

The degree of application of governance in private Omani universities in light of the Sultanate of Oman's Vision 2040

Prepared by:

Mr. Sultan Salim Adim AL issaei

PhD Researcher, College of Education and Arts – Sohar University –
Sultanate of Oman

Supervised by:

Dr. Afkar Saeed Khamis Attia

Associate Professor, College of Education and Arts - Sohar University -
Sultanate of Oman

Received: 25 January 2025 Accepted: 25 February 2025 Published: April 2025



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND)
For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an
anthology), as long as they credit the thor(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its
original authors, citation details and publisher are identified

Abstract

This study aimed to assess the extent to which governance is implemented in private Omani universities in light of Oman Vision 2040, from the perspective of their administrative bodies. The study population consisted of administrative members from private Omani universities across all governorates of the Sultanate. A sample of 382 individuals, representing 29% of the total population, was selected. The primary finding of the study was that the level of governance implementation in private Omani universities was moderate, with all dimensions of governance—disclosure and transparency, accountability, participation, fairness, and equality—being implemented at a moderate level.

Based on these findings, the study made the following recommendations: Integrate governance principles into the laws and regulations of the Ministry of Higher Education, Scientific Research, and Innovation, foster an organizational climate in private Omani universities that is conducive to change and promotes a culture of governance, establish a dedicated management unit or departments to implement an effective internal control system within the universities, develop policies that encompass a range of activities, procedures, and measures to ensure the participation of representatives from all university stakeholders, disseminate indicators of excellence and achievement, along with the evaluation results of the Omani Authority for Academic Accreditation and the Assurance of Education Quality, and announce clear competitive standards for all personnel occupying leadership administrative positions, enact the necessary legislation in higher education laws to align with the strategic objectives of private higher education as outlined in Oman Vision 2040.

Keywords: Governance, Private Omani Universities, Oman Vision 2040.

درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية سلطنة عمان

2040

إعداد

أ/ سلطان بن سالم بن عديم العيسائي

باحث دكتوراه بكلية التربية والآداب - جامعة صحار - سلطنة عمان

إشراف

الدكتورة / أفكار سعيد خميس عطية

أستاذ مشارك بكلية التربية والآداب - جامعة صحار - سلطنة عمان

تاريخ الاستلام: 25 يناير 2025 تاريخ القبول: 25 فبراير 2025 تاريخ النشر : أبريل 2025

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة في ضوء رؤية عمان 2040 من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات العمانية الخاصة بجميع محافظات السلطنة، وبلغت عينة الدراسة 382 فرداً أي بنسبة 29% من المجتمع الكلي للدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ إن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة جاءت بدرجة "متوسطة"، وجاءت جميع محاور الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة) بدرجة تطبيق متوسطة، كما أوصت الدراسة بما يأتي: تضمين مبادئ الحوكمة ضمن قوانين ولوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وتهيئة المناخ التنظيمي في الجامعات العمانية الخاصة لاستيعاب التغيير وتعزيز ثقافة الحوكمة، وإنشاء إدارة أو وحدة أو أقسام لتطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بالجامعات، وتطوير سياسات تتضمن حزمة من الفعاليات والأنشطة والاجراءات لضمان مشاركة من يُمثل جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وضرورة نشر مؤشرات التميز والإنجاز، ونتائج تقييم الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، والإعلان عن معايير تنافسية واضحة لجميع العاملين لشغل الوظائف الإدارية القيادية، وإجراء التشريعات اللازمة في قوانين التعليم العالي لمواكبة تحقيق مضامين رؤية عمان 2040 فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم العالي الخاص.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الجامعات العمانية الخاصة، رؤية سلطنة عمان 2040.

المقدمة

الحوكمة هي أحد المداخل المهمة لتنظيم وتطوير الأداء في المؤسسات الجامعية، فهي الأسلوب الأمثل لإدارة الجامعات وفق معايير محددة ومتفق عليها، وتساعد في وضع حد لتجنب المخاطر الداخلية والخارجية للجامعة، ومعالجة المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي (محمود، 2016)، وهي الضامن لإرساء قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والمساواة، وإرساء الدعائم الأساسية لتعزيز سيادة القانون، وتضمن الحوكمة المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية بالتعليم الجامعي وإشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرار، وتحديد الحقوق والواجبات لكل طرف (شحبل، 2020).

والحوكمة كما يعرفها جوهر (2014، ص15) هي "وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تطوير المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية". وهي القدرة على السيطرة أو القدرة على التحكم في سير العمليات الإدارية والفنية بطريقة علمية ووفق ضوابط محددة، وسيادة الممارسات الديموقراطية والعدالة في إدارة المؤسسات من خلال مشاركة جميع فئات العاملين بمختلف مستوياتهم في صنع القرار الإداري بالمؤسسة (العتيبي، 2018).

وتشكل مبادئ الحوكمة مثل: الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة وغيرها، القواعد والضوابط التي تمنع الممارسات الإدارية غير الصحيحة، والتصدي للفساد بأنواعه المختلفة، وتبسيط الإجراءات وتسهيلها لتكون واضحة ومفهومة لكل الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين ممارسات العمل الإداري وفاعليته (جوهري، 2014). ويتضح مما سبق، الدور الأساسي والمهم للحوكمة في تحقيق الأثر الإيجابي وضبط مخرجات العمل الإداري والمالي، وتحسين المخرجات التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة.

وقد وضعت الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم معيار (الحوكمة والإدارة) كأول المعايير لحصول الجامعات الخاصة على الاعتماد المؤسسي من الهيئة؛ إذ تناول هذا المعيار مقاييس مختلفة منها: مدى اعتماد مجلس حوكمة المؤسسة لرسالة ورؤية وقيم المؤسسة رسمياً، ومقياس هيكلية الحوكمة ونظامها وأدوارها الذي ينبغي "أن يضمن مجلس حوكمة المؤسسة أن هدفه الأساس هو الإشراف على التطوير الفاعل للمؤسسة لمصلحة الجهات ذات العلاقة والمصلحة الوطنية عموماً"،

ومقياس هيكلية الإدارة، ومقياس التخطيط الاستراتيجي، ومقياس الإدارة المالية، ومقياس إدارة المخاطر، ومقياس اجراءات شكاوى الطلبة وتظلماتهم، وغيرها من المقاييس (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، 2021).

وتتكون الرؤية المستقبلية عمان 2040 من أربعة محاور رئيسة وهي: 1/محور الإنسان والمجتمع، 2/محور الاقتصاد والتنمية، 3/محور البيئة المستدامة، 4/محور الحوكمة والأداء المؤسسي، وهذا المحور هو المَعْنَى بالحوكمة الشاملة، وسيادة القانون، ورفع كفاءة وأداء الأجهزة الحكومية، وإيجاد نظام متكامل يتصف بالمساءلة، والموضوعية، والشفافية والعدالة، كما أن أبرز المؤشرات التي تناولتها وثيقة رؤية عمان 2040 هي مؤشرات الحوكمة العالمية ومؤشرات الكفاءة الحكومية، وتطمح السلطنة أن تكون ضمن 10 دول بمؤشرات الحوكمة العالمية أو الكفاءة الحكومية (وثيقة رؤية عمان، 2020).

وكشفت نتائج دراسة المخينية (2016) إلى وجود ضعف في المتطلبات التنظيمية والمهنية والقانونية لتطبيق الحوكمة بشكل صحيح، ودعت إلى ضرورة تطبيق مبدأ الاستقلالية والرقابة والمساءلة، وإلى غرس ثقافة الحوكمة، وتوصيف المهام والأعمال لكل العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة. أما دراسة الدهدار (2020) فقد أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الجامعي المرغوب تحقيقه، وأن مستوى الأداء الجامعي مرتبط بمستوى التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة.

وخلاصة الأمر أنه يتوجب علينا دراسة هذا الوضع بالجامعات العُمانية الخاصة في ضوء رؤية سلطنة عُمان 2040 .

مشكلة الدراسة

تُشير مؤشرات الحوكمة العالمية التي وردت في التقرير السنوي لوحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان أن مركز سلطنة عمان في بعض المؤشرات المرتبطة بمبادئ ومعايير الحوكمة لا تُلبّي التطلّعات؛ حيث أشار هذا التقرير أن تصنيف السلطنة لعام 2020م جاء في المركز 62 في مؤشر سيادة القانون، والمركز 49 في مؤشر مدركات الفساد، والمركز 75 في الجودة التنظيمية، والمركز 173 في

مؤشر التعبير والمساءلة، والمركز 88 في مؤشر الكفاءة الحكومية (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان، 2021).

وقد كشفت نتائج فحص عمليات التقييم مقابل المعايير المؤسسية من قبل الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم أن 4 جامعات خاصة فقط هي من حصلت على تقدير (مرضی) في معيار الحوكمة والإدارة من المجموع الاجمالي للجامعات الخاصة بسلطنة عمان وهو (9 جامعات)، وهذا يشير إلى ضعف في تحقيق مقاييس معيار الحوكمة والإدارة مثل: هيكلية الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة السياسات، إجراءات الشكاوى والتظلمات، مسؤولية جميع الأطراف والعلاقة بينها (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم ، 2021).

وأكدت دراسة الخروصية (2013) من خلال نتائجها أن هناك قصوراً في تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية وأدواتها في الجامعات والكليات الخاصة بسلطنة عمان، ومن أوجه هذا الضعف: ما يخص إصدار القوانين والتشريعات لضبط التجاوزات الإدارية، والخطط الاستراتيجية التي تتضمن طرق وآليات تطبيق المساءلة الإدارية، وضعف في وجود معايير واضحة للمساءلة، ومن أبرز متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية كما أظهرتها الدراسة هو نشر الوعي الايجابي بثقافة المساءلة الإدارية وتدعيم ممارساتها وتطوير أساليب تعليم العاملين وتطوير النظم الإلكترونية لتحقيق المساءلة الإدارية.

وتوصلت دراسة الفتحي (2021) أن الجامعات الخاصة في سلطنة عمان تعاني ضعفاً في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، ومن أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة كما أظهرتها الدراسة المحاباة في تطبيق القوانين، والغموض في لوائح المساءلة المعمول بها، وضعف في ثقة القيادات بقدرات الموظفين، وضعف تطبيق الشفافية خاصة فيما يتعلق بميزانية الجامعات وآلية الصرف وبندوها.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي :

1. ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بها في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040 ؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها، من أجل تعزيز ممارستها في الجامعات.

