إجراءات مقترحة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي بسلطنة عمان

إعـــــداد

د/ عمر هاشم إسماعيل

أستاذ الادارة التربوية المشارك

كلية التربية – جامعة السلطان قابوس

أ/ بدرية خلفان الجابري

وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

إجراءات مقترحة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي بسلطنة عمان

د/ عمر هاشم إسماعيل و أ/ بدرية خلفان الجابري [١]

مقدمة:

يواجه الاقتصاد العالمي تحديات كبيرة نتيجة لانخفاض وعدم استقرار أسعار النفط، ولما يشهده العالم من صراعات وحروب أهلية وإقليمية، خاصة في المنطقة العربية. لذلك تسعى هذه الدول (خاصة دول الخليج العربي لاعتمادها بالدرجة الأولى على النفط كمصدر رئيسي للدخل)، للبحث عن تنويع مصادر الدخل من ناحية ولضبط الصرف المالي وترشيده من ناحية أخرى. ولا شك في أن التعليم يعدّ أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال دوره في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية، إلا أن بناء مؤسسات تعليمية ذات كفاءة عالية تسهم في التنمية الاقتصادية يتطلب موارد مادية كافية تغطي تكاليف هذه المؤسسات وتوفر مستلزماتها الضرورية.

وتسعى كثير من الدول لتمويل التعليم عبر ما تخصصه من اعتمادات مالية يتم رصدها في الموازنات العامة لتلك الدول، بالإضافة الى التمويل غير المالي، حيث يعد إنفاق الدولة على التعليم أحد مؤشرات تنميتها، وتشير العديد من الدراسات إلى تزايد نفقات التعليم وتكاليفه عاما بعد عام، لا سيما مع زيادة الطلب الاجتماعي عليه، والرغبة في التوسع الكمي والنوعي للتعليم، وبالتالي زيادة الضغط على الحكومات مما قد يجعلها تسعى لتقليل هذه النفقات، الأمر الذي ينعكس على مخرجات الأنظمة التعليمية، لا سيما وأن معظم النفقات تذهب كنفقات جارية على الرواتب والأجور (صلاح الدين؛ لاشين؛ المهدي، ٢٠١٣).

ولازال النفط يحتل أهمية كبرى في اقتصاديات العالم بشكل عام واقتصاد دول ومجتمعات الخليج بشكل خاص ومن بينها سلطنة عمان، فعلى الرغم من

---

[١] **د/ عمر هاشم إسماعيل:** أستاذ الادارة التربوية المشارك–كلية التربية– جامعة السلطان قابوس.

أ/ بدرية خلفان الجابري: وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان.

الأحاديث والتخمينات التي تشير إلى وجود طاقات أُخرى بديلة ومتجددة، فإن النفط ما زال يتربع على عرش الأهمية الحيوية من حيث كونه طاقة لا غنى عنها في الحضارة الصناعية والتكنولوجية الراهنة كما أنها تشكل عصب الحياة بكل مجالاتها في منطقة الخليج لاعتمادها عليه بشكل خاص في إيرادات الدولة وموازناتها (الرميحي، ٢٠١٦).

وتسعى سلطنة عمان لضمان جودة النظام التعليمي وتطويره كما ونوعا، مما يتطلب توفير متطلبات التعليم المالية والمادية، الأمر الذي يمثل أحد التحديات التي تواجه قطاع التعليم، لا سيما اذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن السلطنة لا زالت في بداية مرحلتها الانتقالية للتنوع الاقتصادي، وإن النفط يعتبر المصدر الرئيسي للدخل (مجلس التعليم، ٢٠١٨). وبمقارنة نسب الإنفاق على التعليم، نلاحظ زيادة هذه النسبة من ١٠.٨١% في عام ٢٠١١، إلى ١٤.٩٦% في عام ٢٠١٧م، مما يدل على الحجم الكبير في الإنفاق الحكومي على التعليم، والذي بدوره سيؤثر على ضمان استدامة الإنفاق على التعليم الذي تزيد تكاليفه سنويا لزيادة الطلب الاجتماعي عليه. لذا فقد أصبح أحد أهم الحلول الفاعلة لتوفير الموارد المالية المطلوبة للتعليم هو التوجه لترشيد الإنفاق المخصص لمختلف القطاعات ومن بينها قطاع التعليم، الأمر الذي يحتم على القائمين على التعليم الحكومي في سلطنة عمان ضرورة البحث عن مصادر تمويل أخرى وعدم الاكتفاء بما يتم تخصيصه في الموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات لترشيد الإنفاق.

مشكلة الدراسة:

أصبح توفير التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع التنمية يمثل تحديا كبيرا لكثير من دول العالم، وسلطنة عمان ليست بمعزل عن ذلك، خاصة أن النفط يشكل المورد الأساسي للدخل في السلطنة. ونسبة للانخفاض الكبير في الأسعار العالمية للنفط خلال السنوات الماضية، تأثرت كثير من المشاريع التي تعتمد في تمويلها بالدرجة لأولى على الموازنة العامة للدولة، الأمر الذي خلق تحديات تستدعي العمل على البحث عن مصادر وموارد مالية للتمويل، وتبنّي استراتيجيات لتقليل تكلفة تنفيذ المشاريع في القطاعات المختلفة. وتعدّ سياسات ترشيد الإنفاق إحدى الوسائل الفاعلة التي يمكن العمل في ضوئها لمواجهة التحديات الاقتصادية.

ومن خلال تتبع المنشورات المالية التي أصدرتها وزارة المالية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ وحتى ٢٠١٧ نجد أن عدد المنشورات خلال تلك الفترة قد بلغت ٤٠ منشورا منها ٢٢ منشور صدرت بشأن سياسة ترشيد الإنفاق في ضوء هبوط أسعار النفط وتذبذب تلك الأسعار وعدم استقرارها وذلك العدد يقدر بما نسبته حوالي ٥٥% من إجمالي نسبة المنشورات، أي أن أكثر من نصف المنشورات تتعلق بسياسة ترشيد الإنفاق، ولعل هذه النسبة إنما تدل على الاهتمام الشديد من قبل الحكومة العمانية على أهمية إجراءات ترشيد الإنفاق التي ينبغي أن تتبعها جميع القطاعات بما فيها قطاع التعليم (وزارة المالية، ٢٠١٥، ٢٠١٦، ٢٠١٧).

كما توصلت دراسة لاشين وآخرون (٢٠١٦) إلى الحاجة الملحة لترشيد الإنفاق والاستهلاك لتوفير النفقات المخصصة لبنود الصرف في المديريات التعليمية المختلفة والمدارس وفق آليات مدروسة في ضوء متطلبات جودة التعليم في سلطنة عمان، ودراسة قدوري (٢٠١٥) التي توصلت إلى ضرورة اعتماد سياسة إنفاقية يكون هدفها تطوير الاقتصاد الوطني بكل جوانبه آخذة بعين الاعتبار الظروف الموضوعية والذاتية للواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع، واعتماد مبدأ الأولويات في الإنفاق إضافة إلى اعتماد مبدأ أكبر منفعة بأقل نفقة.

ومما سبق يتضح أهمية دعم التوجه الحكومي نحو ترشيد الإنفاق، ومن بين القطاعات المعنية بذلك قطاع التعليم والذي زادت مصروفاته المخصصة من الموازنة العامة للدولة وفقا لبيان الموازنة العامة لسلطنة عمان للعام ٢٠١٩ حيث زادت الموازنة المخصصة للتعليم من ١٥% في العام ٢٠١٥ إلى ١٧% في العام ٢٠١٩، ومع تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم والعمل على تجويده فإن الأمر يتطلب العمل بشكل حثيث على ترشيد تلك النفقات ليتم الاستفادة المثلى منها في استمرارية التوسع الكمي والنوعي للتعليم وخاصة التعليم الأساسي في ظل استمرار عدم استقرار اسواق النفط العالمية والتي بدورها تؤثر على اسعار النفط في السلطنة، وما يتم اتخاذه من إجراءات تتعلق بتخفيض حصص الدول من صادراتها النفطية، ومن خلال هذا الطرح، فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: **ما الإجراءات المقترحة لترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي للصفوف (٥ – ١٠) بسلطنة عمان؟**

ويتفرع من السؤال الرئيسي عددا من الأسئلة الفرعية وهي على النحو الآتي:

١. ما الأسس النظرية لمفهوم ترشيد الإنفاق في سلطنة عمان؟
٢. ما واقع ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي للصفوف (٥–١٠) في سلطنة عمان؟
٣. ما مقترحات ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي للصفوف (٥–١٠) في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف الأتية:

١. تحديد الأسس النظرية لمفهوم ترشيد الإنفاق بسلطنة عمان.
٢. تقصي واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٣. اقتراح تصور لبعض الإجراءات حول ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء انخفاض العائدات النفطية.

