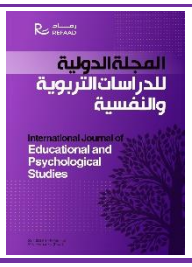
رفاد REFAAD
www.refaad.com

International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130
Vol. 15, Issue 5, 2026, pp. 700 - 713



School Management's Practice of Institutional Governance and its Relationship to the Efficiency of Administrative Performance in Public Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Administration Supervisors

ممارسات الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

Yousuf Ali Al Siybi[1], Shaikhan Mohammed Al Zhli[2], Hamed Said Al Kharusi[3*], Radhiya Sulaiman Alhabsi[4]

[1,2,3] PhD researcher in educational leadership, University of Nizwa, Oman.
[4] Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Oman.
* Corresponding Author: Hamed Al Kharusi (13053171@uofn.edu.om)

يوسف بن علي السيابي[1]، شيخان بن محمد الذهلي[2]، حمد بن سعيد الخروصي[3*]، رضيه بنت سليمان الحبسية[4]

[3،2،1] باحث دكتوراة الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى- عُمان.
[4] أستاذ مساعد في الإدارة التربوية- جامعة نزوى- عُمان.
*الباحث المراسل: حمد الخروصي (13053171@uofn.edu.om)

This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Received استلام البحث	Revised مراجعة البحث	Accepted قبول البحث
2026/5/5	2026/5/15	2026/5/18

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.5.6

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the level of school management's practices of institutional governance and its relationship to the efficiency of administrative performance in public schools in the Sultanate of Oman.

Methods: The descriptive correlational approach was adopted. A random sample of (54) school administration supervisors was selected, representing (51.4%) of the original population. A questionnaire was used as the data collection tool to answer the study's questions.

Results: The study reached several findings, including that the reality of practicing institutional governance principles in public schools in the Sultanate of Oman was high, and the level of administrative performance efficiency among principals was also high. Furthermore, the results revealed a strong positive (direct) correlation between the application of institutional governance principles and the level of administrative performance efficiency among public school principals in the Sultanate of Oman.

Conclusions: The study recommended the necessity of formulating a unified procedural manual for practicing governance within schools and building specialized professional development programs for school principals that focus on linking governance mechanisms with enhancing administrative efficiency. The study also recommended activating communication channels that ensure the free and accurate flow of information, adopting performance measurement indicators for school principals directly linked to the extent of their commitment to governance principles, and making it a fundamental criterion for performance measurement.

Keywords: *Institutional Governance; Administrative Performance Efficiency; School Administration Supervisors; Sultanate of Oman.*

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الطريقة الارتباطية، وتم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها (54) من مشرفي الإدارة المدرسية، تمثل نسبة (51.4%) من المجتمع الأصلي، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان قد جاء بدرجة عالية، وأن مستوى كفاءة الأداء الإداري لدى المديرين قد جاء بدرجة عالية كذلك، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة صياغة دليل إجرائي موحد لممارسة الحوكمة داخل المدارس، وبناء برامج تطوير مهني تخصصية لمديري المدارس تركز على الربط بين آليات الحوكمة ورفع الكفاءة الإدارية، كما أوصت الدراسة كذلك بتفعيل قنوات اتصال تضمن التدفق الحر للمعلومات بدقة، واعتماد مؤشرات قياس أداء لمديري المدارس ترتبط مباشرة بمدى التزامهم بمبادئ الحوكمة، وجعلها معيارًا أساسيًا لقياس الأداء.

الكلمات المفتاحية: *الحوكمة المؤسسية؛ كفاءة الأداء الإداري؛ مشرفو الإدارة المدرسية؛ سلطنة عُمان.*

الاستشهاد

Citation

السيابي، يوسف، وآخرون. (2026). ممارسات الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 15 (5)، 700- 713.

Al Siybi, Y. A., et al. (2026). School Management's Practice of Institutional Governance and its Relationship to the Efficiency of Administrative Performance in Public Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Administration Supervisors. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 15(5), 700-713. https://doi.org/10.31559/EPS2026.15.5.6 [In Arabic]

المقدمة:

تعدّ الإدارة الحديثة المرتكز الأساسي الذي تستند عليه المجتمعات في استثمار مواردها البشرية والمادية لتحقيق النهضة الشاملة، ولم تعد المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذا التطور، بل أصبحت مطالبة بتبني مداخل إدارية تضمن الجودة والتميز. وتبرز الحوكمة المؤسسية كأحد أهم هذه المداخل التي تهدف إلى ضبط الأداء المدرسي وتنظيمه بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية، حيث لم يعد النجاح التربوي مقتصرًا على طرق التدريس فحسب، بل صار مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بفعالية الأداء الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم البيئة التعليمية.

وقد أولت سلطنة عُمان اهتمامًا كبيرًا بإرساء مبادئ الحوكمة الإدارية، حيث أفرد محور خاص للحوكمة والأداء المؤسسي في رؤية "عُمان 2040"، وربطه بسيادة القانون لضمان تحسين الخدمات وحسن استثمار الموارد (وزارة الاقتصاد، 2021). ومن جانبها، قامت وزارة التعليم بترجمة هذا التوجه في خطتها التنموية الخمسية التاسعة من خلال وضع مجال خاص للحوكمة والمساءلة الإدارية، إدراكًا منها بأن التحديث الإداري والتطوير التنظيمي هما مظهران أساسيان للإدارة الفاعلة (وزارة التربية والتعليم، 2021).

إن هذا الاهتمام الوطني بالحوكمة يهدف بالأساس إلى تمكين الإدارات المدرسية، حيث يُنظر لمدير المدرسة كقائد تربوي يقع على عاتقه تحويل هذه المبادئ إلى واقع ملموس يعزز من كفاءة الأداء المدرسي (النافعي وآخرون، 2023). وتبرز المدارس الحكومية بالسلطنة كجزء حيوي من النظام التعليمي العُماني الذي يسعى لتطبيق هذه المعايير لضمان مخرجات تربوية تتسم بالجودة والقدرة على المنافسة.

وفي السياق التعليمي، تتجسد كفاءة الأداء الإداري في قدرة المدير على إدارة عملية تحويل المدخلات إلى عمليات ذات جودة بأبعادها المتمثلة في البنية التنظيمية، والقيادة، والثقافة، والمناخ العام، والموازنة بينها بهدف تحسين وتعظيم المخرجات التربوية، وهو ما يفرض على الإدارة المدرسية امتلاك مهارات قيادية وتنظيمية نوعية، تضمن استغلال الموارد المتاحة بأعلى مستويات الفعالية الإنتاجية، وأقل الهدر المادي والزمني (Hoy & Miskel, 2013).