أهمية الدراسة

- أنها تتناول موضوع الحوكمة كأحد الموضوعات المطروحة حالياً على ساحة البحث العلمي في سلطنة عمان؛ وتسلط الضوء عليها نظراً لارتباطها برؤية عمان 2040، والحاجة للبحث فيه.
- من المؤمل أن تُزود نتائج هذه الدراسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بالسلطنة والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم بمؤشرات واضحة عن مدى تطبيق الجامعات الخاصة لمبادئ الحوكمة، مما سيساعدهم في صنع القرار والتقييم الخارجي لهذه الجامعات.
- من الممكن أن تُسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي والفهم لدى إدارات الجامعات الخاصة والهيئة الإدارية فيها بالمبادئ التي تعتمد عليها الحوكمة، وأن تكون مرجعاً يُستَرشد به لتطبيق الحوكمة في جامعاتهم.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من خلال محاورها وهي: (الافصاح والشفافية، المساءلة، العدالة والمساواة، المشاركة).

2- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من الهيئة الإدارية الذكور والإناث للفئات: (موظفي الخدمات المساندة الإدارية، رئيس قسم، مدير دائرة أو وحدة) في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

3- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الجامعات الخاصة في سلطنة عمان وهي: (جامعة صحار، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة البريمي)

4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2024/2023 م.

مصطلحات الدراسة

1- الحوكمة Governance :

وهي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات ، والتي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار أساليب فعالة لتحقيق خطط وأهداف أي من المؤسسات التعليمية. لذا يُعرف الباحث الحوكمة إجرائياً: على أنها إطار متكامل من الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تضمن تحقيق أقصى فعالية لجودة العمل والأداء وتضبط العمل الإداري والمالي في الجامعات العمانية الخاصة، وتحقيق أهدافها في ضوء رؤية سلطنة عمان 2040، وتحفظ حقوق وواجبات الأطراف ذات العلاقة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرئيسة مثل: الشفافية والعدالة والمساءلة والمشاركة.

2- الجامعات العمانية الخاصة Omani Private Universities

مؤسسات تقوم على التدريس والبحث العلمي والابتكار وخدمة المجتمع، ويمكن أن تتضمن كليات فرعية ومراكز علمية ومراكز البحوث والتعليم والتدريب والاستشارات، وتمنح مؤهلات دراسية حتى مستوى الدكتوراه (وزارة التعليم العالي، 2015).

3- رؤية عمان 2040

هي الرؤية التي تبنتها سلطنة عمان لتكون منهجاً ومرجعاً وخارطة طريقاً للعمل الاقتصادي والاجتماعي، وقد رَسَمَت التوجهات العامة للسلطنة، وتم تنفيذها في ضوء توافق مجتمعي واسع، وتكونت من 12 أولوية وطنية، و12 توجهًا استراتيجيًا وحددت 75 هدفًا استراتيجيًا و 68 مؤشرًا للأداء على المستويين الوطني والدولي، و4 محاور رئيسة هي: الإنسان والمجتمع، الاقتصاد والتنمية، البيئة المستدامة، الحوكمة والأداء المؤسسي، تم الأمر بإعدادها في 22 ديسمبر عام 2013م، وتم إقرارها في 15 ديسمبر عام 2020م، ودخلت الرؤية حيز التنفيذ في 1 يناير 2021 وستستمر حتى نهاية 31 ديسمبر 2040. (وثيقة رؤية عمان، 2020).

الإطار النظري

أولاً: نشأة مفهوم الحوكمة:

ظهر مفهوم الحوكمة رسمياً من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) التي أصدرت تقريراً بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات"، ونتيجة للإخفاقات والأزمات والانهيarts المالية المتكررة للشركات والمؤسسات العملاقة في دول مثل شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م؛ أصبحت الحاجة ملحة لحوكمة الشركات Corporate Governance، وقد كان الاتجاه العام السائد أن هذه الإخفاقات لا تعود إلى النقص في أعداد الموارد البشرية أو الإمكانيات المادية وغيرها؛ وإنما يعود إلى عدم قدرة هذه الشركات في ضبط الجوانب التنظيمية والعمليات الإدارية واتخاذ القرار (OECD, 2008).

وقد تناولت بعض المؤسسات الدولية فيما بعد مفهوم حوكمة الشركات مثل: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمات دولية أخرى، بغرض مساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء بوضع الأسس والضوابط والأطر القانونية لتطبيق الحوكمة، ومساعدتهم في وضع التشريعات المناسبة والخطوط الرئيسية لتدعيم إدارة الشركات واستقرار الاقتصاد (الزهراني، 2011).

وفي مؤسسات التعليم العالي ظهر مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي ليعبر عن المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات مثل: البيروقراطية، ونقص التمويل، وضعف في المخرجات وفي

فاعلية الأداء الإداري، وغيرها من المشكلات التي أدت إلى ضعف في تطور هذه المؤسسات بالشكل المطلوب؛ لذلك أوصت نتائج الدراسات التي قامت بها اليونسكو على سبيل المثال بأن تنفيذ التوجيهات الإصلاحية الشاملة المتكاملة هي الخطوة المهمة الأولى لتحقيق فاعلية الأداء وتطوير الأداء الإداري في الجامعات (Larsen & Maassen & Stensaker, 2009).

ثانياً: مفهوم الحوكمة:

يمكن إبراز النقاط الأساسية التي توصل إليها الباحث بخصوص مفهوم الحوكمة، والحوكمة الجامعية، وتشكل هذه النقاط الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه هذا المفهوم، ولعل من أهمها:

- أن الحوكمة هي جهة تنظيم تُحدد كيفية اتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة في مؤسسات مختلفة، ويمكن تطبيقها على مستوى المؤسسات الحكومية، أو الشركات أو منظمات غير ربحية، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام من خلال توفير إطار يضمن الشفافية، والمساءلة، والعدالة.
- تُعتبر الحوكمة وسيلة لتوجيه السلطة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة بطريقة تكفل تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، وتعمل على تعزيز الثقة لضمان استدامة الأعمال.
- الحوكمة هي المفاهيم التي تتمحور حول تحديد الأهداف، والبعد الاستراتيجي لها بهدف السيطرة على متغيرات البيئة الداخلية للجامعة، وهي نظام ذاتي للتوجيه والرقابة، وإدارة الأعمال والتحكم بها، وتحقيق التمكين الإداري والمعرفي للعاملين، والعمل بمبدأ تفويض السلطة، وانتهاج ثقافة إدارية جديدة تحقق القيم الإدارية.

ثالثاً: أهمية الحوكمة وأهدافها في الجامعات:

تُساعد الحوكمة مجلس الإدارة والإدارة العليا بالجامعات على التأكد من وجود صمام الأمان الذي يضمن تطبيق القوانين وسلامة الإجراءات والضوابط المتبعة، وتطبيق العاملين لأدوارهم بطريقة تحقق الأداء المطلوب، وتُولد مناخ تنظيمي جيد للعمل الجماعي وبيئة خصبة للإبداع والابتكار وهي أقصى فاعلية للأداء (الأكلبي، 2019).

وتلعب الحوكمة دوراً مهماً في تحقيق التميز التشغيلي ويشمل تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الهياكل التنظيمية، وجذب الاستثمار وتحسين الصورة العامة، حيث أن المستثمرون والمساهمون يفضلون المؤسسات التي تتمتع بنظام حوكمة فعال، وعندما يكون هناك ثقة في الطريقة التي يتم بها إدارة المؤسسة يمكن أن يزيد ذلك من جاذبيتها للمستثمرين ويحسن صورتها العامة (الشرجي، 2021)، كما أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق تعزيز التكامل الإداري من خلال:

- تحسين التنسيق وتعزيز فعالية العمليات فالتكامل الإداري يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المؤسسة وتحسين فعالية العمليات اليومية، وعندما تعمل مختلف الأقسام بشكل متناغم وتتبادل المعلومات بفعالية، يمكن تحقيق تنسيق أفضل في الأنشطة والعمليات؛ مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة (الشرجي، 2021).

- تقليل التكرار والتكلفة: التكامل يساهم في تقليل التكرار في العمليات والأنشطة، مما يؤدي إلى توفير الموارد وتقليل التكاليف، وعندما تتبنى المؤسسة نهجاً متكاملًا يُمكن تحديد الفرص للتوفير وتجنب تكرار الجهود (Shepherd, 2018).

- تعزيز سرعة الاستجابة: في بيئة الأعمال الديناميكية يساعد التكامل الإداري في تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات من خلال توجيه الأهداف والاتجاهات بشكل أفضل (Annions & Chytiris, 2012).

- تعزيز الابتكار: عندما تعمل الأقسام بشكل متكامل؛ يُمكن أن يتم تبادل الأفكار والابتكارات بشكل أفضل، وهذا يشجع على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات المؤسسية (Rashid & Nadeem, 2016).

- تحسين قدرة التحليل: يُمكن تحسين قدرة المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات من خلال تبادل المعلومات بين الأقسام بشكل فعال، ويصبح من الأسهل تحليل البيانات والاستفادة من الرؤى الاستراتيجية (بلخضر، 2019).

رابعاً: مبادئ الحوكمة:

باستقراء عدد كبير من الدراسات التربوية؛ تبين تكرار ورود بعض المبادئ في معظم الأدبيات التي تناولت مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وبما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، ومع ما تضمنته رؤية عمان 2040 من توجهات وطنية وأهداف استراتيجية ومؤشرات؛ فقد استقر الباحث على مبادئ الحوكمة التالية:

1/ مبدأ الإفصاح والشفافية: تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في الجامعات يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الحوكمة الجامعية وتحقيق أهداف التعليم العالي، وتأتي أهمية تطبيق هذا المبدأ في بناء الثقة حيث أن تطبيق الشفافية والإفصاح يعزز الثقة بين الأطراف المختلفة بما في ذلك الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، والعاملين في الجامعة، وحتى المجتمع المحلي، ويقلل من الشكوك والتكهنات حول إدارة الجامعة وقراراتها ويسهم في بناء سمعة إيجابية (Hartati & Muktiyanto, 2018)، ويمكن للشفافية مراقبة أداء الجامعة والتأكد من تحقيق أهدافها والامتثال للمعايير الأكاديمية والإدارية. كما أن تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح يساعد على تحفيز البحث العلمي من خلال تشجيع التفاعل المفتوح ومشاركة الباحثين في نشر النتائج والتقارير، وتمكين الطلاب وأولياء الأمور من الوصول إلى المعلومات حول جودة البرامج الأكاديمية والتحصيل العلمي، مما يعزز التحسين المستمر (بو شالي، 2016).