أهمية الدراسية:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. محاولة الوصول لهدف نشر ثقافة ترشيد الإنفاق الحكومي في سلطنة عمان.
٢. من خلال سعي الدراسة لتعرف واقع ترشيد الإنفاق على التعليم في سلطنة عمان واقتراح تصور لترشيد الإنفاق، فإنها بذلك تسهم في مساعدة المختصين على إعادة التفكير في الاعتماد على مصدر واحد للإنفاق بشكل فعلي وتفعيل دور المجتمع ومؤسسات القطاع الخاص المختلفة.
٣. الاستفادة من الإجراءات المقترحة في ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي في سلطنة.

حدود الدراسة:

تم تناول هذه الدراسة وفقا للحدود التالية:

- **حدود زمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في ربيع ٢٠١٩.
- **حدود جغرافية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥ – ١٠) بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وذلك نسبة لتشابه السياق الثقافي والاقتصادي بين المحافظات في السلطنة.

- **حدود موضوعية:** ستتناول هذه الدراسة الأسس النظرية لمفهوم ترشيد الإنفاق، وجهود سلطنة عمان في مجال ترشيد الإنفاق، والمقترحات اللازمة لترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي كمحاور رئيسية للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

ترشيد الإنفاق: يشير مفهوم ترشيد الإنفاق إلى "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقليل صور الهدر أو الفاقد من بنية النظام التعليمي مع رفع مستويات التحصيل الدراسي لطلابه" (محروس، ٢٠٠٥، ص٤٧٢)، كما يعرفه العجمي (٢٠٠٧) بأنه "حسن التدبير وتجنب الإسراف من خلال التوجيه الرشيد للاعتمادات المالية المخصصة للتعليم" (ص١٠٩).

وإجرائيا يمكن تعريف ترشيد الإنفاق بأنه حسن تدبير الموارد والإمكانات المالية والمادية في المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة تامة مما يترتب عليه تقليل الهدر والفاقد في تلك العملية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق هذه الدراسة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي للصفوف (٥– ١٠) بمحافظة شمال الباطنة، من خلال عينة ممثلة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٣٢٣٤ موظف لتكون العينة ١٢٢ موظف (يمثلها مديرو ومديرات تلك المدارس ومساعديهم وبعض المعلمين).

منهج الدراسة:

تستدعي طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي باعتباره منهجاً يركز على ما ينبغي أن تشكله الظاهرة التربوية وهي ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي التي نهدف إلى دراستها وتشخيصها وكشف جوانبها، وإعداد تصور مقترح لتطبيقها، بما في ذلك عمليات التحليل والتفسير سعياً للوصول إلى نتائج ذات معنى واضح.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة وتوظيفها كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتكون من البيانات الأولية للمستهدفين من الدراسة، والجزء الثاني اشتمل على عبارات موزعة على محورين، المحور الأول تناول: واقع عمليات ترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الأساسي

بسلطنة عمان، والمحور الثاني تناول: الإجراءات المقترحة لترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت موضوع ترشيد الإنفاق الحكومي، وسوف يتم عرضها وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

١. **دراسة Gavurova, Kocisova, Belas, and Krajcik (2017):** والتي هدفت إلى مقارنة الكفاءة النسبية للنظم التعليمية الثانوية من خلال محاولة تقييم الكفاءة النسبية للإنفاق الحكومي على التعليم الثانوي في بلدان أوروبية مختارة في عام ٢٠١٥ باستخدام بيانات قابلة للمقارنة على مستوى الدولة، واستخدمت الدراسة البيانات التي نشرها صندوق النقد الدولي وأيضا مؤشرات PISA التي نشرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة تتأثر بمجموعة من متغيرات المدخلات كالإنفاق الحكومي وكذلك المخرجات، ومع تزايد الطلب على أنظمة تعليمية أكثر كفاءة يتعين على الدول تقديم خدماتها التعليمية عن طريق تقليل مقدار الأموال العامة المخصصة لها، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة التحكم الصارم في الميزانيات العامة في إشارة إلى ترشيد الإنفاق العام على التعليم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك بلدان قد حققت متوسط عالٍ في كفاءة التعليم إلى جانب تلك الدول التي تخصص نفقات عالية لنظمها التعليمية، أي أن هذه البلدان قد استطاعت توظيف تلك الموارد المالية في كفاءة مخرجاتها التعليمية، فالمال ضروري لتأمين الجودة في العملية التعليمية لكنه ليس كافيا، حيث أن دولة واحدة فقط وهي فنلندا كان لديها أعلى حصة من الإنفاق الحكومي على التعليم الثانوي على الناتج المحلي الإجمالي والمشاركة بين الدول الخمسة الأولى المصنفة وفقًا للنتيجة الكلية التي تم التوصل إليها في اختبارات PISA، بينما كانت حصة الإنفاق على الناتج المحلي الإجمالي أقل من المتوسط في البلدان الاربع الاخرى التي حققت كفاءة تعليمية، الأمر الذي يؤكد بأنه بالإمكان الحفاظ على جودة نظم التعليم مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

٢. **دراسة لاشين، وآخرون (٢٠١٦):** وهدفت إلى تعرف آليات ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء متطلبات جودة التعليم وبعض

المتغيرات الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة للتوصل الى النتائج التي تم تطبيقها على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم وأخصائي الشؤون المالية ورؤساء الأقسام، وتوصلت إلى الحاجة الملحة إلى ترشيد الإنفاق والاستهلاك لتوفير النفقات المخصصة لبنود الصرف في المديريات التعليمية المختلفة والمدارس وفق آليات مدروسة في ضوء متطلبات جودة التعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال عدد من الإجراءات مثل: تحويل المدارس إلى وحدات إنتاجية ومساهمة للدخل، وخصخصة بعض الخدمات التعليمية، والبحث عن موارد إضافية للإنفاق على التعليم، وغيرها.

٣. **دراسة المعولي (٢٠١٦):** والتي هدفت إلى تحليل نموذج اقتصادي كلي بسيط والذي صمم خصيصا لنمذجة تأثير قطاع النفط على اقتصاد سلطنة عمان، كما قاست الدراسة تأثير قطاع النفط على الاقتصاد العماني خلال الفترة من ١٩٨٠م –٢٠١٢م، والتنبا بمستقبل الاقتصاد العماني تحت تأثير قطاع النفط، وقد استخدمت الدراسة نموذج اقتصادي قياسي، وتوصلت الى عدد من النتائج من بينها: أن قطاع النفط له آثار هامة وإيجابية على جميع القطاعات المشمولة في الدراسة مثل التعدين ومصائد الأسماك والتعليم والصحة والعقارات وغيرها من القطاعات، كما توقعت أن ينخفض النفط إلى ٤٠.٥٠٪ في عام ٢٠٢٠.

٤. دراسة قدوري (٢٠١٦): وهي دراسة تطبيقية للفترة من ١٩٩٠إلى ٢٠١٤ لتحقيق هدفها وهو البحث في إمكانية مساهمة ترشيد الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على اسلوب التحليل المقارن بإستخدام السلاسل الزمنية للإنفاق العام، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها اعتماد سياسة إنفاقية يكون هدفها تطوير الاقتصاد الوطني بكل جوانبه آخذة بعين الاعتبار الظروف الموضوعية والذاتية للواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع، واعتماد مبدأ الاولويات في الإنفاق حسب طبيعة المشاكل الموجودة في الاقتصاد الجزائري، والتوجه نحو تفعيل الرقابة على اعتمادات النفقات بالموازنة العامة.

