



كلية التربية  
قسم أصول التربية

## تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فى ضوء الحوكمة الادارية

مقدم من

أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل

(رحمة الله عليها)

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

وعميد كلية التربية السابق -

جامعة دمياط

أ.د/ السيد سلامه الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

ومقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية

الأساتذة والأساتذة المساعدين "أصول

التربية" سابقا كلية التربية - جامعة

دمياط

الباحثة/ منى بنت على بن خلفان الرحيبة

١٤٤٣هـ / ٢٠٢١م

## تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فى ضوء الحوكمة الادارية

أ.د/ السيد سلامه الخميسي ، أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل (رحمها الله)، منى بنت  
على الرحبانية

### الملخص :

تبنت الدراسة الحالية بالكشف والتحليل للتوصل إلى تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فى ضوء الحوكمة الادارية ، وذلك من خلال التعرف على مبادئ ومتطلبات اتخاذ القرار، والتعرف على مفهوم ومبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية، والتعرف على واقع حوكمة إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ، مع وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بالوزارة فى ضوء الحوكمة الإدارية..

وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فى ضوء الحوكمة الادارية؟ واعتمد البحث على المنهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه ، وقد توصل البحث لعدد من النتائج من أهمها : توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يُسهم في تطوير قدرات العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تفعيل اتخاذ القرار ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب ، وتحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة الوزارة والعمل بها بل ومتابعتها ميدانيا للتحقق من تنفيذها، اسناد المناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة لمدراء محفزين يتمتعون بشخصيات قادرة على اتخاذ القرار فى ضوء مدخل الحوكمة الإدارية ويملكون نظرات متعددة الابعاد والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية لتفعيل ذلك.

## **A proposed conception to activate decision-making at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the light of administrative governance**

Prof. Dr. Alsayed Salama Al-Khamisi, Prof. Mayada Muhammad Fawzi Al-Basel (may God have mercy on her), Mona bint Ali Al-Rahbiya

### **Abstract:**

The current study adopted detection and analysis in order to activate decision-making in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the light of administrative governance, by identifying the nature, principles and requirements of decision-making, identifying the concept, principles, importance of administrative governance, and identifying the reality of the governance of education management in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. With the development of a proposed vision to activate decision-making in the ministry in the light of administrative governance.

The research problem was represented in the following main question: What are the requirements for activating decision-making in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the light of administrative governance? The research relied on the descriptive research method, as it is more appropriate to the nature of the research and its objectives. The research reached a number of results, the most important of which are: Providing an effective training system for the application of administrative governance that contributes to developing the capabilities of employees of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman to activate decision-making, by following modern methods. In training, and defining a clear vision with regard to activating decision-making in the light of the administrative governance approach based on correct development plans and programs, by redrawing the vision and mission of the Ministry, working on it, and even following it up on the field to verify its implementation, assigning leadership

positions in the Ministry of Education in the Sultanate to motivated managers who enjoy With personalities who are able to make decisions in light of the administrative governance approach, and they have multi-dimensional perspectives and take .advantage of strategic information systems to activate this.

## تصور مقترح لتنفيذ اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية

أ.د/ السيد سلامه الخميسي ، أ.د/ ميادة محمد فوزي الباسل (رحمها الله)، منى بنت  
على الرحبانية

### مقدمة :

تحتاج النهضة العلمية والحضارية في أي مجتمع إلى العقول المفكرة الواعية القادرة على مواجهة مشكلات الحياة، واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها ومتابعتها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تحتاج النهضة إلى إدارات تعليمية مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة العملية التعليمية، حيث أن صنع القرار واتخاذها من أهم مسؤوليات رجل الإدارة في التعليم.

تتفاعل العناصر المتعددة المتوفرة في أي نظام تربوي لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعتبر المؤسسات التعليمية من أبرز المؤسسات التي تخاطب العقول وتبني الأجيال، ويلزم التفاعل في المؤسسة التعليمية تكاثف جهود العاملين فيها لتنفيذ مجموعة الأنشطة والبرامج المخطط لها، ويعد التناغم الذي يسود بين الأعضاء العاملين بالمؤسسة أهم سبل هذا النجاح و لاسيما بين شركاء القرار

لهذا عملت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على الاهتمام برفع مستوى العملية التعليمية التربوية، حيث تبنت مشاريع تطويرية مختلفة، سعت من خلالها إلى تطوير المناهج الدراسية، وتطوير قدرات المعلمين والإدارات المدرسية ومن قبلها العمل على تطوير منظومة الإدارة المدرسية كتفعيل اتخاذ القرار لدى القائمين على تلك الإدارات. (١)

واقترض النهوض بالتعليم وإدارته تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية وبخاصة وزارة التربية والتعليم، 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 (٢).

وقد جاءت التشريعات الأجنبية والعربية في مختلف المؤسسات المختلفة 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 التربية والتعليم المختلفة لعدة أسباب منها؛ تحسين أداء المؤسسة التعليمية والحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وصمام أمان مانع للفساد الإداري والمالي، والاهتمام بأخلاقيات وسلوكيات العاملين بالإضافة إلى القدرة على التحكم في الأطراف المؤثرة في أداء المؤسسة، كونها نظاما يمتلك دعائم تقوي المؤسسة في المستقبل البعيد (٣).