ويعمل مبدأ الشفافية والإفصاح على تلبية احتياجات الصناعة، بحيث تُقدّم الجامعات المعلومات بشفافية ووضوح حول تخصصاتها وبرامجها لتلبية احتياجات سوق العمل، ويسهم توفير المعلومات في اتخاذ قرارات مستنيرة من قبل الأطراف المعنية، سواء كان ذلك في مجال التعليم أو البحث أو الإدارة، كما يساعد تطبيق الشفافية في جذب الطلاب الموهوبين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين من خلال توفير معلومات شفافة حول البيئة الجامعية (Joyce & Georgel, 2021).

ويمكن تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في الجامعات من خلال جوانب مختلفة ومنها: إصدار التقارير المالية السنوية والفترية حول الميزانيات والإنفاق وتوضيح مصادر التمويل والاستثمارات، وإصدار تقارير أداء الطلاب والهيئة التعليمية (Altbach & Salmi, 2011)، ووضع لوائح وسياسات تحدد متطلبات الشفافية والإفصاح، ونشر مؤشرات الأداء والإنجازات لتقديم صورة شاملة عن أداء الجامعة، وتوضيح طرق قياس الأداء والمعايير المستخدمة، وتوفير آليات فعالة للرد على استفسارات

الطلاب والموظفين، والكشف عن العمليات الرئيسية والمساهمة في صنع القرارات، ونشر محاضر الاجتماعات الرئيسية والقرارات المتعلقة بها (غواتمة، 2018).

2/ مبدأ العدالة والمساواة: مبدأ العدالة والمساواة كأحد مبادئ الحوكمة يعني توفير فرص متساوية ومعاملة عادلة لجميع أفراد المجتمع أو المؤسسة دون تمييز أو تفضيل على أساس أي عوامل غير مبررة، ويتعلق هذا المبدأ بتحقيق العدالة في التصرفات والقرارات والسياسات لضمان التكافؤ والفرص المتساوية للجميع (Ripstein, 2001)، مثل: توفير فرص متساوية للأفراد للوصول إلى الموارد والخدمات والفرص التعليمية والمهنية، والتعامل بشكل عادل مع جميع أفراد المجتمع أو المؤسسة دون أي تحيز أو تفضيل، والمساواة أمام القانون ويعني أن جميع الأفراد يخضعون للقانون بنفس الطريقة دون تفرقة (Susan, 2016).

ويتحقق مبدأ العدل والمساواة أيضاً من خلال تطوير برامج التوظيف والترقيات التي تُعزز المساواة في الفرص وتُحقق التمثيل المتساوي في جميع المستويات الوظيفية (الحميدي، 2016)، ومن خلال التوعية والتدريب وتنظيم حملات توعية وبرامج تدريب لفهم أهمية العدالة والمساواة وكيفية تطبيقها في الحياة الجامعية، وإجراء تقييم دوري لتأثير السياسات والممارسات على تحقيق العدالة والمساواة، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء (Kochi, 2020)، والعمل بمبدأ التنوع والشمول بحيث يتم وضع سياسات تُعزز التنوع وتُشجّع على التمثيل المتساوي للجميع في هياكل الحكم والهيئات الإدارية واللجان الاستشارية بالجامعات (Susan, 2016).

ومن أهم مخرجات تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في البيئة الإدارية بالجامعات؛ هو تحقيق فعالية عالية للأداء الإداري، ويتم ذلك بعدة طرق، ومن أهمها: توزيع المسؤوليات والمهام بطريقة صحيحة ومثالية، وهي أحد الأعمال الرئيسية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها بناءً على أهداف ورؤية الجامعة من خلال فحص الهيكل التنظيمي للجامعة لفهم التفاعلات بين الأقسام والوحدات المختلفة، وتحديد المهام الرئيسية لكل وحدة وتحديد الأدوار والمسؤوليات المُلحقة، وتوزيع المهام بناءً على التخصص والمهارة، وتحديد سلطات كل موظف

وتوضيح حدود اتخاذ القرارات؛ للحد من العشوائية وحفظاً لحقوق جميع فئات الموظفين، وتوفير التوجيه والدعم اللازم للموظفين (Hilliman et al., 2009; Kok & Mcdonald, 2017).

ويستنتج الباحث أن مبدأ العدالة والمساواة يقوم على منح الفرص المتساوية والحقوق الكاملة للجميع، وإقامة بيئة تشجع على التنوع والتعامل بعدالة مع جميع أفراد المجتمع أو أعضاء المؤسسة، ويسهم هذا المبدأ في زيادة الاستقرار والازدهار المستدام ويخلق الشعور لدى جميع الفئات في البيئة الجامعية بأنهم محل الاهتمام من قبل الإدارات العليا، وأن لديهم الفرصة للعمل على تحسين مهاراتهم والارتقاء بوظائفهم. وبشكل عام فإن هذه الجهود يجب أن تتم بروح منفتحة واستماع فعال لأصوات جميع أفراد المجتمع الجامعي، مما يسهم في تعزيز بيئة جامعية تحقق العدالة والمساواة.

3/ مبدأ المساءلة: المساءلة هي مبدأ أساسي في تطبيق الحوكمة في الجامعات، وتعني تحمّل المؤسسات والوحدات الإدارية والأفراد المسؤولين مسؤولية واضحة وشفافة عن أداائهم وقراراتهم، مع توفير آليات فعّالة للرصد والتقييم، وتعكس المساءلة فعالية وشفافية الأنظمة والهياكل التي تدير وتوجه المؤسسات، ومدى الالتزام بتحقيق النتائج المرجوة والأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات (العبيكان، 2015)، وتوفير تفسيرات واضحة للأداء، لذلك فإن تطبيق نظام الحوكمة يلعب دوراً حيوياً في توجيه المساءلة وتحديد الدور والمسؤوليات وأن تكون هناك آليات فعّالة للرد على المخاوف والشكاوى بشكل مفتوح (Michel, 2014).

وتطبيق مبدأ المساءلة في الجامعات يتطلب اعتماد طرق وآليات فعّالة لضمان تحقيق التقييم المستمر للأداء والنتائج من خلال المراجعات الداخلية والخارجية للأداء لتقييم جميع جوانب الجامعة من الناحية الأكاديمية والإدارية، وقياس تحقيق الطلاب لأهداف التعلم وتقييم ردود الخريجين، ونشر المعلومات حول النتائج المالية والأداء الأكاديمي بشكل علني لتحقيق أقصى درجات الشفافية (Smith, 2022)، وتطبيق مبدأ المشاركة والحوار، حيث يتم إشراك مختلف أعضاء المؤسسة في لجان مشاركة تسهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وتوفير فرص للحوار المفتوح بين الإدارة والهيئة التدريسية والطلاب حول قضايا الجامعة (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2017).

ومن أهم الآليات لضمان تطبيق المساءلة هي تعزيز ثقافة التقييم الذاتي لتحفيز التحسين المستمر، ووجود وحدات داخلية مستقلة في النظام المؤسسي تهدف إلى الرقابة والتدقيق على الأداء والعمليات والتحقق في قضايا الفساد والمخالفات الأخلاقية وتطبيق لوائح السلوك والأخلاقيات وتحديد المعايير الأخلاقية والتصرفات الملائمة (Jaramillo & Zaafrance, 2014)، وإجراء تدقيق داخلي وخارجي للمحاسبة المالية وضمان استخدام الأموال بفعالية، والتحقق من امتثال الجامعة لسياسة القوانين المالية (الفقى، 2019).

ومن الجهات المعنية بتطبيق ومتابعة مبدأ المساءلة في الجامعات هم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والإدارة العليا، حيث يقوم فريق التنفيذ والإدارة بتنفيذ ومتابعة السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل الهيئات الإدارية الرسمية، أو من مجالس الإدارة بالجامعات، ويكون له دور كبير في ضمان المساءلة في جميع جوانب إدارة الجامعة، والجهات التنظيمية والرقابية مثل وزارات التعليم العالي أو هيئات الاعتماد المؤسسي والبرامجي التي تؤدي دورًا في متابعة الالتزام بالقوانين واللوائح، ويمكن أن تكون لها تأثير كبير على توجيه الجامعة نحو التحسين المستمر (حسام الدين، 2015؛ أبو النصر، 2015؛ Kitana 2016).

4/ مبدأ المشاركة: تعتبر المشاركة في الحوكمة ضرورية لعدة أسباب، أولاً: تعزز المشاركة فعالية عمل المؤسسة؛ حيث يتمكن الأفراد والمجتمعات الفاعلة في المشاركة من صنع القرارات ومراقبة أداء الحكومة والمؤسسات العامة، ثانياً: تساهم المشاركة في تعزيز الشرعية والمصادقية للقرارات، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على معرفة وخبرة الأطراف المعنية، ثالثاً: تُعزز المشاركة الشمولية والتمثيلية، حيث يتم تمثيل جميع الأصوات والمصالح المختلفة في صنع القرارات (Jessica, 2013; Walter et al., 2015).

ومن أشكال تطبيق المشاركة في الجامعات تشجيع مشاركة الجميع في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة لضمان تحقيق أهدافها بشكل فعال، وتأمين إجراءات انتخابية نزيهة وديموقراطية لاختيار الهياكل القيادية والممثلين في الجامعة (Jessica, 2013)، والتركيز على التفاعل البناء وإقامة قنوات فعالة للتفاعل والتحاور بين مختلف مكونات الجامع والأطراف المعنية الأخرى بعمل

الجامعة، والتخطيط لكيفية ترسيخ ثقافة الشراكة والتعاون، وتعزيز الفعالية الإدارية المشتركة، والتشجيع على تطوير ثقافة تحسين مستمر تستجيب لتحديات الوقت، والاستجابة لمتطلبات السوق وتوقعات المجتمع التي تُقضي إلى إعداد خريجين متأهلين لمتطلبات العصر (الغزالي، 2020).

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي - الكمي، وهو الأنسب لهذه الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ثم التوصل إلى تفسيرات منطقية من خلال الأدلة والبراهين بهدف كتابة نتائج البحث النهائية؛ لذلك يعتبر هذا المنهج مناسباً للموضوعات التي تتمحور حول المشكلات الاجتماعية والإنسانية (درويش، 2018).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الكمية من أعضاء الهيئة الإدارية (موظفي الخدمات المساندة الإدارية، رئيس قسم، مدير دائرة أو وحدة) في الجامعات العمانية الخاصة بجميع محافظات السلطنة، والبالغ عددها 9 جامعات وهي: (جامعة صحار، الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة نزوى، جامعة ظفار، الجامعة الألمانية للتكنولوجيا، جامعة البريمي، جامعة الشرقية، جامعة مسقط، الجامعة العربية المفتوحة) وفقاً للإحصاءات الرسمية التي تم الحصول عليها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، 2022).