٥. **دراسة ربايعة (٢٠١٠):** والتي هدفت الى قياس أثر جودة المعلومات المحاسبية على ترشيد الإنفاق الحكومي طبقا للمعايير الدولية، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والتاريخي والوصفي والتحليلي، واتبعت طريقة النسبة المئوية والتحليل الاحصائي في تحليل البيانات للتوصل للنتائج، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أتمتة العمل المحاسبي في جميع الجهات الحكومية وربطها مع الجهات التمويلية بشكل تقني، وإعادة النظر في أساليب إعداد الموازنة العامة للدولة على جميع المستويات وإيجاد قواعد نصوص أكثر موضوعية واستخدام الأسلوب المؤتمت في ذلك.

٦. **دراسة أبو خليل (٢٠١٠):** التي هدفت الى تشخيص مواطن القوة والضعف لواقع الإنفاق العام على التعليم، وتحديد معالم الرؤية المستقبلية التي تكفل ترشيد الإنفاق على التعليم قبل الجامعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بالتحليلات الإحصائية للبيانات، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات ومنها: إعادة النظر في توزيع المخصصات المالية على المدارس، وربط الاجور بالعمل والإنتاج، والبعد عن مظاهر السفه في الإنفاق، وتفعيل دور الشراكة المجتمعية في النهوض بعملية تمويل ومتابعة تنفيذ الخطط التعليمية.

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يوجد إتفاق وتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في:

- استخدام المنهج الوصفي في الدراسة كدراسة أبو خليل (٢٠١٠).
- تهدف للتوصل إلى مقترحات لترشيد الإنفاق الحكومي كدراسة لاشين وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة أبو خليل (٢٠١٠)، ودراسة قدوري (٢٠١٦).
- استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، مثل دراسة لاشين (٢٠١٦)، أبو خليل (٢٠١٠)، ودراسة ربايعة (٢٠١٠).

أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- الدراسة الحالية تهدف إلى التوصل لمقترحات ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي، وقد اختلفت مع دراسة المعولي (٢٠١٦)، ودراسة قدوري (٢٠١٦)، ودراسة ربايعة (٢٠١٠)، من حيث مجتمع الدراسة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المعولي (٢٠١٦)، ودراسة قدوري (٢٠١٦)، ودراسة رباعية (٢٠١٠) من حيث منهج الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المعولي (٢٠١٦) التي هدفت إلى تحليل نموذج اقتصادي كلي بسيط والذي صمم خصيصا لنمذجة تأثير قطاع النفط على اقتصاد سلطنة عمان.
- اختلفت الدرراسة الحالية مع دراسة قدوري (٢٠١٦)، ودراسة المعولي (٢٠١٦) من حيث أداة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول– الأبعاد الفلسفية لترشيد الإنفاق على التعليم:

جاءت العديد من الداسات لتؤكد اهمية ترشيد الإنفاق، قبل الإلتفات لموضوع البحث عن صيغ جديدة لتمويل التعليم، بالتالي فقد أصبح موضوع استثمار التكلفة من المواضيع الرائدة في كثير من الأبحاث، والتي تساعد المخططين في التربية وصناع القرار ومتخذيه بمدهم بتوجيهات مفيدة في كيفية إيجاد الحلول للمشكلات في مجال تكلفة التعليم ومحاولة التغلب عليها، ولاسيما في الدول النامية (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠١٢).

ومن واقع أهمية ترشيد الإنفاق على التعليم، فقد تم تعريفه في العديد من الادبيات، فورد تعريفه في مختار الصحاح (١٩٥٠) بأنه "الإعتدال والقصد في الأقوال والأفعال"، وهو "حسن تدبير الموارد المتاحة، واستغلالها بشكل أفضل من خلال توجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة" (مصطفى، وحسين، د.ت)، وعرفه البحيري (٢٠١٤) بأنه "الإنفاق على التعليم بالزيادة أحيانا لتحقيق الهدف المنشود بأفضل مستوى ممكن، وبالنقص أحيانا لإستغلال الموارد المتاحة للحصول على أفضل عائد بأقل تكلفة" (ص١٧٢).

أ. أهمية ترشيد الإنفاق التعليمي:

تكمن أهمية ترشيد الإنفاق في التعليم في كونه (مصطفى، وحسين، د.ت):

– يساعد على الحفاظ على الموارد الإقتصادية للمجتمع، والعمل على توظيفها بأفضل شكل ممكن، مع المحافظة على المال العام والنفقات التعليمية وصيانتها من الهدر والتبديد.

- يسهم في تحقيق ضمان وإستمرارية المسيرة الإقتصادية للتعليم، الأمر الذي سينعكس ايجابا في معرفة مواطن الهدر المالي في قطاع التعليم وآليات الحد منه.
- يعمل كدليل على أن حجم العائد من الإنفاق التعليمي يفوق العائد من أنماط الاستثمار الأخرى عدة مرات، وأن النمو الإقتصادي للمجتمع يقاس بحسن الإنفاق على التعليم.
- يهتم بتوزيع موارد الدولة العامة، وبالتالي نصيب التعليم من هذه الموارد.
- يساعد على إبراز الدور الحكومي في تطبيق بعض المبادئ الإستراتيجية ومن بينها تكافؤ الفرص التعليمية، ومبدأ مجانية التعليم، ودرجة تحقيق العدالة الإجتماعية بين الأفراد في الإنفاق على التعليم.
- يقدم معلومات محاسبية وتربوية يمكن الإستفادة منها في صناعة القرار من خلال تحقيق الرقابة وكشف الإنحرافات المالية والهدر التعليمي.

كما أشار البحيري (٢٠١٤) إلى عدد من النقاط التي توضح أهمية دراسة موضوع ترشيد الإنفاق ومنها:

- **الأهمية الإقتصادية:** بالحفاظ على الموارد الإقتصادية للمجتمع والإستفادة منها بأقصى شكل ممكن، وكذلك إثبات سلامة المسيرة الإقتصادية للتعليم كمشروع قومي.
- **الأهمية السياسية:** من حيث دور الإرادة السياسية في توجيه الإنفاق على التعليم وتوزيع الموارد بعدالة بين مراحل التعليم المختلفة.
- **العدالة الإجتماعية:** من خلال الإهتمام بتطور الإنفاق على التعليم ومدى تحقيق العدالة الإجتماعية بين الأفراد في الإنفاق على التعليم، وبالتالي فترشيد الإنفاق يعطي فكرة عن مدى الرفاهية التعليمية التي يتمتع بها أفراد المجتمع جميعهم.
- **الأهمية التربوية:** بتحقيق الأغراض التخطيطية لترشيد الإنفاق من خلال عمليات تحليل الإنفاق العام على التعليم وما يترتب على ذلك من تحديد الإنفاق المتوقع في ضوء مختلف المتغيرات مما سيساعد على وضع الخطة المناسبة لذلك، كما أن ترشيد الإنفاق يعمل على تحقيق أغراض محاسبية بالكشف عن العلاقة بين الإنفاق على التعليم والعوائد منه ومدى فعاليته.

نلحظ من النقاط السابقة أن ترشيد الإنفاق يمثل ضرورة في ضوء التغييرات التي تشهدها المنظمات خاصة تلك التغييرات الإقتصادية، لما له من أثر في تحقيق عدالة توزيع النفقات ومراجعتها بشكل دوري لتعزيز تلك الأهمية، والعمل على التخطيط الجيد لتلك النفقات ومراقبة الخطط للكشف عن أي إنحراف في عملية تنفيذها.