وقد اهتمت كثير من الدول الأوروبية كالمملكة المتحدة، وكندا بمبادئ الحوكمة الإدارية في إدارة مؤسساتها التعليمية، من خلال اتباع مركزية أقل، والتوسع في المشاركة، ورفع مستوى الشفافية والمحاسبية، والرقابة والاهتمام بإشباع متطلبات المستفيدين (٤)، كما طبقت الدول العربية والخليجية مبادئ الحوكمة الإدارية في مؤسساتها المختلفة ، فمثلا وضعت مصر في عام ٢٠٠٥ قواعد الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٦ وضعت المملكة العربية السعودية لائحة الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٧ وضعت دولة الإمارات العربية المتحدة قواعدها في الحوكمة، وفي عام ٢٠٠٩ وضعت دولة قطر قواعد الحوكمة.

وقد حرصت حكومة سلطنة عُمان على إرساء مبادئ الحوكمة الإدارية على مستوى التخطيط فقد أفرد مجلس التعليم في رؤية عمان ٢٠٤٠ محور خاص للحوكمة، وربطه بالأداء المؤسسي وسيادة القانون، 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(٥)

كما صدر القرار الوزاري رقم (٢٠١٤/٣٢) بتاريخ ٢٠١٤/٢/٢م بإنشاء القسم التدقيق الداخلي "بالمديريات/ الإدارة التعليمية بالمحافظات، ويتبع "دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة"، ويختص القسم بعدة مهام منها تدقيق ومراجعة القرارات ومتابعة إجراءات المساءلة الإدارية وأحكام المحاكم بالدولة الصادرة في حق موظفي المديرية/الإدارة (٦).

ومن هذا المنطلق تبنت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية، مع التركيز على عدد من مبادئ الحوكمة الإدارية والتي تتمثل في: المشاركة الفاعلة، الشفافية، والمساءلة، والرقابة

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في وقتنا الراهن جملة من التحديات الداخلية والخارجية، والتي أثرت على مستوى المدخلات والمخرجات في ظل المنافسة العالمية، مما تطلب ضرورة تفعيل كل من اتخاذ القرار ومبادئ حوكمة إدارة التعليم للرقى بمستوى المخرجات فيها ، وبالاطلاع على التقارير والدراسات الرسمية في سلطنة عُمان تبين أن ان اتخاذ القرار على مستوى المديريات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان يواجه عدة تحديات من بينها : مركزية القرار وضعف المشاركة ، وضعف القدرة على إدارة نظام التعليم بكفاءه ، والتفريقيات الوظيفية لا ترتبط بأداء العاملين ، وضعف القوانين المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة الإدارية ، مما يدل على حاجة الوزارة إلى إعادة النظر في تفعيل الحوكمة الإدارية بشكل أفضل.

وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة التي أجريت في سلطنة عُمان والوطن العربي، إلى وجود معوقات تتعلق بتفعيل اتخاذ القرار وكذلك بتطبيق الحوكمة الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم؛ ففي مجال اتخاذ القرار قد كشفت نتائج دراسة غولة (٧) عن وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية والقدرة

على اتخاذ القرار، وكذلك دراسة رضوان (٨) عن مجموعة من الخطوات المنطقية لصناعة القرار، والتي يجب على صانعي القرار أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد في ظل تحولات مجتمع المعرفة، ودراسة فياض (٩) والتي بينت وجود علاقة بين ممارسة إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، ودراسة دارين (١٠) التي أكدت على الاستفادة من موارد المعارف الموجودة الموجودة بالمؤسسات في تحسين عملية صنع القرار والاستدامة.

وفي مجال الحوكمة الإدارية أكدت دراسة الحبسية (١١) أن من بين معوقات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الوسطى غياب ثقتهم تجاه موظفيهم، وضعف اشاركهم في اتخاذ القرارات، كما جاءت إحدى نتائج دراسة الخروصية (١٢) إلى حاجة المديرية العامة للتربية والتعليم إلى مشاركة عاملها في النظام التربوي، وأبرزت نتائج دراسة العامري (١٣) إلى وجود معوقات تعيق تطوير أداء القيادات الوسطى منها معوقات تتعلق بضعف خبراتهم، بالإضافة إلى غياب التحفيز، وانتهت نتائج دراسة آل مكي (١٤) إلى أن من بين المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الاشراف التربوي في مجال القيادة والإشراف السلطات الضيقة في اتخاذ القرارات.

واستنادا إلى خبرة الباحثة، في وزارة التربية والتعليم وعملها في مجال الإدارة المدرسية، فقد لاحظت الباحثة أن تفعيل اتخاذ القرار من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية يواجه العديد من التحديات، مثل ضعف امتلاك بعض القائمين على العملية الإدارية من منتسبي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لمهارات العمل الإداري، وغياب القوانين الواضحة لتطبيقها، والتداخل في المهام بين العاملين، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم الحوكمة في العمل الإداري، وتداخل هذا المفهوم مع المفاهيم الأخرى، التي أوجدت الإحساس بمشكلة الدراسة.

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

ما متطلبات تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء

الحوكمة الادارية؟



ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- مامفهوم اتخاذ القرار؟
- ما مبادئ وأهمية اتخاذ القرار؟
- مامتطلبات تفعيل اتخاذ القرار؟
- مامفهوم الحوكمة الإدارية؟
- ما مبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية ؟
- مامحددات تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ما واقع حوكمة إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟
- ما التصور المقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية؟

#### أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي للتوصل إلى تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية ، وذلك من خلال التعرف على ماهية ومبادئ ومتطلبات اتخاذ القرار، والتعرف على مفهوم ومبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية ، والتعرف على واقع حوكمة إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ، مع وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بالوزارة في ضوء الحوكمة الإدارية..

#### أهمية البحث:

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، وتؤمن بضرورة مشاركة المجتمع بمختلف شرائحه في وضع خططها وتتجاوب مع متطلباته وإحتياجاته المستقبلية.

