المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 42:21
شباط (2022)

بحث رقم 2

تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عُمان

هاجر بنت طالب المرضوف السعدي [1]، بدرية بنت حمود بن ناصر المحروقية [2]، داوود عبد الملك يحي الحدابي [3]

[2,1] وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان

[3] أستاذ دكتور في التربية- الجامعة الاسلامية العالمية- ماليزيا

[1] hajer_alsadi@moe.om

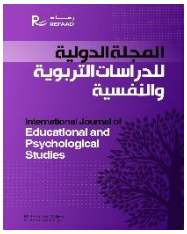
استلام البحث: 2021/8/13 مراجعة البحث: 2021/8/24 قبول البحث: 2021/9/16

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.1.2

file is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International

رفاد REFAAD
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130



تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عُمان

هاجر بنت طالب المرضوف السعدي [1]، بدرية بنت حمود بن ناصر المحروقية [2]، داوود عبد الملك يحي الحدابي [3]

[2,1] وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان
[3] أستاذ دكتور في التربية- الجامعة الاسلامية العالمية- ماليزيا
[1] hajer_alsadi@moe.om

DOI: https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.1.2 **استلام البحث:** 2021/8/13 **مراجعة البحث:** 2021/8/24 **قبول البحث:** 2021/9/16

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر التحديات التي تحول دون تطبيق الشراكة بين القطاعين العام الخاص في قطاع التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (436) فرداً تضمنت موظفي القيادات الوسطى بديوان عام الوزارة وكذلك المديريات التعليمية بست محافظات على مستوى السلطنة، شملت الفئات الوظيفية الإدارية من مديري العموم ونوابهم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام، إضافة للمشرفين التربويين ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الحكومية والخاصة ونوابهم والمعلمين من الجنسين. وأظهرت النتائج وجود كافة التحديات بدرجات مرتفعة وتصدرتها التحديات الإدارية والفنية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين كافة متغيرات أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لمستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بكافة أبعادها. واستناداً لنتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها: تبني سياسات وطنية داعمة لتطبيق الشراكة في ظل التشريعات الواضحة واللوائح التنظيمية اللازمة، وتبني حزمة من الإجراءات الإدارية والفنية على مستوى قطاع التعليم تسعى إلى توفير بيئة جاذبة لإستثمارات القطاع الخاص وتوظيفها بنجاح؛ ورفع مستوى الوعي الفكري والثقافي بين مؤسسات المجتمع لتنفيذ مشاريع الشراكة وإيجاد بيئة ملائمة لنجاحها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة؛ القطاع العام؛ القطاع الخاص؛ التعليم المدرسي؛ التحديات؛ سلطنة عُمان.

1. المقدمة:

حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بإهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم بعد أن اتضح بأن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتمد على جمع جميع إمكانات المجتمع وحشدها بما فيها من طاقات وموارد وخبرات كل من القطاعين العام والخاص، لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، وذلك بعد أن واجهت التنظيمات المؤسسية تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة؛ حيث أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص ظاهرة مسيطرة عالمياً خلال السنوات العشر الأخيرة، نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، فضلاً عن القلق العام تجاه عدم كفاية الخدمات التي تقدمها المؤسسات والمنظمات الحكومية. (دكروري، 2011)

وفي إطار التعليم أشار طه (2014) إلى أنّ الشراكة تمثل صياغة جديدة للعلاقة بين القطاع التعليمي والقطاع الخاص، لتصبح علاقة تتكامل فيها مسؤولية الدولة تجاه التعليم مع منظمات المجتمع المدني من أجل تطوير التعليم وتحسينه بصورة دائمة. فالشراكة تعتبر مفهوماً من المفاهيم والمبادىء العالمية التي تحكم العملية التعليمية وتربطها بنظم التعليم المعاصرة، وتعمل على تحقيق ضمان جودة العملية التعليمية في مدارس التعليم العام. وبذلك أصبحت الشراكة مدخلاً سائداً؛ حيث أسهمت في التخفيف من العبء الاقتصادي في معظم حكومات دول العالم، كما نشرت روح المشاركة والتعاون في تحقيق التنمية. (Ahmed & Phenella, 2018, 45)

وفي هذا الشأن أكدت العديد من نتائج الدراسات، كدراسة العتيبي(2004)؛ الطوق(2009)؛ الأشقر(2010)؛ النعناعي(2010)؛ شعبان(2012)؛ محمد(2013)؛ الشريف(2016)؛ الغامدي(2017)؛ Duncan, (2017) على وجود تحديات تعترض فعالية تطبيق برامج الشراكة في التعليم على الوجه الأمثل، أهمها كتالي:

- القصور في التشريعات والقوانين المنظمة لتطبيق برامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- الافتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة بأختيار المستثمر، وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة المشاريع من النواحي المالية والفنية والتشغيلية.
- غياب رؤية إستراتيجية موحدة على المستوى المركزي عند مشاركة الاستثمار الخاص في تمويل وتشغيل مشاريع الشراكة.
- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشغل قد تفضي إلى غياب الإبداع والمنافسة بين المشغلين.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشاريع الشراكة.
- ندرة المتخصصين في إعداد العقود وحساب المخاطر المرتبطة بعقود الشراكة.
- وجود العديد من حالات الفساد المرتبط بعمليات الشراكة. فعلى سبيل المثال في أوغندا كانت السلطات المحلية مسؤولة عن استلام العديد من المدارس إلا إنه في ظل ضعف بنية الجهاز الإداري، وتفشي الفساد، فإن عمليات الرقابة والاستلام للمدارس لم تتم بالصورة المثلى وهو ما أدى إلى إهدار المال العام.
- ممارسة الضغوط على السلطات المحلية لتوجيه تطبيق نماذج الشراكة نحو مشاريع معينة أكثر استفادة لهم وربحية خاصة في ظل غياب الرقابة والمساءلة والمحاسبة.

وحول جهود السلطنة في هذا الجانب؛ جاء تفعيل دور القطاع الخاص واشراكه في تمويل التعليم منذ صدور القرار الوزاري (28/ 1999م)(الجريدة الرسمية، 1999)، الذي تناول تنظيم العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع التعليمي في السلطنة، واستحداث لجنة تنشيط دور القطاع الخاص في دعم التعليم المدرسي لإيجاد بيئة تعليمية إيجابية تقدم خدمات تعليمية متطورة تواكب استدامة التعليم. ثم جاء المرسوم السلطاني رقم 52 / 2019 والصادر بتاريخ 1 يوليو 2019م، والذي قضى باعتماد قانون الشراكة(الجريدة الرسمية، 2019)، ليمثل توجهاً حكومياً رفيع المستوى نحو أهمية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كافة الأنشطة والخدمات الحكومية بما فيها التعليم.

وتعتبر تلك الجهود والتوجهات في غاية الأهمية في ظل التحديات التي تواجه تطبيق الشراكة في التعليم المدرسي بسلطنة عُمان، والتي بدورها تعيق من تطور العلاقة بين القطاعين العام والخاص في القطاع التعليمي، الأمر الذي يؤدي إلى وجود مشكلات وصعوبات في تحقيق أهداف الشراكة بين القطاعين بالشكل المأمول منها، خاصة في ظل تفاقم مشكلة الإنفاق على التعليم مع تزايد الطلب عليه، وبالتالي تأثر خطط التوسع ونمو الخدمات التعليمية مستقبلاً(لاشين والقرينية، 2017). وعليه ستهدف هذه الدراسة للكشف عن أهم التحديات التشريعية، والادارية والفنية، والمالية والثقافية؛ التي قد تحول دون تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي، مع طرح عدد من الآليات المقترحة للتغلب عليها بسلطنة عُمان.

1.1. مشكلة الدراسة:

شرعت حكومة سلطنة عُمان نحو تبني برامج الشراكة في عدة قطاعات تنموية وخدمية كقطاع الكهرباء والمياه والموانئ، إلا أن الشراكة في قطاع التعليم تعتبر حديثة العهد، حيث بات تطبيق مبدأ الشراكة في التعليم من القضايا الاقتصادية والتربوية الهامة، للتوسع في الخدمات التعليمية، وإعداد أجيال تواكب العصر في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، وأوضحت الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 وكذلك الخطط الخمسية للتنمية في سلطنة عُمان ضرورة التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجالات التعليم والتنمية البشرية. كما أكد مجلس التعليم في تقريره الختامي(2019) أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تعد مطلباً ضرورياً لضمان الجودة والتنافسية في تقديم الخدمة التعليمية(وزارة التربية والتعليم، 2019). وبمباركة من مجلس التعليم بالسلطنة صدر القرار رقم (7 / 3/ 2016) الذي قضى بتوجيه وزارة التربية والتعليم لدراسة جدوى إمكانية تطبيق الشراكة مع القطاع الخاص لمواكبة التوجهات العالمية في مجال تطوير التعليم المدرسي وتجويده، ومن الجدير بالذكر أن نشير إلى القرار الوزاري رقم (3/ 2017) بشأن وضع الخطوات الإجرائية لتشغيل بعض المدارس الحكومية وإدارتها من قبل القطاع الخاص. فنصت المادة الأولى من القرار بتشكيل لجنة لوضع الخطوات الإجرائية لتشغيل بعض المدارس الحكومية وإدارتها من قبل القطاع الخاص. فأعدت الوزارة دراستين تفصيليتين للجدوى الاقتصادية وآخرى للجدوى التربوية لمشروع الشراكة مع القطاع الخاص لتشغيل المدارس الحكومية وإدارتها بسلطنة عُمان. وقد خرجتا بأنماط وخيارات مشتركة لتطبيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي، وأنفردت كل دراسة باقتراح أنماط للشراكة وتطبيق نموذج للتعاقد التشغيلي وأنماطاً أخرى تخدم تعزيز الشراكة في الخدمات التعليمية المختلفة وتدعم مسيرة التعليم وتطوير أنظمته المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، 2017: 9)

وعلى الرغم من هذا التوجه إلا أن هناك العديد من التحديات بشأن تطبيق الشراكة في القطاع التعليمي يجب الوقوف عليها، مما يتطلب الأمر تطبيق إستراتيجية تسهم في تنويع الخدمة التعليمية وتجويد مخرجاتها، لما لذلك من إنعكاسات إيجابية على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة في القطاع التعليمي؛ حيث أنه لا يعد تحويل تقديم الخدمات التعليمية للقطاع الخاص حلاً سهلاً، فالشراكة في التعليم ليست علاقة غير متكافئة يهيمن

فيها طرف على الآخر، وإنما هي علاقة تكامل وتقدير متبادل يقدم في كل طرف بعض موارده لزيادة كفاءة وفعالية النظام التعليمي. (التوبية والمحروقية، 2019)

وتناولت بعض الدراسات المحلية بحث بعض جوانب الشراكة مع القطاع الخاص في التعليم المدرسي (المعمرية، 2011؛ و Al-Tubi, 2014؛ والوهيبي، 2016؛ ولاشين والقرينية، 2017؛ والتوبية والمحروقية، 2019؛ والكبانية، 2019) وقد بينت وجود مشكلات تتعلق بالتطبيق السليم لبرامج الشراكة في التعليم، يرتبط بعضها بقصور بعض الجوانب التشريعية التي تحدد وتنظم إسهام القطاع الخاص وكيفية الحصول منه على الدعم اللازم للقطاع التعليمي، وضعف الجانب الثقافي (الإعلامي) وما ترتب عليه من ضعف التواصل العام، ونقص القنوات الفاعلة للإتصال بين القطاع الخاص والقطاع التعليمي. وتبعاً لذلك انحصرت أوجه الشراكة مع القطاع الخاص في تمويل بعض البرامج التعليمية ذات النطاق الضيق، وتوجيه الاستثمار في افتتاح المدارس الخاصة -رغم قلتها-ومحدودية التوسع في الاستثمار في التعليم المدرسي في مختلف المحافظات، وضعف تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة.

كما أشارت دراسة التوبية والمحروقية (2019) إلى أن تنفيذ مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص كمشاريع البنى الأساسية اقتصرت على توفير بعض الأجهزة المساندة للمنهج الدراسي كالحاسوب والسبورات التفاعلية، وتجهيز بعض المرافق المدرسية كالمختبرات والملاعب في بعض المدارس الحكومية، أما المساهمات المالية فهي الأكثر شيوعاً، وتتضمن عادة بعض المساهمات المالية والعينية كتوفير الجوائز التحفيزية وتمويل بعض الفعاليات المدرسية. أيضاً اتخذ التعاون مع القطاع الخاص بعض الأبعاد الإجتماعية التي حرصت وزارة التربية والتعليم على التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ سلسلة من البرامج؛ من أمثلتها برنامج "السلامة على الطريق"و "ريادة الأعمال"، ونشر ثقافة العمل التطوعي بين طلبة المدارس، كما جاءت بعض أنشطة الشراكة تستهدف الأبعاد الثقافية المرتكزة على تنمية المهارات القيادية والعمل ضمن فريق واتخاذ القرار كبرامج المدارس المنتسبة لليونسكو و "ملتقى مسقط الشبابي" وبرنامج "إنطلاقة" وبرنامج " Outward Bound Oman"، وبالرغم من تلك الجهود إلا أن الملاحظ على تلك البرامج والأنشطة أنها كانت تنفذ على مستوى محدود وضيق الإطار ويخلوا من عوامل الاستدامة على المدى البعيد.