جدول 1.1 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجامعات

م	اسم الجامعة	العدد
1	جامعة صحار	282
2	الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا	163
3	جامعة نزوى	171
4	جامعة ظفار	213
5	الجامعة الألمانية للتكنولوجيا	90
6	جامعة البريمي	121
7	جامعة الشرقية	201

27	جامعة مسقط	8
52	الجامعة العربية المفتوحة	9
1320	المجموع	

عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من الهيئة الإدارية في عدد من الجامعات العمانية الخاصة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بعدد 382 فرداً أي بنسبة 29% من المجتمع الكلي للدراسة، بواقع 213 من الذكور و169 من الإناث كالتالي: (جامعة صحار بواقع 228، الجامعة العربية المفتوحة بواقع 47، جامعة البريمي بواقع 107).

أدوات الدراسة

تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة والتي تم بناءها لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة، وتم الاستعانة في بنائها على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل: دراسة الفتحى (2021) التي تناولت علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العمانية الخاصة بسلطنة عمان، ودراسة المخينية (2016) حول متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان، ودراسة الشخشير (2015) حول الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي.

صدق الاستبانة:

وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال تقصي آراء المحكمين لها، حيث تم بناء الاستبانة في ضوء مضامين رؤية عمان 2040، ثم عرضها لجنة الإشراف من أجل اجراء التعديلات الأولية عليها، ثم عرضها على مجموعة من المُحَكِّمين بلغ عددهم (28) مُحَكِّمًا في مختلف التخصصات، لإعطاء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات، ومدى وضوح وصياغة ومناسبة كل فقرة للمجال الذي

تتنتمي إليه، واقتراح ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو اضافة، لكي تخرج في صورتها النهائية لجمع البيانات والتطبيق الميداني.

ثبات الاستبانة

ثبات أداة الدراسة:

ولمعرفة ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (30 من موظفي الجامعات العمانية الخاصة)، ثم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للأداة (اتساق البنود مع بعضها ومع الأداة بشكل عام) بمعادلة ألفا كرونباخ من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائي (spss).

المعالجات الإحصائية للبيانات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة ونصه "ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها؟". للإجابة على السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، ولتوضيح النتائج، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.

جدول 4.3 معيار الحكم على نتائج

الدرجة	المدى
ضعيفة جداً	من 1 إلى 1.80
ضعيفة	من 1.80 إلى 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى 3.40
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.20
مرتفعة جداً	أعلى من 4.20

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة، ونصه: "ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟"

جدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	البُعد الأول: الإفصاح والشفافية	3.07	.18	متوسطة
2	2	البُعد الثاني: المساءلة	3.06	.19	متوسطة
3	4	البُعد الرابع: المشاركة	3.03	.20	متوسطة
4	3	البُعد الثالث: العدالة والمساواة.	2.99	.20	متوسطة
المحور ككل			3.03	.90	متوسطة

أظهرت نتائج تحليل السؤال إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية جاءت بدرجة "متوسطة"، وتُعد هذه النتيجة منطقيّة؛ نظراً لحدّث تطبيق مفهوم الحوكمة نسبياً في الجامعات العمانية الخاصة؛ ورغم أن بعض هذه الجامعات قد تم تأسيسها منذُ سنوات طويلة؛ إلا أن الحوكمة كأداة وكإجراء للتطبيق الفعلي حديث نسبياً في المؤسسات الجامعية العمانية، ولم تُعتبر جزءاً من الاستراتيجيات المؤسسية في تلك الجامعات، ممّا يجعل عملية تطبيقها تحتاج إلى وقت وجُهد مُتواصل لتأسيسها بشكل فعّال.

فعلى الرغم من أن الجامعات العمانية الخاصة تُعتبر كيانات مستقلة من الناحية القانونية والإدارية؛ إلا أنّها تخضع لإشراف وتقييم وتَحَقُّق مُباشر ومستمر من وزارة التعليم العالي في السلطنة في العديد من جوانب عملها، وهذه الرقابة المستمرة قد يؤثر بشكل كبير على قدرة هذه الجامعات على تطبيق بعض مبادئ الحوكمة بفعالية وحرية من خلال بعض الجوانب ومنها: 1/ يَحُدُّ من قدرتها على إنشاء أنظمة حوكمة داخلية مستقلة، 2/ يُقَيِّد من قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية تتسم بالمرونة

والاستقلالية، 3/ والتباطؤ في تنفيذ سياسات وإصلاحات الحوكمة داخل الجامعة، 4/ ويؤثر على تحفيز الابتكار الإداري أو التغيير التنظيمي الجذري الذي يتطلبه تطبيق الحوكمة، 5/ ويُضعف من قدرة الجامعات للاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات المستجدة في مجال التعليم العالي.

وتعكس هذه النتيجة التزام الجامعات العمانية الخاصة ورغبتها بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح من خلال المبادرة بتعديل سياساتها، وتطوير قدراتها المؤسسية، وتفعيل المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق توجهات ورؤى السلطنة من خلال ارتباطها بعدة جوانب أو جهات معنية بالجامعة، ومن أهمها: وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040، والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، وقد وضعت معيار الحوكمة كأول معايير الاعتماد المؤسس، ومجلس حوكمة الجامعات العربية، والاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي والتطوير 2040 التي تدعو إلى الاستعداد لمجتمع المعرفة، والاهتمام بالموارد البشرية وبناء القدرات.

ويعزو الباحث نتيجة هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسباب والعوامل التي أثّرت بشكل إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتوافقت في مضمونها مع فكرة تطبيق مبادئ الحوكمة، ومنها: اعتماد أنظمة إدارية وآليات تقييم ومراجعة داخلية للعمليات الإدارية في الجامعات، وإنشاء وحدات وأقسام رقابة داخلية ساهمت في تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي.

وتتوافق هذه النتيجة مع تطلعات رؤية عمان 2040 التي تؤكد على أهمية تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي في السلطنة، وتسعى هذه الرؤية إلى تمكين المؤسسات التعليمية من العمل بشكل أكثر استقلالية، وتحث المؤسسات التعليمية على بناء نظام تعليمي يتسم بقدرته على تمكين القدرات البشرية في قطاع التعليم، وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية لتكون قادرة على إدارة وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة، ووضع معايير تنافسية دقيقة وشفافة لشغل المناصب القيادية الإدارية لتحقيق ضمان أداء مؤسسي فعال.

وفي بيئة التطبيق العمانية، اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات، مثل: دراسة السنيدي (2014) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة جاءت

بدرجة "متوسطة" على الأداة ككل، ودراسة المقيمي (2014) التي جاءت بدرجة فاعلية "متوسطة" للأداة ومحاورها، واختلفت مع دراسة الفتحي (2021) التي كشفت أن درجة تطبيق الحوكمة في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عمان جاءت "مرتفعة"، واختلفت كذلك مع دراسة الهاشمية (2013) التي جاءت بدرجة "مرتفعة" في محاور القابلية للمسائلة، والشفافية، واحترام سيادة القانون، واحترام المعايير الدولية للسلوك، بالإضافة إلى اختلافها مع نتيجة دراسة المخينية (2016) التي تم تطبيقها على بعض مؤسسات التعليم العالي في السلطنة وجاءت بدرجة تطبيق "كبيرة" من الأهمية في الأداة ككل، وفي جميع محاور الدراسة وهي: الاستقلالية، والرقابة، والمشاركة، والشفافية.

حسب فقرات الابعاد

أولاً: البُعد الأول: الإفصاح والشفافية.

جدول 4.5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإفصاح والشفافية، مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُوفّر الجامعة نظاماً للإعلام باللوائح والسياسات والإجراءات المُنظمة للعمل، والحقوق والواجبات.	3.49	.60	مرتفعة
2	4	تُنشر الجامعة تقاريرها لعمليات التقويم الداخلي والخارجي عبر موقعها الإلكتروني.	3.45	.62	مرتفعة
3	6	تَقْصَح الجامعة عن سياسة منح الحوافز والمكافآت لأعضاء الهيئة الإدارية.	3.03	.37	متوسطة
4	3	تَحُل الجامعة المشكلات الإدارية وتُناقشها وفقاً لسياسة الإفصاح والشفافية.	3.02	.17	متوسطة
5	7	تَرُد الجامعة على شكاوى واستفسارات أصحاب المصلحة (الطلاب، العاملين، المجتمع المحلي، مؤسسات المجتمع المدني).	3.01	.34	متوسطة

متوسطة	19.	2.99	تُعَلِن الجامعة عن معايير تنافسية واضحة لشغل الوظائف الإدارية القيادية.	2	6
متوسطة	23.	2.98	تَعْمَل الجامعة بسياسة البيانات المفتوحة لغرض التحسين والتطوير.	8	7
متوسطة	63.	2.60	تَنْشُر الجامعة قرارات مجالسها ونتائج اجتماعاتها عبر موقعها الإلكتروني.	5	8
متوسطة	18.	3.07	المستوى العام		

وقد تُعزى هذه النتيجة في حصول محور الإفصاح والشفافية على أعلى متوسط حسابي وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية في الجوانب المالية، كَوْن هذه الجامعات مُسَجَّلة كشركات مساهمة عامة في بورصة مسقط للأوراق المالية، ومُلزَمة بتطبيق سياسات الإفصاح عن تفاصيل الأداء المالي، واستراتيجيات النمو، والتغييرات التي تطرأ على هيكل الإدارة أو التدفُّقات النَّقْدِيَّة، ويُفرض عليها الالتزام بتقديم تقارير واضحة ودقيقة للمُستثمرين والطلاب والجمهور حول عملياتها الإدارية والمالية، مثل: إعلانات نتائج الأعمال، التقارير المالية السنوية والربع سنوية، وتقارير التقييمات الإدارية والمالية لتعزيز المصداقية والثقة، كما أن السُّوق المالي نفسه يُوفِّر بيئة مُحَفَزة لتحقيق مزيد من الشفافية، حيث تقوم الشركات المُدرَّجة بالإفصاح عن أدائها الإداري والمالي والمخاطر المُحتمَّلة بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن الجامعة تخضع لقانون هيئة الخدمات المالية وهي جهة حكومية تتولى مهام الاشراف والرقابة والتنظيم على الجهات المالية والأشخاص والشركات المرتبطة بها بما يُحقّق سلامتها (هيئة الخدمات المالية، 2024).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها الجامعات العمانية الخاصة للاهتمام بالشفافية في الأداء الإداري، وما أظهرته نتائج تحليل المقابلات النَّوعِيَّة من اهتمام كبير تقوم به إدارة الجامعة العليا، مُمَثَّلة في مجلس الإدارة، ورئيس الجامعة، ونواب ومساعد الرئيس من دور قيادي، وإيمانهم بأهمية تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية في كُلِّ العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ويَظْهَر ذلك من خلال التَّوجِيه المُستمر وحث العاملين على الالتزام بالقيَم الأخلاقية والمِهْنِيَّة، وتوفير قنوات أمانة

للإبلاغ عن المخالفات أو القضايا المتعلقة بالشفافية، وتبني سلوكيات وممارسات يومية تدعم تعزيز ثقافة الشفافية بين العاملين.