لذا تتمثل أهمية البحث في تناولها مفهوم جديد من المفاهيم التي ظهرت في ظل نظم الإدارة الحديثة وهو تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء 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) اتخاذ القرار Make decision :

يقصد به العملية التي تمثل "نتج عملية صنع القرار ويصدر عن المسؤول الذي يمتلك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين أو جهة مختصة. (١٥)

#### (٢) الحوكمة الإدارية Administrative Governance:

عرفها البنك الدولي (١٦) "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 الشفافية، والمساءلة والرقابة والمشاركة الفاعلة داخلها وبينها وبين المستفيد الخارجي (الطلاب، أولياء الأمور، الموظفون في المدارس)، بهدف تجويد العمل وتحقيق أهدافه وخطته المستقبلية".

## المحور الأول : اتخاذ القرار :

- مفهوم اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية ومحورها، لأن أي عملية إدارية يقوم بها الإداري، إنما تتضمن عملية صنع القرار واتخاذها. فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار يتبعه سلسلة متصلة من القرارات تتسلسل في درجاتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جدا. فكل قرار يسبقه ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هي ذاتها قرارات)، كما أن القرارات التي تصدر من أعلى يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل. فجميع العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه والتقويم وكل عملية من هذه العمليات تحتاج إلى عملية اتخاذ قرار. (١٧)

حيث أشار العنزى (١٨) بأن هناك فرقا بين مفهوم اتخاذ القرار ومفهوم صناعة القرار فاتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صناعة، وهو مرحلة اختيار أحد البدائل المتوفرة، وصناعة القرار مفهوم أكثر شمولاً من اتخاذ القرار ويتضمن جميع المراحل والخطوات التي تمثل سلسلة من الإجراءات التي يقوم بها الفرد للتعرف على المشكلة وتحليلها وتقييمها وجمع البيانات وتفسيرها وفقا لمعايير محددة واقتراح الحلول واختيار أنسب وأفضل هذه الحلول للوصول إلى قرار.

واتخاذ القرار يعني اختيارا لاستراتيجية أو لإجراء أي انها اختيار بين البدائل المختلفة، وهذا يتفق مع طبيعة العديد من المواقف في العملية التربوية حيث نجد أنه في موقف معين يكون من له سلطة اتخاذ القرارات التربوية يختار بديلا معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة للبحث والنقاش، وهي أيضا عملية سيكولوجية مستمدة من المنطق وسيكولوجية السلوك الانساني، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تحقيق الأهداف المنشودة.

## - مبادئ وأهمية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة في المؤسسات المختلفة ومنها التربوية على جميع المستويات الإدارية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك القائد التربوي عن غيره، فضلا على أنها الاختبار والمحك للإدارة، فقدرة القائد على الوصول للقرار الصحيح في موقف ما تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاحه، وأصبح النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، فالقرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، ونقطة الانطلاقة بالنسبة لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلاتها مع بيئتها الخارجية. (١٩)

ويضيف الغزالي (٢٠) عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وتعد محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات.

ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقق النجاح أو الفشل، الذي تمارسه قيادة المؤسسة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة.

ويشير فاسيلسكو (٢١) أن القرارات الفعالة تحتاج إلى فهم قوي للواقع والبيئة الاجتماعية حيث أن الجميع يواجه قرارات مختلفة يوميا بعضها صغير وله عواقب بسيطة، بينما البعض الآخر كبيرة وترتبط بوجود الإنسان ذاته، وهناك بعض المبادئ والمتطلبات الأساسية لاتخاذ قرار جيد ومنها:

١. تحديد الأهداف أو النتائج التي يجب تحقيقها بوضوح.
٢. جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتقييم الخيارات.
٣. وضع العديد من الخيارات الممكنة لكل مسار من الاجراءات وتقدير ما إذا كان مقبولاً، وفقاً لقيمك وقدراتك واهتماماتك.
٤. تقديم قائمة مختصرة من الإيجابيات والسلبيات للقرارات، جنباً إلى جنب مع ما تعتبره مهم جداً أو أقل أهمية.
٥. تعلم من التجربة السابقة واطلب آراء من أولئك الذين لديهم موقف مماثل لمواجهة.

#### – العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم على المستوى التربوي عملية معقدة ومتشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة ومؤثرات كلها مشتركة تعمل على تحديد احتمالات القرار وأنسب بدائله الممكنة. فهي عملية تتأثر بظروف المجتمع والبيئة المحيطة. كما أن القرارات التربوية المتخذة تعبر عن أيديولوجية وثقافة المجتمع، وتعكس آراء وامكانات المجتمع سواء داخل الوزارة أو خارجها. وقد تؤثر هذه العوامل على اتخاذ القرار ذاته أو متخذ القرار أو المتابع والمنفذ للقرار، لذا فهي عملية معقدة ومتشابكة وليست عملية سهلة.

ويخضع متخذ القرار لمجموعة من الضغوط والعوامل التي قد تؤثر على اتخاذ القرار ومنها:

#### ١- عوامل البيئة الخارجية External environment factors

تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها وزارة التربية والتعليم والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن إدراجها كالآتي:

– الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع. (٢٢)

- التطورات التكنولوجية والامكانات اللوجستية.
  - العوامل التنظيمية، الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.
- إن هذه العوامل تفرض على الوزارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما. (٢٣)

### ٢- عوامل البيئة الداخلية Internal environment factors

وتتكون من العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، وأهمها: عدم وجود بنك للمعلومات داخل المؤسسة التعليمية والذي يساعد متخذي القرارات على أداء واجبهم بشكل صائب وجيد، ودرجة المركزية، ومدى وضوح الأهداف، وتوفير الموارد المالية والبشرية للمؤسسة، والقرارات الصادرة باختلاف مستوياتها.