وتلافياً لتلك المشكلات أوصت هذه الدراسات بأهمية التعمق في بحث التحديات والصعوبات في كافة جوانبها والتي قد تعيق تطبيق برامج ومشاريع الشراكة مع القطاع الخاص في التعليم المدرسي بسلطنة عمان، خاصة في ظل توجه الحكومة خلال الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025) نحو تنفيذ مشاريع أوسع وأكبر للشراكة مع القطاع الخاص في التعليم المدرسي والرغبة الحقيقية التي تُظهرها في المضي قدما نحو التوسع في هذا الشأن في مختلف جوانب التعليم ومستوياته المتعددة، الأمر الذي يبرر إجراء الدراسة الحالية ووضع هذا الجانب موضع البحث والتقصي لأهميته العملية في الوقت الراهن.

وباعتبار ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في: **الكشف عن تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تحول دون تحقيق شراكة فاعلة في مجال التعليم المدرسي. وضرورة البحث في تقديم آليات للتغلب على تلك التحديات بسلطنة عُمان.**

2.1. أسئلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما مستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استجابات أفراد العينة حول مستوى تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الوظيفة، والمحافظة التعليمية، القطاع)؟
- ما آليات التغلب على التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن مستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان.
- بيان الاختلاف أو الإتفاق حول مستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الوظيفة، الخبرة، القطاع).
- اقتراح آليات للتغلب على التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حيوياً ومهماً من موضوعات الإدارة التربوية خلال الألفية الحالية، لما شهده العالم من ثورة اقتصادية ومعرفية على كافة الأصعدة، وتنبع أهمية الدراسة من خلال طرحها للتحديات التي يمكن أن تحول دون تحقيق شراكة حقيقية في القطاع التعليمي بين القطاعين العام والخاص في سلطنة عُمان؛ حيث يحظى موضوع الشراكة هذا بأهمية كبيرة في الآونة الأخيرة باعتباره أحد المداخل المهمة كخيار استراتيجي في تنفيذ مشاريع البنية التحتية الاساسية في المؤسسات التعليمية. فقد تزامنت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مع التغيرات التطويرية التي تتبناها وزارة

التربية والتعليم، ورؤية عُمان 2040 دعماً نحو التطوير والتحسين التعليمي. كما سيكون هذا البحث إضافة علمية تضاف للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية نظراً لقلة الدراسات التي ترتبط بالشراكة بقطاع التعليم المدرسي في سلطنة عُمان، وفي ظل توجهات وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق الشراكة في المدارس الحكومية. وبالتالي فإن أهمية الدراسة تنبثق من تركيزها على:

- بحث تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان، مما يجعلها ماثلة أمام المسؤولين والقائمين على إدارة مشاريع الشراكة في قطاع التعليم المدرسي.
- اقتراح آليات للتغلب على التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان. وبالتالي يمكن الإستفادة منها في الحيلولة دون تحقيق الإستثمار الخاص في القطاع التعليمي والحد من مشاركته.

5.1. مصطلحات الدراسة:

- **الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** هي علاقات تعاقدية طويلة الأمد تقوم بين القطاع العام والقطاع الخاص، من خلال تقديم خدمات للمجتمع في مناحي مختلفة سواء في مجالات البنية التحتية، الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها من القطاعات التي كان القطاع العام يقدمها فعلاً أو خدمات جديدة يستفيد منها المجتمع والدولة على حد سواء. (حمدونة،2017: 49)

الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم partnerships(PPP) public-private "هي علاقة تعاونية إيجابية تطويرية تجمع بين القطاع الخاص(الشركات الخاصة، مؤسسات الأعمال، ومجموعات واتحادات الأعمال) والقطاع الحكومي(وزارة التربية والتعليم، السلطات التعليمية المحلية، المدارس) وخبراتهم ومواردهم التكاملية لتحقيق أهداف تطويرية محددة". (Genevois, 2008)

- **القطاع العام:** ويقصد به القطاع الحكومي الذي يتولى الإدارة والاشراف على السياسات والخدمات التعليمية ممثلة في وزارة التربية والتعليم.
- **القطاع الخاص:** هو القطاع الذي لا تمتلكه الحكومة ولا تسيطر على قراراته. ويشمل المؤسسات والشركات الخاصة بأنواعها التي تمارس أنشطتها التجارية المتنوعة في مناطق ومحافظات السلطنة والمسجلة في غرفة تجارة وصناعة سلطنة عُمان. (الأشقر، 2010)

وتُعرف تحديات الشراكة بين القطاعين العام الخاص في التعليم المدرسي إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: "هي مجموعة من العناصر أو الأبعاد التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتقياس من خلال مستوى توافرها في القطاع التعليمي، وإستجابة أفراد العينة على مجال تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتتحدد في التحديات(التشريعية والتنظيمية، الإدارية والفنية، المالية، الثقافية).

6.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان، كما ستتناول آليات التغلب على تلك التحديات من خلال تقديم مقترحات فاعلة في سبيل إقامة شراكة فاعلة بين القطاعين في مشاريع التعليم المدرسي.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وبعض مديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من الإداريين والموظفين بديوان عام الوزارة ومديري المدارس ومساعديهم وكذلك المعلمين بالمدارس الحكومية والخاصة، إضافة للمشرفين التربويون، ومشرفي الإدارة المدرسية وتقييم الأداء المدرسي بمديريات التربية في عدد من محافظات السلطنة.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/ 2022م.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

أخذ أسلوب الشراكة في الظهور منذ أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين والذي برز في أزمة المديونية الدولية وما تبعها من نقص في الموارد المالية الموجهة للاستثمار، خاصة في البُنى التحتية للخدمة العمومية، لذا كان لابد من تدبر الأمر لإيجاد مصادر تمويل مواتية لهذه الاستثمارات، لتكون هذه الشراكة هي أحد الحلول لهذه المسألة. لذلك ظهر هذا التوجه في العديد من دول العالم على اختلاف مستوياتها الاقتصادية، متمثلاً في إيجاد دور فاعل للقطاع الخاص في تخفيف أعباء الدولة لإنجاز المشاريع في القطاعات الاقتصادية المختلفة (حمدونه، 2017: 46، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية،2011، ومنظمة العمل العربية، 2012).

ويؤكد المتخصصون في العلوم الإجتماعية والتربوية على قيمة الشراكة، حيث بدأ يتجلى مفهوم الشراكة في التعليم بالظهور في التسعينيات من القرن العشرين في بعض الدول مثل كندا والولايات المتحدة الامريكية على وجه الخصوص قبل أن ينتقل المفهوم الى العديد من الدول الأوربية مثل إسبانيا وفرنسا، ونصت عليه المواثيق العالمية بدءاً من مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام 1994(خوجه، 2019)، وبإعتبار أن الشراكة في التعليم مفهوم حديث نسبياً، ظهر نتيجة لتلك الظروف والتغيرات الدولية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تمر بها جميع بلدان العالم، واتساع تأثيرها

على النظم التعليمية مما أدى بالكثير من الدول إلى البحث عن مصادر وبدائل لتمويل التعليم (الدريج، 2016). لذلك ظهر نظام Public Private Partnership (PPP) كأحد الأنظمة الحديثة وهو نظام يصف العلاقة التعاونية التعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص، بهدف الإرتقاء بالتعليم والعمل المشترك جنباً إلى جنب في تمويل وتصميم وبناء وتشغيل المؤسسة التعليمية، والقيام بخدمات تعليمية أخرى، وذلك وفق بنود العقد المتفق عليه، على أن تؤول أصول ملكية المؤسسات التعليمية للدولة (بن يزة، 2019؛ شعبان، 2012). وتشير خوجه و المنقاش(2019) إلى أن مفهوم الشراكة المجتمعية في التعليم هي تلك العلاقة بين طرفين أو أكثر، التي تتوجه لتحقيق أهداف معينة، وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل بصورة تكاملية وتشاركية، حيث يقدم كل طرف إمكانياته البشرية والمادية والفنية. ويضيف الرشيدي وآخرون (2017) على أن الشراكة المجتمعية في مجال التعليم تتمثل في إعطاء فرص حقيقية لأعضاء المجتمع ممثلة في أولياء الأمور، ومجالس الآباء، ومنظمات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة التعليم.

وقد حظي موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم بالإهتمام المتزايد عبر تعدد المؤتمرات والندوات التي عقدت على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية لبحث القضايا التي تناقش تمويل وتطوير برامج التعليم، بحيث أصبح مطلب التعاون والتكامل بين القطاعين العام والخاص ملحاً وضرورياً؛ لتحقيق التقدم والتطور في النظام التعليمي. وبذلك ستمثل الشراكة مع القطاع الخاص أحد أهم البدائل الاستراتيجية لتطوير النظم التعليمية (العتيبي، 2005؛ العتيبي، 2012). وقد أشارت دراسة كلاً من العتيبي (2012) والمعمرية (2011) في هذا السياق عن مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم، نظراً لأن التوجهات الدولية لتمويل التعليم تشير إلى أن أية موارد إضافية للتعليم ينبغي أن تأتي من خارج الميزانيات الحكومية؛ وتستدعي تشجيع القطاع الخاص لتوظيف إمكانياته المادية والبشرية وتوسيع نطاق إستثماراته في القطاع التعليمي، كمستفيد أساسي من مخرجات التعليم.

كما ناقش الدريج (2016) و بلاساندرم (2015) بأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية للتعليم تتطلب تحضيراً وتقييماً معمقّين، كما يتتطلب تحديد الشروط التي تميز الشراكة في التعليم عن غيرها من أشكال التعاون الأخرى، وتلك الشروط تلتقي كلها عند فكرة انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع؛ بحيث يهيأ المجال للإستفادة من خدمات خارج المؤسسة التعليمية وإقامة علاقات تبادل واتصال في إطار مهني يسمح للمؤسسة التعليمية بالتفاوض وإبرام الاتفاقيات بينها وبين أطراف أخرى معترف بها ولها سلطة وقرار، والتي تخلق في نهاية المطاف بيئة سهلة الإستخدام للتعلّم والتطوّر(تقرير هاندشايك، 2013).

1.1.2. مزايا الشراكة:

ومما يجب الإشارة إليه أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحوي مزايا وفوائد كبيرة منها؛ توظيف رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكة من معرفة وخبرة التي تعتبر عنصر حاسماً لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف (الشريف، 2016)، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتجويد التعليم والوفاء بمتطلباته، ومشاركة الأفراد والمؤسسات في رسم السياسات التربوية والتخطيط للعملية التعليمية، وتعميق جهود مؤسسات المجتمع المدني مما يعزز قيم المسؤولية الإجتماعية (العجمي، 2003). ويضيف الوكيل (2015) مجموعة من المزايا منها تحقيق التكامل بين القطاعين العام والخاص في الممارسات الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق التعليم، وتنمية قيمة المشاركة والمسؤولية المجتمعية نحو المؤسسات التعليمية والتعليم، فبوجه عام توفر هذه الشراكات فرصة للقطاع العام (الحكومي) لتحسين أوضاعه المالية وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين قدرته الإدارية، وفي ذات الوقت توجه الكفاءات والخبرات إلى تنفيذ مشاريع البنية التحتية الكبرى وتشغيلها. كما ينبغي النظر في مبادرات شراكة القطاعين العام والخاص ليس فقط كوسيلة لتمويل البنية الأساسية العامة ولكن أيضاً بوصفها أداة قوية لإيجاد وسائل ادخار التكلفة، وتحسين جودة وكفاءة الخدمات العامة في ضوء ضوابط محددة.(Tochitskaya,2007)

2.1.2. تحديات الشراكة:

وإلى جانب تلك المزايا إلا أن أدبيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص كشفت عن وجود العديد من التحديات التي تواجه دعم وجذب الاستثمار الخاص في التعليم وتحد من مشاركته، فقد تباينت الدراسات الأدبية في تصنيفها، فرجحت دراسة كلاً من التوبية والمحروقية (2019) عدد من التحديات التي تعترض فعالية تطبيق برامج الشراكة في سلطنة عُمان والتي تمثلت في التحديات (السياسية، التشريعية، العملية، الإجتماعية، الفكرية)، وناقشت نتائج دراسة الغامدي (2017) ثلاث تحديات تمثلت في التحديات (المالية، الوعي العام، نظام المحاسبية). أما نتائج دراسة لاشين؛ والقرينية (2017) فصنفت التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم في السلطنة إلى تحديات (سياسية، تشريعية، المناهج، الإشراف، المحاسبة، المعلمون)، وجاءت نتائج دراسة الوهيبي (2016) لتصنف التحديات المعيقة لتفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم بسلطنة عُمان والتي تمحورت حول أربع تحديات (الإتصال، الإجراءات البيروقراطية، السياسات التنظيمية، السياسات المالية)، أما دراسة عبد القادر(2015) تمثلت في التحديات(التسويقية، التمويلية، الإنتاجية، الإدارية)، وجاءت دراسة المزين، وصبيح (2015) محددة تحديات تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص متمثلة في التحديات (الإدارية، البشرية، الثقافية)، أما دراسة (شعبان، 2012؛ والعشماوي، 2011) ركزت على التحديات (التشريعية، الوعي العام، الإطار المؤسسي، أداء القطاع الخاص)، بينما ناقش الأشقر(2010) في نتائج دراسته على ثلاثة تحديات وهي(تشريعية، ثقافية، فنية)، أما دراسة النعناعي (2010) صنفت التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم إلى تحديات (إدارية، تمويلية، تنسيقية،

الإتصال)، وأخيراً سردت دراسة كلاً من (Gibson, Helen; Davies, Brent,(2008، التحديات التي تأثر على الشراكات بين القطاعين العام والخاص على التعليم إلى تحديات(سياسية، ثقافية، مالية).

