦%).

وجاءت المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢.١٤) ووزن نسبي (٧١.٣٣%).

تشكل المعوقات البشرية تحديًا كبيرًا أمام تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بسلطنة عُمان، إذ يُعاني بعض العاملين في القطاع من ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن نقص الكوادر المؤهلة في المجالات الإدارية والتخطيطية يؤثر على قدرة المؤسسات على تبني ممارسات إدارية فعّالة ومستدامة. وتُعد مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، نتيجة لغياب التدريب المستمر وضعف ثقافة العمل المؤسسي، من أبرز المعوقات التي تُعيق تطبيق الحوكمة بشكل متكامل. هذا إلى جانب التحديات المرتبطة بضعف الدافعية لدى بعض العاملين، وغياب آليات واضحة لتقييم الأداء وتحفيز التميز الوظيفي، مما يحد من فاعلية المشاركة والمسؤولية داخل البيئة التعليمية.

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. غياب برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات الإدارة الحديثة.
٢. ضعف الخبرة والمعرفة بالحوكمة لدى العاملين في القطاع التعليمي.
٣. رفض بعض العاملين التكيف مع النظم الجديدة بسبب التعود على الممارسات التقليدية.

المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١٠	قلة الوعي بأهمية الحوكمة الإدارية لدى أولياء الأمور والمجتمع.	٢.١٩	٧٣	إلى حد ما	٣
١١	وجود بعض العادات والتقاليد والتي قد تكون عائقاً أمام تطبيق بعض مفاهيم الحوكمة.	٢.٣٢	٧٧.٣٣	إلى حد ما	١
١٢	غياب المشاركة المجتمعية: ضعف التعاون بين المدارس وأولياء الأمور والمؤسسات الأخرى.	٢.٣٠	٧٦.٦٦	إلى حد ما	٢
المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان		٢.٢٧	٧٥.٦٧	إلى حد ما	

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الرابع: **المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان**، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢٠١٩ - ٢٠٣٢) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٧.٣٣% - ٧٣%).

وجاءت **المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان** ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢٠٢٧) ووزن نسبي (٧٥.٦٧%).

تُعد **المعوقات الثقافية والمجتمعية** من التحديات المهمة التي تعرقل تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بسلطنة عُمان، حيث لا تزال بعض المفاهيم التقليدية تُهيمن على الثقافة التنظيمية، مثل الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرار وضعف تقبل المشاركة المجتمعية في الشأن التعليمي. كما أن محدودية الوعي المجتمعي بأهمية الحوكمة ودور أولياء الأمور في الرقابة والمساءلة تؤثر سلباً على تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي. إضافة إلى ذلك، قد تُشكل بعض القيم والعادات الاجتماعية حاجزاً أمام تبني أساليب الإدارة الحديثة التي تقوم على الشفافية والمساءلة والتمكين، مما يحد من فاعلية الجهود الرامية إلى تحقيق الحوكمة الرشيدة في البيئة التعليمية.

وقد جاء ترتيب عبارات **المحور الرابع: المعوقات الثقافية والمجتمعية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان** على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. وجود بعض العادات والتقاليد والتي قد تكون عائقاً أمام تطبيق بعض مفاهيم الحوكمة.
٢. غياب المشاركة المجتمعية: ضعف التعاون بين المدارس وأولياء الأمور والمؤسسات الأخرى.
٣. قلة الوعي بأهمية الحوكمة الإدارية لدى أولياء الأمور والمجتمع.

المحور الخامس: المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الخامس: المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

م	العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	الترتيب
١٣	ندرة توفر أنظمة إلكترونية متقدمة لدعم تطبيق الحوكمة.	٢.٣٢	٧٧.٣٣	إلى حد ما	١
١٤	ضعف التحول الرقمي في الإدارة مما يعوق توفير الشفافية وسرعة الإنجاز.	٢.١٤	٧١.٣٣	إلى حد ما	٢
المحور الخامس: المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان		٢.٢٣	٧٤.٣٣	إلى حد ما	

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الخامس: المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتراوح قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.١٤ - ٢.٣٢) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧١.٣٣% - ٧٧.٣٣%).

