

## تطبيق الحوكمة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان

الباحث / جمعه به سعيد به جمعة الغطريفی

باحث دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية جامعة دمياط

ملخص البحث:

تبنت الدراسة الحالية بالكشف والتحليل عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، من خلال استقصاء آراء العاملين فيها (شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية) وذلك من خلال أربعة مبادئ هي: الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة الفاعلة، وهدف البحث للتوصل إلى تحسين الأداء لإدارة التعليم في المديریات العامة ليم بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال التعرف على ماهية وأهمية ومتطلبات الحوكمة الإدارية، والتعرف على محددات و مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم المدرسي وبخاصة المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

وتمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما متطلبات تحسين الأداء في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية؟ واعتمد البحث على المنهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، وقد توصل البحث لعدد من النتائج من أهمها: أن توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يُسهم في تطوير قدرات العاملين بإت العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل لتدريبية لوزارة التربية والتعليم لتنمية وتحسين أداء العاملين بها في مختلف الجوانب بما يتيح المشاركة رة والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في الحوكمة الإدارية، س واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الإدارية التعليمية، وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في رسم خططها وسياساتها في مختلف المجالات من أجل جودة العملية الإدارية والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية \_ تحسين الأداء

### Abstract

The current study examined the reality of implementation of administrative governance at the directorates of education in Oman sultanate from the point of view of their staff ,through their employees' surveys (supervisory and executive positions),through four principles (transparency, accountability, monitoring and effective participation )

This study aims to reaching to improving performance of managing education in the directorates of education in Oman sultanate in light of entrance of administrative governance by recognizing the determinants and stages of implementation of administrative governance at school education institutions especially , at the directorates of education in Oman sultanate .

The problem of the study can be formulated in the following main question : what are the requirements for improving the performance at the directorates of education in oman sultanate in light of entry of the administrative governance ?

The study used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the research and it's aims. the study reached at some results as : providing an effective training system for the implementation of management governance that contributes to staff development at the directorates of education in oman sultanate , through using modern methods in training , supportive organizational culture for the entry of administrative governance at training programs of the ministry of education for improving their staff's performance at different sides which gives effective participation and mutual trust among management leaders, through participation in training programs in administrative governance and putting clear bench marks to measure progress in implementing strategies to improve performance at the educational institutions , the ministry of education should benefits from evaluation of performance in making its plans and policies at different fields for quality of managerial and educational process

**Key words :** administrative governance \_ improving performance .

أسباب منها؛ تحسين أداء المؤسسة التعليمية والحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وصمام أمان مانع الفساد الإداري والمالي، والاهتمام بأخلاقيات وسلوكيات العاملين بالإضافة إلى القدرة على التحكم في الأطراف المؤثرة في أداء المؤسسة، كونها نظاماً يمتلك دعائم تقوي المؤسسة في المستقبل البعيد (٢).

وقد اهتمت الدول الأوروبية كالمملكة المتحدة، وكندا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وكوريا الجنوبية، ونيوزلاندا، وشيلي بمبادئ الحوكمة الإدارية في إدارة مؤسساتها التعليمية، من خلال اتباع مركزية أقل، والتوسع في المشاركة، ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية، والرقابة والاهتمام بإشباع متطلبات المستفيدين (٣)، كما طبقت الدول العربية والخليجية مبادئ الحوكمة الإدارية في بداية الأمر على المجال المصرفي والتجاري، فمثلاً وضعت مصر في عام ٢٠٠٥ قواعد الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٦ وضعت المملكة العربية السعودية لائحة الحوكمة، وفي عام

## مقدمة :

تعد الإدارة الناجحة، من أهم المرتكزات التي تستند عليها المجتمعات في استثمار مواردها العلمية والمادية والبشرية في شتى مجالات الحياة، لذا عد التطور الإداري جوهر تطور الحضارات والمجتمعات، وقد اقتضى النهوض بالتعليم وإدارته إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية ، ويعتقد أن النظر إلى مبادئ الحوكمة الإدارية هي الخطوة الأولى لإنشاء نظام الحوكمة نفسه، كما يعد الاقتناع والوعي التام بمبادئها من أهم متطلبات نجاح تطبيقها (١).

وقد سارت التشريعات الأجنبية والعربية في مختلف المؤسسات والشركات وفق المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩ لذا عدت مبادئ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والرقابة من أبرز مبادئ الحوكمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في العالم ، وتأتي أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي، لعدة

تعاني المؤسسات التعليمية في وقتنا الراهن جملة من التحديات الداخلية والخارجية، والذي نتج عنه تدني مستوى المدخلات والمخرجات في ظل المنافسة العالمية، وانتقاد المخرجات التي لا ترتقي إلى المواصفات المطلوبة، مما تطلب ضرورة تفعيل مبادئ حوكمة إدارة التعليم للرقى بمستوى المخرجات فيها، وبالاطلاع على التقارير والدراسات الرسمية في سلطنة عُمان تبين أن الحوكمة الإدارية في المديرية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تواجه عدة تحديات من بينها: مركزية القرار وضعف المشاركة، وضعف القدرة على إدارة نظام التعليم بكفاءة، والترقيات الوظيفية لا ترتبط بأداء العاملين، وضعف القوانين المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة الإدارية.