أما الدراسة الحالية ومن خلال الطرح السابق؛ ناقشت مجموعة من التحديات التي تحول دون مزيد من التطور في قطاع الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي والذي تمثلت على النحو الآتي:

- **التحديات التشريعية والتنظيمية:** أن أهمية وجود تشريعات قانونية، وتوفر بيئة تنظيمية وإجرائية مع القطاع الخاص تسهم في تعزيز العلاقة وبناء شراكات طويلة المدى ومستدامة بين القطاعين بما سيعود بالفائدة على سائر فئات المجتمع. وقد أكد اسماعيل (2020) في العدد العاشر ضمن سلسلة صندوق النقد العربي البحثية التي جاءت بعنوان" موجز سياسات"حول" أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص" أهمية وضوح الأُطر التشريعية والقانونية للشراكة مع القطاع الخاص في الدول العربية، وضرورة قيام السلطات في الدول العربية بتحديد الصيغة المناسبة للتعاقد مع الشركاء من القطاع الخاص، وذلك بما يضمن الحقوق القانونية والمالية لكافة أطراف التعاقد ويحفظ حقوق الدولة في هذا الشأن (البطراوي، 2020). وأشارت دراسة التوبية والمحروقية (2019) إلى أن التوجهات الحكومية بالسلطنة تترجمها التشريعات والقوانين، إلا أن المناخ العام غير الملتزم بالشراكة يبرز في التحديات التشريعية في السياق العُماني، فعلى الرغم من وجود قانون الشراكة الذي جاء في المرسوم السلطاني رقم 54/ 2019م، والصادر بتاريخ 1 يوليو 2019م، و اكتمال المنظومة التشريعية للبيئة الاستثمارية في السلطنة وصدور قوانين رأس المال الأجنبي والتخصيص والشراكة؛ إلا أن هناك قصور في تفسير بنود القانون من خلال اللوائح التنظيمية، والأدلة، ونماذج التعاقد، وتطبيق الأساليب المناسبة للمحاسبة والحوكمة والرقابة التي تتناسب ومشاريع الشراكة التي تقوم بها الجهات المختلفة. فضرورة وضوح الأُطر التشريعية والتنظيمية للشراكة وتبني الحوكمة وفق أطر محفزة وداعمة للشراكة مع القطاع الخاص وبيئة استثمارية جاذبة، وذلك لضمان جودة تقديم الخدمات في التوقيت وبالتكلفة المناسبة. (الطبراوي، 2020)
- **التحديات الإدارية والفنية:** الخبرة الفعلية في الشراكة تأتي من خلال صياغة وبناء أُطر مؤسسية لمتابعة عقود الشراكات، ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة بالخبرة الفنية والحنكة الإدارية اللازمة (الفهدية، 2019؛ القحطاني، 2008) . فالمستثمر الذي يقصد الإستثمار في مشاريع القطاع التعليمي اليوم ترتطم خطواته بالبيروقراطية وغياب المرجعية الواحدة لاستكمال الإجراءات، خصوصا ما يتعلق بالموافقات والتراخيص والبدء بتنفيذ مشاريع الشراكة والإستثمار في التعليم المدرسي، الأمر الذي يعقد البيئة الإستثمارية ويعرقل الخطط الرامية لتعزيز تنافسية وجاذبية السلطنة استثمارياً. فعليه أن تمكين القطاع الخاص وإعطاءه الدور الرئيس يمثل أحد أهم المبادىء التي ارتكزت عليها رؤية عمان 2040. (البلوشي، 2019)
- **التحديات المالية:** إن الإستثمار في التعليم من خلال الأخذ بمبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليس قضية إقتصادية؛ فحسب بل هو قضية تنمية مجتمع شاملة، فتوفير التمويل اللازم لمتطلبات العملية التعليمية ما هي الأ نتيجة لزيادة النفقات على التعليم التي أصبحت في تزايد مستمر. وهنا لابد من مشاركة القطاع العام تلك الجهات المستفيدة سواء كانوا أفراد أم قطاعات المجتمع المختلفة (الجريوي، 2015). وتكشف لنا نتائج أدبيات الشراكة طيفٌ من التحديات المالية كرغبة القطاع الخاص في تحقيق مصالحه ودوافعة الربحية (التوبية والمحروقية، 2019)؛ وتركيز القطاع الخاص على المجالات ذات المردود المالي السريع(الغامدي، 2018)؛ المبالغة في رفع نسبة الضرائب على المستثمر بالقطاع الخاص(الكلبانية، 2019)؛ القصور في الرؤية الإستراتيجية للقطاع العام في كيفية الإستفادة من إمكانات القطاع الخاص(المعمرية، 2011)؛ خضوع مشاريع الشراكة للتعقيدات والإجراءات المالية المتبعة في القطاع العام(عبد القادر، 2015).
- **التحديات الثقافية:** أن ازدياد الوعي العام بأهمية الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشاريع الشراكة مع القطاع التعليمي في المقام الأول له إنعكاسات إيجابية على التنمية الإقتصادية والإجتماعية (القحطاني، 2008)، فنشر ثقافة الشراكة بين أفراد المجتمع بما يتناسب وإحتياجاته من قيم وإجراءات تُعزز تطبيق الشراكة في دعم القطاع التعليمي وتحسن من تقديم الخدمات المساندة للعملية التعليمية (شعبان، 2012)، فقد أظهرت نتائج دراسة كلاً من التوبية والمحروقية (2019) أبرز التحديات الثقافية للشراكة والمتمثلة في معارضة المجتمع لفكرة الشراكة وعدم وعيهم بمضمونها، وأضاف بدير (2005) كما ورد في نتائج دراسته أن من أهم ما يحول دون تحقيق الشراكة هو عدم نشر ثقافة الشراكة المجتمعية بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغير لصالح العملية التعليمية. كما أن ندرة إجراء الدراسات العلمية اللازمة للجدوى الاقتصادية والتربوية لمشاريع الشراكة التعليمية تساهم في قلة الفرص الإستثمارية في التعليم المدرسي.

2.2. الدراسات السابقة:

أُجريت مجموعة من **الدراسات** لبحث تحديات الشراكة التي تواجه القطاعين العام والخاص في التعليم، ومنها:

- **الدراسة التي أجراها العتيبي (2005)** بهدف التعرف على مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال الوقوف على واقعه ومجلاته ومعوقاته من وجهة نظر مسؤولي التعليم العام. بلغت عينة الدراسة (392) مسؤولاً في التعليم العام والقطاع الخاص، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مستوى توافر المعوقات بين العالية والمتوسطة كان أبرزها: عدم كفاية النظم واللوائح التي تنظم إسهام

القطاع الخاص في تمويل التعليم العام؛ عدم توضيح الدور المطلوب من القطاع الخاص في ضوء خطط التنمية؛ ضعف العلاقة بين إدارات التعليم والقطاع الخاص.

- **وجاءت دراسة الطوق(2009)** بهدف التعرف على الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام، ورصد التحديات التي تواجه مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وأعتمدت الدراسة على فحص وتحليل الأدبيات المتوفرة في مجال الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في التعليم العام، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: نفص القنوات الفاعلة للإتصال بين القطاع الخاص والقطاع التعليمي الحكومي، عدم وجود إستراتيجيات واضحة المعالم تحدد العلاقة بين وزارة التربية والتعليم والمستثمرين، عدم وجود مؤشرات تعليمية استشرافية واضحة يسترشد بها عند الدخول في الاستثمار التعليمي، جهل المستثمرين بالمؤشرات الاقتصادية والمالية الخاصة بالإستثمار في التعليم المدرسي وبالتالي عدم درايتهم بالمردود الاقتصادي لهذا النوع من الاستثمار.
- **كما أجرى كلاً من كارولين ولوري (Carolyn & Laurie,2009) دراسة بعنوان " تفعيل الشراكة للوصول إلى تعليم تكاملي: شراكة أقوى ومنشآت تعليمية مناسبة".** هدفت إلى تحليل الدراسات المتعلقة بالشراكة في جنوب آسيا، لمعرفة أهم المبررات التي تشجع القطاعين العام والخاص على الدخول في شراكة التعليم، كما هدفت إلى معرفة أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى صياغة أو تنفيذ اتفاقات شراكة بين الطرفين. لأفراد عينة والبالغ عددهم (77)، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات في اختلاف رؤية كل من الطرفين تجاه مشاريع الشراكة، وعدم وجود تناسق بين الخطط الإستراتيجية والأجندات الخاصة بكل طرف من أطراف الشراكة، كما توصلت الدراسة إلى عدم المعرفة المسبقة بقدرات الشريك الآخر وعدم وجود تعاون مسبق في مشاريع تعليمية مما شكل معوقاً آخر لإنشاء شراكة بين القطاعين العام والخاص.
- **وجاءت دراسة الأشقر(2010)** للكشف عن مبررات ومعوقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم العام في الأردن من وجهة نظر القطاعين، وبلغت عينة الدراسة (223) من جميع مديري التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، ومديري الشركات والمصانع والمؤسسات الخاصة في المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إشراك القطاع الخاص في المجالات والأنشطة التعليمية، ترسيخ ثقافة ومفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، إعادة النظر بتشريعات وسياسات القطاع العام في التعليم واعتبار القطاع الخاص مساعداً ومكملاً ومعيناً للقطاع العام في إنجاح الأهداف التربوية المنبثقة عن السياسة التربوية، ودراسة تجارب الدول التي نجحت في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم.
- **وهدفت دراسة أجراها كلاً من النضال والعريقات(2011)** إلى معرفة أهم التحديات والقيود التي تحول دون تحقيق الشراكة مابين القطاع الخاص والقطاع العام في الأردن، وقد تم جمع لمعلومات والبيانات من عينة تكونت من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وعدد من خريجي الجامعات. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم مرونة اللوائح والأنظمة المعمول بها في الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقصور القدرة التنظيمية في أداء شراكات ناجحة بين القطاعين العام والخاص، قلة المهارات والخبرات الفنية لدى العاملين في القطاع العام. ووأوصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون هناك قواعد إرشادية تسهل عمليات الشراكة ما بين القطاعين، على الحكومة الأردنية أن تقوم بتعديل القوانين لتصبح أكثر مرونة لإستيعاب عمليات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وضرورة اعتماد مؤسسات القطاع العام البرامج التدريبية لزيادة مهارات وخبرات العاملين في القطاع العام.
- **وجاءت دراسة شعبان (2012)** بهدف التعرف على معوقات تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المصري، وجاءت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: نشر ثقافة الشراكة بين أفراد المجتمع التي تشمل كل القيم والإجراءات المعززة لتطبيق الشراكة في تحسين تقديم الخدمات المساعدة للعملية التعليمية، وجود إطار تشريعي واضح ينظم عملية الشراكة، فنجاح الشرعية يتطلب اكتساب الشرعية من القطاع العام مما يتعين على الحكومات اتخاذ إجراءات تكفل بناء الثقة في ظل الأطر القانونية والتنظيمية، ودعم وتأييد القيادات المسؤولة عن التعليم لنظام الشراكة والإقتناع الكامل بأهمية الشراكة، تحديد دور كل من القطاعين العام والخاص على مختلف المستويات في نظام الشراكة بما يضمن الكفاءة والشفافية يستفيد منها كل الأطراف في الشراكة، وجود نظام فعال للرقابة على الشريك الخاص من جانب الحكومة ورصد ومراقبة الأداء في ضوء المؤشرات المحددة، وتوازن المصالح بين القائمين على نظام الشراكة، حيث تحقق قيمة مالية إضافية للحكومة وفرص تجارية جذابة للشريك الخاص.
- **وجاءت دراسة التوبي(AlTubi, 2014)** بهدف استكشاف ظاهرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في مستويات التعليم الأساسي وما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والتحقق من وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفين في تعادل القوة الشرائية، كما تسلط الضوء على التحديات التي تعيق فعالية الشراكة في السياق العُماني وتحدد مناهج التخفيف منها، وتشير إلى وضع إطار الشراكة للسياق العماني، وقد استخدمت هذه الدراسة تصميم دراسة حالة، ومقابلات شبه منظمة، والمجموعات البؤرية والتحليل الوثائقي كأدوات رئيسية لجمع البيانات، كشفت نتائج البحث عن وجود مجموعة من أنواع الشراكة في سياق التعليم العُماني، ومع ذلك فهي في الغالب غير رسمية وطوعية، وذلك لمعالجة الجوانب المالية، ونادراً ما تعالج جوانب الجودة الرئيسية، وكشفت الدراسة أيضاً إلى أن التحدي الرئيسي للشراكة في عُمان هي العوائق

السياسية والتنظيمية، وكذلك بعض العقبات العملية والحواجز المتعلقة بالقدارت وآليات التقييم، كما أظهرت نتائج الدارسة أيضاً أنه يمكن تطبيق نهج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم من خلاله إدخال مخططات القسائم ونماذج التعاقد التشغيلية.