وجاءت المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ككل من خلال آراء أفراد عينة البحث في مستوى إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢.٢٣) ووزن نسبي (٧٤.٣٣%).

تُعد المعوقات التقنية من العوامل التي تُحد من فاعلية تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بسلطنة عُمان، حيث تعاني بعض المدارس من ضعف في البنية التحتية الرقمية، مثل محدودية توفر الأجهزة التقنية الحديثة أو ضعف الاتصال بشبكات الإنترنت، مما يُعيق استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الإدارية ومتابعة الأداء. كما أن قلة الكفاءات الفنية المدربة على استخدام التقنيات الحديثة تمثل تحديًا إضافيًا، إلى جانب ضعف تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة، ما يؤدي إلى بطء الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وشفاف. كل هذه العوامل تُقلل من فرص تعزيز الكفاءة والشفافية، وهما من الركائز الأساسية للحوكمة الإدارية.

وقد جاء ترتيب عبارات المحور الخامس: المعوقات التقنية التي تحد من تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان على النحو التالي من حيث الأهمية:

١. ندرة توفر أنظمة إلكترونية متقدمة لدعم تطبيق الحوكمة.
 ٢. ضعف التحول الرقمي في الإدارة مما يعوق توفير الشفافية وسرعة الإنجاز.
- يتضح من خلال ما سبق أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في سلطنة عُمان تواجه عددًا من المعوقات التي تحد من تحقيق الحوكمة الإدارية بشكل فعال. من أبرز هذه المعوقات هي البيروقراطية في اتخاذ القرارات، حيث يتسم النظام الإداري في بعض الأحيان بالبطء والتعقيد، مما يعطل اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب. كما يُعاني القطاع من ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، مما يؤدي إلى تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة على تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة يُعتبر تحديًا كبيرًا، حيث يفتقر العديد من العاملين في القطاع إلى التدريب المستمر في المجالات الإدارية والتخطيطية. كذلك، تُشكل المعوقات المالية، مثل نقص المخصصات والموارد، عائقًا أمام تطبيق المبادرات والبرامج التعليمية الفعالة التي

تدعم الحوكمة. أخيراً، يعاني النظام من قلة تفعيل أدوات الرقابة والتقييم، مما يُقلل من الشفافية والمساءلة المطلوبة في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: متطلبات وآليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان:

تتمثل أهم متطلبات وآليات تحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، في الآتي:

أولاً: وضع إطار تنظيمي وتشريعي قوي

- إعداد قوانين ولوائح واضحة تُحدد المسؤوليات والصلاحيات.
- ضمان استقلالية مؤسسات التعليم وإعطائها المرونة الكافية لتنفيذ خططها.
- تطوير الإطار القانوني للحوكمة في التعليم.

ثانياً: تعزيز المشاركة المجتمعية

- إشراك أولياء الأمور وأصحاب المصلحة في صنع القرارات التعليمية.
- تعزيز التعاون بين المدارس والقطاع الخاص لدعم العملية التعليمية
- إنشاء مجالس إدارة مدرسية تتضمن ممثلين من المجتمع المحلي.
- تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي لدعم التعليم

ثالثاً: الاستدامة المالية والإدارية

- تعزيز كفاءة إدارة الموارد المالية وضمان استدامتها.
- تقليل الهدر في الموارد وتحقيق أقصى استفادة منها.
- وضع خطط تمويل مبتكرة تدعم تحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠.
- توفير الموارد المالية اللازمة مع تحسين آليات توزيعها.
- توفير موارد إضافية للمدارس في المناطق الأقل تطوراً

رابعاً: ضمان الجودة والابتكار

- تبني مؤشرات أداء رئيسية لقياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تشجيع الابتكار في العملية التعليمية والإدارية.
- تحسين البيئة المدرسية بما يدعم التعليم الفعال.

خامسًا: التركيز على القيم الوطنية

- تعزيز الهوية الوطنية والقيم العمانية في المناهج الدراسية.
- تأهيل الطلاب ليصبحوا مواطنين مسؤولين وقادرين على الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٤٠.