وتفصيلاً، جاء أعلى متوسط حسابي في هذا المبدأ لصالح الفقرة رقم (1) التي تنص على "توفر الجامعة نظاماً للإعلام باللوائح والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل، والحقوق والواجبات" فقد جاءت "مرتفعة" على مستوى جميع الفقرات دون استثناء، وفي الجانب نفسه، اتضح للباحث أن هناك جهوداً كبيرة تبذلها الجامعات العمانية الخاصة لتحقيق معايير التقويم مقابل المعايير المؤسسية، ثم الحصول على الاعتماد المؤسسي من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، حيث إن توفير اللوائح والسياسات وإعلام العاملين بحقوقهم وواجباتهم تمثل مؤشرات رئيسة في معيار "الحوكمة والإدارة" من عملية التقويم مقابل المعايير المؤسسية. والجدير بالذكر، أن الجامعات عينة الدراسة (جامعة صحار، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة البريمي) استوفت معيار الحوكمة والإدارة، وحصلت على الاعتماد المؤسسي من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2022) التي تناولت الحوكمة في الجامعات السعودية، وجاءت فقرة "محدودية وجود القوانين والأنظمة المناسبة في الجامعات السعودية" بدرجة "مرتفعة" أي أن عينة الدراسة التي تم استطلاع رأيها حول المعوقات التي من الحوكمة في الجامعات السعودية أبدت موافقة مرتفعة على محدودية وجود القوانين والأنظمة فيها.

وجاءت الفقرة رقم (4) "تنشر الجامعة تقاريرها لعمليات التقويم الداخلي والخارجي عبر موقعها الإلكتروني" بدرجة تطبيق "مرتفعة"، وهذه النتيجة تعكس حرص هذه الجامعات على تطبيق معايير تقويم تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية، وتفتح المجال للمراجعة والتقييم المستمر لتحديد نقاط القوة والضعف، كون هذه النتائج تستخدمها أقسام الجودة بالجامعة، والإدارة العليا كمؤشر لتحديد مجالات التحسين والتطوير في الخطط الجديدة القادمة،

وجاءت الفقرة رقم (5) "تنشر الجامعة قرارات مجالسها ونتائج اجتماعاتها عبر موقعها الإلكتروني" بدرجة تطبيق "متوسطة" وفي المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي، ويعود ذلك أن نشر مثل هذه

القرارات والنتائج ليس بضروري أو ذو أهمية كبيرة، لأنه لا يمس مصالح الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، في ظل كثرة المجالس وانعقاد عدد كبير من الاجتماعات بالجامعة بشكل يومي.

ونتيجة مبدأ الإفصاح والشفافية التي جاءت بدرجة "متوسطة"، تؤكد أن الجامعات العمانية الخاصة، وتحقيقاً لرؤية عمان 2040 بحاجة إلى مزيد من الجهود والآليات التنظيمية لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية بشكل مُكتمل، من خلال تطوير سياسات إدارية تضمن الشفافية، وتُحسِّن نشر المعلومات، والعمل على فتح قنوات تواصل واتصال فعّالة بين الإدارة العليا للجامعة والعاملين فيها، لضمان الإفصاح عن مُسبِّبات القرارات الإدارية بشكل واضح، وتوفير فرص الحوار المتبادل بشأن الملاحظات والشكاوى، واستخدام التقنيات الحديثة بما يُسهم في نشر البيانات والتقارير المالية والإدارية بشكل مستمر ويُسهِّل الوصول إليها.

كما اتفقت نتيجة هذه البُعد مع نتيجة دراسة الدهشان (2018) التي تناولت الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، وأظهرت أن درجة تطبيق جميع مبادئ الحوكمة ومنها الشفافية جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (الحميدي، 2017؛ السندي، 2014؛ المفيز، 2018) التي جاءت بنتيجتها بدرجة متوسطة في مبدأ الشفافية، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الروضان (2021) أن واقع حوكمة جامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030 جاءت بدرجة متوسطة أو جيدة في مبدأ الشفافية، وعَلَّلت الباحثة هذه النتيجة لعدم توافر درجة من الوضوح في فهم القوانين واللوائح التي يتم إصدارها.

ثانياً: البُعد الثاني: المساءلة.

جدول 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة، مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تُوفّر الجامعة مراجعين خارجيين للتأكد من التزامها بمعايير الجودة في عملية تقييم الأداء.	3.44	.59	مرتفعة

مرتفعة	.60	3.42	يُوجد بالجامعة وحدة ذات نظام فَعَالٍ للرقابة الداخلية.	11	2
متوسطة	.20	3.03	يوجد بالجامعة بطاقات وصف وظيفي لكل العاملين، ويتم تقييمهم ثم محاسبتهم بموجبها.	13	3
متوسطة	.20	3.02	تُوجد قنوات آمنة وسياسة للتبليغ عن الممارسات غير القانونية بالجامعة.	14	4
متوسطة	.15	3.01	تُطبّق الجامعة المساءلة على جميع الموظفين دون تمييز.	12	5
متوسطة	.26	3.00	تلتزم الجامعة بتطبيق قواعد ومُحدّدات للمساءلة والمُحاسبة عن الأداء والنتائج.	9	6
ضعيفة	.69	2.53	تُطبّق الجامعة العقوبات وفق التشريعات والقوانين المُعتمَدة.	15	7
متوسطة	.19	3.06	المستوى العام		

ثانياً: البُعد الثاني: المساءلة.

أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي للسؤال الثاني أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة لمبدأ المساءلة جاءت بدرجة "متوسطة" للمحو كُكُل، وفي المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بين مبادئ الحوكمة الأربعة التي تناولتها الدراسة، ويرى الباحث أن السبب رُبّما يعود لكون هذه الجامعات مؤسسات تعليمية خاصة وتسعى لتحقيق أرباح وتُعطي أولوية لزيادة الإيرادات، واستقطاب الطلاب، وتحقيق التكلفة التشغيلية للخدمات، والحرص على تحقيق إنتاجية عالية، وتقديم خدمات إدارية وأكاديمية تتماشى مع أهداف الجامعة الربحية، وتتوافق مع توقعات الطلاب وأسرهم، والحرص على ضمان تدفقهم، واستمرارية تسجيلهم بالجامعة، وهذه الأسباب من شأنها زيادة مستوى تطبيق المساءلة على العاملين في الجامعات العمانية الخاصة؛ لأنها أحد الأدوات المُهمّة لتحقيق التوازن بين قيمة التكاليف والجودة.

وعلى الرغم من وجود قوانين تدعم المساءلة؛ إلا أن التطبيق العملي قد يَعرّيه بعض القصور والتفاوت في مستوى الالتزام بتطبيق معايير المساءلة بسبب ضعف في كفاءة الهيئات الرقابية داخل الجامعة رغم وجودها في بعض الجامعات العمانية الخاصة، والتفاوت في تطبيق المساءلة بحزم بين الوحدات الإدارية أو الأقسام أو الكليات، وهذا ما أكّد عليه أحد أعضاء فريق الإدارة العليا بأحد الجامعات بأنّ بعض القيادات الجامعية، مثل: رؤساء الأقسام الإداريين، أو مديري الوحدات، أو حتى بعض مديري العموم، لديهم ضعف في الحزم الإداري، وممارساتهم الإدارية فيما يتعلق بممارسات المساءلة تُشير إلى تراجع يُؤثر على أداء العاملين.

وجاءت الفقرة رقم (10) " تُوفّر الجامعة مراجعين خارجيين للتأكد من التزامها بمعايير الجودة في عملية تقييم الأداء" في المرتبة الأولى وبأعلى متوسطة حسابي، وبدرجة تطبيق "مرتفعة"، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن توفير مراجعين خارجيين هو أحد متطلبات مرحلة تدقيق الجودة المؤسسية، وهي المرحلة الأولى من مراحل الاعتماد المؤسسي، وحصلت الفقرة (11) والتي نصّها "يوجد بالجامعة وحدة ذات نظام فعال للرقابة الداخلية" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي وبدرجة تطبيق "مرتفعة"، ويتم تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات العمانية الخاصة تُطبّق أحد الأدوات المُهمّة للحوكمة المؤسسيّة، لضمان حفظ أموال المساهمين، وحقوق الأطراف ذات العلاقة، ويحرص المساهمون والمُلاك على وجود وحدات وأقسام الرقابة الداخلية في الهيكل الإداري للجامعة لمتابعة الأصول المالية للجامعة، وإجراءات العمليات الإدارية والمالية، ورصد الممارسات الغير القانونية،

وجاءت الفقرة رقم (15) "تُطبّق الجامعة العقوبات وفق التشريعات والقوانين المُعتمَدة" بدرجة تطبيق ضعيفة، وأقل متوسط حسابي، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود خلل بين وجود القوانين واللوائح وبين الممارسات الفعلية، فرغم وجود التشريعات ووحدات الرقابة الداخلية؛ إلا أن هناك فجوة في متابعة الالتزام بتطبيق العقوبات وفق التشريعات القانونية، ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أسباب إدارية وثقافية وتنظيمية، ومن أبرز الأسباب المُحتملة، عدم رغبة بعض الجامعات في فرض عقوبات صارمة خوفاً من تأثيرها على سمعة الجامعة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مبدأ المساءلة على درجة "متوسطة" مع بعض الدراسات الأخرى، مثل دراسة أميمة (2022) التي أظهرت أن تطبيق مبدأ المساءلة جاء متوسطاً، وأن هناك قصوراً في تطبيق مبدأ المساءلة في الجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، منها: غياب آليات واضحة ومحددة لتفعيل المساءلة، والتحديات الإدارية والتنظيمية، مثل عدم وجود رقابة صارمة على تنفيذ اللوائح والقوانين، والثغرات في البيئة التنظيمية، ودراسة الشمري (2018) التي شملت (30) عضواً من القياديين، وأشارت إلى أن درجة تطبيق مبدأ المساءلة بدرجة "متوسطة" في الجامعات والكليات الأهلية في السعودية، وأن مبدأ المساءلة في هذه الجامعات يحتاج لمراجعة شاملة، حيث لا يوجد مؤشرات أداء واضحة في هذه الجامعات، ولا يوجد بيانات حتى للطلبة المُتَسَرِّبين أو الذين استكملوا الدراسة، ولا تقي هذه الجامعات بمتطلبات المساءلة من حيث الإجابة عن تساؤلات المستفيدين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مبدأ المساءلة على درجة متوسطة مع نتيجة دراسة Hanifa (2018) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة في منطقة كوبرتيس بجاوة الغربية، وأظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق مبدأ المساءلة جاء في المرتبة الثالثة من بين مبادئ الحوكمة وبنسبة (81%) وهي نسبة عالية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة مُسَلَّم (2016) التي بحثت في مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، واتضح أن تطبيق المساءلة في هذه الجامعات "مرتفع".