- **أما دراسة دو إيفلينا (Du,Evelina,2014)** فقد كشفت عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص: تصورات وتوترات الشراكات وجودة المعلم في تعليم الطفولة المبكرة، وعن توفير معلومات حول تطوير واستدامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص(PPPs) في تعليم الطفولة المبكرة كطريقة لزيادة الكفاءة والفعالية في كيفية تخصيص الموارد. وتؤكد هذه الدراسة أيضاً على كيفية فهم المعلمين ودعمهم في سياق الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما هدفت الدراسة الكشف عن تكوين الشراكات بين القطاعين العام والخاص واستدامتها باستخدام نموذج Educare كمثال واحد على PPP في مرحلة الطفولة المبكرة. وأكدت نتائج الدراسة إلى وجود آثار على مديري الطفولة المبكرة، والمعلمين، والممولين، والمدافعين، والمجال ككل على تعظيم استخدام الموارد الموجودة لأهميتها في تطوير الشراكات في تعليم الطفولة المبكرة.
- **وهدفت دراسة الجربوي (2015)** إلى التعرف على مدى قناعة مدارء ومديرات المدارس التعليم العام الحكومية بأهمية زيادة مصادر التمويل، والتعرف على الإجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، والكشف عن المعوقات التي تواجههم في العمل على زيادة مصادر التمويل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم أعداد استبانة طبقت على عينة مكونة من (29) مدير ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدلم. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم ذلك نظراً لعدم كفاية المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، عدم وجود إجراءات فعلية قام بها مدراء ومديرات المدارس لزيادة مصادر التمويل. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، السماح لمدراء ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لإحتياجات مدارسهم.
- **أما دراسة الوهيبي (2016)** فقد كشفت عن التحديات التي تعيق تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بسلطنة عُمان، والكشف عن آليات تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام، والكشف عن أهم المقترحات الإجرائية التي تسهم في توظيف آليات تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية شملت (30) خبير من قطاع التعليم والقطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من التحديات التي تعيق تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بسلطنة عُمان كالإجراءات البيروقراطية للسلطة التعليمية التي تحد من مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم العام، وضعف الأنظمة التي تدعم مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم العام. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات والمقترحات الإجرائية لتفعيل مشاركة القطاع الخاص تمثلت في إيجاد صندوق إستثماري لتطوير التعليم يمول من تخصيص نسبة معينة من أرباح وإيرادات مؤسسات القطاع الخاص، وتوفير الحكومة لرؤية محددة وواضحة تحفز مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم، والإستعانة بخبرات القطاع الخاص في رسم السياسات التعليمية وإفساح المجال للقطاع الخاص للمساهمة في تمويل التعليم العام.
- **وكشفت دراسة إبراهيم، والحّمار(2017)** عن مدى اقتناع قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة نجران والقيادات التعليمية بأهمية تطبيق الشراكة، والكشف عن واقع الشراكة ومعوقاتها من وجهة نظرهم، ووضع جملة من الآليات التي يمكن أن تُسهم في تفعيل الشراكة بين كلية التربية بجامعة نجران ومؤسسات التعليم قبل الجامعي، والاستفادة من خبرات بعض الدول في هذا المجال، وتم تطبيق الاستبانه كأداة للدراسة على عينة بلغت (62) من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة نجران. وتوصلت نتائج الدارسة لوجود قناعة بين أفراد العينة حول أهمية تطبيق الشراكة، كما كشفت النتائج عن وجود قصور في تطبيق الشراكة، وأن ما يتم تفعيله منها هو الشراكة في التدريب الميداني فقط، وإهمال بقية المجالات رغم قناعتهم بأهميتها، كما توصلت لوجود معوقات ثقافية ومالية وإدارية تقف حائلاً أمام تطبيق الشراكة، ككثرة التكليفات والأعمال الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، التكلفة المالية العالية، وضعف التكامل والتنسيق المشترك بين كلية التربية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في تبادل الخبرات التعليمية.
- **وهدفت دراسة أجراها لاشين و القرينية (2017)** للتعرف على واقع جهود السلطنة في تحقيق الاستثمار في التعليم، والتحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم في السلطنة، وتم تطبيق الإستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة بلغت (50) مشرفاً وإدارياً، توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في التعليم بالسلطنة يواجه تحديات عديدة أبرزها تحديات تشريعية ومحاسبية وإشرافية، تؤثر بشكل سلبي على جودة التعليم المقدم في هذه المؤسسات التعليمية، وأوصت بأهمية وجود قوانين واضحة تنظم عملية الاستثمار في التعليم وفق معايير وطنية وعالمية محددة بدقة.
- **كما قدم دنكان (Duncan, 2017)** دراسته التي هدفت للكشف عن تحديات الحوكمة في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة في التعليم العالي. فالغرض من هذه الدراسة النوعية متعددة الحالات هو استكشاف تجارب أصحاب المصلحة بشأن تحديات الحوكمة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تعمل لدعم التعليم العام والعالي في الولايات المتحدة. فقد ركزت أسئلة الدراسة على استكشاف تجارب أصحاب المصلحة في: المساءلة والشفافية، الاستقلالية، التوترات بين المنظمات. وأكدت نتائج الدراسة أن الاتفاقات غير الرسمية غير فعالة في التقليل من تحديات الحوكمة وحلها، وأن التعاون بين الكيانات هي المفتاح للحفاظ على الشراكة بين القطاعين العام والخاص ناجحة ولكنها تتطلب

التخطيط ومواءمة الاستراتيجيات وتقاسم الموارد. ووجدت الدراسة أن التواصل وفهم احتياجات أصحاب المصلحة، وتطوير الاستراتيجيات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة أمراً مهماً للتقليل من تحديات المساءلة والشفافية.

- **أما دراسة الغامدي (2017)** فقد استهدفت تقديم إستراتيجية مقترحة للشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص، والكشف عن أهمية هذه الشراكة، وتحديد أهم متطلبات نجاحها، وأبرز صعوبات تطبيقها، واستنباط أهم الدروس المستفادة من الخبرات، المحلية والدولية في الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، وقد طبقت الاستبانة على (277) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، بينما طبقت المقابلة على عينة بلغت (15) قائداً ومسؤولاً من قيادات الجامعة ومسؤولين القطاع الخاص. وكشفت نتائج الدراسة عن أهم نقاط القوة والضعف داخل الجامعة وأبرز الفرص والتهديدات خارجها، التي لها علاقة بالشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص، وتقديم المقترحات لتفعيل وتطوير الشراكة، وتم إعداد إستراتيجية مقترحة للشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أبرزها: تبني جامعة جدة للإستراتيجية المقترحة، التوعية بأهمية نشر ثقافة الشراكة داخل الجامعة وخارجها، وإيجاد وتفعيل قنوات الاتصال بين الجامعة والقطاع الخاص، إضافة إلى تجويد التعليم الجامعي والتدريب المستمر بما يتناسب مع متطلبات القطاع الخاص.
- **كما أجرت الكلبانية (2019)** دراسة تؤكد على دور القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الأعاقة بسلطنة عُمان، و ركزت الدراسة على التعرف على معوقات الشراكة من وجهة نظر أصحاب العلاقة. تكونت عينة الدراسة من (71) من العاملين بوزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات شراكة القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة في محافظة الظاهرة جاءت بدرجة عالية. وأخيراً قدمت الدراسة مقترحات لتفعيل شراكة القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة بسلطنة عُمان.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح بعد استعراض ما سبق من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تعدد الأهداف التي سعت لتحقيقها، وتباين المتغيرات التي تناولتها، فجاءت هذه الدراسة إستكمالاً مهماً للدراسات السابقة، فهي تسد فجوة بحثية من خلال التعمق أكثر في دراسة التحديات التي تحد من تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع التعليمي خاصة في سلطنة عُمان. فقد اتفقت الدراسة الحالية بعض الشيء من حيث الهدف مع دراسة كلاً من الكلبانية (2019) ولاشين والقرينية (2017) و(2014)Du,Evelina وشعيان(2012) والنضال والعريقات(2011) والأشقر(2010) في دراسة مجموعة من تحديات الشراكة، بينما ركزت دراسة (2017)Duncan على نوع واحد من التحديات فقط وهو تحديات الحوكمة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتماثلت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت على عينات من القطاع العام المتمثل في قطاع التعليم المدرسي، بينما جاء تطبيق دراسة كلاً من الغامدي(2017) وإبراهيم والحّمار(2017) و(2017)Duncan والنضال والعريقات(2011) على مجتمع القطاع العام والخاص المتمثل في قطاع التعليم العالي.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة بهدف الكشف عن التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بسلطنة عمان وآليات التغلب عليها من وجهة نظر العينة، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي، والوظيفة وموقع العمل والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم (2020) تألف مجتمع الدراسة من (32917) فرداً من موظفي القيادات الوسطى بديوان عام الوزارة وكذلك المديريات التعليمية بست محافظات على مستوى السلطنة، شملت الفئات الوظيفية الإدارية من مديري العموم ونوابهم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام، إضافة للمشرفين التربويين ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الحكومية والخاصة ونوابهم والمعلمين من الجنسين. وقد تم التطبيق على عينة عشوائية بلغت (436) فردا مثلت ما نسبته (1.3%) من مجتمع الدراسة. ويوضح جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المستهدفة

موقع العمل	النوع	الوظيفة				المجموع
		وظائف الإدارة الوسطى*	مشرف تربوي/ إدارة مدرسية	مدير مدرسة/ مساعد مدير	معلم	
ديوان عام الوزارة	ذكور	26	3	3	6	38
	إناث	16	6	3	6	31
المديريات التعليمية	ذكور	54	21	45	48	168
بالمحافظات	إناث	26	14	46	95	181
القطاع الخاص	ذكور	2	0	5	0	7
	إناث	3	1	5	2	11
المجموع		127	45	107	157	436
النسبة		%29	%10	%25	%36	%100

*تشمل مدير عام /مدير عام مساعد، مدير دائرة/مدير دائرة مساعد/ رئيس قسم.

3.3. أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانة "تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عُمان" بحيث تتلاءم مع واقع الشراكة في البيئة العمانية واعتمادا على الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع كدراسة الغامدي(2018) و Duncan(2017) ولاشين والقرينية (2017)؛ و Al-Tubi(2014) والنضال و العريقات(2011) والأشقر(2010).و العتيبي (2005). وتتكون الاستبانة من (41) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية؛ تشمل: التحديات التشريعية والتنظيمية بمجموع فقرات بلغ (16) فقرة، والتحديات الإدارية والفنية وتتضمن (11) فقرة، والتحديات المالية وتشمل (7) فقرات، والتحديات الثقافية والتي تتناول الوعي العام عن موضوع الشراكة في قطاع التعليم وتضم (7) فقرات أيضاً. ويُجاب عن الفقرات بمقياس ذو تقدير خماسي كالآتي: موافق بشدة (5)؛ موافق (4)؛ محايد (3)؛ غير موافق (2)؛ غير موافق بشدة (1)، كما أضيف سؤال مفتوح لاستقراء وجهات نظر أفراد العينة حول آليات التغلب على التحديات التي طرحتها أداة الدراسة. أيضاً اشتملت الاستبانة على بعض المعلومات الشخصية عن المستجيبين كالنوع الإجتماعي والوظيفة والخبرة العملية وموقع العمل إن كان بديوان عام الوزارة أو بإحدى المديريات التعليمية بالمحافظات أو بالقطاع الخاص.

4.3. إجراءات الصدق والثبات:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على (5) محكمين من الخبراء والأساتذة والمختصين بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس والجامعة العربية المفتوحة ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بهدف التأكد من انتماء العبارات للأبعاد وللاستبانة بشكل عام، وسلامة اللغة ووضوحها؛ حيث تم التعديل في صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها وإعادة توزيعها وفقاً لآراء المحكمين.

أما بالنسبة لثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الثبات للأبعاد وللأداة ككل من خلال احتساب معامل (ألفا كرونباخ)؛ حيث تراوحت معاملات ثبات الأبعاد بين (0.84 – 0.93)، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.96)، وهي مؤشرات ثبات مرتفعة ومقبولة تسمح بتطبيق الأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وجدول (2) يوضح معاملات الثبات لأبعاد الأداة وعدد فقراتها.

جدول (2): معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة وعدد فقراتها

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحديات التشريعية والتنظيمية	16	0.93
2	التحديات الإدارية والفنية	11	0.91
3	التحديات المالية	7	0.86
4	التحديات الثقافية	7	0.84
	الأداة بشكل لعام	**41**	**0.96**

5.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

تم أخذ الموافقة الرسمية على تطبيق أداة الدراسة برقم قيد المراسلة (2821154977). من دائرة الدراسات والتعاون الدولي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وهي الجهة المخولة بمنح الموافقات لإجراء البحوث والدراسات على المؤسسات التعليمية التابعة لها بالسلطنة؛ حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة عبر رابط إلكتروني في النظام الرسمي للمراسلات بالوزارة لتسهيل عملية الوصول إلى العينة المستهدفة.

6.3. المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة لمعرفة مستوى التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي، ولأغراض تفسير الدرجات تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات بناءً على المعيار التالي: (1.00 – 2.49) يشير إلى مستوى ضعيف؛ و(2.50 – 3.49) يعبر عن مستوى متوسط؛ و(3.50 – 5.00) يشير إلى مستوى مرتفع.

- تحليل التباين المتعدد MANOVA للإجابة عن سؤال الفروق.
- التحليل النوعي لإجابات العينة على السؤال المفتوح الذي يركز على آليات التغلب على التحديات التي طرحتها الدراسة.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض تفاصيل النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS، وهي مرتبة وفقا لتسلسل أسئلة الدراسة.