وقد أظهرت بعض الدراسات المحلية السابقة التي أجريت في سلطنة عُمان، إلى وجود معوقات تتعلق بتطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم؛ فقد كشفت نتائج دراسة الحسبية (٦) أن من بين معوقات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الوسطى غياب ثقته تجاه موظفيهم، وضعف إشارتهم في اتخاذ القرارات، كما جاءت إحدى نتائج دراسة الخروصية (٧) إلى حاجة المديرية العامة للتربية والتعليم إلى مشاركة عاملها في النظام التربوي، وأبرزت نتائج دراسة العامري (٨) إلى وجود معوقات تعيق تطوير أداء القيادات الوسطى منها معوقات تتعلق بضعف خبراتهم، بالإضافة إلى غياب التحفيز، واستنادا إلى خبرة الباحث، في وزارة التربية والتعليم وعمله في مجال الإشراف الإداري المدرسي، فقد لاحظ الباحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية تواجه العديد من التحديات، مثل غياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل في المهام بين العاملين، وضعف امتلاكهم لمهارات العمل الإداري لدى القائمين على العملية الإدارية، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم الحوكمة في العمل الإداري، وتداخل هذا المفهوم

٢٠٠٧ وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة قواعدها في الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٩ وضعت دولة قطر قواعد الحوكمة، وبعد ذلك التفتت الدول العربية والخليجية إلى التفكير في تطبيق المبادئ في المؤسسات التعليمية.

وقد حرصت حكومة سلطنة عُمان على إرساء مبادئ الحوكمة الإدارية على مستوى التخطيط فقد أقر مجلس التعليم في رؤية عمان ٢٠٤٠ محور خاص للحوكمة، وربطه بسيادة القانون، والأداء المؤسسي وقد أطلق عليه "محور الحوكمة والأداء المؤسسي" بهدف تحقيق مبادئ الحوكمة، وسيادة القانون، للوصول إلى تحسين تقديم الخدمات، وحسن استثمار الموارد المتاحة، وقد ترجمت وزارة التربية والتعليم هذا المحور في خطتها التنموية الخمسية التاسعة العامة (٢٠١٦-٢٠٢٠) من خلال وضع مجال الحوكمة والمساءلة الإدارية فيها (٤).

كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٠١٤/٣٢) بتاريخ ٢٠١٤/٢/٢م بإنشاء "قسم التدقيق الداخلي بالمديرية/ الإدارة التعليمية بالمحافظات، يتبع مباشرة دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة"، ويختص القسم بعدة مهام منها تدقيق ومراجعة قرارات العقوبة ومتابعة إجراءات المساءلة الإدارية وأحكام المحاكم بالدولة الصادرة في حق موظفي المديرية/ الإدارة (٥).

ومن هذا المنطلق تبنت الدراسة الحالية بالكشف والتحليل عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر العاملين بها، من خلال استقصاء آراء العاملين فيها (شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية) وذلك من خلال أربعة مبادئ هي: الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة الفاعلة.

**مشكلة الدراسة:**

أكدت العديد من الدراسات الإدارية والتربوية أن المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى رفع مستوى أداءها الإداري، يجب أن تعمل أولاً على ترتيب أدوارها، ويتطلب ذلك تطبيق أساليب إدارية جديدة تتصف بالديموقراطية، وقيادات متميزة تؤمن بالتطور، وتتصف بالنزاهة والكفاءة، والتوافق، وتضع السياسات الإصلاحية وتتمكن من تنفيذها،

لذا تتمثل أهمية البحث في تناولها مفهوم جديد من المفاهيم التي ظهرت في ظل نظم الإدارة الحديثة وهي الحوكمة الإدارية والتي تسهم في تحديد أساليب مناسبة لتفعيل مبادئ الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والمشاركة الفاعلة؛ للوصول إلى جودة أداء ومخرجات المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

#### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

#### مصطلحات البحث:

#### (١) الحوكمة الإدارية :

عرفها البنك الدولي (٩) "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 المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان على تطبيق الممارسات والقرارات والمناشط الإدارية، وفق القوانين والإجراءات والضوابط بما يضمن تحقيق مبادئ

مع المفاهيم الأخرى، التي أوجدت الإحساس بمشكلة الدراسة .

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تحسين الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- ماهية ومفهوم الحوكمة الإدارية؟
- ما مبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية ؟
- مامحددات تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم المدرسي؟
- ما مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم المدرسي؟
- ما واقع حوكمة إدارة التعليم في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان؟
- ما التصور المقترح لتحسين الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي للتوصل إلى تحسين الأداء لإدارة التعليم في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية ، وذلك من خلال التعرف على ماهية وأهمية ومتطلبات الحوكمة الإدارية ، والتعرف على محددات و مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم المدرسي وبخاصة المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان.

#### أهمية البحث:

ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمتها ممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن من الوصول إلى أهداف المؤسسة ويحقق التطور والتنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، كما تعني الاستقلالية أي استقلالية سلطة الإقرار على النتائج والموافقة (١٣).

ويتضح للباحث من خلال ما سبق 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.

#### مفهوم الحوكمة الإدارية:

تصدر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية عند الباحثين العرب منذ بداية القرن الحادي والعشرين حتى اليوم، وسعوا بالبحث والتقصي في أدبيات اللغة الإنجليزية عن نشأة المفهوم وأسبابه، وتاريخه، ومؤثراته، وإمكانية تطبيقه في الدول العربية، وقد كشفت الأدبيات عن ممارسة مفهوم الحوكمة منذ نشأة الحضارات القديمة في العالم، ووجود التنظيمات المؤسسية في المجتمعات فقد عرفها البابليون، والصينيون، والمصريون.

وكانت البداية الحقيقية للمفهوم عام ١٩٨٩ في تقرير البنك الدولي الرسمي عن الدول الأفريقية جنوب الصحراء، عندما وصفت الأزمة في تلك الدول بأنها أزمة حوكمة Governance، وفي عام ١٩٩٢ أصدرت لجنة "كادبوري" تقريرها الذي بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" وفي عام ١٩٩٧ طرح البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم الحوكمة مما شكل نقطة تحول في المفهوم، وفي اجتماع قمة الدول الكبرى

الشفافية، والمساءلة والرقابة والمشاركة الفاعلة داخلها وبينها وبين المستفيد الخارجي .