إن الكفاءة الإدارية ليست مجردة ممارسة روتينية بل هي نتاج تكامل بين الالتزام بالتشريعات والقدرة على الابتكار في مواجهة التحديات الميدانية، وهنا تبرز الحوكمة كإطار ضابط يحوّل العمل العشوائي إلى عمل مؤسسي منظم يستند إلى معايير واضحة في توزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات، ومن هذا المنطلق فإن تعزيز كفاءة الأداء لدى الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان يتطلب نظامًا رقابيًا وتقييميًا يتجاوز الأنماط التقليدية، وهو ما يقوم به المشرفون الإداريون باعتبارهم حلقة الوصل الحيوية بين المستويات التخطيطية في الوزارة والمستويات التنفيذية في المدارس، فالمشرف الإداري يمتلك الرؤية الشاملة التي تمكّنه من تقييم مدى التزام الإدارات المدرسية بمبادئ الحوكمة كالمشاركة والشفافية والعدالة، وأثر ذلك الالتزام في تدوين العمليات الإدارية ورفع مستوى الإنتاجية، وعلى الرغم من التوجهات الاستراتيجية الواضحة للسلطنة نحو تعميق ممارسة الحوكمة إلا أن الواقع الميداني وما يفرضه من ضغوط إدارية متسارعة يتطلب وقفة استقصائية لتقييم مدى انعكاس هذه المبادئ على كفاءة الأداء الإداري فعليًا إذ تظل الفجوة بين النص التشريعي والممارسة الميدانية مجالًا يستوعب البحث والدراسة لمعرفة مدى نضج التجربة الإدارية في المدارس الحكومية، ومدى قدرة الحوكمة على معالجة التحديات الإدارية المعاصرة.

إن الحاجة باتت ملحة لتقييم هذا الواقع من وجهة نظر المشرفين الإداريين بوصفهم الخبراء المطلعين على كواليس الأداء المدرسي والقادرين على تشخيص مواطن القوة والخلل في توظيف مبادئ الحوكمة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تعدّ الحوكمة المؤسسية في العصر الحديث ركيزة أساسية للنهوض بالأنظمة التعليمية وتطوير إدارتها، حيث لم يعد الالتزام بمبادئها مجرد خيار إداري، بل ضرورة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء (الخروصية، 2020). وقد سعت سلطنة عُمان بشكل حثيث إلى إرساء هذه القواعد؛ إذ أفردت "رؤية عُمان 2040" محورًا خاصًا للحوكمة والأداء المؤسسي، وربطته بسيادة القانون وتحسين استثمار الموارد المتاحة، وترجمت وزارة التعليم هذه التوجهات في خطتها الخمسية العاشرة (2021-2025)، مؤكدة على أن مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة هي الموجه الأساسي للقيم المؤسسية التي تسعى للوفاء بها (وزارة التربية والتعليم، 2021).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام التشريعي، إلا أن الدراسات العلمية التي تناولت واقع الحوكمة في الميدان التربوي العُماني تشير إلى وجود فجوة بين المخطط والواقع؛ إذ كشفت نتائج بعض الدراسات أن واقع تطبيق الحوكمة في المديريات التعليمية وإدارات المدارس جاء بدرجة "متوسطة" بشكل عام (الفتحي وآخرون، 2021؛ البلوشية، 2023؛ العيسائي، 2024). كما أبرزت التقارير الرسمية تحديات ملموسة تواجه العمل الإداري، من أهمها مركزية القرار، وضعف المشاركة الفاعلة في صنع القرار المدرسي، وزيادة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق إدارات المدارس، مما قد يعيق جودة الأداء وتطبيق معايير الحوكمة بدقة (العيسائي، 2024).

إن كفاءة الأداء الإداري لدى مديري المدارس ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى تمكينهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتفعيل مبادئ المساءلة والشفافية والرقابة الذاتية (الفتحي وآخرون، 2021). إلا أن الواقع الميداني لا يزال يعاني من نقص الوعي بأسس الحوكمة وإجراءاتها لدى بعض الكوادر الإدارية (العيسائي، 2024)، بالإضافة إلى ضعف أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء المتميز. ويبرز هنا دور مشرفي الإدارة المدرسية كمقيمين لواقع الممارسات الإدارية، حيث يمتلكون رؤية شمولية حول مدى التزام مديري المدارس باللوائح والأنظمة ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء المدرسي.

بناء على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة للكشف عن واقع الحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتحديد دورها في تعزيز كفاءة الأداء الإداري للإدارة المدرسية، خاصة في ظل وجود معوقات تحد من فاعلية هذا التطبيق مثل البيروقراطية وجمود الهياكل

التنظيمية. لذا، تسعى هذه الدراسة لاستقصاء آراء مشرفي الإدارة المدرسية- باعتبارهم الجهة الإشرافية الأقرب للميدان- للوقوف على هذه الممارسات وتقديم توصيات علمية تساهم في تجويد الأداء الإداري المدرسي وفق متطلبات "رؤية عُمان 2040."

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
- ما مستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية، ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.
- تحديد مستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية، ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: إثراء المكتبة التربوية العُمانية بإطار نظري حول الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري في ضوء رؤية عُمان 2040.
- الأهمية التطبيقية: تزويد وزارة التعليم بنتائج واقعية تساعد في صياغة برامج تدريبية لمديري المدارس حول آليات الحوكمة لتعزيز جودة الأداء.

حدود الدراسة:

- الحدّ الموضوعي: الحوكمة المؤسسية بأبعادها: (الشفافية، المساءلة، العدالة والنزاهة، المشاركة الفاعلة) وعلاقتها بكفاءة الأداء الإداري.
- الحدّ البشري: مشرفو الإدارة المدرسية (مشرف- مشرف أول) بسلطنة عُمان.
- الحدّ المكاني: المدارس الحكومية في جميع المديريات التعليمية بسلطنة عُمان.
- الحدّ الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2026/2025م.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة المؤسسية:** تُعرف بأنها "الإطار العام الذي يضم التشريعات الناظمة لعمل المؤسسة والإجراءات التي توجه سير أعمالها والهياكل التنظيمية الواضحة والتي تحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناطة بكل وظيفة ضمن المؤسسة، بحيث يتميز هذا الإطار بالوضوح والشفافية ويسهم في تحقيق العدالة والإنصاف بين أصحاب المصلحة، ويضمن مشاركتهم الفاعلة ومساءلتهم في حال مخالفتهم للتشريعات الناظمة" (بدر وأبو قعود، 2024). وتعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات التنظيمية التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية في سلطنة عُمان لضمان تحقيق مبادئ (الشفافية، المساءلة، المشاركة الفاعلة، والعدالة) داخل المجتمع المدرسي بهدف تجويد الممارسات المهنية، كما تتمثل إجرائيًا في الدرجة الكلية التي يمنحها مشرفو الإدارة المدرسية لمستوى ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة (الاستبانة) التي أُعدت لهذا الغرض.
- **كفاءة الأداء الإداري:** هي قدرة مدير المدرسة على ممارسة المهام الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وفق معايير الجودة وبما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بأقل جهد وتكلفة (العنزي، 2025). وتعرف إجرائيًا بأنها: مستوى قدرة مدير المدرسة الحكومية في سلطنة عُمان على ممارسة وظائفه القيادية الأساسية وفقًا لمعايير الجودة المعتمدة بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة بأقل جهد وتكلفة ممكنة، كما تُقاس إجرائيًا في هذه الدراسة من خلال مستوى تقدير مشرفي الإدارة المدرسية لهذا الأداء، والمتمثل في الاستجابة الكمية على المحور المخصص لهذا المتغير في أداة القياس.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولًا: الحوكمة المؤسسية

مفهوم الحوكمة المؤسسية:

مع تعقد البيئات المؤسسية، وتنامي متطلبات الشفافية والمساءلة وتزايد الحاجة لها، برزت الحاجة إلى أطر تنظيمية لضبط الممارسات الإدارية ورفع جودتها وكفاءتها، ومن هنا ظهر مفهوم الحوكمة بوصفه منظومة متكاملة من القواعد المنظمة للعلاقة بين أطراف العمل الإداري. وتُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها "نهج إداري يهدف إلى إضافة قيمة من خلال العمليات المؤسسية، مع ضمان مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات بشكل فعال،

وتحقيق الكفاءة في الأداء" (الدعجه والعضايلة، 2023، ص 16). ومن منظور تنظيمي، هي "مجموعة من الممارسات والمبادئ التي تحدد كيفية إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات، وتهدف إلى تحقيق المساءلة والشفافية والعدالة والموثوقية والاستدامة" (المحارمة والحوامدة، 2023، ص 88).