1.4. نتائج السؤال الأول:

والذي ينص على: "ما مستوى تو افر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الرتب لاستجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة وللأداة ككل والتي تناولت في مجملها قياس مستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بسلطنة عمان، والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لتحديات وفقاً لأبعاد أداة الدراسة (ن*= 436)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	التحديات التشريعية والتنظيمية	3.99	0.58	مرتفع	4
2	التحديات الإدارية والفنية	4.12	0.57	مرتفع	1
3	التحديات المالية	4.05	0.59	مرتفع	3
4	التحديات الثقافية	4.08	0.63	مرتفع	2
5	التحديات بشكل عام	**4.05**	**0.52**	مرتفع	--

*ن: عدد أفراد العينة

يتبين من نتائج جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لكافة أبعاد التحديات جاءت بقيم مرتفعة تراوحت بين (3.99 – 4.12)؛ حيث تصدرت القائمة التحديات الإدارية والفنية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.57)، تلها في الرتبة الثانية التحديات الثقافية بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.63)، أما في الرتبة الأخيرة فقد احتلتها التحديات التشريعية والتنظيمية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى المستوى العام بلغ المتوسط الحسابي للتحديات ككل مستوىً مرتفعا أيضاً بقيمة بلغت (4.05) وانحراف معياري (0.52).

وهذه النتائج في مجملها تشير إلى توافر هذه التحديات بشكل مرتفع الأمر الذي قد يعيق أو يؤثر على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان، ويعزى السبب في ذلك إلى حداثة هذا الموضوع على الساحة العمانية بالرغم من قيام بعض المشاريع الصغيرة والمبادرات المحدودة من قبل القطاع الخاص كدعم الذي يشمل بعض المساهمات المالية والعينية كتوفير الجوائز وبعض الأجهزة وتمويل بعض الفعاليات المدرسية، وتقديم الدعم في البنى الأساسية كتجهيز بعض المرافق المدرسية كالمختبرات والملاعب، وتوفير بعض المباني التعليمية والمدرسية، كما يتخذ التعاون مع القطاع الخاص بعض الأبعاد الإجتماعية كالسلامة على الطريق ودمج الطلبة ذوي الإعاقة، وبرامج "القرية المتعلمة" لتعليم الكبار، وأغلب هذه المبادرات محدودة النطاق ولا تستهدف النظام التعليمي بشكل شامل، وتستهدف أنشطة الشراكة الأبعاد الثقافية في حياة فئة منتقاه من الطلبة كتركيزها على المهارات القيادية والعمل ضمن فريق كبرامج المدارس المنتسبة لليونسكو، أما الشراكات المتعلقة بجودة المخرجات التعليمية فهي محدودة للغاية وتفتقر إلى رؤية بعيدة الأمد ولا تلقى الإهتمام الكافي، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود رؤية واضحة بماهية الشراكة وأستراتيجيات تنفيذها من قبل القطاع العام، إضافة إلى القصور العام في فهم ثقافة الشراكة وتبيان إيجابياتها على نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع التعليمي.

ومقارنة مع نتائج الدراسات السابقة فإن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلاً من (الأشقر، 2010؛ الجريوي، 2015؛ الوهيبي، 2016؛ لاشين والقرينية، 2017؛ Duncan, 2017؛ إبراهيم والحّمار، 2017؛ الكلبانية، 2019) والتي أجمعت على أرتفاع متوسطاتها الحسابية وفق إستجابات أفراد عينة الدراسة.

وللتعمق أكثر في تفاصيل التحديات التي طرحتها الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات الأبعاد الأربعة التي مثلت تلك التحديات التي سيتم عرضها تباعا كما يلي:

- **نتائج فقرات البعد الأول "التحديات التشريعية والتنظيمية":** ويستعرض جدول (4) تلك النتائج بالتفصيل.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول "التحديات التشريعية والتنظيمية"(ن*= 436)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	عدم وضوح الأُطر التشريعية اللازمة لإنجاح الشراكة.	4.04	0.83	مرتفع	7
2	ضعف اللوائح التنفيذية المنظمة لكافة أشكال شراكة القطاع الخاص مع القطاع التعليمي الحكومي.	4.08	0.78	مرتفع	5
3	غياب الوثائق المنظمة لمعايير الجودة في الاستثمار في التعليم المدرسي.	4.00	0.92	مرتفع	11
4	ضعف الأطر المنظمة لطبيعة العلاقة بين القطاع الخاص والحكومي في التعليم المدرسي.	4.03	0.82	مرتفع	8
5	قلة اللجان الاستشارية لوضع اللوائح المنظمة للشراكة بين القطاعين.	3.91	0.88	مرتفع	13
6	ضعف التزام القطاع العام بالشروط التعاقدية فيما يتعلق باستثمار القطاع الخاص في التعليم المدرسي.	3.66	0.92	مرتفع	16
7	القصور في التشريعات الداعمة لتحقيق الشراكة مع القطاع التعليمي.	4.02	0.77	مرتفع	9
8	قلة الخبرة القانونية اللازمة لطرح مشاريع الشراكة على المستثمرين في القطاع الخاص.	3.86	0.87	مرتفع	14
9	مركزية نظام التعليم المدرسي الحكومي بالسلطنة.	4.17	0.85	مرتفع	1
10	انفراد الحكومة في رسم السياسات العامة والتشريعات المختلفة لمشاريع الشراكة دون مشاركة حقيقية من القطاع الخاص في ذلك.	4.09	0.85	مرتفع	4
11	الافتقار لوجود التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات وأولويات مشاريع الشراكة.	4.16	0.77	مرتفع	2
12	ضعف الرؤية والأهداف للشراكة مع القطاع الخاص.	4.09	0.81	مرتفع	3
13	غياب أسس التقييم المالي والفني والتشغيلي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	4.07	0.81	مرتفع	6
14	غياب أطر الحوكمة لمشاريع الشراكة في قطاع التعليم المدرسي.	4.02	0.79	مرتفع	10
15	قصور دراسات جدوى مشاريع الشراكة قبل التعاقد.	3.96	0.81	مرتفع	12
16	ضعف القدرة التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم على تنفيذ مشاريع الشراكة.	3.79	0.97	مرتفع	15
	البعد بشكل عام	**3.99**	**0.58**	**مرتفع**	--

*ن: عدد أفراد العينة

يتضح من نتائج جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "التحديات التشريعية والتنظيمية" قد تراوحت بين (3.66 – 4.17) وهي تشير إلى توفر هذه التحديات بمستوى مرتفع؛ حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (9) والتي تنص على "مركزية نظام التعليم المدرسي الحكومي بالسلطنة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.85)، تلها الفقرة رقم (11) التي تنص على "الافتقار لوجود التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات وأولويات مشاريع الشراكة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.77)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة السادسة التي تنص على "ضعف التزام القطاع العام بالشروط التعاقدية فيما يتعلق باستثمار القطاع الخاص في التعليم المدرسي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.66) وانحراف معياري (0.92)، أما على المستوى الإجمالي للبعد فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وهي قيمة تعبر عن مستوى مرتفع لدرجة توافر هذه التحديات التي قد تظهر أمام تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بسلطنة عُمان وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة فإن هذه النتيجة جاءت تتفق مع دراسة (الكلبانية،2019؛ الوهيبي، 2016؛ الأشقر،2010؛ النضال والعريقات،2011؛ Carolyn and Laurie,2009؛ العتيبي، 2005) حيث جاءت تؤكد على القصور في وجود تشريعات قانونية، وضعف القدرة التنظيمية والإجرائية لدى وزارة التربية والتعليم على تطبيق مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص، إضافة إلى عدم كفاية اللوائح التنفيذية ووضوحها التي تُمكن من تنظيم إسهامات القطاع الخاص في تطوير القطاع التعليمي، كما أكدت إستجابات أفراد العينة على مركزية نظام التعليم الحكومي في السلطنة ويعزى ذلك إلى إنفراد الحكومة في تقديم الخدمات التعليمية والإشراف عليها.

- **نتائج فقرات البعد الثاني "التحديات الإدارية والفنية": حيث يبين جدول (5) تفاصيل تلك النتائج.**

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني "التحديات الإدارية والفنية"(ن*= 436)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	كثرة الاجراءات الادارية الحكومية التي تعوق عملية الشراكة.	4.26	0.76	مرتفع	2
2	بطء إجراءات الحصول على الموافقات والتراخيص.	4.34	0.72	مرتفع	1
3	غياب آليات الاتصال الفعال بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتعليم المدرسي.	4.15	0.81	مرتفع	5
4	غياب الهيكلة الإدارية المناسبة لتفعيل التعاون والشراكة بين القطاع الخاص وقطاع التعليم الحكومي.	4.09	0.81	مرتفع	6
5	التعقيدات الإدارية على مستوى مشاريع القطاع العام.	4.21	0.81	مرتفع	3
6	تضارب آليات العمل الإدارية بين القطاعين العام والخاص.	3.94	0.87	مرتفع	11
7	اختلاف أساليب الإدارة بين القطاعين العام والخاص.	4.05	0.82	مرتفع	9
8	الافتقار إلى خبرة إدارة مشاريع الشراكة.	3.99	0.84	مرتفع	10
9	تعدد الموافقات والتراخيص اللازمة لتنفيذ مشاريع الشراكة والاستثمار في التعليم المدرسي.	4.16	0.76	مرتفع	4
10	ضعف تعزيز العلاقة بين القطاع الخاص والحكومي في التعليم المدرسي.	4.07	0.80	مرتفع	7
11	ضعف وضوح آليات تفعيل الشراكة لدى وزارة التربية والتعليم.	4.06	0.76	مرتفع	8
	البعد بشكل عام	**4.12**	**0.57**	**مرتفع**	--

*ن: عدد أفراد العينة

من نتائج جدول (5) يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة؛ حيث بلغت قيما تراوحت بين (3.94 – 4.34)، وهي تعبر في مجملها عن مستوىً مرتفع لتوفر التحديات الإدارية والفنية التي تواجه مشاريع الشراكة في التعليم المدرسي بسلطنة عمان، وقد جاءت في مقدمة هذه التحديات الفقرة الثانية التي تحدثت عن "بطء إجراءات الحصول على الموافقات والتراخيص" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.72)، تلتها في الترتيب الفقرة الأولى "كثرة الاجراءات الادارية الحكومية التي تعوق عملية الشراكة" بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.76)، في حين تذيلت القائمة الفقرة السادسة التي نصت على "تضارب آليات العمل الإدارية بين القطاعين العام والخاص" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.87)، وهذه النتائج تدل على بيروقراطية الإجراءات الحكومية لحصول القطاع الخاص على التراخيص اللازمة لتنفيذ مشاريع الشراكة في القطاع التعليمي، وتعدُد الإجراءات الروتينية وتعقيدها التي تعوق من فاعلية تنفيذ عملية الشراكة مستهلكة في ذلك وقتاً وجهداً كبير في التفاوض للحصول على الموافقات الرسمية، إضافة إلى ضعف التنسيق والتواصل المستمر بين القطاع التعليمي الحكومي والقطاع الخاص ، ويعزى ذلك إلى غياب آليات تنظم العلاقة بين طرفي أعضاء الشراكة، وهذا ما أظهرته نتائج دراسات كل من (إبراهيم والحّمار، 2017؛ المزين وصبيح، 2015؛ شعبان، 2012؛ الطوق، 2009؛ العتيبي، 2005) التي أكدت على حدة البيروقراطية الحكومية في الإجراءات الإدارية، وضعف العلاقة بين إدارات التعليم والقطاع الخاص، وقصور كفاية النظم واللوائح التي تنظم إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم، الافتقار إلى الخبرة الإدارية في تسهيل تنفيذ مشاريع الشراكة، وضعف التكامل والتنسيق بين أطراف الشراكة.

- **نتائج البعد الثالث "التحديات المالية": حيث يوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على تلك التحديات.**

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لفقرات البعد الثالث "التحديات المالية"(ن*= 436)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	ضعف وضوح سياسات تمويل مشاريع الشراكة في قطاع التعليم.	4.13	0.76	مرتفع	2
2	قصور الضمانات التي تعمل على تخفيف مخاطر رفع نسبة الضرائب وتقلبات الأسعار على المستثمر بالقطاع الخاص.	4.05	0.79	مرتفع	5
3	قصور التنظيم المالي الحكومي لحقوق المستثمرين من القطاع الخاص في مشاريع الشراكة.	4.06	0.78	مرتفع	4
4	خضوع مشاريع الشراكة للسياسات الاقتصادية والاجراءات المالية المعقدة المتبعة في القطاع العام.	4.00	0.80	مرتفع	6
5	ضعف مرونة النظام المالي لدعم فرص الاستثمار في القطاع التعليمي.	4.08	0.75	مرتفع	3
6	صعوبة تحديد الاحتياجات التمويلية والتخطيط لها.	3.88	0.85	مرتفع	7
7	تركيز القطاع الخاص على المجالات ذات المردود المالي السريع.	4.15	0.81	مرتفع	1
	البعد بشكل عام	**4.04**	**0.59**	**مرتفع**	--

*ن: عدد أفراد العينة

يلاحظ من نتائج جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بلغت قيما تراوحت بين (3.88 – 4.15)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع من التحديات حسب وجهة نظر العينة، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة "تركيز القطاع الخاص على المجالات ذات المردود المالي السريع" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.81)، تلتها في المرتبة الثانية بفارق بسيط في المتوسط الحسابي الفقرة الأولى التي نصت على "ضعف وضوح سياسات تمويل مشاريع الشراكة في قطاع التعليم"، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "صعوبة تحديد الاحتياجات التمويلية والتخطيط لها" بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.85)، أما المتوسط الحسابي العام لبعد "التحديات المالية" فقد حقق مستوىً مرتفعا بقيمة بلغت (4.04) وانحراف معياري (0.59).