### ٣- عوامل شخصية ونفسية Personal and psychological factors

- عوامل نفسية: منها أسباب داخلية لمتخذ القرار، ومنها ما يتعلق بالمحيط أو البيئة التي يتواجد بها الفرد عند اتخاذ القرارات.
- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته الفردية وإمكانياته التي تختلف من شخص لآخر تبعا لعوامل وظروف معينة. فمنها ما يؤثر تأثيرا ملموسا في عملية اتخاذ القرار، فالقرار يعتمد على المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة لهم كقيادة

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ومنها:

- أهداف المنظمة.
- العوامل السلوكية والبواعث النفسية لدى الفرد (٢٤).
- الثقافة السائدة في المجتمع.
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي لها دور كبير وتأثير مباشر أو غير مباشر على القرارات التربوية، بعضها عوامل شخصية ترتبط بصانع ومتخذ القرار وبعضها اجتماعية ترتبط بظروف المجتمع الذي يصنع ويتخذ فيه القرار، وعوامل سياسية واقتصادية وثقافية، أو القوى التي تؤثر في اتخاذ القرار التربوي.

### -متطلبات تفعيل اتخاذ القرار

هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي لها دور كبير وتأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات تفعيل اتخاذ القرار ومنها:

- الالتزام بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات التعليمية : وذلك بان يتم تدريب القيادات التعليمية المحلية على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التعليمي ، كما يمكن الاستفادة من أساليب التكنولوجيا العقلية" كتحليل النظم ، نماذج بحوث العمليات ، أسلوب بيرت وغيرها في كل خطوة من خطوات عملية صنع القرار التعليمي كالاتى :

### أولاً: فى خطوة تحديد المشكلة :

- تحديد مدخلات المشكلة "أسبابها" ومخرجاتها " نوع القرارات اللازمة " .
- استخدم الرسومات والأشكال البيانية فى توضيح أسباب المشكلة والعلاقة بينها .
- عمل دراسات تحليلية مستمرة لمدخلات النظام التعليمي ومخرجاته لتحديد أماكن القصور
- صياغة أسباب المشكلة فى صورة كمية ملموسة بواسطة فريق من الخبراء .
- تحديد المتغيرات التى تخضع والتى لا تخضع للضبط والتحكم ذات العلاقة بحدوث المشكلة

**ثانياً: فى خطوة جمع البيانات :**

- الاعتماد على الحاسب الالى فى معالجة البيانات المتاحة عن المشكلة إحصائياً.
- الاعتماد على نظم المعلومات والتي تقوم بتحويل البيانات الى معلومات يستفاد بها فى صنع القرار .

**ثالثاً: فى خطوة تحديد البدائل :**

- عمل النماذج اللفظية والبيانية المتضمنه لبدائل حل المشكلة .
- الاعتماد على نظم دعم القرار فى تحديد الحلول اللازمة لحل المشكلة .
- توظيف المعلومات المتاحة فى صياغة بدائل مختلفة لحل المشكلة موضوع القرار .

**رابعاً : فى خطوة تقييم البدائل :**

- الاعتماد على المعايير الكمية فى تقييم بدائل حل المشكلة . (٢٥)
- الاستعانة بكادر من المحللين لتحديد البدائل لحل المشكلة وحساب التكلفة والعائد من كل بديل يسهم فى حل المشكلة لوضعها أمام متخذي القرار التعليمي على مستوى الوزارة أو الدوائر التعليمية.

**خامساً: اختيار البديل الأمثل " اتخاذ القرار ":**

- تزويد الحاسبات الآلية بنماذج معدة سلفاً للتعامل مع القرارات الروتينية المتكررة.
- الاعتماد على نظم دعم القرار فى إجراء حوار بين صانعي القرار والحاسبات الآلية حول مدى مساهمة القرار



المتخذ في حل المشكلة موضوع القرار ولماذا تم اختياره دون غيره .

### سادساً: في خطوة تنفيذ القرار ومتابعته وتقويمه :

- تحليل القرار المتخذ إلى قرارات فرعية وتحسب القيمة المتوقعة من كل قرار .
- وضع خطة زمنية لتنفيذ القرار توضح فيها بدايتها وأحداثها ونهاياتها .
- تصميم نماذج تنبؤية لما يمكن أن يحدث عند تنفيذ قرار تعليمي معين .
- الحصول على التغذية الراجعة المستمرة عن مدى ملاءمة القرار وتوقيتته في حل المشكلة موضوع القرار .

### المحور الثاني: الحوكمة الإدارية :

- مفهوم الحوكمة الإدارية:

لقد سبقت الشركات التجارية، المؤسسات الأخرى في تأطير مفهوم الحوكمة، وبالرغم من أن المحاسبة والرقابة والتشريعات على المعاملات التجارية ليست من نتائج العصر الحديث، غير أن مفهوم حوكمة الشركات لم يتضح إلا منذ عقدين من الزمن (٢٦). ويعد مصطلح الحوكمة مصطلحا اقتصاديا أصيلاً وحديثاً يشمل تعريفات عدة وغير محددة؛ وقد أرجع الباحثون ذلك لعدة أسباب منها: تداخله مع الجوانب القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية واختلاف التوجهات الفكرية التي استندت عليها التعريفات، ولحدثة المصطلح، والزوايا العديدة التي يرى منها المصطلح (٢٧).

وتعرف الحوكمة في الإدارة بأنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام" (٢٨). وتتناول الحوكمة الإدارية القرار المتعلق بالجوانب التنفيذية بكل ما يتعلق بالحياة الاقتصادية والسياسية والتنموية وحقوق الإنسان وكرامته، وفق ما هو مرسوم ومتفق عليه بالدستور

وتعرف الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم المدرسي بعدة تعريفات منها ما يلي:  
 -هي: "القدرة الفاعلة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمتها  
 ممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وخلق مناخ يمكن من الوصول إلى أهداف  
 المؤسسة" وعرفت بأنها: "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد  
 المسؤوليات، والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد  
 والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة التربوية"  
 (٢٩).