مبادئ الحوكمة المدرسية:

أصبحت الحوكمة الإدارية ركيزة أساسية ضابطة لمسار الإدارة، معززة لكفاءتها وشفافيتها، وأصبحت مبادئها ضامنة لسلامة الأداء، مسهمة في ترسيخ الرقابة والنزاهة والمسؤولية، وقد أشارت عديد الأدبيات إلى مبادئ للحوكمة الإدارية، ومنها: (الحنيطي وآخرون، 2021)، (الديك وأبو حمور، 2021).

- الشفافية: وتعني وضوح الإجراءات والقرارات والسياسات بما يزيد الثقة، ويحسن جودة القرارات، ويعزز المساءلة داخل المؤسسة.
- المساءلة: وهي خضوع المسؤولين للمحاسبة عن أعمالهم وقراراتهم بما يضمن الانضباط المؤسسي، وعدم إساءة استعمال السلطة.
- العدالة والنزاهة: وهي معاملة جميع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة بصورة عادلة بلا انحياز أو تمييز.
- المشاركة الفاعلة: وهي إتاحة الفرصة للعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية في إبداء رأيهم ومقترحاتهم، وإيجاد بيئة عمل مفتوحة مبنية على التشاور بهدف تحسين جودة القرارات، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية.

وتسهم هذه المبادئ في تنظيم العلاقة داخل المؤسسة، وتعزيز كفاءتها الإدارية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وترسيخ الثقة في أدائها الإداري.

أهمية الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية في قدرتها على رفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية والنزاهة، وتجويد سمعة المؤسسة في المجتمع، فضلًا عن ضمانها الفصل بين الأدوار المختلفة، وتحقيق استمرارية المؤسسة التربوية (الحنيطي وآخرون، 2021). وفي سياق متصل، تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بتوفير الأطر اللازمة لضمان كفاءة اختيار البدائل؛ إذ يرى العواملة (2024) أن الحوكمة توفر الإجراءات اللازمة لعملية صنع القرارات، وتعزز الشفافية من خلال سلاسة تدفق المعلومات، وتفعل مبدأ المشاركة داخل البيئة المدرسية.

علاوة على ذلك، تقوم الحوكمة على إرساء قواعد المساءلة وأنظمتها المختلفة، وتعين على الارتباط بالأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر، فضلًا عن دعمها للتحول نحو اللجان المختصة، والانتقال نحو الإدارة اللامركزية في تبني منهجيات تعتمد على التخطيط الدقيق. من جانب آخر، تضمن الحوكمة الرُّشد والموضوعية في إجراءات صنع القرارات، وتعزز القدرة على التنبؤ بمؤشرات الأداء، كما تحسن فعالية الرقابة الداخلية عبر أنظمة تقارير موثوقة وشفافة، وتفعل الرقابة المستقلة التي تهدف إلى حماية أصول المؤسسة، وضمان الامتثال للقوانين (الدعجه والعضايلة، 2023).

وعلى صعيد ضبط العلاقات الإنسانية والمهنية، تعين الحوكمة على تقليل تضارب المصالح من خلال الفصل بين الملكية والإدارة، وفض النزاعات، ووضع ضوابط أخلاقية داخل المؤسسة، مع تفعيل مبدأ العدالة وتحقيق التوازن بين القوى (الدعجه والعضايلة، 2023؛ الحنيطي وآخرون، 2021).

وتنبثق أهمية الحوكمة في الميدان التربوي من ارتباطها العضوي والمؤسسي بشخص مدير المدرسة، فبينما تمثل الحوكمة الأطر التشريعية والمنظمة للعمل، يُعد المدير المحرك التنفيذي والضامن لإنفاذها في الواقع الميداني؛ حيث تفرض عليه الحوكمة تحولًا جوهريًا من نمط القيادة الفردية نحو "القيادة التشاركية" التي تضمن انخراط المعلمين والمجالس المدرسية في صناعة القرارات الرشيدة. كما تكرّس الحوكمة ممارسات الشفافية في تدفق البيانات وتفعيل آليات المساءلة العادلة المستندة إلى مؤشرات أداء دقيقة ومعايير مهنية موضوعية، مما يسهم في إقصاء النزعات الشخصية، ومنع تضارب المصالح، وإرساء دعائم العدالة والتوازن داخل البيئة المدرسية، وهو ما يعزز في نهاية المطاف من كفاءة النظام التعليمي واستدامته.

ولا يقتصر هذا الدور على النطاق المدرسي الضيق، بل يمتد ليشكل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها "رؤية عمان 2040"، والتي تهدف إلى بناء جهاز إداري مرن ومسؤول عبر إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة. وتسعى الرؤية من خلال تفعيل الحوكمة في المنظومة التعليمية إلى منح المدارس استقلالية منضبطة، وتمكين القيادات المدرسية من التخطيط الاستراتيجي، ودعم اللامركزية في اتخاذ القرارات التنموية والتربوية، بما يضمن تجويد مخرجات التعليم وربطها بمتطلبات التنمية الشاملة في سلطنة عمان.

معوقات تطبيق الحوكمة:

تعتبر الحوكمة المؤسسية ركيزة أساسية في ضمان جودة الإجراءات الإدارية وشفافيتها، إلا أن تطبيقها يواجه غالبا بعض التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافها، ومن أبرز تلك التحديات (الحنيطي وآخرون، 2021) (الديك وأبو حمور، 2021):

- مقاومة التغيير: وذلك من خلال رفض الرقابة خوفًا من فقدان السلطة، أو انكشاف مواطن القصور والخلل.
- المركزية والبيروقراطية: والمتمثلة في حصر القرارات بالإدارات العليا، والتمسك الحرفي بالروتين واللوائح المعقدة.
- ضعف التشريعات أو قصورها: وذلك من خلال ضعف القوانين الملزمة، أو عدم استقلاليتها، أو عدم وضوح الأطر المنظمة والحاكمة لسير العمل.
- ضعف الثقافة التنظيمية: وهو نقص الوعي والقناعة بأهمية الحوكمة وأنها أداة أساسية للنجاح، واعتبارها إجراء روتني لا أهمية له.
- غياب التدريب ونقص الخبرات البشرية القادرة على تفعيل نظام الرقابة الداخلي وإدارته بكفاءة وفعالية.

ثانيًا: كفاءة الأداء الإداري للإدارة المدرسية

مفهوم كفاءة الأداء الإداري:

تعرف الكفاءة بأنها: " تجنيد جملة من المعارف والمعلومات والمهارات والأداءات الفعلية السلوكية والعمليات العقلية، تظهر في أداءات فكرية أو سلوكية أو وجدانية، من أجل حل مشكل ما أو التأقلم مع الظروف والعوامل الخارجية أو الداخلية، تحقيقًا لتوازن الذات" (صيد، 2023، ص.43).

وأما الأداء الإداري فهو "العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح" (أحمد، 2021، ص. 411).