ب. **أهداف ترشيد الإنفاق:**

يهدف ترشيد الإنفاق إلى تحقيق ما يأتي (قدوري، ٢٠١٦):

- رفع الكفاءة الاقتصادية وذلك عندما نستخدم الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يزيد من كمية ونوع المخرجات بنفس مستوى المدخلات أو على نحو يقلل من المدخلات بنفس مستوى المخرجات.
- العمل على تحسين طرق الإنتاج الحالية والسعي لتطوير نظم الإدارة والرقابة وإدخال الأساليب التقنية ودراسة الدوافع والاتجاهات.
- خفض العجز الذي قد يحدث في الموازنة والعمل على تقليص الفجوة الناتجة بين الإيرادات المتاحة والإنفاق المطلوب، والمساعدة في السيطرة على التضخم والمديونية والمساهمة في تدعيم وإحلال وتحديث مشروعات البنية الأساسية بالمنظمة.
- مراجعة هيكلية المصروفات من خلال تقليص نوعية وحجم المصروفات التي لا تحقق مردود كبير، والقضاء على ظاهرة الإسراف والتبذير بجميع اشكالها، والاحتياط لكافة الأوضاع المالية الجيدة والمستقرة والصعبة والمتغيرة في مستواها المحلي والدولي.
- دفع عجلة التطور والتنمية وإجتياز المشاكل والتحديات الإقتصادية والإجتماعية التي تواجه المنظمة، والعمل على الحفاظ على التوازن بين الأفراد والموارد في مختلف المراحل الزمنية القصيرة والطويلة في المؤسسة.

في ضوء تلك الأهداف، فإن ترشيد الإنفاق يعد أحد العمليات التي يمكن أن تأخذ بالمؤسسة إلى توجيه مواردها والإستفادة القصوى منها سواء كانت البشرية منها أو المادية، الأمر الذي ينعكس إيجابا في رفع كفاءة وإنتاجية المؤسسة وتسليحها بما يمكنها من مواجهة التحديات والمتغييرات المختلفة.

ج. عناصر ترشيد الإنفاق

لعملية ترشيد الإنفاق عدد من العناصر التي تساعد في تحقيقها وهي:

- التحديد الدقيق لحجم الإنفاق الأمثل: يتحقق ذلك بتضييق المجال بين السقف الأعلى والحد الأدنى للإنفاق، من خلال مراعاة النظام الإقتصادي والإجتماعي القائم والظروف البيئية التي يمر بها المجتمع أو المؤسسة لإتخاذ القرار المناسب والذي يتوقف عليه حجم الإنفاق (حسن، ٢٠٠٢).
- ضابط المصلحة العامة: ويعني ضرورة أن تكون النفقة العامة لإشباع حاجات عامة ويعتبر ذلك ركنًا أساسيًا من أركان النفقة العامة ويتطلب هذا عدم تخصيص النفقات العامة لتحقيق المصالح الخاصة ببعض الأفراد أو الفئات لما يتمتعون به من نفوذ خاص، عليه متى كان الإنفاق يستهدف حاجة خاصة كان هدر للمال العام وابتعادا عن سياسة ترشيد الإنفاق (داوود، ٢٠٠٩).

وذكرت قدوري (٢٠١٢) عددا من عناصر ترشيد الإنفاق وهي:

- **العمل بمبدأ الأولوية:** حتى لا تتجه الأموال إلى انشطة ومشروعات أقل أهمية، مما يترتب عليه عدم تحقيق الإنفاق لأهدافه المرجوة، وقد تعرض الفكر الاقتصادي لعدد من الأدوات التي تمكن من تطبيق هذا المبدأ ومنها تحليل التكلفة والعائد، بما يسمح بإختيار الانشطة والمشاريع التي تكون عوائدها أكبر من التكاليف اللازمة لإنشائها.
- **الحرص على ضمان الجودة وتعظيم العائد:** بحيث ينبغي أن يعكس تعظيم العائد النتيجة التي تترتب عن النفقة العامة، فينبغي أن تكون النتيجة تعكس مقدار الإنفاق الذي صرفته المؤسسة للوفاء بأهدافها، مع الحرص على جودة الخدمات المقدمة من أجل تجنب المصاريف الإضافية.
- **توافر المعلومات المالية** فيجب توافر المعلومات اللازمة عن الموارد المالية المتوقعة وعن أوجه الإنفاق المختلفة، مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات معالجة وقابلة للإستعمال، مما يسمح بالتأكد من إتجاهات حركة الإيرادات والإنفاق مستقبلاً، كما يسمح بإستخدام مختلف الأساليب التنبؤية لبناء الدراسة اللازمة على أسس أكثر واقعية.

د. طرائق ترشيد الإنفاق:

يمكن استخدام عدد من الطرائق لترشيد الإنفاق ونذكر منها هنا طريقتين وهما (المركز العربي للبحوث التربوية، ٢٠١٢):

- **الطريقة المباشرة:** وتتضمن هذه الطريقة عدد من الأساليب من أهمها:

١. أثبتت عدد من الدراسات أنه من الممكن الحصول على وفر هام من خلال حسن اختيار الأمكنة التي تقام بها المباني وما يتبعها من تجهيزات تعليمية والتي تعد عنصر من عناصر التكلفة الرأسمالية، شريطة تحسين شروط تلك المباني وتوفير الشروط الهندسية والتربوية الملائمة بتكلفة أقل، مع الأخذ بعين الإعتبار اختيار الموقع المناسب للأرض ذات السعر المنخفض.
٢. استخدام الأبنية لأغراض أخرى قد توفر موارد مالية للمؤسسة التعليمية.
٣. الالتزام بنسب متفق عليها نسبياً لحجم الفصل، أو نسب الطلاب لكل معلم. ويمكن الإستفادة من المعدلات العالمية في هذا الأمر.
٤. التقليل من الترف والمغالاة في استخدام بعض المواد داخل المؤسسات التعليمية كالأثاث الفاخر والديكورات غير الضرورية.

- **الطريقة غير المباشرة:** هي فقا لما أشار مصطفى وحسين (د.ت) التي تهتم بمجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة التعليم وإنتاجيته، وتشير كلمة "غير المباشرة" في هذه الطريقة إلى أنه من الممكن أن يكون من وسائل تخفيض التكلفة وترشيدها هو زيادتها على المدى القريب، في مقابل مزيد من الفائدة على المدى البعيد، وتتمثل الأساليب التي تشملها هذه الطريقة:

١. الإهتمام بربط خطط التعليم بشكلها الكمي والكيفي بخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية بما يساعد في جعل التعليم أداة فعالة لإحداث التنمية، وعادة ما يؤدي ذلك الإهتمام إلى زيادة نفقات التعليم في مداها القريب.
٢. تكثيف الجهود للحد من الفاقد بكافة أشكاله، كالرسوب والتسرب والتحصيل المتدني وغيرها.
٣. الاهتمام بعوامل الجودة في التعليم، كالإهتمام بتنمية المعلمين مهنيا ورفع كفاءتهم وحوافزهم، والإهتمام بالأنشطة التطبيقية وغير ذلك.

هـ. عوامل نجاح عملية ترشيد الإنفاق العام:

يتوقف نجاح عملية ترشيد النفقات العامة على عدد من العوامل وهي (بالعاطل؛ ونوى، ٢٠١٤):

- **تحديد الأهداف بدقة:** بمعنى تحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الحكومية، سواء كانت أهداف طويلة أو متوسطة الأجل.

- **تحديد الأولويات:** في ظل محدودية الموارد، سيتعين على منظومة التخطيط العمومية تحديد المشاريع والبرامج وفق سلم للأولويات حسب درجة إشباعها لحاجات الأفراد الأكثر إلحاحا.
- **القياس الدوري لبرامج الإنفاق العام:** بمعنى تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ البرامج والمشاريع الموكلة إليها.
- **عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره لمصلحة الفئات الأضعف:** ينبغي على الدولة أن تسعى إلى تحقيق أكبر درجة ممكنة من العدالة في توزيع المنافع والخدمات الناتجة عن النفقات العامة، والعدالة لاتعني التساوي في توزيع المنافع بين فئات المجتمع.
- **تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة:** من أجل التأكد من بلوغ النتائج المرجوة من النفقات العامة وفقا للخطط التي تم وضعها.