ويتضح للباحثة 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، فضلا عن الاستغلال  
 الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة، وفاعلية، والإلزام بالعدالة والشفافية  
 والمشاركة وأخلاقيات المهنة في جميع أعمال المؤسسة التعليمية، ووضع القوانين  
 واللوائح التي تضبط جميع الأطراف المتصلة بالمؤسسة التعليمية، والمساءلة  
 الموضوعية والعادلة عند ارتكاب الأخطاء.

### مفهوم الحوكمة الإدارية:

تصدر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية منذ بداية القرن الحادي والعشرين  
 حتى اليوم، وسعوا بالبحث والتقصي 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. وفي العصور الوسطى ظهرت كلمة  
 (kubernan) وهي كلمة إغريقية، تعني قيادة السفينة، وكان الشخص الذي يقود  
 السفينة أي ربان السفينة يطلق عليه (Governance) وتعني "المتحكوم"، للدلالة على

تمكنه ومهارته في الإبحار بالإضافة إلى امتلاكه للقيم والسلوكيات التي يحفظ بها البضائع والأمانات وحماية حياة الركاب من العواصف والقراصنة، فبعد إنجازه لمهامه السابقة يحصل على لقب المتحكم أو المتحكم الجيد "Good Governor" (٣٠).

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" (٣١) وفي عام ١٩٩٧ طرح البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم الحوكمة مما شكل نقطة تحول في المفهوم ، وفي اجتماع قمة الدول الكبرى 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 (٣٢)، 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 للباحثة من خلال ما سبق، الاهتمام الكبير 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، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة وسياسة المؤسسات والشركات حول العالم، كما أصبحت من الركائز التي تقوم عليها مؤسسات التعليم المدرسي بمستويات إدارتها الثلاث.

## - مبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية:

نالت مبادئ الحوكمة الإدارية اهتماما كبيرا 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 حسام الدين (٣٣) فيما يأتي:

- ضمان وجود الإطار الفعال. - حقوق المساهمين.
  - المعاملة المتساوية للمساهمين. - دور أصحاب المصالح في الحوكمة.
  - الإفصاح والشفافية. - مسؤوليات مجلس الإدارة.
- وقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود قواعد أساسية يجب أن تسير عليها إدارة المؤسسات التعليمية، كي تحصل على شهادة الحوكمة وتصل إلى أهدافها، وهذه المبادئ هي ما يأتي:

- مبدأ المشاركة. - مبدأ الشفافية. - مبدأ المساءلة أو المحاسبة.
- وترى الباحثة 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 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 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 (٣٤).

وبينت الخليوى وآخرون (٣٥) متطلبات تطبيق مبدأ المشاركة في مؤسسات التعليم، فيما يأتي:

- تبادل الاحترام والثقة والندية في التعامل بين الأطراف ذات العلاقة، والتي تتطلب دولة تهتم بالقانون، ونضج المجتمع المدني.
- القناعة الكاملة بأن المشاركة هو حق من حقوق جميع الأطراف المشاركة في إدارة التعليم، 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 المؤسسة التعليمية.
- 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.
- وترى الباحثة من خلال ما سبق 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 أهدافها.

#### -مبدأ الشفافية :

يعد مبدأ الشفافية من أهم مرتكزات ممارسات إدارة مؤسسات التعليم المدرسي، من خلال منح 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 نقیضا لمفهوم السرية الذي يعني إخفاء الأفعال عمدا. 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 مانعا 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(٣٦).

وبينت دراسة الطراونة وآخرون (٣٧) المتطلبات التي يمكن أن تساعد على تحقيق مبدأ الشفافية، منها:

- وجود آليات متعددة للتعبير عن رأي العاملين بمختلف الأقسام، بالإضافة إلى المستفيدين الخارجيين.
- توفير توصيف للأدوار والمهام، والمسؤوليات واضح لجميع العاملين.
- وجود معلومات دقيقة عن مختلف الأنشطة بالوزارة.
- إعلام العاملين بوزارة التربية والتعليم، باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في مؤسساتهم بالمحافظة وما يستجد.
- تقديم كافة المعلومات والوثائق المطلوبة من الجهات المعنية بالتقييم.
- التزام وزارة التربية والتعليم، بسياسة واضحة ومعلن عنها في الاختيار والتعيين.
- وتلاحظ الباحثة مما سبق أن مبدأ الشفافية هو من أهم مرتكزات القائمين على وزارة التربية والتعليم في ممارساتها، كما أنه من أهم مبادئ تطبيق الحوكمة الإدارية؛ إذ تحقق الشفافية -إلى حد كبير- أهداف المؤسسة التعليمية، كونها تتعلق بنشر المعلومات، وتوضيح 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 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" (٣٨). وتختلف الرقابة تبعاً للهدف الذي تسعى إلى تنفيذه، وقد قسمها الطراونة

وعبدالهادي (٣٩) إلى نوعين هما :

- **الرقابة الإيجابية:** والهدف من الرقابة هنا هو التأكد من أن الإجراءات وأداء المؤسسة يسيران بشكل سليم وفق اللوائح المتبعة والقانون، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واستشراف المستقبل للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، من خلال اتخاذ ما يلزم من إجراءات.

- **الرقابة السلبية:** 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.

وذكر سليم (٤٠) عدة متطلبات لتحقيق مبدأ الرقابة أهمها ما يأتي:

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

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

- الاستعانة بخبرات متخصصة في أساليب تطبيق الرقابة.