أما الكفاءة في السياق الإداري فتعني: "القدرة على استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وجهد وزمن ممكن" (Daft&Marcic,2021).

ويرتبط الأداء الحديث بمفهومين متكاملين هما الكفاءة والفاعلية:

- الكفاءة :(Efficiency) والتي تشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن، وهي نسبة المدخلات إلى المخرجات" (الطريفي وسند، 2025، ص 137). كما تُعرف بأنها "القدرة على استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بطريقة مثلى بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة" (العدوان وأبو قاعود، 2023، ص 53).
- الفاعلية :(Effectiveness) هي مدى تحقيق النتائج المرجوة أو الأهداف المرسومة (الطريفي وسند، 2025، ص 137). وبمعنى آخر، هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استثمار مواردها في نشاطاتها المختلفة (بدر وأبو قاعود، 2024، ص 71) . ويعتبر الأداء الإداري مكتملاً عندما يجمع بين "الاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة) وتحقيق الأهداف المخطط لها (الفاعلية) (الحامدي والحموري، 2021، ص 49).

أبعاد الأداء الإداري:

يرتكز الأداء الإداري على أربعة أبعاد أساسية تمثل محاور التقييم الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة (البلوشي والقاسمية، 2025):

- الفعالية: (Effectiveness) وتشير إلى مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط التنظيمية، فهي تُعنى بالنتائج النهائية ومدى اتساقها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- الكفاءة: (Efficiency) وتركز على حسن توظيف الطاقات والإمكانات لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والجهد وتقليل التكاليف.
- الجودة: (Quality) وتُعد انعكاسًا لمستوى الإتقان، ودقة التنفيذ، ومدى مطابقة المخرجات للمعايير المهنية والتنظيمية، ولا تقتصر على النتائج بل تشمل كيفية تحقيقها.
- الاستجابة: (Responsiveness) وتشير إلى سرعة المؤسسة في التفاعل مع التغييرات والطلبات، والقدرة على اتخاذ قرارات فورية ومعالجة الأزمات بكفاءة.

ويرى (البلوشي والقاسمية، 2025) أن لقياس الأداء الإداري مؤشرات تتنوع بين المستويين الفردي والمؤسسي وهي: مؤشرات الأداء الفردي (الإنجاز، والالتزام، والتعاون، والمبادرة، والابتكار، وتطوير الذات) ومؤشرات الأداء المؤسسي (نسب إنجاز المهام، ومؤشرات الانضباط الإداري، وجودة القرارات الإدارية، ومدى رضا المستفيدين)، وبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، ورضا المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، والمؤشرات الرقمية والذكية (نظم تقييم الاستجابة الزمنية للقرارات الإدارية، وأنماط التفاعل الداخلي، وكفاءة توزيع الموارد البشرية والفنية بناءً على تحليل البيانات الكبيرة).

أبعاد الأداء الإداري للمدير:

- القيادة التربوية: والتي تتجسد في قدرة المدير على توجيه فريق العمل، ونقل الرؤية للعاملين بصورة واضحة يدفعهم للتضحية لأجلها (الحامدي والحموري، 2021).
- إدارة الموارد (البشرية والمالية): والتي تتمثل في قدرة الإدارة على التنسيق والتوجيه المثالي للموارد بفاعلية وكفاءة، وتعينهم على اختيارها بعناية ودقة؛ بهدف تحقيق نجاح العمل" (الهاشم والحوامدة، 2024). ويشمل ذلك الاستثمار الفعال لطاقات المعلمين من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وترشيد الإنفاق المالي، وتوجيه المخصصات نحو الأولويات التعليمية (الحنيطي وآخرون، 2021).
- اتخاذ القرار: ويعني الرشد في اختيار البدائل المتاحة وفق المعطيات والبيانات الدقيقة والشفافة (الدعجه والعضايلة، 2023). وتتطلب الحوكمة أن تكون عملية اتخاذ القرار مبنية على قوانين ذات خصائص محكمة وواضحة ومعلنة، تضمن حماية الحقوق، وتهدف إلى رعاية مصلحة المؤسسة (العدوان وأبو قاعود، 2023).

العلاقة بين الحوكمة ورفع كفاءة الأداء الإداري:

أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين تطبيق مبادئ الحوكمة ورفع كفاءة الأداء؛ فالحوكمة تعين على تقييم كفاءة وفاعلية الأداء، وتصحيح وتقويم الأخطاء (الحنيطي وآخرون، 2021،). كما أن التزام القيادة الإدارية بالحوكمة ومبادئها يساعد على بناء ثقافة عمل هادئة ومستقرة، والتي تعزز السلوكيات الإيجابية للعاملين، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء العام (الهاشم والحوامدة، 2024).

أما في البيئة المدرسية، فتطبيق الحوكمة يزيد من كفاءة أداء الإدارات المدرسية، ويحقق رضا المعلمين وولائهم (الحنيطي وآخرون، 2021).

وخلاصة القول، إن العلاقة بين الحوكمة وكفاءة الأداء الإداري هي علاقة طردية؛ فكلما ترسخت مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة ومشاركة، كلما تخلصت المؤسسة من الترهل الإداري والبيروقراطية، مما يفضي بالضرورة إلى الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية والإدارية لتواكب التوجهات العالمية الحديثة.

الدراسات السابقة:

- **تناولت دراسة المزروعي (2025)** قضية الحوكمة من منظور القيادة التحويلية والاستقلالية الإدارية. حيث استعرضت الدراسة نماذج عالمية ناجحة (مثل فنلندا، كندا، وسنغافورة) لتحليل أثر استقلالية المدارس على جودة المخرجات. توصلت الدراسة إلى أن منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار (حوكمة لا مركزية) يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي بنسبة تصل إلى 10% سنويًا عند استخدام البيانات بفاعلية. وأكدت النتائج أن الحوكمة الفعالة ليست مجرد التزام بالقوانين، بل هي نظام يربط بين الاستقلالية والمساءلة، بحيث تمنح المدرسة حرية التصرف مقابل الالتزام بتحقيق معايير الجودة القومية. أوصت الدراسة بضرورة بناء شراكات حقيقية مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص لتعزيز مرونة النظام التعليمي في مواجهة الأزمات.
- **وتعد دراسة (Mifsud & Wilkins, 2025)** مرجعًا شموليًا استهدفت رصد وتحليل تطور مفهوم حوكمة المدارس على مدار ثلاثة عقود. اعتمدت على فحص مئات الأوراق البحثية المنشورة في قواعد البيانات العالمية، لتقديم خارطة طريق حول كيفية تحول الحوكمة من مجرد إدارة إجرائية إلى أداة سياسية واجتماعية. وكشفت النتائج عن تصاعد الاهتمام بمفاهيم مثل الاستقلالية المدرسية والمساءلة القائمة على الأداء. كما أبرزت الدراسة وجود فجوة في الأبحاث التي تربط بين هيكل الحوكمة وبين المخرجات التعليمية المباشرة للطالب، مشيرةً إلى أن الحوكمة في العقد الأخير أصبحت أكثر تركيزًا على الشبكات وتدخل الأطراف غير الحكومية في صنع القرار التربوي، مما يتطلب إعادة تعريف دور مدير المدرسة كقائد استراتيجي وليس مجرد منفذ للتعليمات.
- **كما هدفت دراسة الحضرمية والحبسية (2024)** إلى التعرف على درجة ممارسة التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وشمال الشرقية في سلطنة عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثتان بتطوير استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (97) مديرًا ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التدوير الوظيفي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج أيضًا أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عُمان جاء مرتفعًا، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على تعزيز مستوى الكفاءة الإدارية المرتبطة بالمجال الفني لدى مديرات المدارس، وتأطير عملية التدوير الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان على المستوى المركزي.
- **هدفت دراسة (Rachman, 2020)** الميدانية إلى قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في البيئة المدرسية الإندونيسية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي، حيث طبقت الأداة على عينة من المعلمين (76 معلمًا). وركزت الدراسة على ثمانية أبعاد أساسية للحوكمة: (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الاستقلالية، العدالة، المشاركة، الفعالية والكفاءة، والتوافق). وخلصت النتائج إلى أن الحوكمة المدرسية مطبقة بشكل جيد إجمالاً، إلا أن هناك ضعفًا ملحوظًا في بُعدي المشاركة والعدالة، حيث أظهرت النتائج حاجة المدارس إلى تفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في العمليات الرقابية والتشاورية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية المالية والإدارية داخل المدارس لزيادة ثقة أصحاب المصلحة في النظام التعليمي.
- **أظهرت نتائج دراسة الحراصي والراسبية (2021)** أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل العام حصل على متوسط كلي (3.71 من 5)، بمستوى تطبيق مرتفع، وعلى مستوى الأبعاد: حصل البعد الأول الشفافية على أعلى متوسط (3.80)، ثم بُعد المساءلة بمتوسط (3.75)، والإثنين بمستوى مرتفع، بينما حل ثالثًا بُعد المشاركة بمتوسط (3.67)، وأخيرًا بُعد العدالة بمتوسط (3.59)، والإثنين بمستوى تطبيق متوسط. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظي الداخلية وجنوب الشرقية في سلطنة عمان لتطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث. واستنادًا للنتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظي الداخلية وجنوب الشرقية وعموم السلطنة.
- **وبحثت دراسة الهاشم والحوامدة (2024)** في الأصول الأخلاقية للحوكمة، مركزة على دور الإدارة بالقيم والقيادة الأخلاقية. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تعمل كجسر يربط بين القيم الفردية للموظفين وبين مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث يساهم القائد الأخلاقي في تحويل الحوكمة من نصوص قانونية جافة إلى ثقافة عمل يومية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع ميثاق أخلاقي ملزم في الوزارات يتماشى مع مبادئ الحوكمة العالمية.
- **وتناولت دراسة الدعجه والعضايلة (2023)** على جانب حيوي وهو إدارة الأزمات في القطاع الصحي. والتي اعتمدت على منهجية كمية من خلال استبانة وزعت على عينة من الكوادر الطبية والإدارية. حيث كشفت النتائج أن الحوكمة (خاصة بعد الشفافية وسرعة التدفق المعلوماتي) ترفع من

كفاءة التنبؤ بالأزمات والتعامل معها. كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا؛ فإذا كانت ثقافة المؤسسة تدعم الانفتاح والتعاون، فإن أثر الحوكمة في إدارة الأزمة يكون أقوى. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الصحيين على مهارات الحوكمة الرشيدة كجزء من خطط الطوارئ.

- **وتطرقت دراسة الشخانبة والربابعة (2022)** في كيفية تحويل مبادئ الحوكمة إلى أداة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية). حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت العينة المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة الزراعة. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى ترشيد استهلاك الموارد وحمايتها للأجيال القادمة، كما يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الفرص التنموية. وأكدت الدراسة أن غياب الشفافية في بعض الإجراءات الإدارية يعيق الوصول لمستويات متقدمة من التنمية، موصيةً بضرورة الربط بين تقارير الأداء السنوية ومعايير الحوكمة لضمان استدامة المخرجات.
- **هدفت دراسة الكندي والجرايدة (2022)** إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت على (88) فردًا من مديري المدارس ونوابهم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعديل اللائحة التنظيمية في مجال التدريب لمديري المدارس، وعقد دورات تدريبية لإدارات المدارس، وتصميم موقع إلكتروني يخص تواصل إدارات المدارس على الإنترنت من أجل التواصل وتبادل الخبرات.
- **كما بحثت دراسة الديك و أبو حمور (2021)** في الكشف عن العلاقة بين الحوكمة كإطار تنظيمي وبين كفاءة وتطوير رأس المال البشري في القطاع الأكاديمي الخاص. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من الكوادر الأكاديمية والإدارية. ركزت الدراسة على معايير (العدالة، والمساءلة، والسيادة القانونية). توصلت النتائج إلى أن الالتزام بمعايير الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تحسين عمليات التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، حيث توفر الحوكمة بيئة عمل عادلة تمنع المحسوبية وتضمن وصول الكفاءات لمراكز صنع القرار. وأوصت الدراسة الجامعات بضرورة مأسسة مبادئ الحوكمة ضمن خططها الاستراتيجية لتطوير مواردها البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف بشكل عام؛ فقد أكدت جميعها أهمية إجراء المزيد من الدراسات في مجال تطبيقات الحوكمة الرشيدة وأثرها في تجويد الأداء المؤسسي، كما تتفق الدراسة الحالية أيضًا مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع تباين في الفروق الإحصائية تبعًا لمتغير الجنس، وتأتي هذه الدراسة لدعم الدراسات السابقة مؤكدة بعض ما توصلت إليه من نتائج، إلا أنها تفاوتت نتائجها مع بعض نتائج الدراسات السابقة في تحديد جوانب القصور كدراستي (Rachman,2020) ودراسة (الحراصي والراسبية، 2021) اللتين أظهرتا ضعفًا في مستوى تطبيق متوسط في بُعديّ المشاركة والعدالة، في حين أظهرت دراسات أخرى دراسة (المزروعي، 2025) التي ربطت بين الحوكمة والتحسن الأكاديمي الملموس، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها، ونوعية البيانات المطلوبة لتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الأسلوب الارتباطي؛ للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية مستوى كفاءة الأداء الإداري في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية (عبيدات وآخرون، 2014).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان (مشرف، ومشرف أول) والبالغ عددهم (105)؛ ويرجع سبب اختيار مجتمع الدراسة باعتبارهم الجهة الإشرافية الأقرب للميدان.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية المتيسّرة، حيث تم استهداف كل أفراد المجتمع الأصلي، واستجاب منهم (54) فردًا، وجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	40	%74.1
أنثى	14	%25.9
المجموع	**54**	**%100**

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتم بناؤها بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة (Mifsud & Wilkins, 2025)، ودراسة الديك وأبو حمور(2021)، والاستعانة بآراء عدد من أساتذة الجامعة ذوي الخبرة؛ لتحديد أبعادها ومجالاتها الرئيسة، وعبارات كل مجال التي تكونت منها الاستبانة في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الصدق الظاهري: لِلتَّحَقُّق من الصدق الظاهري لأداة هذه الدراسة (صِدْق المُحَكِّمِين) تم عَرْضُها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والمختصين في الإدارة التربوية، وقد أشارت نتائج التحكيم إلى بعض التعديلات، مثل: تعديل بعض الصياغات، وحذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وبعد الأخذ بآرائهم تم تعديل الاستبانة بما هو مناسب لتظهر بصورتها النهائية مكونة من (27) عبارة موزعة على محورين، وبذلك تقيس الاستبانة ما وضعت لأجله، وأنها صادقة منطقيًا وظاهريًا، وبناء على ذلك تم نشر الاستبانة بصورتها النهائية إلكترونيًا على مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، ودرجة المحور الذي تندرج تحته والتي يوضحها جدول (2) وجدول (3).