وبحسب نتائج الدراسات السابقة فإن نتائج هذا البعد تتفق مع نتائج دراسات كلاً من(المعمرية، 2011؛ شعبان، 2012؛ الجويري، 2015؛ الوهيبي، 2016؛ الغامدي، 2017) بينما جاءت دراسة العتيبي (2005) بدرجة موافقة متوسطة. ومجمل هذه النتائج تشير إلى عدم مرونة اللوائح المالية وتعقد إجراءاتها، وتركيز القطاع الخاص على الأرباح والمردود المالي فقط وفي أقصر مدة زمنية ممكنة ليتجنب إنخفاض الأرباح المالية، وإنخفاض ثقافة القطاع الخاص حول أهمية مخرجات التعليم المدرسي ومدى قدرتها على المساهمة في تغطية متطلباته، كما أن ضعف الميزانية والقصور في الإمكانات المادية هي من أكبر التحديات التي يواجهها القطاع الحكومي لتغطية متطلبات القطاع التعليمي.

- **نتائج البعد الرابع "التحديات الثقافية": والتي تشير إلى الوعي العام لدى عينة الدراسة حول أهمية الشراكة ومزاياها وتحدياتها، وجدول (7) يستعرض المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.**

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "التحديات الثقافية"(ن*= 436)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	عدم وضوح الأهداف المتوخاة من الشراكة مع القطاع الخاص في التعليم المدرسي.	4.06	0.78	مرتفع	5
2	غياب التسويق لأنماط الشراكة الممكنة في التعليم المدرسي بالسلطنة.	4.19	0.76	مرتفع	2
3	مخاوف المجتمع من سيطرة القطاع الخاص على أسعار الخدمات التعليمية.	3.92	1.04	مرتفع	7
4	ضعف الوعي المجتمعي بمزايا الشراكة وانعكاسها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	4.09	0.85	مرتفع	4
5	ضعف التوعية والنشر الإعلامي حول أهمية الشراكة وتطبيقاتها المختلفة.	4.22	0.76	مرتفع	1
6	مخاوف المجتمع من تأثير الشراكة مع القطاع الخاص على مجانية التعليم.	4.00	1.03	مرتفع	6
7	الخلط بين مفهومي الشراكة والخصخصة وعدم وضوح الفرق بينهما.	4.10	0.86	مرتفع	3
	البعد بشكل عام	**4.08**	**0.62**	**مرتفع**	-

*ن: عدد أفراد العينة

من نتائج جدول (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "التحديات الثقافية" جاءت في مجملها مرتفعة أيضاً وقد بلغت قيما تراوحت بين (3.92 – 4.22)، حيث تصدرت الفقرة "ضعف التوعية والنشر الإعلامي حول أهمية الشراكة وتطبيقاتها المختلفة " قائمة هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.76)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "غياب التسويق لأنماط الشراكة الممكنة في التعليم المدرسي بالسلطنة" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.76)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "مخاوف المجتمع من سيطرة القطاع الخاص على أسعار الخدمات التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.04)، وعلى المستوى الكلي للبُعد فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت (4.08) بانحراف معياري (0.62).

ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة فإن نتيجة هذا البعد تتفق مع دراسة كلاً من (الكلبانية، 2019؛ الغامدي، 2017؛ المزين وصبيح، 2015؛ الجريوي، 2015؛ التوبية، 2014؛ العتيبي، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى التخوف من العولمة وتخصيص التعليم، قصور الدور الإعلامي في نشر ثقافة الشراكة من حيث أهميتها ونتائجها الإيجابية، ضعف قناعة وثقة المستثمرين وأصحاب الأعمال بقدرة وخبرة المخرجات التعليمية، قلة التركيز الإعلامي على مشاركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى ضعف الوعي المجتمعي للقطاعين العام والخاص والذي يُعد من أبرز تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2.4. نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم المدرسي بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، الوظيفة، الخبرة، مقر العمل، القطاع)؟

أولاً: متغير النوع الإجتماعي:

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار الفروق بين الذكور والإناث في مستوى درجة توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالسلطنة، والنتائج لهذا المتغير يبينها جدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل التباين المتعدد MANOVA لتحديات الشراكة بين القطاعين في التعليم المدرسي وفقاً لمتغير النوع الإجتماعي

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة محك "بيلاي"	قيمة "ف"	مستوى الدلالة*
التحديات التشريعية والتنظيمية	ذكر	213	4.05	0.56	0.01	1.06	0.37
	أنثى	223	3.95	0.59			
التحديات الإدارية والفنية	ذكر		4.14	0.57			
	أنثى		4.10	0.58			
التحديات المالية	ذكر		4.04	0.57			
	أنثى		4.06	0.61			
التحديات الثقافية	ذكر		4.05	0.58			
	أنثى		4.11	0.66			
التحديات بشكل عام	ذكر		4.07	0.49			
	أنثى		4.04	0.54			

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج جدول (8) أن قيمة "ف" المقابلة لقيمة محك "بيلاي" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في كافة أبعاد التحديات؛ حيث تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في درجة تقديرهم لمستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي؛ الأمر الذي يشير إلى تقارب تقدير أفراد العينة من الذكور والإناث لدرجة توافر التحديات بكافة أبعادها، ويعزى ذلك إلى تشابه رؤيتهم وإدراكهم إلى بأهمية تمويل التعليم المدرسي

والوفاء بمتطلبات العملية التعليمية، ونظراً لإنتماءهم لنظام تعليمي واحد وبالتالي يواجهون ذات التحديات التي تعوق تنفيذ مشاريع الشراكة في القطاع التعليمي. وبشكل عام فإن هذه النتيجة تتفق مع ما بينته دراسات كل من (الغامدي، 2017؛ لاشين و القرينية، 2017؛ الجريوي، 2015؛ العتيبي، 2005).

ثانياً: متغير الوظيفة:

طُبقَ أيضاً تحليل التباين المتعدد MANOVA لمعرفة الفروق بين متغير الوظيفة. وجدول (9) يبين النتائج في هذا الشأن.

جدول (9): نتائج تحليل التباين المتعدد MANOVA لتحديات الشراكة بين القطاعين في التعليم المدرسي وفقاً لمتغير الوظيفة

الأبعاد	وظائف الإدارة الوسطى* (ن=127)		مشرف تربوي/ إدارة مدرسية (ن=45)		مدير مدرسة/ مساعد مدير (ن=107)		معلم (ن=157)		قيمة محك "بيلاي"	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	م**	ع***	م**	ع***	م**	ع***	م**	ع***			
التحديات التشريعية والتنظيمية	4.04	0.61	4.08	0.44	4.15	0.55	3.84	0.58	0.05	1.73	0.06
التحديات الإدارية والفنية	4.13	0.61	4.13	0.44	4.24	0.54	4.02	0.59			
التحديات المالية	4.05	0.57	4.12	0.47	4.16	0.56	3.96	0.64			
التحديات الثقافية	4.08	0.65	4.26	0.47	4.16	0.64	4.00	0.63			
التحديات بشكل عام	4.07	0.52	4.13	0.37	4.18	0.49	3.93	0.55			

*ن: عدد أفراد العينة **م: المتوسط الحسابي ***ع: الانحراف المعياري مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من نتائج جدول (9) يتبين أن قيمة "ف" المقابلة لقيمة محك "بيلاي" غير دالة إحصائياً في كافة أبعاد تحديات الشراكة، مما يدل على عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في درجة تقديرهم لمستوى توافر تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية؛حيث تتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة (لاشين و القرينية، 2017 والمزين وصبيح، 2015 والعتيبي، 2005)، وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بالدور المطلوب من القطاع الخاص بدعم وتمويل العملية التعليمة وإتفاقهم حول ذلك.

ثالثاً: متغير الخبرة:

تم توظيف تحليل التباين المتعدد أيضاً وجدول (10) يوضح نتائج الفروق في هذا المتغير.

جدول(10): نتائج تحليل التباين المتعدد لأبعاد تحديات الشراكة وفقاً لمتغير الخبرة

الأبعاد	10سنوات فأقل (ن*=97)		(10-20) سنة (ن*=24)		أكثر من 20 سنة (ن*=10)		قيمة محك "بيلاي"	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	م**	ع***	م**	ع***	م**	ع***			
التحديات التشريعية والتنظيمية	3.82	0.54	3.98	0.64	4.09	0.50	0.01	0.66	0.73
التحديات الإدارية والفنية	3.98	0.54	4.08	0.63	4.21	0.51			
التحديات المالية	3.88	0.59	4.00	0.62	4.19	0.53			
التحديات الثقافية	3.96	0.60	4.01	0.65	4.23	0.57			
التحديات بشكل عام	3.89	0.47	4.01	0.57	4.17	0.44			

*ن: عدد أفراد العينة **م: المتوسط الحسابي ***ع: الانحراف المعياري مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج جدول (10) أن قيمة "ف" المقابلة لقيمة محك "بيلاي" أيضاً غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد التحديات، مما يدل على أن سنوات الخبرة لا تؤثر في مستوى تقدير الفرد لدرجة توافر تحديات الشراكة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من(لاشين والقرينية، 2017؛ الجريوي، 2015) ويعزى ذلك إلى قناعة أفراد العينة بوجود هذه التحديات التي تحول دون تحقيق الشراكة وتنفيذ مشاريعها في القطاع التعليمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2017)،حيث أثبتت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة لصالح عدد سنوات الخبرة الأعلى ويعود ذلك وفق ما فسرته الدراسة إلى اهتمامهم الأكبر لتحقيق الشراكة؛ نتيجة الخبرات التي أكتسبوها والتجارب التي مرو بها.

رابعاً: متغير موقع العمل:

أيضاً تم استخدام تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة بناءً على موقع عملهم. وجدول (11) يوضح نتائج الفروق في هذا المتغير.

جدول(11): نتائج تحليل التباين المتعدد لأبعاد تحديات الشراكة وفقاً لمتغير موقع العمل

الأبعاد	ديوان عام الوزارة (ن*=18)		مديريات المحافظات (ن*=18)		القطاع الخاص (ن*=18)		قيمة محك "بيلاي"	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	م**	ع***	م**	ع***	م**	ع***			
التحديات التشريعية والتنظيمية	4.10	0.66	4.03	0.52	4.21	0.51	0.11	0.71	0.68
التحديات الإدارية والفنية	4.15	0.64	4.14	0.43	4.36	0.44			
التحديات المالية	4.15	0.59	4.07	0.57	4.21	0.42			
التحديات الثقافية	4.08	0.74	4.25	0.51	4.27	0.49			
التحديات بشكل عام	4.12	0.60	4.10	0.43	4.26	0.41			

*ن: عدد أفراد العينة **م: المتوسط الحسابي ***ع: الانحراف المعياري مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج جدول (11) أن قيمة "ف" المقابلة لقيمة محك "بيلاي" غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد التحديات أيضاً، الأمر الذي يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول جملة التحديات التي تؤثر على الشراكة في قطاع التعليم المدرسي بغض النظر عن موقع عملهم سواءً في القطاع الحكومي بديوان عام الوزارة أو المديريات التعليمية بالمحافظات أو في القطاع الخاص لا تؤثر في مستوى تقدير الفرد لدرجة توافر تحديات الشراكة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج متغيرات النوع الإجتماعي والوظيفة وسنوات الخبرة الآنفة الذكر؛ حيث تبين عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات مجتمعة في مستوى تقدير أفراد العينة لدرجة توافر تحديات الشراكة وأن جميعهم متفقون على توافرها بدرجة مرتفعة على عكس ما أظهرته دراسة (العتيبي، 2005) حيث أعزى ذلك من وجهة نظر مسؤولي القطاع الخاص بضعف قناعة القطاع الخاص بإحتياجات التعليم، والإعتقاد بأن التعليم العام ليس بحاجة إلى دعم مادي من جهة وعدم إستفادة القطاع الخاص من مخرجات التعليم العام من جهة أخرى.

3.4. نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على: "ما آليات التغلب على التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟"

تم جمع وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلة في (قيادات الإدارة الوسطى، المشرفين التربويين والإدارة المدرسية، مديري المدارس ومساعديهم (الحكومية و الخاصة)، المعلمون)، وتصنيفها بما يتلاءم مع أبعاد الاستبانة في الدراسة الحالية كالآتي:

- **آليات تتصل بالسياسات التشريعية والتنظيمية:**
  - أ. دراسة إحتياجات القطاع التعليمي الفعلي لتحديد مسار الاستثمار بصورة واضحة.
  - ب. وضوح الرؤية المستقبلية بما تتناسب وتطلعات المجتمع العماني وخصوصيته مع الإستفادة من تجارب الشراكة الإقليمية والدولية.
  - ج. رسم سياسة تشريعية تفسرها مواد قانونية ولائحة تنظيمية محددة وواضحة المعالم.
  - د. بناء خطة استراتيجية مبنية على أسس وقواعد لدعم تنفيذ برامج الشراكة التعليمية.
  - هـ. وضع خطط بديلة لضمان تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يعكس الأثر الإيجابي على النواحي الإدارية والتمويلية في ظل أي أزمة يتعرض لها الطرفين.
  - و. الحد من المركزية الإدارية للقطاع العام لتسهيل سياسات تمويل مشاريع الشراكة في قطاع التعليم.
  - ز. عدم إنفراد القيادات العليا في القطاع العام بالإدارة والتنفيذ والإشراف؛ وإشراك أفراد القطاع التعليمي – من ذوي الخبرة- في دراسة اتفاقيات الشراكة بين القطاعين في التعليم.
  - ح. إبراز دور المديريات التعليمية في محافظات السلطنة وإسناد صلاحيات إدارية ومالية تمكنهم من تنظيم وإدارة برامج الشراكة.
- **آليات تتصل بالجوانب الإدارية والفنية:**
  - أ. وضع آليات فاعلة لجذب المستثمر من القطاع الخاص للاستثمار في القطاع التعليمي.
  - ب. تبسيط الإجراءات الإدارية لتنفيذ عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفتح مجالات الإستثمار بدون تعقيدات إدارية.
  - ج. تسهيل الإجراءات الفنية وتفعيل الضمانات القانونية للحصول على رخص الاستثمار.
  - د. المتابعة والتقييم المرحلي لمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص في القطاع التعليمي.
  - هـ. تشكيل فريق من الخبراء التربويين لدراسة المعايير المشتركة بين القطاعين وآلية تنفيذها ووضع اللوائح التنظيمية المرنة التي تسهم في جذب المستثمر من القطاع الخاص.
  - و. تعيين الكوادر البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية والفنية لقيام القطاع العام التعليمي بدوره لتحقيق التكامل مع خبرة القطاع الخاص.
- **آليات تتصل بالجانب المالي:**
  - أ. دراسة إنشاء صندوق استثماري لتمويل التعليم من خلال مساهمة الشركات والمؤسسات والأفراد في المجتمع.