- يجب أن يكون نظام الرقابة موضوعياً لا شخصياً، ويهدف إلى تحقيق الأهداف والكشف عن الأخطاء.

- أن يكون نظام الرقابة سهلاً وواضحاً، ويمارس في الوقت المناسب.

ويتضح للباحثة 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، كما نلاحظ أن للرقابة أنواع عدة فهناك رقابة يمارسها العامل على ذاته، وأخرى رقابة إدارية تمارس عليه من قبل أطراف أخرى، وتختلف الرقابة تبعاً للهدف الذي تسعى الرقابة إلى تنفيذه.

## - 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، لذا لا يمكن أن يحتكرها قطاع محدد، فهي موجودة حيثما توجد المصالح، 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 (٤١) إلى أهمية مبادئ الحوكمة الإدارية فيما يأتي:

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

- تشمل هذه المبادئ على مقومات تقوية وتطوير المؤسسة التعليمية على المدى البعيد.

- تحدد مبادئ الحوكمة الإدارية المسؤول والمسؤولية.

- تقييم مبادئ حوكمة إدارة التعليم أداء الإدارة العليا.

- التوسع في المطالبة والمحاسبة أو المساءلة *Accountability* والمشاركة *Participation* في صنع القرار التعليمي وهذا يتطلب توفر التوسع في اللامركزية.

- تحقق مبادئ الحوكمة الإدارية، رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وتوسيع دائرة المشاركة المجتمعية في إدارة وزارة التربية والتعليم.

وتستنتج الباحثة من خلال ما سبق، أن أهمية الحوكمة الإدارية جاءت 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، لا تنحصر على مجال دون آخر فهي مهمة لجميع المجالات، إلا أن الأهمية



تتباين من مجال إلى آخر، وبشكل عام فإن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية شاملة ومتكاملة، وتوفر ضمانات حماية للمؤسسات التعليمية، وتجنبها الضعف بل وتدعمها وتقويها وتساعد على زيادة فاعليتها.

**محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:**

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، وترى أبولبن (٤٢) 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 والتي تتضح في ما يلي:

#### ١. المحددات الخارجية: External Governance وتعلق بعلاقة

المؤسسات التعليمية مع المستفيدين والمجتمع الخارجي، وكفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة للقيام بالمشروعات التعليمية وكفاءة الأجهزة الرقابية على المؤسسات التعليمية 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 (٤٣).

#### 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 (٤٤).

وترى الباحثة أنه بالرغم من أن هذه المحددات غير ملزمة لجميع المؤسسات، بل ويمكن تجاوزها من قبل البعض بسبب ضعف الرقابة عليها، إلا أنها ذات أهمية

بالغة، كونها أساس انطلاق مبادئ الحوكمة الإدارية. ويرى Sheppard (٤٥) أن المحددات الداخلية والخارجية، تتأثر بعدة عوامل، مرتبطة جميعها بمستوى ثقافة ووعي الأفراد والنظام الاقتصادي والسياسي للدولة، بإضافة إلى ثقافة الدولة نفسها، كما تعتمد محددات الحوكمة الإدارية اعتمادا كبيرا على مدى إدراك المؤسسات التعليمية لمصالح المجتمعات الاجتماعية والبيئية، وأخلاقيات الأعمال، والمناخ المؤسسي والتنظيمي والقانوني للمؤسسات التعليمية.

ويتضح للباحثة 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 بوزارة التربية والتعليم:

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 (٤٦) وتعرف الحوكمة الإدارية كنظام بأنها: "مجموعة من العمليات والنشاطات والأنظمة الفرعية الكفيلة بنظام إدارة المؤسسة بأفضل طريقة بهدف تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية"، 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، وقد بينها جودة (٤٧) 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 الوزارة أو خارجها يساهم 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 مكوناً أساسياً وهو التغذية الراجعة، والتي هي ضرورية لاكتمال نظام الحوكمة الإدارية، مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد .

وترى الباحثة من خلال ما سبق ذكره أن الحوكمة الإدارية نظام شامل تستثمر من خلاله جميع الامكانيات والموارد المادية والبشرية بشكل سليم، ويرتبط نظام الحوكمة الإدارية بتطبيق سياسات الديمقراطية والحرية، وفي الوقت نفسه السير وفق اللوائح والقوانين، والعمل على نشر ثقافة الالتزام، وبالتالي حماية المؤسسة التعليمية من استغلال الإدارة لسلطتها، ووصول المؤسسة التعليمية إلى نتائج واقعية وملموسة.

### واقع حوكمة إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان:

للحوكمة في التعليم بسلطنة عُمان ثلاث مستويات، تحددها 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" (٤٨)

أ. المستوى الأعلى: الحوكمة على المستوى الوطني (مجلس التعليم، الوزارات المعنية بالتعليم، الأجهزة المعنية بالتعليم): تخضع الأجهزة الحكومية في الدولة للوائح والقوانين التي تحدد شروط التوظيف والتعيين والممارسة والسلوك للموظف، وكون وزارة التربية والتعليم نظاما ، فهي أيضا تخضع لهذه اللوائح والقوانين التي نص عليها قانون الخدمة المدنية الصادر رقم (٢٠٠٤/١٢٠) بتاريخ ٢٨/١٢/٢٠٠٤ (٤٩).

وقد تناول قانون الخدمة المدنية الحقوق المالية للهيئات التدريسية والإدارية بالوزارة، بما يدعم رفع مستوى جودة التعليم في السلطنة، وتوضع الأطر العامة للسياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم بالتعاون بينها وبين شركائها الرئيسيين، ومن أهمهم وزارة المالية التي تعمل على مراجعة متطلبات الخطط التنويه لوزارة التربية والتعليم والمشاريع النوعية والكمية للخدمات التعليمية، فضلا عن اعتماد مخصصات الوزارة المالية بعد موافقة الحكومة.(٥٠).