أكدت وثيقة رؤية عمان 2040 في محاورها وأهدافها الاستراتيجية ومؤشراتها على أهمية الحوكمة الرشيدة كأساس لتطوير المؤسسات وضمان العدالة والمساواة وشفافية الأداء، وأشارت إلى ضرورة وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية فعالة لتعزيز المساءلة في المؤسسات التعليمية، وهو ما ينسجم مع نتيجة الفقرة رقم (11) التي أظهرت أن وجود "وحدة ذات نظام فعال للرقابة الداخلية" جاء بدرجة مرتفعة، ومع ذلك؛ فإن رؤية عمان أشارت إلى أهمية تفعيل جميع مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية في السلطنة، وضمان شموليتها لكافة جوانب الأداء المؤسسي، وتبقى الحاجة ملحة لتطوير

الأنظمة والهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية في هذه الجامعات بما ينسجم مع تحقيق متطلبات الحوكمة.

ثالثاً: البُعد الثالث: العدالة والمساواة.

جدول 4.7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة والمساواة، مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	تتَّسم معايير تقييم الهيئة الإدارية بالعدالة.	3.45	.64	مرتفعة
2	19	تتَّبع الجامعة سياسة عادلة في منح الحوافز والمكافآت والترقيات بناءً على الجدارة والكفاءة.	3.35	.57	متوسطة
3	21	تُطبَّق الجامعة اللوائح والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.	3.01	.27	متوسطة
4	20	يُكفَّل نص نظام الجامعة الحقوق الوظيفية لجميع الموظفين.	2.99	.26	متوسطة
5	18	تُوزَّع الفرص التدريبية على جميع أعضاء الهيئة الإدارية بشكل عادل.	2.97	.255	متوسطة
6	22	تتَّبع الجامعة نظام وإجراءات قانونية عادلة لمعالجة ما قد ينشأ من خلافات ومُخالفات.	2.65	.56	متوسطة
7	17	تُوزَّع المهام والأعمال على الهيئة الإدارية بعدالة وفق تنظيم إداري محدد.	2.57	.64	ضعيفة
		المستوى العام	2.99	.20	متوسطة

جاء مبدأ العدالة والمساواة بدرجة تطبيق متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بين أبعاد الحوكمة من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.99)، وتُعزى هذه النتيجة إلى السياسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعات العمانية الخاصة من اتباع سياسة عادلة في منح المكافآت المالية بناءً على

الجدارة والكفاءة، وتطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين بدون تمييز، وتطبيق معايير مُوحَّدة تتَّسِمُ بالعدالة لتقييم العاملين، واتباع سياسات واضحة وعادلة فيما يتعلق بتوزيع الفرص التدريبية.

وعلى الرغم من الجوانب الإيجابية التي أسهمت في تحقيق نتيجة متوسطة، إلا أن هناك جوانب تُعكس قصوراً وتحديات حالت دون حصول بُدُ العدالة والمساواة على درجة تطبيق مرتفعة، ومن هذه العوامل كما يُفسرها الباحث يعود لأثر التمكين والمشاركة في صنع القرار على هذه النتيجة، ففي بعض الجامعات تقتصر القرارات الإدارية على مجموعة صغيرة من الأفراد مثل: مجلس الإدارة، مجلس الأمناء، أو فريق الإدارة العليا، أو بعض القيادات الجامعية، ويُستبعد فعلياً أعضاء الهيئة الإدارية.

وانتقدت نتيجة هذا البُعد مع نتائج دراسات أخرى، فقد أظهرت نتائج دراسة المريخي (2022) أن تطبيق العدالة والمساواة في الجامعات السعودية جاء متوسطاً، وانتقدت مع دراسة المفيز (2018) حيث كشفت أن درجة تطبيق الحوكمة جاء متوسطاً في بُدُ العدالة، واختلفت نتيجة هذا البُعد من هذه الدراسة عن نتيجة دراسة الهروط (2018) التي هدفت للكشف عن أثر تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، وأظهرت مستوى عالي من تطبيق مضامين العدالة والمساواة في حوكمة الجامعات.

وجاءت الفقرة رقم (16) " تتَّسِمُ معايير تقييم الهيئة الإدارية بالعدالة" بدرجة تطبيق مرتفعة، وربّما يعود السبب إلى طريقة التقييم نفسها التي تتَّسِمُ بالوضوح والشفافية، فالموظف يقوم ببناء أهدافه بالتشاور مع مسؤوله الأعلى، ويتم تقييمه بناءً على ما تحقق من هذه الأهداف، أي يتم ربط التقييم بالأداء الفعلي للموظف، وجاءت الفقرة (19) التي نصت على أن "تتَّبع الجامعة سياسة عادلة في منح الحوافز والمكافآت والترقيات بناءً على الجدارة والكفاءة" على درجة تطبيق متوسطة، وفي المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي، ممّا يُشير إلى أن هناك جهوداً واضحة ومحاولات جادة لتطبيق سياسات تعترف بمفهوم الجدارة والكفاءة كأساس أو كأحد الجوانب المُهمّة لمنح الحوافز والمكافآت،

وحصلت الفقرة رقم (17) التي نصت على أن "توزّع المهام والأعمال على الهيئة الإدارية بعدالة وفق تنظيم إداري محدد" بدرجة تطبيق ضعيفة، وأقل متوسط حسابي بين فقرات مبدأ العدالة والمساواة، مما يُشير إلى عدم وجود آليات واضحة لتوزيع الأعمال الإدارية، أو أن توزيعها يعتمد على قرارات فردية بدلاً من توزيع المسؤوليات بشكل مُحَطَّط وشفّاف.

وتُعَدُّ رؤية عُمان 2040 إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة، حيث تُولي الرؤية اهتماماً كبيراً لمبادئ العدالة والمساواة باعتبارها أساساً لتحقيق التنمية الشاملة والازدهار المجتمعي، وتمثّلت مضامين رؤية عمان 2040 فيما يتعلق بتحقيق العدالة والمساواة في الحرص على تطبيق وسيادة القانون الذي يكفل حقوق الجميع، وهو أحد مؤشرات الحوكمة الرئيسة في رؤية عمان 2040، بالإضافة إلى تحقيق عدد من أهداف التنمية المستدامة 2030، التي تهدف إلى تقليص الفجوات الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد والفئات المختلفة.

رابعاً: البُعد الرابع: المشاركة.

جدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة، مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	تُشْرِك الجامعة الأطراف ذات العلاقة في وضع رؤية ورسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية.	3.52	.59	مرتفعة
2	25	تُشْرِك الجامعة الطلبة في صنع القرارات الجامعية ذات العلاقة بهم عبْر المجلس الاستشاري للطلبة.	3.40	.54	مرتفعة
3	29	تَتَشَارَك الجامعة المعلومات المُهمّة ومستجداتها ونتائج التقييم الخارجي مع المجتمع المحلي.	3.03	.33	متوسطة
4	26	تَعْمَل الجامعة واللجان المشتركة بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه.	3.03	.39	متوسطة

متوسطة	3.02	35.	تُشجّع الجامعة الهيئة الإدارية على المشاركة في عملية التطوير من خلال أفكارهم الإبداعية ومرئياتهم ومقترحاتهم.	28	5
متوسطة	3.01	27.	تُشرك الجامعة الهيئة الإدارية في صنع القرارات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.	24	6
متوسطة	2.65	58.	تتبنى الجامعة مبدأ التشترك والتداول لإدارة وتنفيذ جميع الأنشطة الإدارية.	27	7
ضعيفة	2.59	69.	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم الإدارية في تنفيذ أنشطة وبرامج إدارية.	30	8
متوسطة	3.03	20.	المستوى العام		

تظهر نتائج التحليلات الإحصائية أنَّ بُعد المشاركة جاء في المرتبة الثالثة من بين أبعاد مبادئ الحوكمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.03)، وباستقراء جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد المشاركة، تُشير الإحصائيات إلى حصول معظم فقرات بُعد المشاركة على درجة تطبيق متوسطة، والمتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (2.03)، ويُشير إلى أن هذا البُعد يُطبَّق بدرجة "متوسطة"، وذلك بمُقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمد عليه الباحث، ويُمكن تفسير نتائج مبدأ المشاركة من خلال ما تبين أن الجامعات العمانية الخاصة عينة الدراسة تخطو بخطوات حثيثة لمشاركة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة في وضع رؤية وسالة الجامعة، وتحرص على مشاركة طلبتها في صنع بعض القرارات الجامعية ذات العلاقة بهم.

كما يَعيّن حرص الجامعات العمانية الخاصة على مُشاركة المعلومات المهمة المتعلقة بالجامعة، ونتائج التقييمات الخارجية مع المجتمع المحلي، ويتم تنفيذ الأعمال الإدارية داخل هذه الجامعات من خلال العمل بمبدأ الفريق الواحد، والعمل الجماعي، واللجان المشتركة، وتهتم بمشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في صنع القرارات الجامعية، والأخذ بمُرئياتهم ومُقترحاتهم في عملية التطوير الإداري للجامعة، وتتبنى مبدأ التشترك والتداول لإدارة وتنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بالجامعة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة بعض البحوث والدراسات السابقة؛ حيث أظهرت دراسة عبدالمجيد ورضا (2018) أن درجة تطبيق مبدأ المشاركة في جامعة الأزهر بدرجة متوسطة، وقد عزت الدراسة ذلك إلى ضعف تفعيل التقنيات الحديثة في التواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي، واتفقت مع نتيجة دراسة عسيري (2017)، حيث جاءت موافقة القيادات الإدارية في جامعة الأمير سبطام بن عبدالعزيز عن ممارسة معيار المشاركة بدرجة متوسطة، واتفقت مع نتيجة دراسة الفتحي (2021) التي كشفت عن أن درجة ممارسة مبدأ المشاركة في الجامعة العمانية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزهراني (2015)، حيث جاء ممارسة بُعد المشاركة في الجامعات الأهلية السعودية بدرجة كبيرة، واختلفت عن نتيجة دراسة سليمان (2020) التي أشارت إلى ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات، ولا يتم مشاركتهم في وضع معايير تقييم الأداء الإداري.