#### (٢) المديرية العامة للتربية والتعليم:

تعرف المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان بأنها: "أحدى إدارات وزارة التربية والتعليم تقوم بتنفيذ مهامها وفق الاختصاصات الموكلة لها في الهيكل التنظيمي الصادر بالقرار الوزاري (٢٠٠٨/٦٩) باعتماد التقسيمات الإدارية وتحديد اختصاصاتها، وتسعى من خلال خطتها الاستراتيجية ورسالتها إلى تحقيق أهدافها بخطط طموحة، مبنية على الاستفادة من كل الامكانيات البشرية والفنية، والمادية المتوفرة بالمحافظة وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف بالتعاون مع القطاعين العام، والخاص بما يتماشى وسياسات وتوجيهات الوزارة" (١٠)

#### المحور الأول : ماهية الحوكمة الإدارية :

##### - ماهية ومفهوم الحوكمة الإدارية:

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحا اقتصاديا أصيلاً وحديث يشمل تعريفات عدة وغير محددة؛ وقد أرجع الباحثون ذلك لعدة أسباب منها: تداخله مع الجوانب القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية ولاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت عليها التعريفات، ولحدائثة المصطلح، والزوايا العديدة التي يرى منها المصطلح (١١).

وتعرف الحوكمة في الإدارة بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام" (١٢).

وتعرف الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي بعدة تعريفات منها ما يلي: "القدرة الفاعلة على

أساسية يجب أن تسير عليها إدارة المؤسسات التعليمية، كي تحصل على شهادة الحوكمة وتصل إلى أهدافها، وهذه المبادئ هي ما يأتي:

#### - الشفافية. - المشاركة. - المساءلة أو المحاسبة.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق ذكره، أن معظم الدراسات السابقة قد اتفقت واختلفت في المبادئ الأساسية التي اعتمدها باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة البحث، وباختلاف رؤية الباحث نفسه، وبالتالي ستعتمد الدراسة الحالية على المبادئ الآتية:

#### - مبدأ الشفافية :

ويعد مبدأ الشفافية من أهم مرتكزات ممارسات إدارة مؤسسات التعليم المدرسي، من خلال إعطاء المعلومات للعاملين وأولياء الأمور بشفافية وصدق وضرورة الإفصاح عن المعلومات والأفعال المتعلقة بالسياسات عامة، والسياسات المالية خاصة، المتبعة في المؤسسة، أمام المستفيد الداخلي والخارجي، ويعد الإفصاح نقيضاً لمفهوم السرية الذي يعني إخفاء الأفعال عمداً. وهناك من يفرق بين مفهوم الإفصاح والشفافية، فيرون الإفصاح يعني توضيح السياسات التشغيلية والتربوية والعلمية، للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها، وعدم إخفاء أدنى سياسات أو برامج أو معلومات عنهم، ممن لا تشكل معرفتهم مانعاً لتنفيذ سياسات المؤسسة، أما الشفافية فهي تتعلق بطرح الأفكار والآراء ومناقشتها، ضمن مجموعة ذوي العلاقة، ويعد مفهوم الشفافية من المبادئ المهمة لإدارة المؤسسة التعليمية بشكل سليم(١٦).

وبينت دراسة الصخرى (١٧) المتطلبات التي يمكن أن تساعد على تحقيق مبدأ الشفافية، منها:

السبع (G-7) عام ١٩٩٨ تمت التوصية، على مضامين تتعلق بسلوك وأخلاقيات المنظمات وإدارتها، وفي السنة التالية ١٩٩٩ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إطار مبادئ الحوكمة، وقد بدأ استخدام المصطلح في اللغة العربية في بداية عام ٢٠٠٠ (١٤)، وبالرغم من أن الحوكمة طبقت في بداية الأمر على قطاع الأعمال لمواجهة الفساد الإداري، إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقها في العديد من المجالات والتخصصات ومن أهمها مجال التعليم، وأصبحت معياراً لجودتها، ويتضح للباحث من خلال ما سبق، اهتماماً كبيراً بمفهوم الحوكمة، منذ الحضارات القديمة وحتى وقتنا الحالي، وقد اختلف المفهوم المعاصر للحوكمة الإدارية عن المفهوم التقليدي، نتيجة لصقل وتوسع المفهوم، إلى أن وصل إلى هذا المستوى من الأهمية والنضج، حتى أصبح للحوكمة مبادئ عدة تركز عليها.

#### المحور الثاني: مبادئ الحوكمة الإدارية:

نالت مبادئ الحوكمة الإدارية اهتماماً كبيراً من قبل كثير من المنظمات العالمية، مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، كما وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩ والمعدلة عام ٢٠٠٤ ستة مبادئ للحوكمة، والتي أشار إليها السعدني(١٥) فيما يأتي:

- ضمان وجود الإطار الفعال.
- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح في الحوكمة.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وقد اتفقت دراسة كلا من الحبسية (٢٠١٥)، ودراسة العامري (٢٠١١)، على أن هناك ثلاث قواعد

ومراقبة تنفيذها، وأيضا حشد كافة الطاقات والاستفادة منها في دعم الإصلاح الإداري وتحقيق الديمقراطية، ودعم فكرة تقسيم العمل، وزيادة وعي المستفيدين وثقتهم بمؤسساتهم التربوية، وفي المقابل قيام المؤسسات التعليمية التربوية بأداء أدوارها بكفاءة وفاعلية (١٨).

- وبينت الخليوي وآخرون (١٩) متطلبات تطبيق مبدأ المشاركة في مؤسسات التعليم المدرسي، فيما يأتي:

- تبادل الاحترام والثقة والندية في التعامل بين الأطراف ذات العلاقة، والتي تتطلب دولة تهتم بالقانون، ونضج المجتمع المدني.