- نشر الوعي الثقافي حول أهمية الحوكمة من خلال حملات توعية مجتمعية.

سادسًا: تطوير الكفاءات البشرية

- تأهيل القيادات الإدارية في المدارس وتدريبهم على مبادئ الحوكمة.
- تحسين كفاءة العاملين في قطاع التعليم من خلال التدريب المستمر.
- تشجيع ثقافة التعاون والمشاركة بين الكوادر الإدارية والتعليمية.
- تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها على مفاهيم وأساليب الحوكمة.

سابعًا: الشفافية والمساءلة

- وضع أنظمة لمتابعة الأداء وتقييمه بانتظام.
- تقديم تقارير دورية عن الأداء التعليمي والمالي والإداري للمؤسسات.
- تعزيز قنوات الشكاوى والمقترحات لزيادة التفاعل مع المجتمع المحلي.
- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تبني أنظمة رقابية فعالة.

ثامنًا: تطبيق التكنولوجيا الرقمية

- استخدام أنظمة إدارة تعليمية حديثة لتسهيل العمليات الإدارية.
- بناء منصات إلكترونية لتعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات.
- تحسين جودة البيانات وتطوير نظام متكامل لاتخاذ القرارات المبنية على البيانات

- الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.

التوصيات

- يقترح البحث مجموعة من التوصيات لتحسين الحوكمة الإدارية لمديري مدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، وتتمثل في:
- إدراج قيم الحوكمة ضمن الأنشطة الطلابية والمناهج التربوية.
- استخدام نظم معلومات إدارية رقمية لتسهيل التواصل واتخاذ القرار المبني على البيانات.
- إعداد أدلة إجرائية واضحة للمهام والصلاحيات الإدارية.
- تبني أدوات رقمية لمتابعة الأداء المدرسي وتقييم المعلمين والطلبة.
- تشكيل لجان استشارية داخل المدرسة تضم ممثلين عن المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة.
- تطبيق نظم عادلة لتوزيع الحوافز ومتابعة الأداء داخل المدرسة.
- تطوير نظام تقييم أداء شامل لمديري المدارس يشمل معايير كمية ونوعية.
- تعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تفعيل مجالس أولياء الأمور وتوسيع دورها في اقتراح المبادرات ومتابعة تنفيذها.
- تمكين مديري المدارس من صلاحيات أوسع في إدارة الموارد المالية بشكل شفاف وفعال.
- توفير برامج تدريبية دورية متخصصة في مفاهيم وممارسات الحوكمة.
- ربط الترقيات والمكافآت بالنتائج الفعلية على مستوى التحصيل الدراسي، والإدارة الفعالة للموارد.
- نشر الوعي بثقافة الحوكمة بين العاملين والطلبة من خلال ندوات وبرامج تدريبية.
- نشر تقارير دورية عن أداء المدرسة وإنجازاتها بشكل شفاف لأصحاب العلاقة (المعلمين، أولياء الأمور، الطلبة، المجتمع المحلي).

أبحاث مقترحة

- أثر تطبيق الحوكمة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي في مدارس ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الإدارية في المؤسسات التعليمية العمانية في ضوء التجارب الدولية الرائدة.
- دراسة استشرافية لواقع الحوكمة الرقمية في الإدارة المدرسية بسلطنة عمان في ظل التحول الرقمي.
- مدى إدراك القيادات المدرسية لمفاهيم الحوكمة الإدارية في ضوء رؤية عمان ٢٠٤٠.
- واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: دراسة تحليلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، وشعبان، ولاء عبدالعزيز عبدالسميع. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهر في ضوء مبادئ الحوكمة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠، ع ١٢٠، ١-٤٢.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله (٢٠٢٢): الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ٦، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، مارس، ٧٩٤-٨٤١.
- أبو الحسن، بدري أحمد ومحمود، حنان عبد الستار وعثمان، ناصر أحمد (٢٠١٨): تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة التربية، ع ١٧٩، ج ١، كلية التربية، جامعة الأزهر، يوليو، ٢٩٢-٣١٤.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود، (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أبو صلاح، بشرى نافز محمود (٢٠٢١): واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أبو كرش، نصر ناصر مسلم (٢٠٢٣): النمذجة البنائية للحوكمة الإدارية والاستقامة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين وبناء تصور تطويري مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأمريكية، جنين، فلسطين.