ويتضح من جدول المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المشاركة، حصول الفقرة رقم (23) التي نصت "تُشرك الجامعة الأطراف ذات العلاقة في وضع رؤية ورسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية"، والفقرة رقم (25) ونصها "تُشرك الجامعة الطلبة في صنع القرارات الجامعية ذات العلاقة بهم عبر المجلس الاستشاري للطلبة" على درجة تطبيق مرتفعة، وفي المرتبة الأولى والثانية على التوالي من حيث أعلى المتوسط الحسابي، وتُعزى هذه النتيجة إلى الترابط بين الفقرتين من حيث اهتمام الجامعات العمانية الخاصة بتفعيل الشراكة مع الأطراف ذات العلاقة بمن فيهم (الطلاب، العاملين، المجتمع المحلي، المؤسسات الحكومية، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني).

وقد حصلت الفقرة رقم (27) "تتبنى الجامعة مبدأ التشراك والتداول لإدارة وتنفيذ جميع الأنشطة الإدارية" على المرتبة قبل الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي، وبدرجة تطبيق متوسطة، مما يشير إلى حرص الجامعات العمانية الخاصة على خلق بيئة تفاعلية، والتنسيق الجيد في تنفيذ الأنشطة الإدارية، وحصلت الفقرة (30) التي نصت على "تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات من المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم الإدارية في تنفيذ أنشطة وبرامج إدارية" في المرتبة الأخيرة بين الفقرات وبدرجة تطبيق ضعيفة، وقد تكون هذه النتيجة طبيعية؛ لأن الجامعات بشكل عام تُعدُّ نفسها مصدراً للخبرات الإدارية والمعرفة، وتمتلك موارد بشرية متخصصة ومؤهلة.

وقد أولت رؤية عمان 2040 أهمية كبيرة إلى مبدأ المشاركة كأحد المبادئ الرئيسة لتطبيق الحوكمة، فقد تم الإشارة إلى تفعيل مبدأ المشاركة في معظم الأولويات والنُجُهَاَت الوطنية، وكان أول هدف استراتيجي من الأولوية الأولى لرؤية عمان وهي: "أولوية التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية"، كان الهدف الذي تم الإشارة فيه إلى "نظام تعليمي يتَّسم بالجودة العالية والشراكة المجتمعية"، وما أفرزه هذا الهدف الاستراتيجي من برامج ومشاريع ومبادرات لتفعيل الشراكة في المنظومة التعليمية، وليس فقط التركيز على تطبيق الشراكة المجتمعية، بل تعزيز التكامل بين النظام التعليمي والأطراف الأخرى ذات الصلة، مثل: القطاع الخاص، المؤسسات التعليمية الأخرى المحلية والخارجية، المؤسسات الحكومية، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني كالجمعيات الخيرية، المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجال التعليم، والنقابات، والجمعيات الثقافية والفنية، ومراكز الفكر والبحوث، والنوادي الرياضية والاجتماعية، والمؤسسات البيئية، وغيرها، فكان أهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج هي :

- أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة جاءت بدرجة "متوسطة" .
- جاءت جميع أبعاد الحوكمة : (الإفصاح والشفافية ، المساءلة ، العدالة والمساواة ، المشاركة) بدرجة تطبيق متوسطة.

توصيات الدراسة

- يجب على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار تضمين مبادئ الحوكمة مثل المشاركة والإفصاح والشفافية والمساءلة ضمن القوانين واللوائح والسياسات والإجراءات المنظمة للعمل في الجامعات العمانية الخاصة ومتابعة تطبيقها.
- إجراء التشريعات اللازمة في قوانين التعليم العالي لمواكبة تحقيق مضامين رؤية عمان 2040 فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتعليم العالي الخاص.
- تهيئة المناخ التنظيمي بالجامعات العمانية الخاصة لِتَقْبُل التغيير ونشر ثقافة الحوكمة.

- تهيئة البنية التقنية والتكنولوجية لتطبيق الحوكمة، مثل: نظام تقني لإدارة الموارد البشرية، موقع إلكتروني للجامعة، أدوات الاتصال وتفاعل مرئيه، ونظام تقني لتقديم الخدمات عبر الانترنت للمستفيدين.
- وضع ميزانية سنوية مرنة تشمل متطلبات جميع الأنشطة والمشاريع والبرامج المقترحة لتطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية الخاصة بما يتماشى مع توجهات رؤية عمان 2040.
- محور الإفصاح والشفافية: ضرورة نشر مؤشرات التميز والإنجاز، ونتائج تقييم الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، والإعلان عن معايير تنافسية واضحة لجميع العاملين لشغل الوظائف الإدارية القيادية.
- محور المساءلة: يتم مساءلة أصحاب القرار عن نتائج قراراتهم، ومساءلة جميع العاملين ضمن بطاقات الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات المُسنَّدة وتقييمهم بموجبها، وفتح إدارة أو وحدة أو أقسام لتطبيق نظام فعّال للرقابة الداخلية بالجامعة.
- محور العدالة والمساواة: وجود نصوص قانونية وأنظمة تضمن المساواة وعدم التمييز، وتكفل الحقوق الوظيفية للعاملين ومصالح الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، ووضع مؤشرات عادلة لتقييم أداء العاملين، وجود آليات معينة وتنظيم إداري مُحدد لتوزيع المهام والأعمال بين العاملين بعدالة.
- محور المشاركة: تطوير سياسات تتضمن حزمة من الفعاليات والأنشطة والاجراءات لضمان مشاركة من يُمثل جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة في وضع رؤية ورسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية، وفي صنع القرار الجامعي، وضمان المشاركة المجتمعية.

المراجع

أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأكلبي، عايض شافي. (2019). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة جامعة شقراء، 12، 1-36.

بلخضر، عبد القادر. (2019). الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 5 (1)، 183-198.

بو شالي، عمار. (2016). دور الإفصاح والشفافية في تحسين فعالية حوكمة الشركات في تحسين فعالية الشركات في ظل النظام المحاسبي المالي [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة البليدة.

حسام الدين، غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية، 28 (110)، 155-210.

الخروصية، شيخة سعيد. (2013). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة السلطان قابوس.

الدهدار، مروان. (2020). أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 29 (1)، 53-76.

الدهشان، هناء فهمي. (2018). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

الروضان، رغد صالح. (2021). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9 (2)، 653-676.

الزهراني، خديجة. (2015). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى.

سليمان، حنان. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. المجلة التربوية، 8 (76)، 195-292.

السنيدي، عائشة سلطان. (2014). دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك.

شحب، سلوى حمد. (2020). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التدريب التربوي والابتعاث بإدارة التعليم بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة 2030 [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشخشير، آلاء محمود. (2015). الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية [أطروحة دكتوراه]، جامعة العلوم الإسلامية.

الشرجي، عزة. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة من خلال الحوكمة الجامعية على الجامعات الخاصة العمانية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية].

الشمري، عادل عابد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية، 30 (3)، 369-397.

العتيبي، قمرء. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في إدارة التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العنزي، مشعل. (2022). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية "تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية، 29 (1)، 19-92.

الغزالي، عمار حامد. (2020). هل نحن جاهزون؟ حديث عن الحوكمة والاستدامة.

غوانمة، فادي فؤاد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26)، 58-114.

الفتحي، خليفة محمد. (2021). علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات العمانية الخاصة بسلطنة عمان [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، الجامعة الإسلامية العالمية.

الفتحي، محمد. (2019). الحوكمة. دار المطبوعات الجامعية.

المخينية، زكية صالح. (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس].

المريخي، غنام. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 23 (9)، 41-86.

مسلم، بسام. (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة - دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الدراسات الاجتماعية، 264 (4128)، 232-282.

المفيز، خولة. (2018). تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، 15، 199-286.

المقيم، بدرية عبدالله. (2014). فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (2017). المساواة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا. منشورات اليونسكو.

الهاشمية، بدرية. (2013). دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في ضوء مبادئ الأيزو 26000 [رسالة ماجستير جامعة السلطان قابوس].

هيئة الخدمات المالية. (2024). مهام ومسؤوليات الهيئة. هيئة الخدمات المالية. مسترجع من الموقع الرسمي للهيئة. <https://fsa.gov.om/Home/AboutCMA/CMAObjectives>

الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم. (2021). نتائج المرحلة الثانية من الاعتماد المؤسسي. مسترجع من <http://www.oaaa.gov.om>

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان. (2021). التقرير السنوي 2021. وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان. مسترجع من <https://www.oman2040.om/reports>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. (2022ج). إحصاءات التعليم العالي في سلطنة عمان. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. <https://www.moheri.gov.om>

المراجع الانجليزية:

Abu Al-Nasr, M. (2015). *Good governance: The art of managing top-notch institutions (al-Hawkamah al-rashīdah: Fann Idārat al-mu'assasāt 'āliyah al-jawdah)*. Arab Group for Training and Publishing.

Al-Aklabi, A. (2019). Relationship between strategic vigilance and governance of Saudi universities according to the Saudi Vision 2030: An applied study on Shaqra University (al-'Alāqah bayna al-yaqzāh al-istirāṭijīyah wḥwkmh al-jāmi'āt al-sa'ūdīyah wafqa maḍāmīn ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030: Dirāsah taṭbīqīyah 'alā Jāmi'at Shaqrā'). *Shaqra University Journal*, 12, 1-36.

Alanz, M. (2022). Governance of scientific departments in Saudi universities "A suggested perception" (Ḥawkamāt al-aqsām al-'Ilmiyah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah "Taṣawwur muqtarah"). *Journal of Education Studies*, 29(1), 19-92.