- إشاعة المناخ الديمقراطي، وتنفيذ السلطة وفق اللوائح والأنظمة والقوانين إرساء مبدأ المشاركة في صنع القرار في كافة المستويات الإدارية.

- إيجاد شراكة فعلية بين العاملين والمستفيدين داخل وخارج المؤسسات التعليمية، والمجتمع وسوق العمل في وضع السياسات التشريعية والقوانين بما ينهض بمستوى المديرية، وإقامة الفعاليات لتشجيعهم على التعاون معها.

- تكوين لجنة داخلية مشتركة تحتوي على فئات مختلفة من داخل المؤسسة وخارجها، لوضع قرارات مشتركة، لتطوير المؤسسات التعليمية، وقياس مدى تطورها خلال فترات زمنية متفاوتة، ومناقشة القرارات المناسبة مع المسؤولين.

ويرى الباحث من خلال ماسبق أن المشاركة تسعى إلى عدة أهداف تدور جميعها حول مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وحشد كافة الطاقات في دعم الإصلاح الإداري، ويساعد تحقيق المشاركة الفاعلة في المؤسسة التعليمية على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين، كما يشعرهم بوجودهم وكيانهم، ويزيد بالتالي من قوة أداء المؤسسة التعليمية وتحقيق

- وجود آليات متعددة للتعبير عن رأي العاملين بمختلف الأقسام، بالإضافة إلى المستفيدين الخارجيين.

- توفير توصيف للأدوار والمهام، والمسؤوليات وواضح لجميع العاملين.

- وجود معلومات دقيقة عن مختلف أنشطة المديرية التعليمية.

- إعلام العاملين بالمديرية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في مؤسساتهم بالمحافظة وما يستجد.

- تقديم كافة المعلومات والوثائق المطلوبة من الجهات المعنية بالتقييم.

- التزام المديرية التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم، بسياسة واضحة ومعلن عنها في الاختيار والتعيين.

ويلاحظ الباحث مما سبق أن مبدأ الشفافية هو من أهم مرتكزات إدارة المؤسسات التعليمية في ممارساتها، كما أنه من أهم مبادئ تطبيق الحوكمة الإدارية؛ إذ تحقق الشفافية -إلى حد كبير- أهداف المؤسسة التعليمية، كونها تتعلق بنشر المعلومات، وتوضح آلية تنفيذ القرارات، كما أن الشفافية تتوفر بتوفر البيانات والمعلومات دون حرمان الموظفين منها، مما يعزز قيمة الانتماء والولاء الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي يزيد من دافعيتهم تجاه العمل.

- مبدأ المشاركة :

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، كما تهدف أيضا إلى مساهمة ذوي العلاقة في صنع السياسات

- الاستعانة بخبرات متخصصة في أساليب تطبيق الرقابة.

- نشر ثقافة أهمية معرفة الحقوق والواجبات للعاملين والمستفيدين، بحيث تكون مفهومة لدى العاملين بالمؤسسة.

- دراسة المؤسسة التعليمية للشكاوي والملاحظات من العاملين والمستفيدين.

ويتضح للباحث مما سبق أن الرقابة على المؤسسات التعليمية تنفذ من خلال إشراف دوائر ولجان داخلية، ومن قبل مؤسسات خارجية، تتشارك جميعها في الرقابة على سير العمل في المؤسسات التعليمية.

#### - أهمية الحوكمة الإدارية:

إن للحوكمة أهمية بالغة في كفاءة المؤسسات واستقرارها ورفع مستوى أدائها كما أنها سببا في بقائها على مدى المستقبل البعيد، ولا تنحصر أهمية مبادئ الحوكمة في قطاع بشكل خاص دون القطاعات الأخرى، فهي ذات أهمية لجميع المؤسسات دون استثناء، وتبرز أهمية مبادئ الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي، في كونها مكونا رئيسا من اتجاهات إصلاح التعليم وإدارته، كما أنها تحدد الأسس والحقوق والواجبات لكل الأطراف، وأشار قراونى (٢٣) إلى أهمية مبادئ الحوكمة الإدارية فيما يأتي:

- توفر مبادئ الحوكمة الإدارية نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

- تحديد مبادئ الحوكمة الإدارية المسؤول والمسؤولية، والتمتع بمركز تنافسي لمثيلاتها.

- تقييم مبادئ حوكمة إدارة التعليم أداء الإدارة العليا.

- تعزيز المبادئ السابقة الرقابة والمساءلة ورفع درجة الثقة.

- التوسع في المطالبة والمحاسبة أو المساءلة في Accountability والمشاركة Participation في

أهدافها، وتقوم المشاركة الفاعلة على أسس ومقومات تدعم تطبيقها.

#### - مبدأ الرقابة (Control) :

تعرف الرقابة بأنها "عملية تقوم بها دوائر أو وحدات الرقابة الإدارية؛ بهدف مقارنة ما أنجز من أعمال بصورة فعلية بما هو مخطط لإنجازه خلال فترة زمنية محددة، وتشخيص المعوقات التي تحول دون ذلك لكي يتم علاجها في الوقت، المناسب" (٢٠).

وتختلف الرقابة تبعا للهدف الذي تسعى إلى تنفيذه، وقد قسمها الطراونة وعبدالهادي (٢١) إلى نوعين هما :

#### - الرقابة الإيجابية: والهدف من الرقابة هنا هو التأكد

من أن الإجراءات وأداء المؤسسة يسيران بشكل سليم وفق اللوائح المتبعة والقانون الذي تسير عليه المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واستشراف المستقبل للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، من خلال اتخاذ ما يلزم من إجراءات.