جدول (2): معاملات الارتباط بين محور الحوكمة المؤسسية و أبعاده

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية											
البعد الأول الشفافية			البعد الثاني المساءلة			البعد الثالث المشاركة الفاعلة			البعد الر ابع العدالة والنزاهة		
العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
.1	.792	.713	.1	.863	.722	.1	.887	.817	.1	.871	.885
.2	.828	.666	.2	.937	.842	.2	.830	.701	.2	.858	.795
.3	.883	.792	.3	.906	.840	.3	.928	.851	.3	.879	.854
.4	.860	.772	.4	.909	.755	.4	.890	.819	.4	.909	.840
.5	.773	.704	.5	.876	.842	.5	.921	.868	.5	.911	.863

جدول (3): معامل الارتباط محور كفاءة الأداء الإداري

المحور الثاني: كفاءة الأداء الإداري	
العبارة	الارتباط
.1	.767
.2	.890
.3	.907
.4	.784
.5	.938
.6	.856
.7	.900

يتضح من جدول (2) وجدول (3) أن درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة مرتبطة بها، وجميعها قيم مرتفعة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن جميع العبارات تنتمي لمجالاتها، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط في محور الحوكمة المؤسسية بين أعلى قيمة (.937) وأدنى قيمة (.666)، وتراوحت قيم معامل الارتباط في محور كفاءة الأداء الإداري بين أعلى قيمة (.938) وأدنى قيمة (.767)، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تحقق الباحثون من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وكانت النتائج كما يبينها جدول (4)

جدول (4): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمحور

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
.1	الحوكمة المؤسسية	20	.969
.2	كفاءة الأداء الإداري	7	.942

يتضح من جدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت ممتازة إحصائيًا لكل مجال، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لمحور الحوكمة المؤسسية (.969)، وبلغت قيمة معامل ألفا لمحور كفاءة الأداء الإداري (.942) وكلها تعكس معامل ثبات (مرتفع).

معيار الحكم على النتائج:

لتحديد المعيار المعتمد في الدراسة تم احتساب طول الخلايا بناء على مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس بهدف تحديد طول الخلية أي (4/5= 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح معيار الحكم على الخلايا كما هو موضح في جدول (5).

جدول (5): معيار الحكم على النتائج

قيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
.1	1.00	1.80	متدنية جدًا
.2	1.81	2.60	متدنية
.3	2.61	3.40	متوسطة
.4	3.41	4.20	عالية
.5	4.21	5.00	عالية جدًا

إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، أخذت الموافقة من وزارة التعليم لتسهيل مهمة الباحثين لتطبيق الأداة للفئة المستهدفة عن طريق مخاطبة المديريات التعليمية بجميع محافظات سلطنة عُمان.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس.
- استخدام اختبار (بيرسون) لفحص العلاقة بين متغيرين مستقلين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا: نتيجة السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مشرفي الإدارة المدرسية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الشفافية	4.1037	.70442	عالية
2	المساءلة	3.6556	.90568	عالية
3	المشاركة الفاعلة	3.7667	.81380	عالية
4	العدالة والنزاهة	3.6667	.83869	عالية
5	**المحور الأول ككل**	**3.7981**	**.74276**	**عالية**

يتضح من جدول (6) أن مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية قد جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.7981)، وبانحراف معياري (.74276)، وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح المديرين في ممارسة الشفافية والعدالة التنظيمية؛ وذلك عبر الإفصاح الواضح عن الأنظمة واعتماد معايير مهنية موضوعية في توزيع المهام على المعلمين وتزودهم بالتعاميم والقرارات الصادرة من الجهات المختصة، كما يعكس الارتفاع تحولًا نحو القيادة التشاركية التي تدمج المعلمين والمجتمع في صنع القرار مما يعزز الثقة المؤسسية، كما أن هذا الارتفاع يدل على تفعيل نظام مساءلة تطويري وعادل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعابي (2022)، ودراسة الحراصي والراسبية (2021)، ودراسة الجابرية والحبسية (2024).

ثانيًا: نتيجة السؤال الثاني: ما مستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	كفاءة الأداء الإداري	3.8598	.77130	عالية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية قد جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي (3.8598)، وبانحراف (.77130)، وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس جدارة مهنية وفنية عالية تمكنهم من إدارة العمليات المدرسية برؤية استشرافية قادرة على مواجهة التحديات وتوظيف الموارد بكفاءة مثالية، كما يعكس الارتفاع نجاح القيادة المدرسية في تحقيق الفعالية التنظيمية عبر إنجاز المهام بجودة زمنية فائقة، وقدرة متميزة على حل المشكلات، مما عزز من مستويات الرضا الوظيفي، ويؤكد ذلك وجود رأس مال بشري مؤهل داخل المدارس يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الإدارية الحديثة مما يضمن استدامة جودة المخرجات التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكندي والجرايدة (2022)، ودراسة الحضرمية والحبسية (2024).

ثالثًا: نتيجة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة الإدارة الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون للعلاقة بين متغيرين مستقلين، وتم عرض النتائج وفق الآتي:

جدول (8): نتائج اختباربيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية

م			الحوكمة	كفاءة الأداء
الحوكمة		بيرسون	1	.905
		القيمة الاحتمالية		.000
		العينة	54	54
كفاءة الأداء		بيرسون	.905	1
		القيمة الاحتمالية	.000	
		العينة	54	54

يتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وقوية بين مستوى الحوكمة المؤسسية ومستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الإدارة المدرسية الحكومية بسلطنة عُمان؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون(.905) وبلغت قيمة مستوى الدلالة (.000) وهي قيمة دالة إحصائيًا، وتُشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى التزام مديري المدارس بأبعاد الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية والعدالة والمساءلة)، صاحب ذلك تحسن ملحوظ ومرتفع في كفاءة أدائهم الإداري من وجهة نظر المشرفين، مما يعكس الأثر الإيجابي للحوكمة في ضبط العمليات الإدارية وتجويد المخرجات.

ويعزو الباحثون وجود هذه العلاقة الارتباطية القوية إلى الدور الوظيفي للحوكمة بوصفها الممكن الهيكلي والمنظم للعمليات الإدارية، حيث أدى ترسيخ الشفافية والمساءلة الموضوعية إلى خلق بيئة تنظيمية منضبطة تزيد من سرعة وجودة انجاز المهام وتقلل من الهدر الإداري، كما أن الالتزام بمعايير العدالة والمشاركة في صنع القرار ساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما انعكس طرديًا على قدرة المديرين في توظيف الموارد المادية والبشرية وتجاوز التحديات المستقبلية برؤية استراتيجية واضحة وبناءً عليه فأن الحوكمة لم تكن مجرد إطارًا تنظيميًا بل أداة لرفع كفاءة المديرين، مما مكنهم من تحويل الممارسات الإدارية من الاجتهادات الفردية إلى العمل المؤسسي المستدام الذي يحقق أعلى مستويات الفاعلية التنظيمية. وتتفق هذا النتيجة مع نتائج دراسة الديك وأبو حمور (2021)؛ ودراسة الكندي والجرايدة (2022).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- ضرورة مأسسة واستدامة ممارسات الحوكمة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، والعمل على تحديث آلياتها بشكل مستمر؛ استثمارًا للأثر الإيجابي القوي والمباشر للحوكمة في رفع كفاءة الأداء الإداري المدرسي وتطويره.
- تعميم ممارسات الحوكمة المؤسسية الناجحة في المدارس الحكومية، من خلال إعداد دليل إجرائي موحد يضمن توحيد آليات التطبيق وتحقيق الاستدامة المؤسسية .
- ربط تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس بمؤشرات واضحة لمبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يعزز الالتزام بالشفافية والعدالة والنزاهة والمشاركة.
- ربط معايير الحوكمة بـ "رؤية عُمان 2040" وتوجيه ممارسات الحوكمة في المدارس لخدمة أولويات الرؤية الوطنية؛ لضمان تلبية الأداء الإداري لمتطلبات التنمية المستدامة.
- تطوير برامج تدريبية تخصصية مستمرة لمديري المدارس، تركز على توظيف مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء الإداري.