ب. المستوى المتوسط للحكومة (الوزارة والأجهزة التابعة لها): وهي قمة التنظيم الإداري وتضم وزارة التربية والتعليم (١١) مديريات عامة موزعة على المحافظات (٤٥). 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 الهيكل التنظيمي للوزارة تحدينا مستمرا، وعلى إثر ذلك استحدثت مديريات ودوائر جديدة (٥١).

ج. المستوى الأدنى للحكومة (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 (٥٢).

ويتضح للباحثة أنه على الرغم من وجود ضعف مبادئ المشاركة والرقابة والمساءلة والشفافية في المديرية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، فإن وزارة التربية والتعليم بالسلطنة 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 المديرية العامة للتربية والتعليم في تنفيذ بعض المهام، والسعي إلى بناء القدرات القيادية لدى موظفي الوظائف الإشرافية في المديرية العامة بها، والتطلع إلى رفع مستوى الوعي الإداري بالممارسات القيادية الحديثة؛ لتحسين مهاراتهم القيادية، كما يلاحظ جهود الوزارة حول رفع مستوى التعاون بين المحافظات التعليمية والمدارس التابعة لها من جهة، والمجتمع المحلي، ورفع مستوى المحاسبة والرقابة، والوعي الإداري والقانوني بين العاملين.

### المحور الثالث: التصور المقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية.

يكتسب اتخاذ القرار بالمؤسسات المختلفة وبخاصة وزارة التربية والتعليم أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، حيث يكون نتيجة إلى استجابة المؤسسة لمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ففي البيئة الخارجية قد تزايدت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية المختلفة على مستوى الدول لاسيما بعد التقدم التكنولوجي المتسارع وهو ما أدى إلى ظهور وظائف واحتياجات إدارية جديدة، أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للوزارة فتحسين الأداء يأتي 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 مختلفة.

**أهداف التصور المقترح:**

يهدف التصور المقترح إلى:

- استخدام مدخل الحوكمة الإدارية لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- التوصل إلى متطلبات تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية.

**منطلقات التصور المقترح:**

يُعد مدخل الحوكمة الإدارية لتفعيل اتخاذ القرار من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمدها الوزارة في تحقيق أهدافها، لاسيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج الإدارية والتدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي في مجال اتخاذ القرار من شأنه أن يتيح للعاملين لهم الفرص المستمرة في رفع الكفاءة والفعالية لإنجاز أعمالهم، حيث أن المؤسسات التعليمية وبخاصة وزارة التربية والتعليم تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الإنتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة وفاعلية.

وينطلق التصور المقترح من أهمية الدور الذي يُمكن أن تؤديه الحوكمة الإدارية في تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وتحسين الممارسات الحالية بها في كيفية الاستفادة القصوى القرارات المتخذة بشكل صحيح.

**متطلبات التصور المقترح :**

نظرا لكون عملية الحوكمة الإدارية تمثل جزء أساسي من عملية تفعيل اتخاذ القرار لتحسين الأداء للعاملين بالوزارة، بل هي وسيلة نجاح العملية الإدارية في المستقبل، ولكي نصل بعملية تفعيل اتخاذ القرار إلى أعلى مستوياتها فلا بد أن يهدف تقويم البرنامج أو التصور المقترح إلى قياس كفاءة اتخاذ القرار وأثره الإيجابي على سير

العمل ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، هذا إلى جانب أنه يقيس التغيير الذي أحدثه البرنامج في متابعة نتائج القرارات المتخذة على مستوى الوزارة ككل ومؤسساتها ووحداتها التابعة، وبمعنى آخر هل حقق البرنامج أهدافه أم لا، لذا تتمثل متطلبات التصور المقترح في الآتي:

- توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يسهم في تطوير قدرات العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تفعيل اتخاذ القرار ، 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 في اتخاذ القرار مما يزيد من تحسين وجودة وكفاءة أدائهم.
- تحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة الوزارة والعمل بها بل ومتابعتها ميدانياً للتحقق من تنفيذها.
- تبني رؤية لتبادل الخبرات مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وصولاً بها إلى الاستفادة من إمكانيات الطرفين لتنمية القدرات الوطنية.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل الحوكمة الإدارية في البرامج التدريبية لوزارة التربية والتعليم بالسلطنة لتنمية وتحسين أداء العاملين بها في مجال تفعيل اتخاذ القرار بما يتيح المشاركة الفعالة 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 لتفعيل اتخاذ القرار بالوزارة.
- الاهتمام بتطوير القيادات الادارية والفنية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة في مجال تفعيل اتخاذ القرار وذلك بتنفيذ برامج تطويرية مشجعة على المشاركة في

- المؤتمرات والندوات والاستفادة من جميع الوسائل الرقمية المتاحة وتنفيذ الدورات التدريبية المعرفية لهم لتطوير الامكانيات والقدرات على استخدام وسائل المعرفة المتقدمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المواقع الالكترونية الإدارية والعلمية وقواعد البيانات المختلفة.
- الاستفادة القصوى من ذوي الاختصاص في الوزارات والجامعات والكليات بالسلطنة والمراكز العلمية المتخصصة في مجال العمل الاداري في تنفيذ وتنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل لتطبيق مدخل الحوكمة الإدارية وكيفية التعامل والافادة منه.
- اسناد المناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة لمدراء محفرين يتمتعون بشخصيات قادرة على اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية ويملكون نظرات متعددة الابعاد والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية لتفعيل ذلك.