#### - الرقبة السلبية: ويطلق عليها أيضا الرقابة

البوليسية، وهي رقابة قائمة بشكل أساسي على البحث عن الأخطاء وكشفها ورصدها، دون لفت الانتباه إلى النتيجة والكشف عن نقاط القوة والضعف، أو تقديم الحلول، والغاية منها منع حدوث المخالفات ومعاينة مرتكبيها.

وذكرت الخروصية (٢٢) عدة متطلبات لتحقيق مبدأ الرقابة أهمها ما يأتي:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين، بهدف تحديد علاقة التبعية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.

- استمرارية متابعة وتقويم الأداء، لقياس أداء المؤسسة التعليمية، ومدى تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها، ومدى التزام العاملين بالقوانين واللوائح التنظيمية.



وتطبيق القوانين والتشريعات التي وضعت من أجل حسن تسيير إدارة المديرية العامة، وتجنب تضارب مصالح الأطراف المعنية، وتخفيض من الأخطار المتوقع، وحفظ المؤسسة من خطر الفساد الإداري والمالي .

## ٢. المحددات الداخلية: Internal

Governance وتتناول الأسس والقواعد التي تضعها المؤسسات الداخلية وتعرف باللوائح الداخلية، التي تتضمن هياكل إدارية توضح طريقة صناعة القرارات بالمؤسسات التعليمية، وتوزيع الصلاحيات والسلطات بين الإدارتين، العليا والتنفيذية، بما يضمن تقليل التعارض بين الإدارتين في أعمالهما (٢٥).

ويرى الباحث أنه بالرغم من أن هذه المحددات غير ملزمة لجميع الأفراد، بل ويمكن تجاوزها من قبل البعض بسبب ضعف الرقابة عليها، إلا أنها ذات أهمية بالغة، كونها أساس انطلاق مبادئ الحوكمة الإدارية.

ويتضح للباحث من خلال ما سبق أن لمبادئ الحوكمة الإدارية محددات تضبط عملية تنفيذها، وهي على مستوى واحد من الأهمية، فمهما كانت اللوائح والقوانين الداخلية، موضحة لطريقة صناعة القرارات بالمؤسسات التعليمية، وتوزيع الصلاحيات والسلطات بين الإدارتين، العليا والتنفيذية، فإنها لا يمكنها النجاح دون توفر المناخ المناسب للدولة، ومن هنا جاء تكامل وتفاعل عمل المحددات الداخلية والخارجية مع بعضها البعض، ويؤدي التطبيق السليم لهذه المحددات إلى التقليل من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة التعليمية.

## - الحوكمة الإدارية كنظام في مؤسسات التعليم المدرسي:

يعرف النظام في التربية بأنه مجموعة من المكونات والعناصر التي تتفاعل فيما بينها بصورة مستمرة، وتبدو مجتمعة في تآلف وانسجام، وتعمل من أجل تحقيق أهداف تعليمية محددة، وتعرف الحوكمة

صنع القرار التعليمي وهذا يتطلب توفر التوسع في اللامركزية.

- تحقق مبادئ الحوكمة الإدارية، رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وتوسيع دائرة المشاركة المجتمعية في إدارة المؤسسات التعليمية.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق، أن أهمية الحوكمة الإدارية أتت من الظروف والأسباب التي مر بها اقتصاد العالم، والتي دعت لوضع قواعد ومبادئ تحمي المؤسسات من الانهيار نتيجة الفساد الإداري والمالي، كما أن أهمية تطبيق هذه المبادئ توفر ضمانات حماية للمؤسسات التعليمية، وتجنبها الضعف بل وتدعمها وتقويها وتساعد على زيادة فاعليتها.

## المحور الثالث : الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم المدرسي بسلطنة عمان

### - محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي:

لا يتأتى التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة الإدارية، إلا من خلال ضوابط أو محددات، و نجاح مبادئ الحوكمة الإدارية يعتمد على تفاعل هذه الضوابط أو المحددات وتكاملها بشكل جيد معاً، ويرى سليم (٢٤) أنه في حالة عدم توافر هذه المحددات، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية والحصول على مزاياها يعد أمراً مشكوكاً فيه، وهناك إجماع من قبل المختصين على أن التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة الإدارية، يركز على توافر مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية كما هو مبين في ما يلي:

### ١. المحددات الخارجية: External

Governance وتتعلق بعلاقة المؤسسات التعليمية مع المستفيدين والمجتمع الخارجي، وكفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة للقيام بالمشروعات التعليمية وكفاءة الأجهزة الرقابية على المؤسسات التعليمية

السليم، ويرتبط نظام الحوكمة الإدارية بتطبيق سياسات الديمقراطية والحرية، وفي الوقت نفسه السير وفق اللوائح والقوانين، والعمل على نشر ثقافة الالتزام.

- مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي:

ويتم تطبيق هذا النظام ضمن مراحل، وقد ذكرت Lawanda (٢٧)، أن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة The Center for International Private Enterprise (CIPE) أثبتت أن إدارات المؤسسات التعليمية، تتبنى الممارسات الجيدة لمبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال خمس مراحل أو مستويات متتالية تمر من غيرها، وهذه المراحل هي ما يأتي:

**المرحلة الأولى: مرحلة التعريف بالحوكمة الإدارية:**

وهي المرحلة الأولى والأهم التي تمر بها الحوكمة الإدارية، وفيها تتضح معالم الحوكمة وطبيعتها وجوانبها ومفاهيمها وأبعادها بالإضافة إلى توضيح وسائلها وأدواتها ونظرياتها ومناهجها وفي هذه المرحلة يفرق بين الحوكمة كمعاملات والحوكمة كسلوك والالتزام بالثقافة (٢٨).