- Al-Dahdar, M. (2020). Impact of governance on performance in Palestinian universities working in Gaza Strip (Athar al-ḥawkamah ‘alá al-adā’ fī al-jāmi‘āt al-Filastīniyah al-‘āmilah bi-Qiṭā’ Ghazzah). *Administrative Sciences*, 29(1), 53-76.
- Aldahshan, H. (2018). *Degree of applying governance principles among academic department heads in private Jordanian universities and its relationship to the availability of organizational culture (Darajat taṭbīq ru’asā’ al-aqsām al-akādīmīyah fī al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-khāṣṣah li-mabādī’ al-ḥawkamah wa-‘alāqatuhā bi-darajat twāfr al-thaqāfah al-tanzīmīyah)* [Unpublished master's thesis]. Middle East University.
- Alfathey, K. (2021). *Relationship of applying governance principles to total quality management principles in some Omani private universities in the Sultanate of Oman (‘Alāqat taṭbīq mabādī’ al-ḥawkamah bi-mabādī’ idārat al-jawdah al-shāmilah fī ba’d al-jāmi‘āt al-‘Umānīyah al-khāṣṣah bi-Salṭanat ‘Ammān)* [Unpublished doctoral dissertation]. International Islamic University.
- Alfegy, M. (2019). *Governance (al-Ḥawkamah)*. University Publications.
- Alghazal, A. (2020). *Are we ready? Orientation of governance and sustainability (Hal naḥnu jāhẓwn? Ḥadīth ‘an al-ḥawkamah wālāstdāmh)*.
- Al-Hamidi, M. (2017). Reality and obstacles to applying good governance at Taif University from the faculty perspective (wāqi’ taṭbīq al-ḥawkamah al-rashīdah wa-mu‘awwiqātihā bi-Jāmi‘at al-Ṭā’if min wijhat naẓar a‘dā’ al-hay’ah al-akādīmīyah). *Journal of the College of Education*, 28(110), 155-210.
- Al-Kharousia, S. (2013). *Requirements for applying administrative accountability to private higher education institutions in the Sultanate of Oman (Mutatallabāt taṭbīq al-musā’alah al-idārīyah ‘alá mu’assasāt al-ta’līm al-‘ālī al-khāṣṣ fī Salṭanat ‘Ammān)* [Unpublished master's thesis]. Sultan Qaboos University.

Alhashemia, B. (2013). *Role of higher education institutions in the Sultanate of Oman in practicing the social responsibility in light of ISO26000 principles (Dawr mu'assasāt al-ta'līm al-'ālī fī Salṭanat 'Ammān fī mumārasat al-mas'ūliyyah al-ijtimā'iyah fī daw' mabādi' al'yzw26000)* [Master's thesis, Sultan Qaboos University].

Almakhinia, Z. (2016). *Requirement of applying governance in public institutions of higher education in the Sultanate of Oman (Mutaṭallabāt taṭbīq mabādi' al-ḥawkamah fī mu'assasāt al-ta'līm al-'ālī al-ḥukūmiyyah bi-Salṭanat 'Ammān)* [Master's thesis, Sultan Qaboos University].

Almareeky, G. (2022). A suggested proposal for enhancing the role of governance in improving organizational culture in Saudi universities (Taṣawwur muqtaraḥ li-ta'zīz dawr al-ḥawkamah fī taḥsīn al-thaqāfah al-tanzīmīyah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah). *Journal of Scientific Research in Education*, 23(9), 41-86.

Almoqimia, B. (2014). *Effectiveness of administrative control in the colleges of applied sciences in the Sultanate of Oman (Fā'ilīyat al-raqābah al-idārīyah bi-kullīyāt al-'ulūm al-taṭbīqīyah fī Salṭanat 'Ammān)* [Unpublished masters thesis]. University of Nizwa.

Almufiz, K. (2018). Application of governance in Saudi government universities: A proposal (Taṭbīq al-ḥawkamah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah al-ḥukūmiyyah: Taṣawwur muqtaraḥ). *Journal of Educational Sciences*, 15, 199-286.

Alotaiby, Q. (2018). *Reality of applying governance in the Department of Education in the governorate of Hotat Bani Tamim and Alhareek (Wāqi' taṭbīq al-ḥawkamah fī Idārat al-Ta'līm bi-Muḥāfaẓat Ḥawṭat Banī Tamīm wa-al-Ḥarīq)* [Unpublished master's thesis]. Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

Al-Rawdhan, R. S. (2021). Reality of governance in the College of Education at Qassim University in light of Vision 2030 (Wāqi' ḥawkamat Kullīyat

al-Tarbiyah bi-Jāmi‘at al-Qaṣīm fī ḍaw’ ru’yah al-Mamlakah 2030). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9(2), 653-676.

Alshakhsheer, A. (2015). *University governance and its impact on organizational performance: An applied study in Palestinian public universities (al-Ḥawkamah al-jāmi‘īyah wa-atharuhā ‘alā al-adā’ almnzmy: Dirāsah taṭbīqīyah fī al-jāmi‘āt al-‘āmmah al-Filasṭīnīyah)* [Unpublished doctoral dissertation]. The World Islamic Sciences & Education University.

Alsharjei, A. (2021). *Impact of strategic leadership on total quality management via university governance on Omani private universities (Athar al-qiyādah al-istirātījīyah ‘alā idārat al-jawdah al-shāmilah min khilāl al-ḥawkamah al-jāmi‘īyah ‘alā al-jāmi‘āt al-khāṣṣah al-‘Umānīyah)* [Doctoral dissertation, The World Islamic Sciences & Education University].

Alshamrey, A. (2018). Reality of governance in Saudi universities in the light of Vision 2030 (Wāqi‘ ḥawkamāt al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah wa-dawruhā fī taḥqīq ru’yah al-Mamlakah 2030). *Journal of Educational Sciences*, 30(3), 369-397.

Alsunaidiya, A. (2014). *Role of good governance in activating the key university functions in Omani universities: Obstacles and development methods (Dawr al-ḥākīmīyah al-rashīdah fī taf‘īl waḍā‘if al-jāmi‘ah al-ra‘īsīyah fī al-jāmi‘āt al-‘Umānīyah: Alm‘yqāt wa-subul al-taṭwīr)* [Unpublished master's thesis]. Yarmouk University.

Alzahrani, K. (2015). *Reality of applying good governance in Saudi private universities and its relationship to job satisfaction and organizational loyalty of faculty members (Wāqi‘ taṭbīq al-ḥawkamah al-rashīdah fī al-jāmi‘āt al-ahlīyah al-Sa‘ūdīyah wa-‘alāqatuhā bāl-rḍā al-waḍīfī wa-al-walā’ al-tanzīmī li-a‘ḍā’ hay’at al-tadrīs fīhā)* [Unpublished doctoral dissertation]. Umm Al-Qura University.

Anninos, L., & Chytiris, L. (2012). The sustainable management vision for excellence: Implications for business education. *International Journal of*

Quality and Service Sciences, Emerald Group Publishing Limited, 4 (1), 61-75.

- Belkhader, A. (2019). University governance and its role in higher education development (al-Ḥawkamah al-Jāmi'īyah wa-dawruhā fī taḥsīn mustawā al-ta'līm al-'ālī). *Journal of Business Administration and Economic Studies*, 5(1), 183-198.
- Bu-Shali, A. (2016). Role of disclosure and transparency in improving the effectiveness of corporate governance in enhancing company effectiveness under the financial accounting system (Dawr al-ifṣāḥ wa-al-shafāfiyah fī taḥsīn fa'ālīyat ḥawkamāt al-sharikāt fī taḥsīn fa'ālīyat al-sharikāt fī zill al-nizām al-muḥāsibī al-mālī) [Unpublished master's thesis]. Blida 1 University.
- Financial Services Authority. (2024). *Roles and responsibilities (Mahāmm wa-mas'ūlīyāt al-hay'ah)*. Financial Services Authority. <https://fsa.gov.om/Home/AboutCMA/CMAObjectives>.
- Ghawanma, F. (2018). The reality of applying governance in the Jordanian public universities and the challenges faced (Wāqī' taṭbīq al-ḥawkamah fī al-jāmi'āt al-Urdunīyah al-ḥukūmīyah wa-al-taḥaddiyāt allatī tuwājihuhā). *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 9(26), 58-114.
- Hosamuddin, G. (2015). *Lectures on governance theory (Muḥāḍarāt fī naẓariyat al-ḥawkamah)*. Hamid Press.
- Hartati, N. & Muktiyanto, A. (2018). The influence of good university governance on human capital. *Gatr Journal*. 3(1), 1–8.
- Jessica, G. (2013). *Governance for sustainable development: The challenge of adapting form to function*. Edward Elgar Publishing.
- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6 (1), 16-21.

- Larsen, I., Maassen, P., & Stensaker, B. (2009). Four basic dilemmas in university governance reform. *Higher Education Management and Policy*, 21(3), 33-50.
- Michael, Shattock. (2014). *University Governance: Western European Comparative Perspectives*. Springer.
- Ministry of Higher Education, Research and Innovation. (2022). *Statistics of higher education in the Sultanate of Oman (Iḥṣā'āt al-ta'lim al-'ālī fī Salṭanat 'Ammān)*. Ministry of Higher Education, Research and Innovation.
- Muslim, B. (2016). Practice of good governance principles in Yemeni private universities- A field study at the University of Science and Technology (Mustawá mumārasat mabādi' al-ḥawkamah al-jaydah fī al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-khāṣṣah– dirāsah maydānīyah fī Jāmi'at al-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā). *Journal of Social Studies*, 264(4128), 232-282.
- Oman Authority for Academic Accreditation and Quality Assurance of Education. (2021). *Results of the second stage of academic accreditation (Natā'ij al-marḥalah al-thānīyah min al-I'timād al-mu'assasī)*. Oman Authority for Academic Accreditation and Quality Assurance of Education.
- Oman Vision 2040 Implementation Follow-up Unit. (2021). *Annual report 2021 (al-Taqrīr al-sanawī 2021)*. Oman Vision 2040 Implementation Follow-up Unit. <https://www.oman2040.om/reports>.
- Shahbl, S. (2020). *Reality of applying governance in the Educational Training and Scholarship Administration, Department of Education in Riyadh in light of Vision 2030 (Wāqi' taṭbīq al-ḥawkamah fī Idārat al-Tadrīb al-tarbawī wālābt'āth bi-idārat al-Ta'lim bi-madīnat al-Riyād fī ḍaw' ru'yah al-Mamlakah 2030)* [Unpublished master's thesis]. Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

- Shepherd, S. (2018). Managerialism: An Ideal Type. *Journal in Higher Education*, 43 (19), 1668-1678
- Smith, J. (2022). *Principles of Governance: A Comprehensive Overview*. Academic Press.
- Sulaiman, H. (2020). A proposal for activating the role of administrative transparency in achieving organizational justice among Aswan University staff (Taṣawwur muqtaraḥ li-taf'īl dawr al-shafāfiyah al-idārīyah fī taḥqīq al-'adālah al-tanzīmīyah ladā al-'āmilīn bi-Jāmi'at Aswān). *Educational Journal*, 8(76), 195-292.
- UNESCO. (2017). *Accountability in education: Meeting our commitments (al-Musā'alah fī majāl al-ta'līm : al-Wafā' bt'hdātnā)*. UNESCO.
- Walter, L., Uciana, L., & Amanda, S. (2015). *Engaging stakeholders in education for sustainable development at the university level*. Spring.