أحمد، سلوى مصطفى محمد، مرجان، رانيا قدري أحمد، والعرباوي، آمال. (٢٠١٦). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، س ١٦، ع ١٠٣، ١٣٤ - ٢١٢.

الأسمر، منى بنت حسن بن حسن (٢٠٢٠): درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ج ٧٠، كلية التربية، جامعة سوهاج، فبراير، ٩٣١ - ٩٨٢.

بوابة سلطنة عمان التعليمية: التعليم ما بعد الأساسي، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٨. الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠٢٥). درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج ٥، ع ١٣، ١٦٧ - ٢٠٠.

حاتمة، عبدالسلام محمود حسين وسلامة، كايد محمد (٢٠١٧): درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج ١١، ١٤، جامعة السلطان قابوس، يناير، ١٠٢ - ١٢٢.

الدعج، راتب عارف، والعضايلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٣). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة، اتحاد الجامعات العربية، مج ٤٣، عدد خاص، ٣٤١ - ٣٥٦.

سعد، محمود صديق عبدالواحد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لبعض السياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة: الاتحاد المصري لكرة السلة نموذجا. مجلة بني سويف لعلوم التربية

البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف، مج ٥، ع ٩، ١٤٠ - ١٦٥

الشنواني، ابتسام سعيد حداد وآخرون (٢٠٢٠): تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة التعليم الفني في مصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢٤، كلية التربية، جامعة بنها، أكتوبر، ٢٣٥ - ٢٦٨.

شيبان، أمة اللطيف بنت شرف بن محسن وعبد الوهاب، صلاح لطفي محمد (٢٠١٩): حوكمة التدريب في سلطنة عمان- إطار مقترح، الإداري، س ٤١، ع ١٥٦، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مارس، ١٢١ - ١٧٠.

عبد المنعم، هناء حسين محمد (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إعداد معلم الكبار بالجامعات في ضوء مدخل القيمة المضافة. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. نوفمبر ١٠٣. ٧٣٧ - ٨٤٥.

عبد الجمل، سمير سليمان. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الإغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١، ١٢٩ - ١٥٠.

الغطريفي، جمعة بن سعيد بن جمعة (٢٠٢١): تطبيق الحوكمة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ١٤، ع ١، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، أبريل، ٦١ - ٧٦.

الفتحي، خليفة محمد والعاني، وجيهة ثابت والحدابي، داود عبد الملك يحيى (٢٠٢١): تطبيق مبادي الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ع ٢٢، المركز القومي للبحوث، غزة، يونيو، ١ - ٢٠.

قطب، سلوى محمد علي (٢٠١٧): دور الحوكمة في تطوير منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل، مجلة البحوث والدراسات العربية، ع ٦٧، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ١٠٧ - ٢٥٦.

كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٨): الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٥): حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية، مج ٣١، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٦١ - ٣٣٠.

المهدي، سوزان محمد (٢٠١٧): الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، بعنوان قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي - الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٤٥ - ٢٥٦.

الوكيل، منال محمد أحمد. (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤١، ع ٤، ١٠٧ - ١٢٧.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Danzer, N. (2019). Job Satisfaction and Self- Selection into The Public or Private Sector: Evidence from A Natural Experiment, Labor Economics, 2 (57), 46-62.
- Kapelela, Cylestine& et al. (2025). The politics of school governncontext of education decentralization policy reforms in selected public secondary schools in Tanzania, Gogent education, 2025, Vol. 12, No. 1.
- Shboul, Monther Qasem Mohammad (2022): Degree of the practice of practice of educational governance principles from the point of view of school principals in the directorate of education for Ramtha district in Jordan, Journal of positive school psychology, 2022, No. 4, Vol. 6
- Singh, Devider Pal (2022): Good governance- a perspective from sri Gurn Granth sahib, The Sikb Bulletin, USA, Vol. 24, No. 1.
- World Bank (2008): Governance Management, and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa, Washington, D.C.: The World Bank.