ب. تقديم التسهيلات الإدارية والفنية الداعمة للمستثمرين من القطاع الخاص للمساهمة الفاعلة في تمويل التعليم المدرسي.

ج. تنظيم وتشريع مساهمة القطاع الخاص لتنفيذ برامج الشراكة بين القطاعين وتطويرها بما يخدم العملية التعليمية.

- **آليات تتصل بتنمية الوعي العام:**

أ. وضع خطة إعلامية مدروسة لنشر الثقافة المجتمعية عن ما هية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات تطبيق مشاريعها والعائد منها في مجال التعليم.

ب. التوعية الاعلامية التربوية لماهية الأطر التشريعية والقانونية التي تحدد أسس الشراكة و تحمي أطراف الشراكة: القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع.

ج. تفعيل دور الإعلام التربوي بالإعلان عن إمكانيات المدارس الحكومية وإحتياجاتها التعليمية، للإستفادة من تمويل القطاع الخاص لها.

د. التسويق الإعلامي عن المشاريع والبرامج التعليمية وربطها بإحتياجات القطاع الخاص تشجيعاً لخلق فرص إستثمارية مستدامة.

5. الخاتمة:

1.5. التوصيات:

بعد دراسة ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الأدبيات السابقة؛ ومن خلال الدور الفاعل للشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المدرسي، ودعماً لتحقيق رؤية عُمان 2040 فأن هذه الدراسة خرجت بمجموعة من التوصيات التي تمثلت في الآتي:

- تبني سياسات وطنية داعمة لتطبيق الشراكة في ظل قوانين وتشريعات واضحة ولوائح تنظيمية وإدارية مناسبة وذلك من خلال:

أ. إرساء أُطر تشريعية وقانونية بلائحة تنفيذية واضحة المواد تتناسب والإستثمار في المجال التعليمي.

ب. وضع استراتيجية وطنية تحدد أدوار القطاع الخاص في القطاع التعليمي.

ج. إنشاء هيئة متخصصة ومشتركه بين القطاعين العام والخاص تتولى سياسات الشراكه في التعليم المدرسي وكل مايتعلق بإدارة وتنظيم برامج الشراكه مفعلة المحاسبية والمساءلة الإجتماعية للقطاع الخاص.

د. وضع سياسات تشريعية تراعي جميع الجوانب الثقافية والإجتماعية والجغرافية بالدولة، لإختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ مشاريع الشراكة في التعليم.

- تبني حزمة من الإجراءات الإدارية والفنية على مستوى قطاع التعليم تسعى إلى توفير بيئة جاذبة لإستثمارات القطاع الخاص وتوظيفها بنجاح، وتشمل الآتي:

أ. تطوير الأُطر التنظيمية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات العمل لكافة أطراف الشراكة لدعم ونجاح مشاريع الشراكة في التعليم.

ب. تطبيق مبادىء ومعايير واضحة ومعلنه للرقابة والمحاسبية في النظام التعليمي، لتشمل أسس المشاركة بين القطاعين العام والخاص.

ج. قياس ومراقبة مؤشرات الأداء المنشودة ككفاءة التشغيل، وبناء القدرات، وجودة المخرجات.

- رفع مستوى الوعي الفكري والثقافي بين مؤسسات المجتمع لتنفيذ مشاريع الشراكة وإيجاد بيئة ملائمة لنجاحها. من خلال الآتي:

أ. أبراز دور الإعلام التربوي في نشر ثقافة تعزيز تطبيق الشراكة وتأثيرها الإيجابي في تحسين تقديم الخدمات التعليمية المساندة.

ب. إصدار نشرات تثقيفية تعرض نجاح التجارب الإقليمية و العالمية في تطبيق مشاريع الشراكة والإستفادة منها في إكتساب الخبرات الفنية.

ج. إعداد المزيد من الدراسات والبحوث العلمية المتعمقة لأنماط الشراكة مع القطاع الخاص التعليمي لتشغيل المدارس الحكومية وتلبية متطلباتها التعليمية.

د. تنظيم مؤتمرات وندوات لمناقشة أوجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال التعليمي وأبرز مستجدات التعاون المشترك.

هـ. وضع دليل تفصيلي محدداً برؤية مستقبلية للتعليم وموضحاً الهدف من تطبيق الشراكة في القطاع التعليمي والمفاهيم المرتبطة بها.

2.5. المقترحات:

يقترح الباحثون عدداً من الدراسات المستقبلية وهي على النحو التالي:

- إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي على عينات أخرى في القطاع الخاص كالرؤساء التنفيذيين وملاك المشاريع الاستثمارية والموظفين في الشركات الحكومية والخاصة.
- الشراكة بين القطاع التعليمي المدرسي والقطاع الخاص ودورها في تنمية وتعزيز الإقتصاد المعرفي.
- تطبيق أنماط الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ المشاريع التربوية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عُمان.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمود مصطفى و الحمار، محمد ماهر. (2017)، تفعيل الشراكة بين كلية التربية جامعة نجران ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*: 38، 73-100.
2. الأشقر، أشرف علي. (2010). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم العام في الأردن: المبررات والمعوقات*. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، كلية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الأردن.
3. اسماعيل، محمد. (2020). *أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربي*. صندوق النقد العربي، العدد(10) https://www.amf.org.ae/ar/content
4. بدير، المتولى اسماعيل. (2005). الشراكة المجتمعية في التعليم – دراسة حالة لاحدى المدارس التعاونية-. *مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة*، 1(59).
5. بلاساندرم، ريما ناير. (2015). *الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم في العالم العربي: تجارب وطرائق*. البوابة العربية للتنمية، بيروت.https://arabdevelopmentportal.com
6. البلوشي، يوسف بن حمد. (2019). *الشراكة والإستثمار*. مقالة، جريدة الشبيبة، الصادر بتاريخ 17/أكتوبر/2019، متوفر على 3/ 7 / 2021. https://shabiba.com/article/125744
7. البطراوي، حسين. (2020). *الشراكة بين القطاع العام والخاص في الدول العربية (بعض المشروعات تنتهي بالتملك... والآخر بإعادة الملكية للدولة)*. المجلة، حرر بتاريخ 2/ إبريل/ 2020، تم الإطلاع على الرابط 10/ يونيو/ 2021، https://arb.majalla.com/node/
8. تقرير "هاندشايك".(2013). *الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التعليم*. مؤسسة التمويل الدولية، متوفر على http://www.ifc.org
9. التوبية، ريا بنت ناصر، والمحروقية، بدرية بنت حمود. (2019). *دور الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في تعزيز التنمية المستدامة في قطاع التعليم المدرسي*. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان: السكان والتنمية المستدامة في سلطنة عُمان. خلال الفترة (14 – 15 / أكتوبر / 2019)، المركز الدراسات العمانية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
10. الجربوي، سمية. (2015). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*: 4(3).
11. حمدونة، محمد أشرف خليل. (2017). *العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الأقتصاد الفلسطيني (من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة)*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.
12. خوجه، هيفاء محمد؛ والمنقاش، سارة بنت عبدالله. (2019). تمويل مدارس التعليم العام من خلال الشراكة المجتمعية: دراسة حالة مدرسة حكومية للبنات في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، 8 (2)، 164-177.
13. الدريج، محمد محمد. (2016). *الشراكة التربوية وتطبيقاتها في التعليم. دراسة علمية*. مجلة المنهل: الإطلاع على الرابط 20/ يناير/ 2020https://www.manhal.net/art/s/3004
14. الرشيدي، عبدالونيس؛ والعنزي، نشمي؛ والقصاص، ياسر. (2017). *المشاركة المجتمعية رؤية من منظور الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي*. ط1، الرياض، مكتبة الرشد.
15. سلام، أحمد رشاد محمود. (2004). *عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية.BOT .في مجال العلاقات الدولية الخاصة*. مصر، دار النهضة العربية، 165.
16. الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى.(2016). مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014- 2020م: تصور مقترح. *دراسات تربوية إجتماعية: جامعة حلوان، كلية التربية*، 22(1)، 443-492.
17. شعبان، منال أحمد حسن. (2012). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعليم المصري ومعوقات تطبيقها*. رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، 79، 223-256.
18. طباجة، يوسف عبد الأمير. (2007). منهجية البحث تقنيات ومناهج. بيروت. دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع.
19. طه، راضي عبد المجيد. (2014)، *التمويل والشراكة في تطوير التعليم في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة (ط1)*، القاهرة: دار الفكر العربي.
20. الطوق، سناء بنت عبدالعزيز.(2009). الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام. *مجلة الإدارة العامة*: 49(4)، 605- 636.
21. عبد القادر، أحمد عبد القادر. (2015). المؤشرات السوقية لآفاق التعاون بين الجامعات السعودية ومجتمع الأعمال بمنطقة تبوك المملكة العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية بمصر*: 6 (1)، 1-27.

22. العتيبي، فهد عباس. (2005). *إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية*. إطروحة دكتواره. المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

23. العتيبي، فهد عباس.(2012). مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك عبد العزيز*، (1)، 41-76.

24. العجمي، محمد حسنين.(2003). *المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة*. مصر، بدون ناشر، النسخة الرقمية آسك زاد.

25. العريقات، أحمد؛ والنضال، الصالحي. (2011). العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية: الجامعة الإسلامية بغزة*، 19 (2)، 1587-1605.

26. العشماوي، شكري رجب. (2011). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية: دراسة تحليلية. *مجلة الحقوق للبحوث القانونية والإقتصادية: جامعة الإسكندرية*، العدد(1).

27. أبو علام، رجاء محمود. (2014). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. عّمان. دار النشر للجامعات.

28. أبو علام، رجاء محمود. (2019). *مدخل إلى مناهج البحث التربوي*. عّمان. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

29. الغامدي، عبدالعزيز بن محمد.(2017). *درجة أهمية الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. بحث مستل من اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد 53. 414-443.

30. قانون. (1999). *الجريدة الرسمية*. وزارة العدل والشؤون القانونية، العدد(657)، الصادر بتاريخ 16/ 10/ 1999، تاريخ الإطلاع على الرابط: 2/ 7/ 2021 https://qanoon.om/p/1999/moe19990115/

31. قانون. (2019). ***الجريدة الرسمية***. وزارة العدل والشؤون القانونية، العدد(1300)، الصادر بتاريخ 7/ 7/ 2019، تاريخ الإطلاع على الرابط: 2/ 7/ 2021 https://mjla.gov.om/legislation/gazettes/details.aspx?Id=430&type=G

32. الكلبانية، جوخة سالم. (2019). دور القطاع الخاص في تمويل برامج تعليم ذوي الإعاقة في سلطنة عُمان من وجهة نظر أصحاب العلاقة. دارسة دكتواره منشورة، *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*: (7)، 37-62.

33. لاشين، محمد عبد الحميد و القرينية، لهية بنت حمد بن سعيد. (2017). *تصور مقترح لمواجهة بعض تحديات الإستثمار في التعليم بسلطنة عُمان*. رسالة ماجستير منشورة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.

34. محمد، محمد متولي دكروري. (2011). *الشراكة مع القطاع الخاص. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية*: 48 (3)، 70-73.

35. محمد، محمود عبد الحافظ. (2013). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحديات*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية: القاهرة، 5- 74.

36. مرعي، بلال محمد مرعي. (2017). *الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الإقتصاد المحلي في فلسطين*. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

37. المزين، سلمان؛ وصبيح، لينا. (2015). معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) بفلسطين*: 29 (9)، 1764- 1786.

38. منظمة العمل العربية. (2012). *مؤتمر العمل العربي في دورة أنعقاده التاسعة والثلاثون (تكامل دور القطاعين العام والخاص في التنمية)*. خلال الفترة (1-8/ أبريل/ 2012م)، جمهورية مصر العربية.

39. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2011). *الشراكة والتنمية.دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة*. تاريخ الإطلاع: 7/ 11/ 2019م. متوفر على: https://www.arado.org/

40. النعناعي، عبير علي علي. (2010). المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الشراكة المجتمعية في مجال التعليم. *مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية: جامعة حلوان، مصر*، 29(3)، 1145-1088.

41. وزارة التربية والتعليم. (2017). *ندوة التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية: رؤى وأفكار*. سلطنة عُمان.