**المرحلة الثانية: مرحلة بناء البنية الأساسية لمبادئ الحوكمة الإدارية:**

وفي هذه المرحلة تحتاج مبادئ الحوكمة الإدارية إلى بنية قوية ممتدة ومركبة قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع مستجداتها ومتغيراتها وتأتي هذه البنية القوية من خلال العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة أو من خلال شبكة المصالح والمنافع المتوقعة من التطبيق الكامل للحوكمة (٢٩).

**المرحلة الثالثة: مرحلة عمل برنامج قياس مبادئ الحوكمة الإدارية:**

الإدارية كنظام بأنها: "مجموعة من العمليات والنشاطات والأنظمة الفرعية الكفيلة بنظام إدارة المؤسسة بأفضل طريقة بهدف تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية" (٢٦)، ويعمل هذا النظام على "تفعيل الإمكانيات، وتشغيل وتوظيف الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها، وفي إطار سليم، يحقق التفاعل والفاعلية، ويتكون نظام الحوكمة الإدارية من ثلاث عناصر أساسية، تتضح في ما يأتي:

١. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما

تحتاج إليه الحوكمة الإدارية من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، قانونية وتشريعية وإدارية واقتصادية.

٢. **نظام تشغيل الحوكمة الإدارية:** ويقصد بها

الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة إدارة التعليم، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل المديرية التعليمية بالمحافظات أو خارجها مساهم في تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

٣. **مخرجات نظام الحوكمة الإدارية:** الحوكمة ليست

هدف في حد ذاته لكنها وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية.

وهناك مكونا أساسيا لا يمكن الإغفال عنه، وهو التغذية الراجعة، والتي هي ضرورية لاكتمال نظام الحوكمة الإدارية، مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد

ويرى الباحث من خلال ما سبق ذكره أن الحوكمة الإدارية نظام شامل تستثمر من خلاله جميع الامكانيات والموارد المادية والبشرية، على الوجه

للحوكمة في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان ثلاث مستويات، تحدها نوعية الخدمات التعليمية التي تقدمها وهي: "المستوى الأعلى للحوكمة: الحوكمة على المستوى الوطني يشمل ما يأتي: مجلس التعليم، والوزارات المعنية بالتعليم، والأجهزة المعنية الأخرى، وأما المستوى المتوسط للحوكمة الإدارية فيشمل: الوزارة المعنية والأجهزة التابعة لها، أما المستوى الأدنى للحوكمة الإدارية فيتعلق بالمستوى المؤسسي" (٣٣).

- أ. المستوى الأعلى: الحوكمة على المستوى الوطني (مجلس التعليم، والوزارات المعنية بالتعليم، الأجهزة المعنية بالتعليم): تخضع الأجهزة الحكومية في الدولة للوائح والقوانين التي تحدد شروط التوظيف والتعيين والممارسة والسلوك للموظف، وكون الجهاز التعليمي نظاما ليس بالنظام المستقل عنها، فهو أيضا يخضع لهذه اللوائح والقوانين التي نص عليها قانون الخدمة المدنية الصادر رقم (٢٠٠٤/١٢٠) بتاريخ ٢٨/١٢/٢٠٠٤ (٣٤).

- ب. المستوى المتوسط للحوكمة (الوزارة والأجهزة التابعة لها): وهي قمة التنظيم الإداري وتضم وزارة التربية والتعليم "١١" مديريات عامة موزعة على المحافظات بعد رفع المستوى التنظيمي لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى إلى مديرية عامة حسب المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٨/١٠) الصادر بتاريخ ٢٠/٢/٢٠١٨ (٣٥). كما تتضمن الوزارة حسب أحدث هيكل تنظيمي لها "١٣" مديرية عامة موزعة على القطاعات الفنية والإدارية في ديوان عام الوزارة وتعتمد وزارة التربية والتعليم، على تطوير نظامها الإداري باستمرار ليكون مرنا وفاعلا، فمنذ بداية الإعداد لخطة تطوير التعليم، وفي عام ١٩٩٥ شهد

في هذه المرحلة فإن مبادئ الحوكمة الإدارية بحاجة إلى برنامج زمني محددة فيه الواجبات والمهام والأعمال من أجل أن تتمكن جهات المتابعة والوقوف على التقدم في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة وبالتالي معالجتها وتحسين تنفيذها (٣٠).

**المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية:**

وهي المرحلة التي تقاس فيها مدى رغبة واستعداد الأطراف ذات العلاقة في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وذلك من خلال اختبارات حقيقية، فالحوكمة بها قيودا وضوابط على المحتوى الأخلاقي والقيمي، كما بها حريات تتطلب تنفيذ الحوكمة الإدارية (٣١).

**المرحلة الخامسة: مرحلة متابعة وتطوير مبادئ الحوكمة الإدارية:**

وفي هذه المرحلة تتم تأكيد وضمان حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، فالمتابعة والرقابة أداتان رئيسيتان تطبقها جميع المؤسسات، من أجل جودة التنفيذ، وهذه الرقابة ذات طبيعة تكاملية ووقائية، وتتطلب توظيف مراقب لهذه المهمة ليقوم بالمتابعة (٣٢).

ويلاحظ الباحث من خلال استعراض مراحل تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي، أن مبادئ الحوكمة الإدارية تتحول عبر مراحلها من فكرة في ذهن الإداريين والموظفين إلى مبدأ أخلاقي، ثم عقيدة ويقين بهذه المبادئ، ثم تتحول بعد ذلك إلى سلوك منضبط لدى الأفراد المعنيين، وأخيرا تتحول إلى تطبيق قوي ومتين في المؤسسات التعليمية .

**واقع حوكمة إدارة التعليم في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان:**

استجابة سريعة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب عاملين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل، كذلك يأتي تحسين الأداء لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة.

#### أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

- استخدام مدخل الحوكمة الإدارية لتحسين الأداء بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- التوصل إلى متطلبات تحسين الأداء بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية.

#### منطلقات التصور المقترح:

يُعد مدخل الحوكمة الإدارية لتحسين الأداء من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لاسيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج الإدارية والتدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يتيح لهم الفرص المستمرة في رفع الكفاءة والفعالية لإنجاز أعمالهم، وينطلق التصور المقترح من أهمية الدور الذي يُمكن أن تؤديه الحوكمة الإدارية في تطوير العمل وتحسين الأداء بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحسين الممارسات الحالية للمديريات التعليمية في كيفية الاستفادة القصوى من الموارد البشرية بها.

#### متطلبات التصور المقترح :

نظرا لكون عملية الحوكمة الإدارية تمثل جزء أساسي من عملية تطوير العمل وتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الإدارية التعليمية، بل هي وسيلة نجاح العملية الإدارية في المستقبل، ولكي نصل بعملية تحسين

الهيكل التنظيمي للوزارة تحديثا مستمرا، وعلى إثر ذلك استحدثت مديريات ودوائر جديدة (٣٦).

#### - ج. المستوى الأدنى للحوكمة (المستوى

المؤسسي): تحدد اللوائح والنظم الإدارية السياسات الخاصة بالنظام التعليمي في السلطنة، حيث تدار المدارس من قبل مدير المدرسة بالإضافة إلى كادر إداري مساعد، وذلك وفق تلك اللوائح والأنظمة التشريعية المنظمة لسير العمل، وتشمل مسؤوليات قيادة المدارس مجالات دعم جهود أداء المعلم وتقويمه، ووضع الأهداف والتقويم والمحاسبة، وإدارة استراتيجية للموارد المالية والبشرية، والتعاون مع المدارس الأخرى.

ويتضح للباحث أنه على الرغم من وجود ضعف مبادئ المشاركة والرقابة والمساءلة والشفافية في المديريات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، فإن وزارة التربية والتعليم تسعى إلى تطوير سياساتها التربوية من خلال خططها الخمسية والتعاون المشترك مع مختلف الجهات المرتبطة بها، مما جعلها تتخذ خطوات تدريجية تجاه تطبيق مبدأ اللامركزية من خلال التوسع في صلاحيات المديريات العامة للتربية والتعليم في تنفيذ بعض المهام، والسعي إلى بناء القدرات القيادية لدى موظفي الوظائف الإشرافية في المديريات العامة بها.

**المحور الرابع: التصور المقترح لتحسين الأداء بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية .**

يكتسب تحسين الأداء بالمؤسسات المختلفة أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، حيث يكون نتيجة إلى استجابة المؤسسة لمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ففي البيئة الخارجية قد تزايدت حدة المنافسة بالمؤسسة لاسيما بعد التقدم التكنولوجي المتسارع وهو ما أدى إلى ظهور وظائف واحتياجات إدارية جديدة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة فتحسين الأداء يأتي

- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل الحوكمة الإدارية في البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم لتنمية وتحسين أداء العاملين بها في مختلف الجوانب بما يتيح المشاركة الفعالة والحررة والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة في الحوكمة الإدارية .
- وضع مقاييس واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لتحسين الأداء للعاملين بالمؤسسات الإدارية التعليمية.
- إعادة النظر في تعديل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة لسياساتها في تنمية وتطوير أداء العاملين بها وفق أسس ومعايير صحيحة، وأن تعمل على الاستفادة من نتائج تقويم الأداء في رسم خططها وسياساتها في مختلف المجالات من أجل جودة العملية الإدارية والتعليمية.
- الاستفادة من نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في تطوير بطاقات الوصف الوظيفي، وتحديد سياسات التوظيف والتخطيط للموارد البشرية لديها، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم. ويتم ذلك من خلال التفعيل السليم لاستثمارات تقويم الاداء على أن يتم الاستفادة منها في التوزيع الصحيح للكوادر البشرية المنتجة وإعادة النظر في تأهيل من يحتاجون لذلك.
- الاهتمام بتطوير القيادات الادارية والفنية بالمديريات العامة للتربية والتعليم وذلك بتنفيذ برامج تطويرية مشجعة على المشاركة في المؤتمرات والندوات وتبادل الخبرات مع المميزين في الجانبين الاداري والفني.
- الاستفادة القصوى من ذوي الاختصاص في الوزارات والجامعات والكليات بالسلطنة والمراكز العلمية المتخصصة في مجال العمل الاداري في تنفيذ وتنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات

وتطوير الأداء إلى أعلى مستوياتها فلا بد أن يهدف تقويم البرنامج أو التصور المقترح إلى قياس كفاءة برنامج العمل الإداري ، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقاً لمستوى الأداء المنشود، لذا تتمثل متطلبات التصور المقترح في الآتي:

- توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يُسهم في تطوير قدرات العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم الحوكمة الإدارية من خلال مختصين لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.
- التركيز على التدريب لتطبيق الحوكمة الإدارية ، وتخصيص موازنة خاصة للتدريب المراد تطبيقه، وربط نظام التدريب باحتياجات العاملين، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من تحسين وجودة وكفاءة أدائهم.
- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق تطوير العمل وتحسين الأداء في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة.
- إعادة النظر في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة، واعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائهم في العمل.
- العمل على توفير بيئة داعمة للتجديد والتطوير ومساعدة للابتكار والإبداع.
- تبني رؤية لتبادل الخبرات مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وصولاً بها إلى الاستفادة من إمكانيات الطرفين لتنمية القدرات الوطنية.