## المراجع:

١. مجلس التعليم (٢٠٢١). مسيرة التعليم في عمان. سلطنة عُمان منشورات مجلس التعليم، ص ١١
٢. مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢١
٣. رضوان هاشم عثمان: التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٧، ص ٤٤
- 4.Fazekas,M & Burns ,T. Exploring the complex interaction Between Governance & Knowledge in Education, OECD Education Working,2012,P36.
٥. وزارة التربية والتعليم : الخطة الخمسية التاسعة ٢٠١٦-٢٠٢٠، منشورات وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان، ٢٠١٦، ص ٩.
٦. وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم ٣٢/٢٠١٤. بإنشاء قسم التدقيق الداخلي بالمديريات/ الإدارة التعليمية بالمحافظات بتاريخ ٢/٢/٢٠١٤، ٢٠١٤.
٧. إبراهيم محمد غولة: إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠١٧.
٨. وائل توفيق رضوان: تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، مجلة الثقافة والتنمية، ع (١٠١)، مصر، ٢٠١٦.
٩. عدي ايد فياض: درجة ممارسة العمادات والدوائر الادارية بالجامعة الاسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فعالية اتخاذ القرار لديها، رسالة ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية – غزة، فلسطين، ٢٠١٥.
- 10.Darren, D.: Dynamic Knowledge Support Model for Growth: An Empirical Study, Group Decis Negot. vol 24: pp 803–823, 2014.

١١. رضية بنت سليمان الحبسية: استراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عُمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص ٤٤
١٢. ظنية بنت سعيد الخروصية: اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان نحو المساعلة الادارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٢، ص ٩٨
١٣. علي بن محمد العامري: تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١، ص ٦٥
١٤. عواطف بنت ابراهيم آل مكي: المشكلات الادارية في مكاتب الاشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، ٢٠١١، ص ٣٩
١٥. حسن ياسين طعمه: نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٠.
١٦. 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 ٥٦
١٧. عبدالله بن حمود الحسني: الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار : دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣، ص ٤٨
١٨. خليفة حمود مسلم غريب العنزي: "تطوير عمليات صنع القرار التربوي بجامعة الكويت في ضوء الاستراتيجية: تصور مقترح"، مجلة التربية للبحوث التربوية

والنفسية والاجتماعية، ع (١٦٠)، ج ١، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠١٤، ص ٣٢

١٩. شيخة بنت عبدالله الشعبي: تفعيل مشاركة المديرين والمعلمين الأوائل

بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في صنع القرار

التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة

عمان، ٢٠١٣، ص ٥٦

٢٠. حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار

في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٨، ص ٤٤.

<sup>21</sup>.Vasilescu, C. EFFECTIVE STRATEGIC DECISION MAKING. Regional Department of Defense Resources Management Studies. (2011).p.106

٢٢. سيد علي محمد حمزة: نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة

الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٢

٢٣. سهام عزي: دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠١٢.

٢٤. عايدة بنت بطي القاسمي: تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥٣

25-Mohamme Djuali : The role of knowledge systems in corporate decision Making process, University of Manchester, UK , 2011,p.62

٢٦. عيسى جاسم سيار. دور سياسات وآليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد الإداري والمالي في الوطن العربي. مؤتمر نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨
٢٧. شوقي جدي و عمار براهيمية. 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.
٢٨. سوزان محمد المهدي. الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز. مؤتمر قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة، ٢٠١٧، ص ٢٤٨
٢٩. نعيمة بو زيدة. واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. دراسات – الجزائر، ٢٠١٧، (٥٠)، ص ٣٤٠.
٣٠. أمير فرج يوسف. الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مكتبة الوفاء، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ٣٨٧
٣١. 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.
٣٢. فهمي خليفة الفهداوي. الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة: دراسة معرفية ومقارنة تأصيلية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١ (٢)، ١-٢٠١١، ص ١١

٣٣. غضبان حسام الدين. محاضرات في نظرية الحوكمة، دار ومكتبة حامد، عمان، ٢٠١٥، ص ١٤
٣٤. 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، ص ٩.
٣٥. 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، ص ٢٧.
٣٦. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها. جامعة الدول العربية. مصر، ٢٠١٣، ص ١٤.
٣٧. حسين الطراونة و توفيق عبدالهادي. الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٣٣.
٣٨. ظنية بنت سعيد الخروصية، مرجع سابق، ص ١٠١
٣٩. 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، ص ١٤٠.
٤٠. 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، ص ٤٨.
٤١. خالد نظمي قراوني: مرجع سابق، ص ١٤٣

٤٢. ايناس موسى أبو لبن: تطبيق الحوكمة فى الإدارات المدرسية الفلسطينية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة عالم التربية، ١٥(٤٨)، ٢٠١٤، ص٣٤١.

43.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

44.Sheppard, A.P.I. **An Analysis of the Nature of the Governance of International school and the Potential for Securing Appropriate Governance.** Unpublished Doctorate Thesis. University of Bath, UK,2011,p.84

45..Sheppard, A.P.I.,Ibd,p.86.

٤٦. أحمد فتحي أبو كريم. الشفافية والقيادة فى الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص٨٩.

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

٤٨. محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص٣٢

٤٩. مجلس التعليم (٢٠١٤ ب). مسيرة التعليم فى عمان. سلطنة عُمان منشورات مجلس التعليم، ص٢١٨.

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

٥١. مجلس التعليم (٢٠١٤ ب)، مرجع سابق، ص٢٣١

٥٢. مجلس التعليم (٢٠١٤ ب). مسيرة التعليم في عمان. سلطنة عُمان منشورات مجلس التعليم، ص٢١٨.