42. وزارة التربية والتعليم.(2019). *التقرير الختامي لأعمال" لجنة وضع الخطوات الإجرائية لتشغيل بعض المدارس الحكومية وإدارتها من قبل القطاع الخاص التعليمي"*. سلطنة عُمان.

43. الوكيل، مصطفى مختار.(2015). *المشاركة المجتمعية وتطوير مدارس التربية والتعليم*. مصر، دار العلم والإيمان.

44. الوهيبي، ابراهيم بن عيد بن حميد. (2016). *تفعيل دور القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بسلطنة عُمان: دراسة مستقبلية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

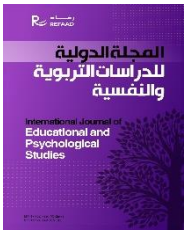
45. بن يزة، يوسف؛ ساحلي، مبروك. (2019). الحوكمة كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص. *دفاتر السياسة والقانون: جامعة قصادي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية*، 11 (2)، 126-137.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Tubi, Raya Nasser Hamdan. (2014). *Public- Private Partnerships (PPPS) in Education in the Sultanate of Oman at the Basic and Post- Basic Education Levels*. Faculty of of Humanities and Social Sciences School of Education, Communication & Language Sciences Newcastle University.
2. Ahmed, ltham. Phenella, Analisa. (2018). Reds contracted and public- private partnerships for sustainable development. *Xiao, Khazho. Zagreb*, 42(2), 145-169.
3. Akyeampong, Kwame, (2009). Public-private partnership in providing basic education in Ghana: challenges and options. *Journal of International and Comparative Education,* 39(2), 135-149. https://doi.org/10.1080/03057920902750368
4. Carolyn D. and Laurie D. (2009). Alliance performance to integrate higher education: Smarter partners with shared values and capacity building**.** *US-China Education Review*, 6 (7), 18-28.
5. Du, Evelina. (2014). *Public-private partnerships: Perceptions and tensions of partnerships and teacher quality in early childhood education*. Mills College. ProQuest Dissertations Publishing.
6. Gibson, Helen; Davies, Brent. (2008). The impact of Public Private Partnerships on education: A case study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *The International Journal of Educational Management,* 22 (1), 74-89. https://doi.org/10.1108/09513540810844576
7. Hazel Duncan, (2017). *Governance Challenges in the Context of Public Private Partnerships in the United States in Higher Education: A Multiple Case Study*. Doctor of Business Administration. Apply to Northcentral University School of Business and Technology.
8. Tochitskaya, Irina. (2007). *Public private Partnerships, Minsk: German Economic Team in Belaruns*, My 2007, P.1.

رفاد REFAAD
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS)
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/3
E-ISSN 2520-4149 | P-ISSN 2520-4130



Challenges of Partnership between the Public and Private Sectors in the School Education Sector and Mechanisms to Overcome them in the Sultanate of Oman

Hajir Talib Al-Mardoof Al-Saadi [1], Badria Hammoud Al-Mahrouqi [2], Dawood Abdulmalek Al-Hadabi [3]

[1,2] Ministry of Education, Sultanate of Oman
[3] Professor of Education, International Islamic University, Malaysia
[1] hajer_alsadi@moe.om

Received : 13/8/2021 **Revised :** 24/8/2021 **Accepted :** 16/9/2021 **DOI :** https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.1.2

Abstract: The study aimed to identify challenges that prevent the application of partnership between the public and private sectors in the school education sector and the mechanisms to overcome them in the Sultanate of Oman. As well as the educational directorates in six governorates across the Sultanate, which included the administrative functional categories of general managers and their deputies, directors of departments and their deputies, and heads of departments, in addition to educational supervisorsb, school administration supervisors, principals of public and private schools and their deputies, and teachers of both genders. The results showed all challenges in high degrees, topped by the administrative and technical difficulties. The results indicated no differences between all the variables of the study sample in the degree of their appreciation of the level of availability of the challenges of the partnership between the public and private sectors in school education in all its dimensions. Based on the results of the study, several recommendations were presented, most notably: adopting national policies that support the implementation of partnership in light of clear legislation and necessary regulations and adopting a package of administrative and technical measures at the level of the education sector that seeks to provide an attractive environment for private sector investments and their successful employment and raising the level of intellectual and cultural awareness among community institutions to implement partnership projects and create a suitable environment for their success.

Keywords: *partnership; public sectors; private sectors; school education; challenges; the Sultanate of Oman.*

References:

1. 'bd Alqadr, Ahmd 'bd Alqadr. (2015). Alm'shrat Alswqyh Lafaq Alt'awn Byn Aljam'at Als'wdyh Wmjtm' Ala'emal Bmntqh Tbwk Almmlkh Al'rbyh. Almjlh Al'lmyh Lldrasat Altjaryh Walbhwth Alby'yh Bmsr: 6 (1), 1-27.
2. Al'jmy, Mhmd Hsnyn.(2003). Almsharkh Almjtm'yh Waledarh Aldatyh Llmdrsh. Msr, Bdwn Nashr, Alnskhh Alrqmyh Ask Zad.
3. Abw 'lam, Rja' Mhmwd. (2014). Mnahj Albhth Fy Al'lwm Alnfsyh Waltrbwyh. 'man. Dar Alnshr Lljam'at.
4. Abw 'lam, Rja' Mhmwd. (2019). Mdkhl Ela Mnahj Albhth Altrbwy. 'man. Mktbt Alflah Llnshr Waltwzy'.
5. Al'ryqat, Ahmd: Walndal, Alsalhy. (2011). Al'wa'q Walthdyat Alty Twajh Alshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas. Mjlt Aljam'h Aleslamyh Llbhwth Alensanyh: Aljam'h Aleslamyh Bghzh, 19 (2), 1587- 1605.
6. Al'tyby, Fhd 'bas. (2005). Esham Alqta' Alkhas Fy Tmwyl Alt'lym Al'am Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Etrwht Dktwarh. Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh, Jam't Almk S'wd.
7. Al'tyby, Fhd 'bas.(2012). Mjalat Alshrakh Byn Alqta' Alkhas Wbyn Mdars Alt'lym Al'am Kma Yraha Mdyrw Almdars Bmdynh Alryad: Drash Asttla'yh. Mjlt Al'lwm Altrbwyh: Jam't Almlk 'bd Al'zyz, (1), 41-76.
8. Al'shmawy, Shkry Rjb. (2011). Alshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Msr Drwrh Aqtsadyh: Drash Thlylyh. Mjlt Alhqwq Llbhwth Alqanwnyh Waleqtsadyh: Jam't Alesskndryh, Al'dd(1).
9. Alashqr, Ashrf 'Ely. (2010). Alshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Alt'lym Al'am Fy Alardn: Almbrrat Walm'wqat. Rsalh Majstyr, Aljam'h Alhashmyh, Klyt 'madh Albhth Al'elmy Waldrasat Al'lya, Alardn.
10. Asma'yl, Mhmd. (2020). Atr Alshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Aldwl Al'rby. Sndwq Alnqd Al'rby, Al'dd(10) https://www.amf.org.ae/ar/content
11. Bdyr, Almtwla Asma'yl. (2005). Alshrakh Almjtm'yh Fy Alt'lym – Drast Halh Lahda Almdars Alt'awnyh-. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Almnswrh, 1(59).

12. Blasandrm, Ryma Nayr. (2015). Alshrakat Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Mjal Alt'lym Fy Al'alm Al'rby: Tjarb Wtra'q. Albwabh Al'rbyh Lltnmyh, Byrwt. https://arabdevelopmentportal.com

13. Alblwshy, Ywsf Bn Hmd. (2019). Alshrakh Walestthmar. Mqalh, Jrydh Alshbybh, Alsadr Btarykh 17/Aktwbr/2019, Mtwfr 'la 3/ 7 / 2021. https://shabiba.com/article/125744

14. Albtrawy, Hsyn. (2020). Alshrakh Byn Alqta' Al'am Walkhas Fy Aldwl Al'rbyh (B'd Almshrw'at Tnthy Baltmlk... Walakhr Be'adh Almlkyh Lldwlh). Almjlh, Hrr Btarykh 2/ Ebryl/ 2020, Tm Aletla' 'la Alrabt 10/ Ywnyw/ 2021, https://arb.majalla.com/node/

15. Aldryj, Mhmd Mhmd. (2016). Alshrakh Altrbwyh Wttbyqatha Fy Alt'lym. Drash 'lmyh. Mjlt Almnhl: Aletla' 'la Alrabt 20/ Ynayr/ 2020 https://www.manhal.net/art/s/3004

16. Ebrahym, Mhmwd Mstfa W Alhmar, Mhmd Mahr. (2017), Tf'yl Alshrakh Byn Klyh Altrbyh Jam't Njran Wm'ssat Alt'lym Qbl Aljam'y Fy Dw' Khbrat B'd Aldwl. Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llbhwth Fy Alt'lym Al'aly: 38, 73-100.

17. Alghamdy, 'bdal'zyz Bn Mhmd.(2017). Drjt Ahmyh Alshrakh Byn Jam't Jdh Walqta' Alkhas Fy Dw' R'yt Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh 2030. Bhth Mstl Mn Atrwht Dktwrah, Klyt Altrbyh, Jam't Swhaj, Almjlh Altrbwyh, Al'dd 53, 414-443.

18. Hmdwnh, Mhmd Ashrf Khlyl. (2017). Al'waml Almhddh Llshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Wdwrha Fy Nmw Alaqtsad Alflstyny (Mn Wjht Nzr Alqta' Alkhas Bqta' Ghzh). Rsalt Majstyr, Aljam'h Aleslamyh Bghzh, Klyt Altjarh, Flstyn.

19. Aljrywy, Smyh. (2015). Tqwym Jhwd Mdra' Wmdyrat Mdars Alt'elym Al'eam Lzyadh Msadr Altmwyl Almdrsy. Almjlh Aldwlyh Altrbwyh Almtkhssh: 4(3).

20. Khwjh, Hyfa' Mhmd؛ Walmnqash, Sarh Bnt 'bdallh. (2019). Tmwyl Mdars Alt'lym Al'am Mn Khlal Alshrakh Almjtm'yh: Drast Halt Mdrst Hkwmyt Llbnat Fy Mdynt Alryad. Almjlh Altrbwyh Aldwlyh Almtkhssh: Dar Smat Lldrasat Walabhath, 8 (2), 164-177.

21. Qanwn. (1999). Aljrydh Alrsmyh. Wzarh Al'dl Walsh'wn Alqanwnyh, Al'dd(657), Alsadr Btarykh 16/ 10/ 1999, Tarykh Aletla' 'la Alrabt: 2/ 7/ 2021 https://qanoon.om/p/1999/moe19990115/

22. Alrshydy, 'bdalwnys؛ Wal'nzy, Nshmy؛ Walqsas, Yasr. (2017). Almsharkh Almjtm'yh R'yh Mn Mnzwr Alshrakh Byn Alm'ssat Alt'lymyh Walmjtm' Almhly. T1, Alryad, Mktbt Alrshd.

23. Slam, Ahmd Rshad Mhmwd. (2004). 'qd Alensha' Waledarh Wthwyl Almlkyh Bot Fy Mjal Al'laqat Aldwlyh Alkhash. Msr, Dar Alnhdh Al'e\rbyh, 165.

24. Sh'ban, Mnal Ahmd Hsn. (2012). Alshrakh Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Alt'lym Almsry Wm'wqat Ttbyqha. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Mjlt Klyt Altrbyh Balmnswrh, Jam't Almnswrh, 79, 223-256.

25. Alshryf, D'a' Hmdy Mhmwd Mstfa. (2016). Mjalat Alshrakh Altrbwyh Alfa'lh Fy Dw' Twjhat Alkhth Alastratyjyh Llt'lym Qbl Aljam'y 2014- 2020m: Tswr Mqtrh. Drasat Trbwyh Ejtma'yh: Jam't Hlwan, Klyh Altrbyh, 22(1), 443-492.

26. Tbajh, Ywsf 'bd Alamyr. (2007). Mnhjyt Albhth Tqnyat Wmnahj. Byrwt. Dar Alhady Lltba'h Walnshr Waltwzy'.

27. Th, Rady 'bd Almjyd. (2014), Altmwyl Walshrakh Fy Ttwyr Alt'lym Fy Dw' Aletjahat Al'almyh Alm'asrh (T1), Alqahrh: Dar Alfkr Al'rby.

28. Tqryr "Handshayk". (2013). Alshrakat Byn Alqta'yn Al'am Walkhas Fy Qta' Alt'lym. M'sst Altmwyl Aldwlyh, Mtwfr 'la http://www.ifc.org

29. Altwbyh, Rya Bnt Nasr, Walmhrwqyh, Bdryh Bnt Hmwd. (2019). Dwr Alshrakh Byn Alqta'yn Alhkwmy Walkhas Fy T'zyz Altnmyh Almstdamh Fy Qta'e Alt'lym Almdrsy. Wrqh 'ml Mqdmh Fy Alm'tmr Aldwly B'enwan: Alskan Waltnmyh Almstdamh Fy Sltnt 'uman. Khlal Alftrh (14 – 15 / Aktwbr / 2019), Almrkz Aldrasat Al'manyh, Klyt Altrbyh, Jam't Alsltan Qabws, Sltnt 'uman.

30. Altwq, Sna' Bnt 'bdal'zyz.(2009). Alshrakh Byn Alqta'yn Alhkwmy Walkhas Ksyghh Ltnwy' Msadr Altmwyl Fy Mjal Alt'lym Al'am. Mjlh Alearh Al'amh: 49(4), 605- 636.