- تفعيل آليات المتابعة والتقويم الدوري لمستوى تطبيق الحوكمة داخل المدارس، والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ الحوكمة داخل البيئة المدرسية، بما يسهم في استدامة جودة الأداء الإداري.
- تطوير برامج تدريبية تخصصية وتكاملية وبرامج تدريبية مشتركة، تجمع مشرفي الإدارة المدرسية والمديرين، وتركز على العلاقة التكاملية بين الحوكمة والأداء، بحيث لا تُعامل الحوكمة كإجراءات روتينية، بل كأداة استراتيجية لتحسين الكفاءة اليومية.

بحوث مستقبلية مقترح:

- فاعلية دليل إجرائي للحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الإداري بالمدارس الحكومية.
- ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالشفافية والمساءلة في المدارس: دراسة استشرافية لتطوير مؤشرات الأداء.
- أثر برامج التطوير المهني القائمة على الحوكمة في تنمية الكفاءة الإدارية لمديري المدارس.

المراجع:

أولًا: المراجع باللغة العربية

بدر، نور سامي مطر، وأبو قاعود، غازي رسمي عايد (2024). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من الهضبة الوظيفية القيادة التحويلية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية* [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. http://search.mandumah.com/Record/1502001

البلوشي، أحمد، والقاسمية، عايدة (2025). *واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة* [رسالة ماجستير، جامعة صحار]. http://search.mandumah.com/Record/1630772 .

البلوشية، هدى بنت سالم (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان .*المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات(IJRSP)* ، (40)*4*، 383-426.

الحضرمية، لوزة بنت ثاني، والحبسية، رضية بنت سليمان (2024). التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وشمال الشرقية بسلطنة عمان .*مجلة الخليج العربي الموحد*، (52)*1*، مارس 2024، 533-561 . http://search.mandumah.com/Record/1522426

الجابرية، ماجدة بنت حمود، والحبسية، رضية بنت سليمان (2024). الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان .*مستقبل التربية العربية*، (142)*31*، 95-134 http://search.mandumah.com/Record/1522426 .

الحامدي، خليفة، والحموري، محمد (2021) .*تنمية المهارات القيادية وأثرها على تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة حالة دراسية كلية العلوم الشرعية* [رسالة ماجستير، جامعة مسقط]. http://search.mandumah.com/Record/1264545

الحراصي، مسلم بن سالم، والراسبية، أمينة بنت راشد (2021). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظتي الداخلية وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (Journal of Economic Administrative & Legal Sciences)*، (22)*5*، 1-120 https://doi.org/10.26389/AJSRP.S17032 .

الحنيطي، نور، والخرابشة، عمر، وعربيات، بشير (2021). *دور حوكمة المدارس الخاصة في محافظة العاصمة "عمان" في تحقيق استمرارية المؤسسية التربوية من وجهة نظر المالكين والإداريين* [رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية]. http://search.mandumah.com/Record/1311571

الخروصية، موزة سعيد (2020). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية*، (1)*6*، 49-72.

الدعجه، راتب عارف مصطفى، والعضايلة، علي بن محمد عمر .(2023) .*أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية* [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة] . http://search.mandumah.com/Record/1445929

الديك، محمد بيان، وأبو حمور، حسام محمود جميل (2021). *أثر تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية على تطوير الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية* [رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية].http://search.mandumah.com/Record/1299945

الشخانبة، زيد محمود محمد، والربابعة، فاطمة علي محمد (2022). *أثر ممارسة الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية* [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. http://search.mandumah.com/Record/1371720

صيد، أحمد (2023). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات. *مجلة الباحث*، 15(1)، 38-58.

الطريفي، غفران الطريفي خلف الله، وسند، ياسر تاج السر محمد (2025). *أثر تطبيق موازنة البرامج والأداء على كفاءة الأداء المالي والإداري والحد من الفساد المالي بالوحدات الحكومية: دراسة حالة وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بالسودان*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين الخرطوم. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1633427

العدوان، خالد صالح حمدان، وأبو قاعود، غازي رسمي عايد (2023). *أثر الحوكمة المؤسسية على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الاعتمادات الدولية متغيرا وسيطا دراسة ميدانية في المدارس ذات البرامج الدولية في الأردن* [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة] . http://search.mandumah.com/Record/1445804

عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2014). *البحث العلمي: مفهومه، وأدواته، وأساليبه*. عمّان: دار الفكر.

العنزي، ريم صالح. (2025). دور الحوكمة المؤسسية في تحسين كفاءة الإدارة التربوية .*المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 4(3)، 10-35.

العواملة، الأمين خالد محمود، وأبو رمان، محمد عبدالرزاق سلامة (2024). *أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الحوكمة المؤسسية للعاملين في شركات التأمين الأردنية* [رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية]. http://search.mandumah.com/Record/1496525

العيسائي، سلطان سالم (2024). واقع تطبيق الحوكمة لدي إدارات المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة في ضوء رؤية عمان 2040 .*مجلة شباب الباحثين*، (4)*23*، 396-424.

الفتحي، خليفة محمد، الحدابي، داود عبدالملك، والعاني، جهينة ثابت. (2021). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (22)5، 1-20.

الكندي، مصبح علي، والجرايدة، محمد سليمان (2022). واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان .*دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 1(141)، 217-242.

مجلس التعليم (2019). *رؤية عُمان 2040: محور الحوكمة والأداء المؤسسي*.

المحارمة، محمود، والحوامدة، نضال(2023). *دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بوجود الحوكمة المؤسسية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية: المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء* [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة]. http://search.mandumah.com/Record/1446518

المزروعي، كريمة مطر .(2025) .*إعادة تعريف دور قيادة المدارس: الاستقلالية، والحوكمة، وتحقيق الكفاءة التعليمية* (سلسلة التقارير الاستراتيجية لسد الفجوات التعليمية). ترينذز للبحوث والاستشارات.

النافعي، تركي بن خالد، وإبراهيم، حسام الدين السيد (2023). مستوى توافر أبعاد الحوكمة المؤسسية بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .*مجلة كلية التربية*، 9(39)، 47-80.

الهاشم، شروق فرج مبارك، والحوامدة، نضال صالح إبراهيم(2024). *دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بوجود القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً في وزارات المملكة الأردنية الهاشمية* [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة].http://search.mandumah.com/Record/1501304

وزارة الاقتصاد (2021). *خطة التنمية الخمسية العاشرة*https://www.economy.gov.om/library/10thplan/index.html *.(2021-2025)*

وزارة التربية والتعليم(2016). *الخطة التنموية الخمسية التاسعة.(2016-2020)*

وزارة التربية والتعليم (2021). *الخطة الخمسية العاشرة*https://share.google/dJBUm5A7rbSXglog9 *.(2021-2025)*

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

Daft, R. L., & Marcic, D. (2021). *Understanding management (11th ed.)*. Cengage Learning.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

Mifsud, D., & Wilkins, A. (2025). A systematic review of school governance literature between 2000 and 2023. *Leadership and Policy in Schools*. [DOI]

Rachman, A. A. (2020). Implementation of principles of good school governance at schools in West Java Province, 2020. *Solid State Technology*, *63*(3), 3242-3252.

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

Al-Adwan, K. S. H., & Abu Qa'oud, G. R. A. (2023). *The impact of corporate governance on improving institutional performance in light of international accreditations, with international accreditation as a mediating variable: A field study of schools offering international programs in Jordan* [Doctoral dissertation, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1445804

Al-Awamleh, A. K. M., & Abu Rumman, M. A. S. (2024). *The impact of business process reengineering on corporate governance among employees of Jordanian insurance companies* [Master's thesis, Al-Balqa Applied University]. http://search.mandumah.com/Record/1496525

Al-Badr, N. S. M., & Abu Qa'oud, G. R. A. (2024). *The impact of implementing corporate governance principles on reducing career plateauing, with transformational leadership as a mediating variable: A field study in Jordanian independent public institutions* [Doctoral dissertation, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1502001

Al-Balushi, A., & Al-Qasimia, A. (2025). *The current state of artificial intelligence utilization in improving administrative performance among employees of the Directorate General of Education in North Al Batinah Governorate* [Master's thesis, Sohar

University]. http://search.mandumah.com/Record/1630772

Al-Balushiya, H. bint S. (2023). The current state of administrative governance implementation in the directorates general of education in the Sultanate of Oman. *International Journal for Research Publication and Studies (IJRSP), 4*(40), 383–426.

Al-Da'jah, R. A. M., & Al-Edailah, A. b. M. O. (2023). *The impact of corporate governance implementation on the effectiveness of crisis management strategies: The mediating role of organizational culture—A field study at the Jordanian Ministry of Health* [Doctoral dissertation, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1445929

Al-Deek, M. B., & Abu Hamour, H. M. J. (2021). *The impact of implementing corporate governance standards on human resource development in Jordanian private universities* [Master's thesis, Al-Balqa Applied University]. http://search.mandumah.com/Record/1299945

Al-Eisai, S. S. (2024). The current state of governance implementation in public school administrations in North Al Batinah Governorate in light of Oman Vision 2040. *Majallat Shabab Al-Bahithin, 23*(4), 396–424.

Al-Enezi, R. S. (2025). The role of corporate governance in improving the efficiency of educational administration. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences, 4*(3), 10–35.

Al-Fathi, K. M., Al-Hadabi, D. A., & Al-Ani, J. T. (2021). Implementation of governance principles at the Directorate General of Education in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman, from the perspective of its employees. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 5*(22), 1–20.

Al-Hadramiya, L. bint T., & Al-Habsiyah, R. bint S. (2024). Job rotation and its relationship with the level of administrative competence among basic education school principals in Al Dakhiliyah and North Al Sharqiyah Governorates, Sultanate of Oman. *Majallat Al-Khalij Al-Arabi Al-Muwahhad, 1*(52), 533–561. http://search.mandumah.com/Record/1522426

Al-Hamdi, K., & Al-Hamouri, M. (2021). *Developing leadership skills and their impact on strengthening the principles of good governance: A case study of the College of Sharia Sciences* [Master's thesis, Muscat University]. http://search.mandumah.com/Record/1264545

Al-Harasi, M. b. S., & Al-Rasbiya, A. bint R. (2021). The level of implementation of governance principles from the perspective of cycle-two basic education teachers in Al Dakhiliyah and South Al Sharqiyah Governorates, Sultanate of Oman. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5*(22), 1–20. https://doi.org/10.26389/AJSRP.S170321

Al-Hashem, S. F. M., & Al-Hawamdeh, N. S. I. (2024). *The role of values-based management in strengthening corporate governance principles, with ethical leadership as a mediating variable in the ministries of the Hashemite Kingdom of Jordan* [Doctoral dissertation, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1501304

Al-Hunaity, N., Al-Kharabsheh, O., & Arabiyat, B. (2021). *The role of private school governance in achieving the institutional continuity of educational institutions in Amman Governorate from the perspectives of owners and administrators* [Master's thesis, Al-Balqa Applied University]. http://search.mandumah.com/Record/1311571

Al-Jabriya, M. bint H., & Al-Habsiyah, R. bint S. (2024). E-governance and its relationship with organizational effectiveness in public schools in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman. *Mustaqbal Al-Tarbiyah Al-Arabiyah, 31*(142), 95–134. http://search.mandumah.com/Record/1522426

Al-Kharousiya, M. S. (2020). The importance of implementing governance principles in light of scientific theories at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *Journal of Specialized Sharia Research, 6*(1), 49–72.

Al-Kindi, M. A., & Al-Jarayidah, M. S. (2022). The current state of administrative competence among post-basic education school principals in South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology, 1*(141), 217–242.

Al-Maharmeh, M., & Al-Hawamdeh, N. (2023). *The role of values-based management in enhancing social responsibility, with corporate governance as a mediating variable: An applied study of the Economic and Social Association of Retired Servicemen and Veterans* [Doctoral dissertation, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1446518

Al-Mazrouei, K. M. (2025). *Redefining the role of school leadership: Autonomy, governance, and achieving educational efficiency* (Strategic Reports Series on Bridging Educational Gaps). Trends Research and Advisory.

Al-Nafai, T. b. K., & Ibrahim, H. E. S. (2023). The availability of corporate governance dimensions in private schools in the Sultanate of Oman in light of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) model. *Journal of the Faculty of Education, 9*(39), 47–80.

Al-Shakhanbeh, Z. M. M., & Al-Rabab'ah, F. A. M. (2022). *The impact of governance practices on achieving sustainable development: An applied study at the Jordanian Ministry of Agriculture* [Master's thesis, Mutah University]. http://search.mandumah.com/Record/1371720

Al-Turaifi, G. A. K. A., & Sanad, Y. T. S. M. (2025). *The impact of implementing program and performance budgeting on the efficiency*

of financial and administrative performance and the reduction of financial corruption in government units: A case study of the Ministry of Finance and Economic Planning in Sudan [Unpublished doctoral dissertation, Al-Neelain University, Khartoum]. http://search.mandumah.com/Record/1633427

Education Council. (2019). *Oman Vision 2040: Governance and institutional performance pillar*.

Ministry of Economy. (2021). *The Tenth Five-Year Development Plan (2021–2025).* https://www.economy.gov.om/library/10thplan/index.html

Ministry of Education. (2016). *The Ninth Five-Year Development Plan (2016–2020).*

Ministry of Education. (2021). *The Tenth Five-Year Plan (2021–2025).* https://share.google/dJBUm5A7rbSXglog9

Obeidat, D., Adas, A. R., & Abdulhaq, K. (2014). *Scientific research: Concepts, tools, and methods*. Dar Al-Fikr.

Said, A. (2023). The concept of competence and systems for developing it within the competency-based approach. *Al-Bahith Journal, 15*(1), 38–58.