و. جهود سلطنة عمان في مجال ترشيد الإنفاق:

لقد كشفت وزارة المالية في سلطنة عمان النقاب عن إجراءات ترشيد الإنفاق، التي أقرتها الحكومة منذ العام ٢٠١٥ وذلك بهدف التخفيف من وطأة انخفاض أسعار النفط، ومحاولة تعويض العجز في ميزانية الدولة (لاشين؛ آل رحمة؛ الشيدية؛ الهنائي؛ المحروقي، ٢٠١٦)، حيث أكدت الوزارة من خلال المنشورات المالية التي أصدرتها خلال الفترة من ٢٠١٥ حتى ٢٠١٩ لجميع الأجهزة والوحدات الحكومية والعامة بالسلطنة لنهج سياسة ترشيد الإنفاق والإلتزام التام بجميع الإجراءات التي تضمن ذلك، والتي من بينها (وزارة المالية، ٢٠١٥، ٢٠١٦، ٢٠١٧):

- تخفيض كلفة ايجارات المباني.
- ترشيد نفقات الإيفاد في المهام الرسمية والتدريب.
- رقابة وضبط الصرف بشكل مستمر.
- عدم صرف أية مكافآت لموظفي كافة الهيئات والمؤسسات والشركات التي تملكها الحكومة.
- التوقف عن الصرف على مادة الأجور الإضافية.
- إيقاف برامج البعثات الدراسية على نفقة الوزارات والوحدات الحكومية .

- الإلتزام التام بالمخصصات المعتمدة في الموازنة وعدم المطالبة بمخصصات إضافية خلال السنة.
- الإستمرار في مراجعة وترشيد الإنفاق أينما أمكن من خلال إعادة دراسة كافة بنود الصرف وتوجيه الموارد المتاحة للقيام بالخدمات الأساسية.
- دراسة وتقديم أية مقترحات أو بدائل أو حلول مبتكرة تساعد على تخفيف العبء المالي والإداري عن الوزارة أو الوحدة وتؤدي إلى تعزيز كفاءة الإنفاق.

وأشار بيان موازنة السلطنة لعام ٢٠١٩ إلى عدد من الإجراءات تحت بند ترشيد الإنفاق ومنها: إعطاء الأولوية في التنفيذ للمشروعات الضرورية التي تخدم الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والتريث في تنفيذ المشروعات غير الملحة، وإستمرار ضبط الصرف على المشتريات الرأسمالية، وعدم التوسع في الهياكل التنظيمية في الوزارات الحكومية، مع التحول الالكتروني في الجهات الحكومية بما يؤدي إلى التسهيل والتسريع في الإجراءات، ورفع كفاءة أداء الشركات الحكومية بهدف تعزيز مساهمتها في الاقتصاد والتأكيد على ضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة، إلى جانب مراجعة منظومة الدعم الحكومي بهدف ترشيد استخدامه وتوجيهه للفئات المستحقة، والعمل على تخفيض كلفة انتاج النفط والغاز من خلال استخدام أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في الانتاج، والالتزام بالمخصصات المعتمدة في الميزانية للوزارات والوحدات الحكومية، وعدم اعتماد أية مبالغ إضافية خلال السنة (وزارة المالية، ٢٠١٩).

كما أكدت الإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ على عدد من التوصيات في استراتيجيتها الفرعية الخاصة بالتمويل ومنها: إعتبار الكفاءة عاملا أساسيًّا في اتخاذ القرارات المستقبلية لتمويل النظام التعليمي، مع مراعاة التحليل الأفضل لتكلفة الطالب في المستويات والأنماط التعليمية المختلفة، والإدراك التام للأسلوب المبني على ناتج العملية التعليمية، وتعزيز الإستعمال الأمثل للإنفاق، وذلك بنقل الصلاحيات المالية للمدارس ومؤسسات التعليم العالي؛ لتمكين هذه المؤسسات من إدارة شؤونها المالية والتشغيلية بما يتوافق وطبيعة الخدمات التي تقدمها، مع وجود آلية للمساءلة عن جوانب الإنفاق، وكذلك وضع برنامج تدريجي لتقليص الخدمات المجانية والعلاوات المقدمة للطلبة في مؤسسات التعليم (مجلس التعليم، ٢٠١٨)،

وتشير هذه التوصيات إلى توجه الحكومة للتخطيط لعملية ترشيد الإنفاق وربط ذلك بالكفاءة.

المحور الثاني- الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها):

بعد ان تناولت الدراسة في جزئيتها السابقة الجانب النظري حول ترشيد الإنفاق، سيتم عرض الدراسة الميدانية ونتائجها، إذ سنتعرض لأهداف وإجراءات الدراسة من حيث تساؤلاتها وتحديد العينة وخصائصها وبناء وتقنين أداة الدراسة (الاستبانة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتقديم التصور المقترح لترشيد الإنفاق وسوف نتناولها بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. رصد واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الاساسي بسلطنة عمان.

٢.إقتراح إجراءات يمكن العمل بها لترشيد الإنفاق على التعليم الاساسي بسلطنة عمان.

ثانيا: اجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في عرض لعينة الدراسة ومجتمعها وذلك على النحو الآتي:

١. **مجتمع الدراسة:** حيث ينبغي لنتمكن من حل مشكلة الدراسة أولا استخدام أساليب مناسبة لإشتقاق عينة الدراسة بما يتوافق مع كفاية العينة وتمثيلها لخصائص المجتمع الأصلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس ومساعديهم والمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي (٥ ـ ١٠) بمحافظة شمال الباطنة خلال العام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م، والبالغ عددهم ٣٢٣٤ كما هو اضح بالجدول (١) أدناه:

جدول (١) مجتمع الدراسة

الوظيفة / النوع	مديرو مدارس	مساعدو مدراء	معلمون	المجموع
ذكور	٣٧	١٥	١٨٩٥	١٩٤٧
إناث	٤٦	٢٦	١٢١٥	١٢٨٧
المجموع	٨٣	٤١	٣١١٠	٣٢٣٤

المصدر: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨.

من خلال الجدول رقم ١ نلاحظ أن مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة قد بلغ ٨٣ مدير ومديرة مدرسة، و٤١ مساعد ومساعدة مديرة، و٣١١٠ معلم ومعلمة، في حين بلغ عدد الذكور ١٩٤٧، والإناث ١٢٨٧ وفقا لمتغير النوع.

٢- عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة ١٢٢موظف من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وهناك خصائص وصفات لعينة الدراسة من حيث النوع والوظيفة وعدد سنوات الخبرة ويوضحها الجدول (٢):

جدول (٢) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات النوع، وسنوات الخبرة

	مدراء		مساعدين		معلمين		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
أقل من ٥ سنوات	-	١	-	-	-	٤	٥
٥ – ١٠ سنوات	-	-	-	-	١	١٩	٢٠
أكثر من ١٠ سنوات	٧	٧	٥	٥	١٢	٦١	٩٧
المجموع	٧	٨	٥	٥	١٣	٨٤	١٢٢

يوضح الجدول (٢)رقم ٢ توزيع أفراد العينة حسب متغيرات النوع، والوظيفة، وسنوات الخبرة حيث بلغ عدد الذكور ٢٥ منهم ٧ مدير مدرسة و٥ مساعد مدير و١٣ معلم وقد تركز معظم الذكور في مجموعة أكثر من ١٠ سنوات خبرة، في حين بلغ عدد الإناث ٩٧ منهن ٨ مديرات مدارس و٥ مساعدات و٨٤ معلمة، وقد تركز معظم الإناث في مجموعة أكثر من ١٠ سنوات خبرة.

٣ . أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة على الاستبانة للتعرف على واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الاساسي في سلطنة عمان، وإقتراح تصور ترشيد الإنفاق، وذلك وفقا للآتي:

أ. بناء أداة الدراسة: تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية حيث أعتمد في إعدادها على بعض الدراسات السابقة، والأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- تحديد المحاور الأساسية التي يمكن أن تشملها الاستبانة، وتمثلت في محورين.
- صياغة العبارات لكل محور بأسلوب سهل والابتعاد عن الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى.

- **تكونت الاستبانة من جزأين:** تضمن الجزء الأول البيانات الأساسية والتي تحدد خصائص عينة الدراسة من حيث النوع، والوظيفة، وسنوات الخبرة، وتضمن الجزء الثاني فقرات محاور الاستبانة، حيث بلغ عدد فقرات المحور الأول: واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان ٨ فقرات و١٠ فقرات للمحور الثاني مقترحات ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

ب- تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات):

تم تقنين أداة الدراسة باستخدام الصدق والثبات لكل محور من محوري الاستبانة على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** وللتأكد من صدق الاستبانة تم إتباع الآتي:

أ- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بجامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم لقياس مدى صدق عبارات الاستبانة، والحكم على مدى وضوحها وارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، وبعد إجراء التعديلات تم إخراج الأداة في صورتها النهائية.

ب- **صدق عبارات الاستبانة باستخدام (الاتساق الداخلي):** وللوقوف على صدق عبارات المحورين (واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الاساسي بسلطنة عمان)، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات في المحور الأول ومجموعه الكلي، وقد تراوحت الارتباطات ما بين ٠.٤٤٠ و ٠.٧٥٦ مما يدل على أنها مقبولة، أما معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات في المحور الثاني (مقترحات ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان) ومجموعه الكلي فقد تراوحت ما بين ٠.٤٨٠ و٠.٧٥٦، وكانت جميع العبارات للمحور الثاني مرتبطة بالدرجة الكلية له.

٢- **ثبات محاور الاستبانة:** ويقصد بالثبات الاستقرار، أي أنه لو كررت عملية قياس استجابة الفرد الواحد في مرات متباعدة لأظهرت درجته شيئا من الاستقرار، وقد تم حساب الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ على العينة الكلية ١٢٢ فرد وقد بلغ معامل الثبات معدلا مرتفعا يوحي بالثقة في النتائج التي تم التوصل إليها حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠.٨٣٦ لأبعاد الاستبانة

ككل، وبلغ معامل الثبات للمحور الأول ٠.٨١٠، واما المحور الثاني فبلغ معامل الثبات ٠.٨٤٥ وهي نسبة مرتفعة جدا مما يشير إلى تمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ثالثًا– الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة لتحليل نتائج استجابات أفراد العينة على عدة أساليب إحصائية منها: استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أجل الحكم على فقرات الدراسة ولتوفير مقارنات بين استجابات أفراد العينة استخدمت الدراسة المعيار التالي، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣) معايير الحكم على عبارات الدراسة

المتوسط المرجح	١ ـ ١.٧٩	١.٨٠ ـ ٢.٥٩	٢.٦٠ ـ ٣.٣٩	٣.٤٠ ـ ٤.١٩	٤.٢٠ ـ ٥
درجة الممارسة أو الموافقة	منخفضة جدا	منخفظة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

رابعًا– نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

بعد استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وتطبيق الأداة ومعالجة البيانات تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها، وهي تمثل إجابات لأسئلة الدراسة التي تهدف إلى رصد واقع ترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الاساسي (٥ ـ ١٠) بسلطنة عمان، وإقتراح تصور لترشيد الإنفاق.

١ـ نتائج المحور الأول: واقع ترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الاساسي (٥ ـ ١٠) بسلطنة عمان، والتي تجيب عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، فقد جاءت استجابات أفراد العينة على النحو الذي يوضحه الجدول (٤):

الجدول (٤) استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول (واقع ترشيد الإنفاق) (ن= ١٢٢)

مسلسل	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات الإلكترونية بالمدرسة.	٤.٠٧	١.١٤٤	مرتفعة
٢	٤	منح بعض الصلاحيات الإدارية للمدرسة لتفعيل شراكتها مع المجتمع فى ضوء ترشيد الإنفاق الحكومى.	٣.٧٥	١.١٣٢	مرتفعة
٣	١	توظيف التقنيات الحديثة فى العمل التربوي بما يساعد فى ترشيد الإنفاق.	٣.٧٤	١.١٧٧	مرتفعة
٤	٧	ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه وخط الهاتف بالمدرسة.	٣.٦٧	١.١٦٠	مرتفعة
٥	٣	وضوح معايير صرف ميزانية المدرسة.	٣.٦٣	١.٣١٩	مرتفعة
٦	٢	توزيع موارد التعليم في ضوء مبدأ الكفاءة والفعالية.	٣.٥٢	١.٢٠١	مرتفعة
٧	٨	إعادة استخدام الكتب المدرسية لأكثر من مرة.	٣.٣٥	١.٢٠٦	متوسطة
٨	٦	الاستفادة من المبنى المدرسى فى غير أوقات الدوام الرسمي.	٣.٣٤	١.٤١٣	متوسطة
		المحـــور الأول	٣.٤٤	.٦٣١	**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بالمحور الأول (واقع ترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان) قد تراوحت بين ٣.٣٤ – ٤.٠٧ وانحراف معياري ما بين ١.٤١٣ ـ ١.١٤٤، وجاءت أغلبها بمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن درجة ممارسة المدارس لترشيد الإنفاق مرتفعة في جميع العبارات عدا عبارتين جاءت بدرجة متوسطة، وجاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل بقيمة بلغت ٣.٤٤ وإنحراف معياري ٦٣١، وبدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة Gavurova, Kocisova, Belas, and Krajcik (2017) ولعل هذا الإرتفاع في درجة ممارسة ترشيد الإنفاق تعود للخطوات المبكرة التي اتخذتها السلطنة في هذا الشأن على مستوى جميع الوحدات والمؤسسات.

كما يتضح من الجدول السابق أن موافقة عينة الدراسة على واقع ترشيد الإنفاق فيما يتعلق بالعبارة التي نصت على " الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات

الإلكترونية بالمدرسة" قد جاءت بمتوسط حسابي ٤.٠٧، وإنحراف معياري ١.١٤٤ وبدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى توفر عدد من فنيي الأجهزة يعملون على متابعة الأجهزة ومتابعتها على مستوى كل محافظة، تليها في المرتبة الثانية العبارة التي نصها " منح بعض الصلاحيات الإدارية للمدرسة لتفعيل شراكتها مع المجتمع في ضوء ترشيد الإنفاق الحكومي" التي بلغ متوسطها الحسابي وإنحرافها المعياري على التوالي ٣.٧٥ و١.١٣٢ مما يشير إلى توجه الوزارة لتفعيل الإدارة اللامركزية وإعطاء نوع من الإستقلالية للمدراء في إدارة مدارسهم وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة لاشين، وآخرون (٢٠١٦)، كما يتضح أن العبارة التي نصت على " الاستفادة من المبنى المدرسي في غير أوقات الدوام الرسمي" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٣٤ إنحراف معياري ١.٤١٣ وبدرجة ممارسة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض الضوابط واللوائح من قبل وزارة التربية والتي تحد من الإستفادة من المبنى المدرسي في غير وقت الدوام.

٢ـ نتائج المحور الثاني: مقترحات ترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الاساسي (٥ ـ ١٠) بسلطنة عمان والتي تجيب عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، فقد جاءت استجابات أفراد العينة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم ٥:

جدول(٥) استجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (مقترحات ترشيد الإنفاق) (ن= ١٢٢)

مسلسل	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١٧	ترقية شبكات الإنترنت فى المدرسة للسماح بكفاءة توظيف التكنولوجيا فى العملية التربوية.	٤.٥٩	.٧٧٩	مرتفعة جدا
٢	٩	مشاركة القطاع الخاص فى الإنفاق على بعض المشروعات التربوية بالمدرسة.	٤.٣٩	.٨٤٩	مرتفعة جدا
٣	١٨	الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المدارس كالحضانات وغيرها.	٤.٣٣	.٩٥٧	مرتفعة جدا
٤	١٤	استخدام وسائل الطاقة البديلة كالألواح الشمسية لإنتاج الكهرباء بالمدارس.	٤.٣٢	.٩٢٩	مرتفعة جدا
٥	١٢	إعطاء مزيد من الصلاحيات للمدارس لعقد شراكات مجتمعية هادفة.	٤.٢٨	.٧٨٥	مرتفعة جدا
٦	١٠	استثمار مرافق المدرسة أثناء المواسم الصيفية والإجازات فى تنفيذ بعض المشاريع المجتمعية.	٤.٢٥	.٨٧٥	مرتفعة جدا

مسلسل	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
٧	١٦	الاستفادة القصوى من المنتجات المحلية المتوفرة كالاثاث والأدوات والوسائل التعليمية.	٤.١٦	.٨١٣	مرتفعة
٨	١٣	جعل المدرسة إحدى مؤسسات البرامج التطبيقية والتدريب لطلبة التعليم العالى كالمهنيين وفنيى الأجهزة والمختبرات وغيرهم.	٤.٠٥	.٩٤٣	مرتفعة
٩	١٥	التقليل من كافة أوجه الهدر التربوي كالرسوب والتسرب.	٣.٧٢	١.٠٦٢	مرتفعة
١٠	١١	ربط توزيع الموارد المالية على المدارس بكفاءة الأداء.	٣.٥٥	١.٢٤١	مرتفعة
		المحـــور الثاني	**٤.١٦**	**.٦٠٢**	**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بالمحور الثاني {مقترحات ترشيد الإنفاق في مدارس التعليم الاساسي (٥ ـ ١٠) بسلطنة عمان} قد تراوحت بين ٣.٥٥ – ٤.٥٩ وانحراف معياري ما بين ١.٢٤١ ـ ٧٧٩.، وجاءت أغلبها بمستوى مرتفع جدا، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على المقترحات بدرجة مرتفعة جدا، وجاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل بقيمة بلغت **٤.١٦** وإنحراف معياري ٦٠٢، وبدرجة مرتفعة، إذ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبوخليل (٢٠١٠)، وتؤكد هذه النتيجة النجاح في غرس ثقافة ترشيد الإنفاق لدى منتسبي النظام التعليمي بالسلطنة، وتوجههم الإيجابي نحوه.

كما يوضح الجدول السابق أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى والتي نصت على "ترقية شبكات الإنترنت في المدرسة للسماح بكفاءة توظيف التكنولوجيا في العملية التربوية" قد بلغ متوسطها الحسابي وإنحرافها المعياري على التوالي ٤.٥٩ و٧٧٩، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة ربايعة (٢٠١٠)، وقد يعزى هذا إلى قناعة أفراد العينة بأهمية التحول الرقمي من خلال ترقية شبكات الإنترنت الأمر الذي سيسهم في توفير الوقت والجهد والمال في النظام التعليمي، كما جاءت في المرتبة التي تليها العبارة التي نصت على "مشاركة القطاع الخاص في الإنفاق على بعض المشروعات التربوية بالمدرسة" بمتوسط حسابي وإنحراف معياري على التوالي ٤.٣٩ و٨٤٩.، وتتفق هذه النتيجة مع مقترحات دراسة أبوخليل (٢٠١٠)، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد العينة بأهمية مشاركة القطاع الخاص في دعم التعليم بالسلطنة، وجاءت العبارتين التي نصتا على التوالي "التقليل من كافة أوجه الهدر التربوي كالرسوب والتسرب" و"ربط توزيع الموارد المالية على المدارس بكفاءة الأداء" على المرتبة قبل الأخيرة

والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى منهما ٣.٧٢ وإنحراف معياري ١.٠٦٢ كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية ٣.٥٥ إنحراف معياري ١.٢٤١، وبالرغم من أن العبارتين قد جاءتا في المرتبة الأخيرة وقبل الأخيرة، إلا أنهما جاءتا بدرجة موافقة مرتفعة، مما يعزى إلى التوجه الإيجابي لدى أفراد العينة لمقترحات ترشيد الإنفاق.

المحور الثالث– الإجراءات المقترحة لترشيد الإنفاق على التعليم الاساسي بسلطنة عمان:

في ضوء أهداف الدراسة الميدانية ونتائجها، تم اقتراح بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق مجموعة أهداف أهمها:

أ . رفع مستوى وعي المعنيين في نظام التعليم بمفهوم ترشيد الإنفاق وأهميته وأهدافه.

ب . تعزيز مشاركة جميع الأطراف في عملية ترشيد الإنفاق.

ج . الإستفادة من الإمكانات المادية والمالية وتوظيفها بشكل فعال.

د . تأكيد الإدارة الذاتية للمدارس، وتأكيد مبدأ اللامركزية في نظام التعليم.

هـ . تفعيل العلاقة بين المدارس والقطاع الخاص من خلال شراكة مقننة وفعالة.

تأسيسا على ما تقدم، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج، بالإضافة إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإنفاق على التعليم، تتضح الحاجة لتأكيد وزيادة العمل بمفهوم ترشيد الإنفاق والاستهلاك لتوفير النفقات المخصصة للإنفاق على التعليم في المدارس وفق مقترحات مدروسة، وفيما يلي تلك **الاجراءات المقترحة** والمهمة للعمل بها:

- **ترقية شبكات الإنترنت** في المدرسة للسماح بكفاءة توظيف التكنولوجيا في العملية التربوية: من خلال السعي لتنسيق الشراكة مع إحدى شركات تزويد خدمة الإنترنت في سلطنة عمان لتكون هي المزود الرسمي للخدمة، مع توفير سرعة وحجم بيانات مناسب لتفعيل التكنولوجيا في المدرسة والبعد عن الأساليب التي تمثل عبئا ماليا وماديا.
- **مشاركة القطاع الخاص في الإنفاق** على بعض المشروعات التربوية بالمدرسة: ويتم ذلك بناءا على اتفاقيات الشراكة وإبرام معاهدات التعاون بين القطاع الخاص والمدارس، بما يعزز من مكانة المدرسة ورفع كفاءتها.

- **الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة** داخل المدارس كالحضانات وغيرها: الأمر الذي سيسهم كثيرا في توفير الإستقرار النفسي لدى الكوادر الإدارية والتدريسية، والذي سينعكس إيجابا على العملية التعليمية وبالتالي تقليل الهدر التربوي.
- **استخدام وسائل الطاقة البديلة** كالألواح الشمسية لإنتاج الكهرباء بالمدارس: مما يقلل من استهلاك المدارس للكهرباء التي تكلف مبالغ مالية كثيرة، ويدعم في ذات الوقت مشاريع الإبتكار.
- **إعطاء مزيد من الصلاحيات للمدارس** لعقد شراكات مجتمعية هادفة: من خلال منح مديري ومديرات المدارس مزيد من الصلاحية والاستقلالية الذاتية وتمكينهم من عقد شراكات مع مختلف الجهات، والإستفادة من الدعم الذي تقدمه هذه الجهات.
- **استثمار مرافق المدرسة أثناء المواسم الصيفية والإجازات** في تنفيذ بعض المشاريع المجتمعية: حيث تبقى المدارس مغلقة أثناء الإجازات والمواسم الصيفية، على الرغم من إمكانية استثمار مرافقها لتنفيذ بعض المشاريع المجتمعية من قبل مختلف المؤسسات في ضوء ضوابط محددة تساعد على الحفاظ على المدارس كمؤسسات تربوية.
- **الاستفادة القصوى من المنتجات المحلية** المتوفرة كالأثاث والأدوات والوسائل التعليمية مما يقلل من رسوم شحن وجمارك تلك المنتجات في حال استيرادها من الخارج، فضلا على أن هذا المقترح سيساعد في توفير فرص عمل وتسويق للمنتجات المحلية.
- **جعل المدرسة إحدى مؤسسات البرامج التطبيقية والتدريب** لطلبة التعليم العالي كالمهنيين وفنيي الأجهزة والمختبرات وغيرهم: مما يوفر من المصروفات التي سيتم تخصيصها لصيانة الأجهزة والمعدات وتوجيه تلك المصروفات في أوجه أخرى.
- **ربط توزيع الموارد المالية على المدارس بكفاءة الأداء:** الأمر الذي يساعد في تعزيز التنافس الشريف بين المدارس والعمل على ضمان الجودة بها وبالتالي تقليل أوجه الهدر التربوي، كما أن ربط توزيع الموارد المالية من قبل

الوزارة وفقا لكفاءة أداء المدارس سيعمل على توفير المخصصات المالية التي يتم صرفها ولا يتم الإستفادة منها بالشكل المطلوب.

متطلبات تنفيذ الاجراءات المقترحة:

لا شك أن تنفيذ مقترحات ترشيد الإنفاق الحكومي على التعليم الأساسي في السلطنة السابق ذكرها أعلاه وتطبيقها على أرض الواقع، يقتضي بالضرورة توفير متطلبات لازمة تمثل ضمانات تحقيق ترشيد الإنفاق، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

١. متطلبات تنظيمية وتشمل:

أ. مراجعة ضوابط وإجراءات الإنفاق على التعليم وتحديثها بما يتماشى وتحقيق ترشيد الإنفاق، وينسجم مع السياسة المالية لوزارة التربية والتعليم.

ب. منح مزيد من الصلاحيات وتمكين الإدارة المدرسية من إدارة الشؤون المالية المتوفرة لديها، بما ينعكس إيجابا على ترشيد الانفاق.

ج. دعم سياسة ترشيد الإنفاق بإجراءات واضحة للمساءلة والمحاسبة والرقابة.

د. تطوير آليات وأساليب تقييم ما يتم تنفيذه من برامج ومشروعات على مستوى المدرسة في إطار لوائح ونظم وزارة التربية والتعليم.

٢ . متطلبات تدريبية وتشمل:

أ . تدريب العاملين بالمدرسة من الهيئات الإدارية والتدريسية على سبل ترشيد الإنفاق، مع التركيز على توفير برامج تدريبية في الجانب المالي لإدارات المدارس.

ب . غرس ثقافة ترشيد الإنفاق لدى الطلبة من خلال إدراج هذا المفهوم في المناهج الدراسية.

ج . تدريب الهيئات الإدارية والتدريسية على استخدام الأجهزة والمعدات التقنية بكفاءة عالية، وتوظيف موارد المدرسة المتاحة في تطوير الأداء دون الحاجة لمصادر خارجية قد يصعب توفيرها أحيانا.

٣– متطلبات تكنولوجية وتشمل:

أ – تحديث وتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس.

ب – تفعيل الشراكة بين وزارة التربية والتعليم وشركات توفير خدمة الإنترنت لدعم المدارس بشبكة قوية من الإنترنت تساعد في تحسين الأداء وتقلل من النفقات.

ج – ربط المدارس جميعها بشبكة الإنترنت، بما يساعد في تبادل الخبرات، وتعزيز التنافس الشريف لا سيما في مجال ترشيد الإنفاق.

د – العمل الجاد على التحوّل الرقمي لجميع المدارس من خلال المناهج الرقمية وما يرتبط بها من تعليم وتقويم، وتوظيف التقنية في العمل الإداري مما يساعد في تقليل الانفاق على التعليم.

توصيات عامة:

أ. الإطلاع على تجارب الدول وخبراتها الرائدة في مجال ترشيد الإنفاق على التعليم.

ب. التوعية المستمرة بأهمية ترشيد الإنفاق وضرورة الأخذ بمختلف الوسائل الممكنة لتحقيقه.

ج. تصميم حاسبة الكترونية لإحتساب الإحتياجات اللازمة لكل مدرسة مع مراجعة تلك الإحتياجات لقياس مدى اهميتها وأولويتها، وربط تلك الحاسبة بنظام الكتروني مع الوزارة بحيث يتم رصد المخصصات المالية للمدارس لسد احتياجاتها.

د. مساعدة المدارس في عمليات المراجعة الدورية لنفقاتها والتدخل في الوقت المناسب في حال حدوث أي إنحراف وتصحيحه.

هـ. مراجعة الهياكل التنظيمية للحد من عمليات التضخم الوظيفي.

المراجع

أبو خليل، محمد (٢٠١٠). فاعلية الإنفاق الحكومي على التعليم قبل الجامعي في مصر وسبل ترشيده. *مجلة كلية التربية* ٢٠ (٣)، ٦٩ ـ ١٥٧.

بالعاطل، عياش؛ نوى، سميحة (٢٠١٤). *آليات ترشيد الإنفاق العام من أجل تحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجزائر*. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

البحراني، ماهر (٢٠١٩، فبراير، ٦). التعليم العالي في سلطنة عمان وتحدياته. جريدة الرؤية. تم الإسترجاع من **https://alroya.om**

البحيري، خلف (٢٠١٤).*اقتصاديات التعليم*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

حسن، سهير (٢٠٠٢).*الإقتصاد المالي*. مطبوعات كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

داوود، ابراهيم (٢٠٠٩). *الرقابة المالية للنفقات العامة*، دار الكتاب الحديث: القاهرة.

ربايعة، محمد (٢٠١٠). *نموذج مقترح لقياس أثر جودة المعلومات المحاسبية على ترشيد الإنفاق الحكومي الأردني طبقاً للمعايير الدولية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان، الأردن.

الرميحي، محمد (٢٠١٦). *تاثير انخفاض اسعار النفط على مجتمعات الخليج*. مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، في ١٥ مايو ٢٠١٦م حلقة نقاشية. مسترجع من موقع **https://www.gulfpolicies.com**

العجمي، محمد (٢٠٠٧). *اقتصاديات التعليم: آليات ترشيد الإنفاق التعليمي ومصادر تمويله*. دار الجامعة الجديدة: مصر.

قدوري، طارق (٢٠١٦). *مساهمة ترشيد الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة تطبيقية للفترة (١٩٩٠. ٢٠١٤)* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

لاشين، محمد؛ آل رحمة، هيفاء؛ الشيدية، فائزة، الهنائي، أحمد؛ المحروقي، مبارك (٢٠١٦). آليات مقترحة لترشيد الإنفاق على التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات الاقتصادية. *مجلة التربية* ا (١٦٨)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٦٨٣ – ٧٢٠.

لاشين، محمد؛ صلاح الدين، نسرين؛ المهدي، ياسر (٢٠١٣). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج الريادية المعاصرة. *مجلة كلية التربية ١* (١)، جامعة بني سويف، القاهرة.

مجلس التعليم (٢٠١٨). *الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠: الملخص التنفيذي*، المؤلف، سلطنة عمان.

محروس، محمد (٢٠٠٥). *الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم الى التطبيق*. دار الفجر: مصر.

محمد، نسمة؛ مصطفى، سليمان؛ سلامة، حسين (د.ت). *متطلبات ترشيد الإنفاق لمواجهة مشكلات الهدر في التعليم الجامعي بمصر*. جامعة بنها، مصر. مسترجع من موقع www.bu.edu.eg/.../Education

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠١٢). اقتصاديات التعليم. المؤلف: الكويت. مسترجع من موقع https://www.gulfpolicies.com

وزارة التربية التعليم (٢٠١٨). *الكتاب السنوي السنوي للإحصاءات التعليمية*. ٤٨، المؤلف، مسقط، سلطنة عمان.

وزارة المالية (٢٠١٥). منشور مالي رقم (١٤) بشأن التوقف عن الصرف على مادة أجور إضافية. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٥). منشور مالي رقم (٢) بشأن الاستمرار في ترشيد الإنفاق في الميزانية العامة للدولة لعام ٢٠١٥. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٥). منشور مالي رقم (٣) بشأن تخفيض كلفة وإيجارات المباني. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٥). منشور مالي رقم (٤) بشأن ترشيد الإنفاق. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٥). منشور مالي رقم (٦) بشأن ترشيد ترشيد النفقات الخاصة بالإيفاد في المهام الرسمية أو التدريب. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٦). منشور مالي رقم (٢) بشأن تقنين الصرف على الموازنة الإنمائية. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٦). منشور مالي رقم (٤) بشأن إيقاف برامج البعثات الدراسية على نفقة الوزارات والوحدات الحكومية. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٧). منشور مالي رقم ٧/ ٢٠١٧ حول الاجراءات المالية لموازنة عام ٢٠١٧، مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

وزارة المالية (٢٠١٩). الميزانية العامة للدولة: الاستدامة المالية والإقتصادية. مسقط: سلطنة عمان مسترجع من https://www.mof.gov.om

Gavurova, B., Kocisova, K., Belas, L., & Krajcik, V. (2017). Relative efficiency of government expenditure on secondary education. *Journal of International Studies, 10*(2), 329-343.