نحو المساءلة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٢، ص ٩٨

٨. علي بن محمد العامري: تطوير الأداء الوظيفي لدى  
القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة  
عمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. رسالة  
دكتوراه غير منشورة. معهد البحوث والدراسات  
العربية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ص ٦٥

١٠. البنك الدولي ووزارة التربية: التعليم في سلطنة  
عمان المضي قدما في تحقيق الجودة، دراسة  
مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي،  
منشورات وزارة التربية والتعليم، سلطنة  
عمان، ٢٠١٢، ص ٥٦

١١. وزارة التربية والتعليم: تقرير واقع الأداء للمديريات  
العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، منشورات  
وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان،  
٢٠١٠، ص ١٣

١٣. شوقي جدي وعمار براهمية. التمكين والإدارة  
على المكشوف منهجا إداريا حديثا يساهم في إرساء  
مبادئ حوكمة الشركات. مؤتمر الفرص والتحديات  
والتطلعات. منشورات جامعة البلقاء  
التطبيقية، ٢٠١٥، الأردن، ص ٤.

١٤. نعيمة بو زبدة. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في  
المؤسسات الجزائرية. دراسات - الجزائر، ٢٠١٧،  
(٥٠)، ص ٣٤٠.

١٥. بيومي ضحاوي ومحمد والمليجي. دراسة مقارنة  
لنظم الحوكمة المؤسسية للمجتمعات في كل من جنوب  
أفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر.  
مؤتمر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا،  
الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.  
مصر، ٢٠١١، ص ٥٥.

وورش العمل لتطبيق مدخل الحوكمة الإدارية  
وكيفية التعامل والافادة منه.

- اسناد المناصب القيادية بالمديريات العامة للتربية  
والتعليم لمدرء محفزين يتمتعون بشخصيات قادرة  
على التخطيط الاستراتيجي ويملكون نظرات متعددة  
الابعاد والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية  
من حولهم في تطوير الافراد العاملون معهم.

#### المراجع:

١. مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة: فن إدارة  
المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية  
للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢١

٢. رضوان هاشم عثمان: التنظيم القانوني لحوكمة  
الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات  
العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٧، ص ٤٤

3-Fazekas,M & Burns ,T. Exploring the  
complex interaction Between  
Governance & Knowledge in  
Education, OECD Education  
Working,2012,P36..

٤. وزارة التربية والتعليم: الخطة الخمسية التاسعة  
٢٠١٦-٢٠٢٠، منشورات وزارة التربية والتعليم،  
سلطنة عمان، ٢٠١٦، ص ٩.

٥. وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٣٢/٢٠١٤.  
بإنشاء قسم التدقيق الداخلي بالمديريات/ الإدارة  
التعليمية بالمحافظات بتاريخ ٢/٢/٢٠١٤، ٢٠١٤.

٦. رضية بنت سليمان الحبسية: استراتيجية مقترحة  
للتمكن الإداري للقيادات الوسطى التربوية في  
سلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة  
القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص ٤٤

٧. ظنية بنت سعيد الخروصية: اتجاهات رؤساء الأقسام  
بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

٢٣. حسين الطراونة و توفيق عبدالهادي. الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص٣٣.

٢٤. ظنية بنت سعيد الخروصية، مرجع سابق، ص١٠١

٢٥. خالد نظمي قراوني. مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٤ (٤)، ٢٠١٦، ص١٤٠.

٢٦. جمال معزوز سليم. درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٦، ص٤٨.

27. Duma, M.A.N. . **The Principals Views on Parent Participation in Governance of Rural Schools** . Republic of South Africa: University of Zululand, 2013, p.32

٢٨. محفوظ أحمد جودة. إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة والمدرجة في سوق عمان المالي. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، ٢٠٠٨، ص٢٩.

29. Lawanda, E. Accountability Practices of school Counselors. Unpublished Master Thesis, Auburn, Thesis and Dissertation Alabama. , 2009, p.55

١٦. غضبان حسام الدين. محاضرات في نظرية الحوكمة، دار ومكتبة حامد، عمان، ٢٠١٥، ص١٤

١٧. مصطفى حسن السعدني. الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات. ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، ٢٠٠٦، ص٢٤٨.

١٨. تركي حمد أبو دبيل. درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٥، ص٩.

١٩. هيام الصخري. استراتيجية إدارية تربوية مقترحة للحاكمية في الجامعات الأردنية العامة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠١٥، ص٤٤.

٢٠. نعيمه محمد حرب. واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص١٣٤

٢١. لينا بنت سليمان الخليوي وآخرون. درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديريات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (٩٠)، ٢٠١٧، ص٢٧.

٢٢. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. جامعة الدول العربية. مصر، ٢٠١٣، ص١٤.

٣٤. وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٨). مرسوم سلطاني رقم ٢٠١٨/١٠ برفع المستوى التنظيمي لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بوزارة التربية والتعليم إلى مديرية عامة.

٣٥. مجلس التعليم (٢٠١٤ ب)، مرجع سابق، ص ٢٣٢.

٣٦. البنك الدولي ووزارة التربية : التعليم في سلطنة عُمان المضي قدما في تحقيق الجودة، دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، منشورات وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان، ٢٠١٢، ص ٢٩٢.

٣٠. رافدة عمر الحريري. إعداد القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٤٦.

٣١. عبدالسلام حتاملة، كايد سلامة. درجة تطبيق المساءلة الإدارة والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. مجلة الدراسات التربوية والنفسية- سلطنة عُمان، ١١ (١)، ٢٠١٧، ص ١٢٢.

٣٢. مجلس التعليم (٢٠١٤ ب). مسيرة التعليم في عمان. سلطنة عُمان منشورات مجلس التعليم، ص ٢١٨.

٣٣. وزارة الشؤون القانونية (٢٠٠٤). مرسوم سلطاني رقم ٢٠٠٤/١٢٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية.