نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)

Towards National Standards of the Governance of Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman (Proposed Model)

إعداد

خليل سالم سليمان الفزاري

Khalil Salem Suleiman Al-Fazari

شرطة عمان السلطانية - أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة - كلية الشرطة

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404412

استلام البحث ٩ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٨ / ١١ / ٢٠٢٤

الفزاري، خليل سالم سليمان (٢٠٢٥). نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح). ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٢٤٧ – ٢٩٢.

http://ajahs.journals.ekb.eg

نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)

المستخلص:

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لبناء وتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وذلك من خلال: تحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وتحديد آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة من مدراء إدارات ورؤساء أقسام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بلغ عددها (٣٥) فرداً. وتم التوصل إلى النتائج الآتية: موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بدرجة كبيرة لمعيار (الحرية الأكاديمية) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٤٥) في حين كانت درجة الموافقة (متوسطة) لكل من معايير: (الشفافية، المساواة، المساءلة، المشاركة المجتمعية)، كما وافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٣)، وجاء في المرتبة الأولى: تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم نموذج مقترح لتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة-معايير الحوكمة-مؤسسات التعليم العالي-سلطنة عمان.

Abstract:

The current study sought to present a proposed model for building and applying national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman by: defining national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman, and identifying mechanisms for implementing the proposed national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman. To achieve this goal, the study used the descriptive analytical method as it suits the nature of the current study. The questionnaire was also used as a data collection tool and was applied to a sample of department managers and heads of quality assurance departments in higher education institutions in the Sultanate of Oman, which numbered (35) individuals. The

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

following results were reached: The study sample members agreed on the importance of the proposed national standards for the governance of higher education institutions to a large degree for the (academic freedom) standard, as its arithmetic mean was (3.45), while the degree of approval was (medium) for each of the standards: (transparency, equality)., Accountability, Community Participation). The study sample members also agreed to a moderate degree on the mechanisms for implementing the proposed national standards, as their arithmetic average reached (3.23), and came in first place: Developing the organizational structure of each higher education institution in a manner consistent with the application of governance. In light of these results, a proposed model was presented for applying national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman.

Keywords: Governance - Governance Standards - Higher Education Institutions - Sultanate of Oman - Proposed Model.

مقدمة

يعد قطاع التعليم العالي في جميع الدول من اهم ركائز التنمية الأساسية في المجتمعات. وقد طرأت تغيرات سريعة على هذا القطاع مؤخراً؛ بسبب البيئة التنافسية بين مختلف مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها وتلبية التوقعات منها؛ لذلك برزت الحاجة إلى القيام بمجموعة من الإجراءات، وإعادة النظر في توجهاتها وخططها لإصلاح نظامها الاداري والتعليمي والقيام بعملية مراجعة لوظائفها المختلفة لتحديد فيما إذا كانت متلائمة مع التطورات الحاصلة على أرض الواقع أو أنها بحاجة لتطوير وتغيير في برامجها بهدف رفع مستوى فعالية إدارتها في تحقيق الأهداف المطلوبة (المقيمية وآخرون، ٢٠٢٢). لذا أصبحت الحاجة ملحة لمؤسسات التعليم العالي باعتماد مداخل جديدة تكسبها بعداً فاعلاً، وجودة في الأداء، وقدرة مؤسسية تساعدها في التنمية المستدامة (عطوة وعلي، ٢٠١٢).

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي غاياتها الأساسية ورؤيتها لابد من تطوير أساليب عملها ومواكبة التطورات السريعة التي تمكنها من تحقيق التميز والبقاء في ظل التحديات التي تواجهها وذلك من خلال تغيير الأساليب الإدارية التقليدية وتبني مداخل إدارية هادفة للإصلاح والتطوير ومن أهم هذه المداخل توظيف

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الحوكمة بهدف تحقيق كفاءة المراقبة، والوصول إلى الشفافية وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين (الفايز، ٢٠١٧)، وإشراك كافة أفرادها في صنع القرارات المؤثرة في إنجازاتها وأهدافها (Peter, 2000) ، وتوظيف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم (العوضي،٢٠٢٠).

وعدت الحوكمة من أفضل المداخل الإدارية لتحسين آداء المؤسسات التعليمية؛ كونها من أساليب الإدارة الرشيدة (أبو عيادة والعجمي، ٢٠٢١؛ العوضي،٢٠٢٠)، وتقدم تحليلاً شاملاً لإدارة التعليم العالي باعتبارها توفر إطار قانوني وشكل لعلاقة هذه المؤسسات مع المجتمع ونماذج للتمويل ومؤشرات للأداء (Da Costa, 2017,2)، كما تسهم الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وتحقق التكامل التنظيمي بين العاملين فيها على اختلاف مواقعهم الإدارية، وتحسن العمل التعاوني فيما بينهم (Joana et al, 2020)، فالتطبيق السليم لمبادئ ومعايير الحوكمة يسهم في رفع مستوى تصنيفها العالمي للمؤسسات التعليمية (محمد وعبد الرزاق، ٢٠١٩؛ ربابعة، ٢٠١٩)، ويحسن من ثقة المستثمرين فيها وزيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والتركيز على التوجه الاستراتيجي ويحمي السمعة المؤسسية (البركة، ٢٠٢٣؛ CUC,2020).

ومن الضروري ان تكون هناك معايير تأخذ البعد الثقافي في الاعتبار عند قياس ممارسات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تتمثل أهمية المعايير الوطنية في إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم؛ بما تضمه من مدخلات وعمليات بغية الحصول على مخرجات تعليمية عالية المستوى، ومن أهداف المعايير الوطنية للمؤسسات التعليمية الالتزام بتنفيذ الرؤية والأهداف الخاصة بها، وتحقيق الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء، والاعتماد على الشفافية والموضوعية عند الحكم على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، والالتزام بمعايير المحاسبة والمساءلة وعمليات التقويم الذاتي، والسعي لتطوير أساليب الإدارة والقيادة وأساليب التقويم المؤسسي والتعليمي(الياسين وآخرون، ٢٠٢٣).

ولم تكن سلطنة عمان بمنأى عن الخطط التنموية والتوجهات العالمية لإعطاء الأولوية للحوكمة في مختلف القطاعات، اذ انطلقت رؤية عمان ٢٠٤٠ ليتم العمل بها منذ بداية عام ٢٠٢١ ولغاية ٢٠٤٠، حيث تعد المرجع التخطيطي للتنمية الشاملة على المستوى الوطني، والمظلة الأشمل للبرامج الوطنية التي تقودها الجهات الحكومية ذات العلاقة، ودليلاً شاملاً للتخطيط والتطوير خلال العقدين القادمين، حيث ارتكزت الرؤية على اثنا عشر أولوية وطنية نذكر منها ما تناوله موضوع هذه الدراسة كالاتي: "**أولاً: الأولوية الأولى**: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية؛ ومن ضمن أهدافها: أ) نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية. ب) نظام متكامل ومستقل؛

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية. **ثانياً: الأولوية الحادية عشر**: التشريع والقضاء والرقابة؛ ومن ضمن أهدافها: أ) نظام رقابي شامل يحمي المقدرات الوطنية ويحقق مبادئ المساءلة والمحاسبة. ب) نظام رقابي فاعل ومستقل يوظف الشفافية والإفصاح ويكافح الفساد، ودور رقابي بصير وفاعل للإعلام. **ثالثاً: الأولوية الاثنا عشر**: حوكمة الجهاز الاداري للدولة والموارد والمشاريع؛ ومن ضمن أهدافها: أ) قطاع حكومي فعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم ذو هيكلة قطاعية ويستشرف المستقبل. ب) حوكمة فاعلة للموارد والمشاريع. ج) شفافية وافصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات" (رؤية عمان، ٢٠٤٠). وتحقيقاً لذلك، صدر قانون التعليم العالي بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٣/٢٧).

مما سبق يتضح أهمية تعزيز الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية تفعيلها بتوظيف استراتيجيات ومعايير وطنية معتمدة من الإدارات التنفيذية، ومن المعروف تباين واختلاف الظروف الطارئة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى وفق البيئات المختلفة، لذلك فإن وجود معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يعتبر ذا أهمية كبيرة، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للضغوط المتزايدة على مؤسسات التعليم العالي في ظل التطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بمحدودية الطاقة الاستيعابية لجميع المتقدمين، وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير، وضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي وثقافته لدى مؤسسات القطاع التعليمي العام والخاص، وضعف الارتباط بين المشاريع البحثية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية ازداد الاهتمام بتطبيق الحوكمة في مختلف مؤسسات التعليم العالي(عرابة وبن عيسى، ٢٠١٧)، وبناءً على ذلك تبنت هذه المؤسسات معايير وآليات محددة واتجاهات حديثة في إدارتها للنهوض بقطاع التعليم العالي.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة كدراسة كلًا من (بخيت، ٢٠٢٠؛ وبوعلام ،٢٠١٨؛ المريخي،٢٠٢٢؛ Niedlich et al, 2020) يتبين أهمية التوجه نحو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٧) والمؤتمر العلمي الدولي (٢٠١٢) التي أكدت على دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وضرورة إنشاء مجالس حوكمة في كل جامعة ووضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ونظراً للتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والمتمثلة بغياب الرؤية الكاملة لمنظومة التعليم، وضعف التواصل بين عناصر المنظومة التعليمية، وضعف التخطيط الاستراتيجي لها، وعدم الاعتماد على البيانات الدقيقة لصياغة السياسات التعليمية، وضعف تأهيل الكوادر الإدارية المعنية بإدارة التعليم، وعدم الاستفادة من البحوث والدراسات لتطوير التعليم، وغياب المعايير المرتبطة بإدارة التعليم وحوكمته (النبهانية، ٢٠٢٠)، وبالتالي شكلت هذه التحديات عائقًا أمام تطور وتقدم مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان لذا اتجهت الاستراتيجية الوطنية للتعليم على صياغة جملة من المعايير الوطنية تؤدي إلى إيجاد خطط تنموية للسلطنة حتى عام ٢٠٤٠م وتعتمد على تطوير نظام التعليم العالي وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير كفاءة مؤسسات التعليم ورفع مستوى التنسيق بين أنظمتها، والعمل وفق نظام مساءلة يتمتع بالفاعلية والشفافية، والعمل على نقل الصلاحيات الإدارية والمالية تدريجيًا لمؤسسات التعليم العالي تمهيدًا لمنحها الإدارة الذاتية (Sultanate Of Oman The Education Councile, 2018).

ونتيجة لتوجه الاستراتيجية الوطنية في سلطنة عمان نحو الحوكمة كأساس للإصلاح والتطوير؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (١٥) مدير ورئيس قسم في إدارات ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في العام الدراسي الأول من ٢٠٢٤م، وبينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنه على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة إلا أنه ٧٠% من المدراء ورؤساء الأقسام بينوا عدم الالتزام بمبدأي الشفافية والعدالة، و٣٥% وضحوا أنهم يطبقون مبادئ الحوكمة (المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، والمساءلة) بدرجة متوسطة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كأسلوب إداري حديث ودورها في تعزيز استقلال الجامعات وتطوير مستوى التميز والأداء فيها إلا أن نتائج عدد من الدراسات المحلية بينت أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات مازال دون المأمول حيث بينت دراسة سعادة والحضرمي (٢٠٢١) وجود عدد من التحديات التي تحول دون تحقيق تمويل لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وأبرزها عدم تأهيل الكوادر الوظيفية بالجامعات بطريقة تتناسب مع التطورات الحديثة وكثرة الهدر المالي في التعليم ومركزية التمويل. وتوصلت دراسة عبدالله (٢٠٢١) إلى عدم تفعيل مصادر التمويل التعليم العالي وعدم وجود مساءلة كافية للمؤسسات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يشير إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان لا تتبع نظام الحوكمة في مؤسساتها ما أدى إلى وجود مشكلات تمويلية وإدارية واجتماعية في نظام التعليم الجامعي تتمثل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بتدني جودة الآداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي، وضعف مستوى عناصر المنظومة التعليمية داخلها وهذا ما يتعارض مع الأهداف الاستراتيجية لسلطنة عمان حيث أشارت الخطة العاشرة لقطاع التعليم العالي إلى أهمية تحقيق نظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية(سلطنة عمان وزارة الاقتصاد،٢٠٢٢، ٢).

ومن جهة أخرى فإن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات، إذ يرتبط التصنيف العالمي لكبار الجامعات بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة (برقعان، ٢٠١٢، ١٣). وبالنظر إلى تقرير متابعة تنفيذ عمل رؤية عمان ٢٠٤٠م لعامي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، لوحظ أن هناك تراجعاً في تصنيف QS للجامعات (متوسط ترتيب الجامعات العمانية المدرجة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة) إذ حصلت على الترتيب (٣٧٥) في عام ٢٠٢١م، والمرتبة (٣٦٨) في عام ٢٠٢٢، واستمر التراجع للمرتبة (٣٨٤) في عام ٢٠٢٣ (وحدة متابعة تنفيذ الرؤية ٢٠٤٠، ٢٠٢٣، ص٢١).

واستنادًا للمنطلقات السابقة ولأهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وفي ضوء عدم وجود معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت الدراسة الحالية لمحاولة اقتراح وتفعيل معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما النموذج المقترح لبناء وتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
٢. ما آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
٣. ما النموذج المقترح لتطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لبناء وتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وذلك من خلال:

- تحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- تحديد آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

أولا-الأهمية النظرية:

- أهمية الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي تستهدف تقديم نموذج للمعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان –على حد علم الباحث-.
- تتناول الدراسة للحوكمة كأحد أساليب الإدارة المتطورة والمؤثرة على كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي، مع اقتراح معايير وطنية تتناسب مع بيئة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- إبراز أهمية المعايير الوطنية في تطبيق مجالات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

الأهمية التطبيقية

- قد تفيد مؤسسات التعليم العالي في تقييم واقع ممارسات الحوكمة وفق السياق المحلي.
- قد تساعد نتائج الدراسة صناع القرار والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في تطوير ممارسات الحوكمة حال تبني النموذج المقترح.

حدود الدراسة:

١.٨. **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة الحالية على بناء نموذج مقترح لتحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

٢.٨. **الحدود الزمانية:** يعد العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م حدًا زمانيًا للدراسة.

٣.٨. **الحدود البشرية**: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدراء ورؤساء أقسام إدارات ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

٤.٨. **الحدود المكانية**: مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: تُعرف بأنها: "مجموعة من الاساليب والممارسات الإدارية التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات وتطورات بيئتها الخارجية والتكييف معها"(المريخي، ٢٠٢٢، ٤٦).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: الإجراءات والأساليب التي تقوم بها الجهات الإدارية المسؤولة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان لتحقيق أهدافها الأكاديمية والتربوية عبر تطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع عامليها من خلال توضيح حقوقهم ومسؤولياتهم، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المعايير: تُعرف بأنها: "بيان بالمستوى المتوقع وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرًا منشودًا من الجودة أو التميز"(المحمدي، ٢٠١٩، ٣٧٢).

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- ويعرف الباحث **معايير الحوكمة** إجرائيًا بأنها: مستوى تحقيق مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان التوازن بين أهدافها ورضا العاملين فيها عبر تطبيقها للشفافية والنزاهة، والمساءلة، والعدالة بين جميع عامليها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

نموذج مقترح: يُعرف على أنه:" تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات كمية أو كيفية؛ لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين"(زين الدين، ٢٠١٣، ٧).

ويعرفه الباحث إجرائيًا على أنه: الرؤية المستقبلية لتطبيق مجالات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وفقًا لاستقراء الواقع من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الإطار النظري

تعد الحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة التي يتم الاهتمام بها في الوقت الحالي نظراً لأهميتها في تطوير البيئات التنظيمية سواءً على صعيد مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعتبر أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر (محمد والجابرية، ٢٠١٧)، ونظراً للمكانة الهامة للتعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم، خصوصاً في الدول المتقدمة أصبحت الحاجة ملحة لمؤسسات التعليم العالي باعتماد مداخل جديدة تكسبها بعداً فاعلاً، وجودة في الأداء، وقدرة مؤسسية تساعدها في التنمية المستدامة (عطوة وعلي، ٢٠١٢). إضافة لتبني مجموعة من الإجراءات التي تضمن تحقيق أهدافها كالحوكمة والمساءلة وادارتها للمخاطر المالية والإفصاح والشفافية (Ntim, 2016, 2)

وقد أولت سلطنة عمان موضوع الحوكمة اهتماما بالغاً، حيث كانت في عام (٢٠٠٢) الدولة العربية الأولى التي أصدرت ميثاقاً متكاملاً لتنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة، ويتصف بأفضل المعايير الدولية، وقد وردت فيه كافة مبادئ الحوكمة، كما أن السلطنة قد قطعت شوطاً كبيراً في ذلك، من خلال ما قامت به من خطوة فاعلة في فصل الجانب التشريعي والرقابي عن الجانب التنفيذي بما يوفر جانب من الحيادية، وتحسين عمليات الرقابة والمحاسبة وتحمل المسؤولية (الفليتي، ٢٠١٠).

وعلى هذا الأساس فقد برز الاهتمام بموضوع تطبيق الحوكمة المؤسسية في التعليم العالي في السلطنة باعتباره مدخلاً لتحقيق الجودة بها، وإسهاماً في زيادة المعرفة حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وكيفية تطبيقها، من خلال

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

توضيح المنطلقات الفكرية للحوكمة من حيث مفهومها، ومعاييرها وواقعها في مؤسسات التعليم العالي عامةً وفي سلطنة عمان خاصةً.

- **مفهوم الحوكمة:**

بدأ مفهوم الحوكمة في الانتشار بشكل واسع في مختلف المؤسسات بمختلف الأماكن، من منطلق مواكبة التغييرات العالمية بأحدث الأساليب والمداخل الإدارية للحد من العديد من الأزمات والمخاطر، وتعد الحوكمة مدخلاً أمثلاً للمعالجة والوقاية من الأزمات، لما له من أثر بالغ في دفع عجلة التنمية المستدامة، ورفع الأداء وتخفيض مستوى المخاطرة المرتبطة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول؛ كون أن ممارسات الحوكمة تهدف إلى مراقبة الأداء، وتحقيق العدالة والشفافية، ومنح حق المحاسبة والمسائلة الإدارية؛ مما يساعد في حماية المصالح لجميع الأطراف ويحد من استغلال السلطة، ويضمن جودة الأداء (عطوة وعلي، ٢٠١٢).

وتقوم الحوكمة على ثلاث ركائز رئيسية: الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات بشأن المال، والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات بشأن السياسة، والأنظمة اللازمة لوضع هذه القرارات موضع التنفيذ (قطوش وجنوحات، ٢٠١٨). إضافة إنها طريقة لاستخدام السلطة لإدارة الأموال والموارد في المجتمع، فتستخدم الحوكمة فكرة القوة لمساعدة الناس في الحصول على حقوقهم والنمو بكل الطرق، تشمل السلطة والنفوذ مجتمعين، والطرق الرسمية وغير الرسمية للإدارة والحكم (الرفاعي، ٢٠١٩). وتوضح الحوكمة مدى أهمية أن تعمل الإدارة مع الحكومة والشركات الخاصة والمنظمات المجتمعية، وهذا يعني اتخاذ القرارات معًا والعمل معًا للتأكد من تلبية احتياجات الجميع، القرار ومشاركة أفراد المجتمع بآرائهم في الأمور المختلفة (رزوقي وموسى، ٢٠١٥).

وتهدف الحوكمة إلى: ١) تطوير وتحسين الأداء. ٢) المساعدة في بناء الاستراتيجيات السليمة، وضمان فاعلية القرارات بما ينعكس على كفاءة الأداء. ٣) تجنب الصراعات والمخاطر التي تعوق فاعلية الأداء وجودته. ٤) الوصول إلى النزاهة والشفافية والعدالة في جميع ممارسات المؤسسة. ٥) فصل الملكية التنظيمية عن الإدارة ومراقبة الأداء. ٦) تقييم مسؤوليات الإدارة وادائها، والفصل بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة، وتعزيز المحاسبة والمساءلة. ٧) وضوح هيكل المؤسسة الذي تحقق من خلاله أهدافها والوسائل المعينة، وتقييم ومتابعة الأداء (المليجي، ٢٠١١).

وتقوم الحوكمة على مجموعة من المعايير، ونجد أن تعريفات الحوكمة ومفهومها اختلف تماماً كاختلاف معايير عملية ممارسة الحوكمة، وهي بمثابة قواعد وأسس تسير عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة وتعد درجة تطبيقها

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه، وبناءً على ذلك فقد اهتمت المؤسسات والهيئات الدولية بوضع العديد من المعايير للحوكمة، وتم فيما بعد الاستفادة منها في كافة المجالات، و قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير ولذلك فقد تعددت تلك المعايير وتنوعت باختلاف مجالات تطبيقها ومنها مجال التعليم العالي، ومن أهمها:

أولاً: الشفافية:

وتعني العلنية والوضوح في تداول المواضيع والمعلومات ومناقشتها وحرية الوصول إليها وتدفقها الحر ومراقبتها لجميع المهتمين وأصحاب المصلحة (مرزوق، ٢٠١٢). ويقصد بالشفافية في حوكمة مؤسسات التعليم، تأكيد المصداقية لتلك المؤسسة والراي العام حولها وإتاحة ذلك للمجالس الشعبية، وسوق العمل والهيئات والمنظمات المحلية والدولية، والنقاش الحر عن كافة العاملين بها والكشف على أوجه القصور في أدائها، وفي ممارسة الحوكمة بداخلها، واعلانها عن الاستعداد الدائم لتلقي النقد عن ممارساتها في أي وقت؛ مما ينعكس على تقييم تقاريرها السنوية لكافة أنشطتها وبرامجها (العتيبي، ٢٠١٦).

وتظهر أهمية الشفافية في كونها تساعد على الوضوح في التشريعات والمساهمة في التخلص من الفساد، وتمكن جميع أصحاب المصلحة من القرارات الصادرة والتأثير فيها، وتلبي حقوق الجميع في المعرفة والفهم بمشاركتهم للمعلومات، وتقدم المساعدة في فهم الممارسات وإدارتها والبيانات الداخلية وتوعية العاملين بالخيارات المتاحة لهم (الأحمد، ٢٠١٤).

وعليه يرى الباحث أن الشفافية تعد من اهم المؤشرات في تطبيق الحوكمة وأنها تعني وضوح القوانين والأنظمة وإتاحة المعلومات والبيانات، وحرية الوصول إليها عن طريق قنوات مختلفة مخصصه لجميع أصحاب المصلحة.

ثانياً: المساءلة

وهي محاسبة العاملين عن نتائجهم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، بحيث يوجد هيكل تنظيمي ومستويات ادارية متفاوتة تحدد المهام والواجبات ومستوى المسؤولية التي تسمح بالمحاسبة (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠). وتعتمد المساءلة على الشفافية؛ باعتبار أن الشفافية تساعد على تصميم الإجراءات والتعليمات، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط وفهم العمل ومراقبة الأداء وتساعد على تقدير معدلات المخاطرة في المؤسسات، إضافةً لتوفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية بشكل دقيق وسريع (خدير وخلوفي، ٢٠١٣).

وتأتي أهمية المساءلة التعليمية من كونها، الطريقة المنظمة التي بواسطتها تحقق المؤسسات التعليمية والمجتمع أهدافها، وتوجه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة، وتمثل قيمة للمجتمع بأنها ليست آليات نظرية وحسب وانما تحقق قيمة الديموقراطية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والشفافية وتعزز الكفاءة والفعالية، وتعتبر أداة لكشف التلاعب والفساد بمعدل أسرع من المعتاد، وتوخي المسؤولين الحذر والحيطة في أعمالهم، مما يؤدي إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية وتأكيد تطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي (بشير، ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن المساءلة مهمة جداً في نظام التعليم عندما يتم استخدامه بشكل جيد، ويكون لها فوائد كثيرة، باعتبارها أداة تساعد في اكتشاف الفساد وإيقافه وتضمن معاملة الجميع بشكل عادل، وينطبق هذا بشكل خاص عندما يكون أعضاء المؤسسة مسؤولين أمام قادتهم وجميع الموظفين.

ثالثاً: المشاركة

وهي إتاحة المسؤول الفرصة لمرؤوسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة وتحليلها ومحاوله الوصول إلى أفضل خيارات الحلول الممكنة لها، مما يبني الثقة لديهم في المساهمة معه في تطور المؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٩). مما يعني أن مشاركة الطلاب والمعلمين وأفراد المجتمع قادتهم، يساعد في تحسين التعليم ووضع الخطط موضع التنفيذ وبناء الروابط والأفكار في تحسين منظومة التعليم (شلبي، ٢٠١٥). ولكي تنجح عملية المشاركة لابد من وجود مستوى عال من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة والعاملين من جهة اخرى، ووجود عاملين لديهم الرغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، إضافةً لوجود مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني، وأخيراً أن تمكن عملية المشاركة المؤسسية من التوصل إلى أهدافها (شمروخ، ٢٠١٥).

وتبرز أهمية مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية في، قبول القرارات وجعلها أكثر واقعية لمن شارك في صنعها، وتلبي الاحتياجات النفسية للعاملين بمشاركتهم في صنع القرار مما يوسع مداركهم وينمي قدراتهم ويحملهم جزء من المسؤولية، ويشعر إفساح المجال أمام المرؤوسين في صنع القرار ووضع السياسات بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها أن تعمل على تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات، وتساعد المشاركة على الانسجام في جو العمل والتاثير الإيجابي في زيادة الإنتاج، وتعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء المؤسسة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل (الشويات، ٢٠١٥).

وهنا يرى الباحث أن التطبيق الجيد للحوكمة له علاقة بالمشاركة الفعالة من قبل المعنيين بتطبيقها، وتفهمهم لهذه المتطلبات، وأن ذلك يتطلب وجود قاعدة معلوماتية واضحة بما يخص التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية إضافةً لتمكينهم من القيام بأدوارهم وفق إمكانياتهم المتاحة، وتعزيز تفعيل المشاركة في التعليم من خلال

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، والتوجه نحو اللامركزية في صنع القرارات واتخاذها بما يتوافق مع السياسات.

رابعاً: المساواة

ويقصد بها المساواة بين جميع أصحاب المصلحة، وضمان حقهم في التصويت والدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من الاستحواذ او الدمج المشكوك فيه، أو المتاجرة في المعلومات الداخلية، والحفاظ على حقهم في الاطلاع والمشاركة على المعاملات مع المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة (غادر،٢٠١٢). وتعمل المساواة على تحقيق العدالة للكل دون تمييز حرصاً على تلبية احتياجاتهم والحفاظ على سلامة وضمان سيادة القانون، حيث ينبغي أن تكون البنية القانونية منصفة تنفذ بنزاهة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

وتأتي أهمية المساواة من ضمانتها، للحصول على الخدمات العامة المتاحة بنفس الطريقة والكلفة والإجراءات، واعتماد وتطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية ضمن التشريعات والخدمات التي تعزز الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص)، من خلال المساواة في معاملة كافة متلقي الخدمة المتماثلين في الاحتياجات والأوضاع، و وضع وتطبيق القواعد والإجراءات الخاصة ضمن التشريعات والخدمات التي تعزز الإنصاف العمودي (العدالة) من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات العامة المخصصة لهم وحصولهم عليها بطرق وكلف وإجراءات خاصة تراعي وضعهم (الأحمري، ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن الحوكمة من خلال مبدأ المساواة تعمل على رفع الثقة وتقوية ثقافة الحوار بين منتسبي المؤسسة التعليمية وطلبتها وقياداتها، وإيجاد طرق للتفاعل والاندماج والتعاون بالعمل وتعزيز وتطوير الأداء.

خامساً: الحرية الأكاديمية

و تعرف بأنها حق الباحثين والأكاديميين في أن يتم تقييم أفكارهم والحكم عليها وفقاً لمدى إمكانية استخدامها في إجراء حوار ونقاش، وليس وفقاً لسلطة الباحث ونفوذه، ويعتمد ذلك على مدى توافر حرية البحث العلمي في المجتمع (Gohar, 2018). وهي حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فردياً وجماعياً في تتبع وتطوير وابتكار المعرفة ونقلها وتطبيقها في خدمة المجتمع من خلال الدراسة والبحث والمناقشة، والإنتاج، والتدريس، والحوار البناء بين جميع العناصر (Wilson,٢٠٠٥).

وتنبع أهمية الحرية الأكاديمية من كونها سبباً لنمو الفكر وازدهار الثقافة وانفتاح القرائح وبروز المواهب، وأحد أدوات تحقيق رسالة الجامعة ومهمتها وواجباتها تجاه المجتمع، وذلك لأن الجامعة كانت ولا زالت دائماً مطالبة بأن تكون مصدراً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

للمعلومات والآراء الموضوعية المحايدة، فإذا فقدت المعلومات موضوعيتها، وحيادها، فقدت معها قيمتها، وبات من العبث توظيفها أو تطبيقها في أي مجال من مجالات الحياة (جامع، ٢٠١٢). وتعد قيمة رئيسية في الحياة؛ لتأثيرها على كل الممارسات التدريبية التي تحدث داخل حجرة الدراسة، والتي ترتبط بعملية البحث ونشر نتائج البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة، ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة توافر استقلال الجامعات، حيث يعد بمثابة وسيلة لحماية الحرية الأكاديمية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (المليجي، ٢٠١١).

وعليه ومن وجهة نظر الباحث فإنه لا يمكن أن تتحقق حوكمة التعليم العالي مالم يكن هناك حرية أكاديمية لجميع أفراد المجتمع الجامعي وعلى رأسهم عضو هيئة التدريس، حيث إنها الباعث الأول للإبداع والتجديد وتحسين الأداء، كما تعتبر الشرط الأول لاستقلالية التعليم العالي ولذلك يجب على جميع أفراد المجتمع حماية استقلالية وحرية كافة جهات التعليم العالي ومفاصل عمله.

- **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:**

تعتبر الحوكمة في مجال التعليم العالي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي (التعليم العالي أو التعليم ما بعد الثانوي)، وتدار بواسطتها بشكل رسمي (على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة)، وببساطة إدارة الجامعات هي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، والهياكل التنظيمية للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، ولكن النماذج المختلفة لها مع ذلك قواسم مشتركة، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هياكل ادارية تابعة مباشرة للدولة.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية مؤخراً ليعبر عن الأزمة التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطالب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنيين بالخدمة – سواء الطالب، أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها (عطوه وعلي، ٢٠١٢). وتعد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها التعليمية، كما أنها تُقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعال.

وفي إطار التعليم تربط هياكل الحوكمة بين العديد من الجهات، وهي التي تحدد شروط التفاعل فيما بينها، وقدرتهم على المشاركة في القرارات والمحاسبة وضمان الوصول الحر إلى المعلومات مرتبطة بتوزيع الحقوق والمسؤوليات في إطار انظمة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الحوكمة، كما أن القواعد الناظمة لشؤون الحوكمة تحدد شروط تعيين العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتوزيعهم وتدريبهم، وتؤثر بشدة في دوافعهم ومهاراتهم، وتعد وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات قبل وقوعها (البليهي، ٢٠١٥). وعدها (عطوه وعلي، ٢٠١٢) أحد أهم مداخل تحقيق الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية، حيث أن الجودة لا يمكن أن تحقق إذا لم تصبغ بالحوكمة، كما أن حسن الحوكمة هو علامة الجودة في أي مؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن عملية النهوض بمنظومة التعليم تتطلب حلول وتشريعات متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواءً على مستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية، باعتبار أن الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ مضمون القيمة والمستوى؛ كونها أفضل الممارسات التي تستطيع من خلالها مؤسسات التعليم العالي تنفيذ ومتابعة توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها وغدارة اقسامها وكلياتها (مرزوق،٢٠١٧). وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة متكاملة من التشريعات والأنظمة التي تهدف إلى جودة العمليات والمخلات والمخرجات من خلال استراتيجيات مناسبة وفعالة لتحقيق أهدافها، فهي ممارسة للحكم الديمقراطي الذي يؤدي إلى احترام حقوق جميع المعنيين بوجود المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام جميع العاملين لإبداء رأيهم وإمكانية مشاركتهم في صنع القرارات، وكذلك إمكانية مساءلة أصحاب القرار من قبل موظفي الهيئتين الإدارية والتدريسية وجميع المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية (الشافعي، ٢٠١٠).

وتبعاً لما سبق ذكره يرى الباحث أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية بات من الضروريات التي يجب الأخذ بها وتبنيها وإدراك أهميتها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان، والعمل على تشريع القوانين والأنظمة التي تساعد على تطبيقها، بما في ذلك رفع القيود، والتقليل من المركزية، وإتاحة الفرصة أمام الإدارات التنفيذية للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات بشكل عام وعلى مستوى التعليم العالي بشكل خاص، ويستعرض فيما يأتي بعضاً من تلك الدراسات التي ركزت على معايير الحوكمة بالتحديد في مؤسسات التعليم العالي أو بناء أنموذج مقترح للحوكمة في تلك المؤسسات، بما فيها الجامعات، وهي مرتبة من الأقدم إلى الاحدث:

دراسة المليكي (٢٠١٧) التي هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، وتوصل البحث إلى بناء أنموذج لحوكمة الجامعات يتكون من منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية، ويتأثر هذا الأنموذج إيجابا وسلبا بوجود عدد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية.

في حين هدفت دراسة الطراونة (٢٠١٧) إلى التعرف مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الرسمية الأردنية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، والمساواة، الفعالية التنظيمية)، وتحقيقا لهذا الهدف تم تطوير استبانة طبقت على (٣٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك. وتوصلت الباحثة إلى أن درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت متوسطة ولجميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية)، بينما توجد فروق تعزى لأثر متغير (العمر) لصالح الفئة (٣٦-٤٦ سنة)، ولمتغير (الخبرة العملية) لصالح الفئة (أكثر من ٢٠ سنة).

وحاولت دراسة (Kentab, 2018) التعرف على مدى تطبيق متطلبات الحوكمة في جامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال الشفافية، والمساءلة، والهيكل التنظيمي، والأنظمة، واللوائح، والعدالة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تم اختيار عينة مكونة من ٢٠٠ عضو منهم، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن مستوى الشفافية والمساءلة والعدالة في الجامعة متوسط، ومستوى الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح في الجامعة مرتفع.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وهدفت دراسة (Hidayah, 2020) إلى تحديد تأثير تطبيق معايير حوكمة الجامعات الجيدة على رأس المال الفكري في التعليم العالي في جامعتين باعتماد وطني مختلف .استخدم البحث البيانات الأولية على شكل استبيان من خلال أخذ المشاركين من المسؤولين الهيكليين وغير الهيكليين في الجامعة، وطبق البحث المنهج الوصفي الكمي، أظهرت النتائج وجود تأثير أقوى في الجامعات الحاصلة على الاعتماد الوطني "أ" وتأثير أقل في الجامعات الحاصلة على الاعتماد الوطني "ب"، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الجيدة للجامعات بمثابة العامل الرئيسي لجاذبية رأس المال الفكري ويؤدي تطبيق رأس المال الفكري إلى تعزيز سمعة الجامعة وقدرتها التنافسية.

وكشفت دراسة الأحمري (٢٠٢٠) عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وتحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة فيها في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة. وكان من أبرز النتائج، أن درجة تطبيق معايير الحوكمة بالجامعة في ضوء دليل المملكة المتحدة جاءت متوسطة، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بمستوى عالي للمتطلبات اللازمة في تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة المملكة المتحدة وفقا لمعايير منها: التشريعات واللوائح التي تساهم في تفعيل الحوكمة، وجود مجلس أمناء مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة.

وقد هدفت دراسة الدماغ (٢٠٢١) إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء، واقتصرت الدراسة على جامعة فلسطين وجامعة غزة في المحافظة الجنوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٨٢) فردا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة: (معايير الحوكمة، ومتطلبات الجودة والاعتماد، والتصنيف الفلسطيني للجامعات) والمتغير التابع المتمثل في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.

بينما ناقشت دراسة اليوسف (٢٠٢٢) درجة تضمين معايير الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، التمكين، المساواة، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تضمين معايير الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، التمكين، المساواة، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاءت بدرجة قوية، وجاء مستوى المؤشرات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى بدرجة موافقة قويةً.

واقترحت دراسة الخليوي (٢٠٢٢) نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد، من خلال التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق ((University of Readingفي المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: حصلت جميع عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) على أهمية تطبيق بدرجة (مهم بشدة) في كلا الجامعتين جامعة الملك سعود وجامعة ريدينق. ومن ثم تم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUC Code of Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية وقد تكون من سبع عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) .

ولخصت دراسة (Hussen, 2023) متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن كليات التربية في الجامعات العربية تطبق فعلياً وبدرجة متوسطة أبعاد الحوكمة في إدارتها، كما تطبق في بعض حالات المراقبة الذاتية والتطوير والاستدامة. وأوصت الدراسة بإصدار اللوائح والتشريعات المتعلقة بمعايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، وإنشاء لجان مستقلة داخل كليات التربية لمتابعة وتقييم تنفيذ معايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، واعتماد معايير موحدة ومعلنة لمختلف كليات التربية في الجامعات العربية، وتعزيز دور اتحاد الجامعات العربية، وتوطيد أواصر الشراكة بين الاتحاد وكليات التربية.

وتناولت دراسة (Hamayl, Al-Soud, 2023) درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (٤٠) فقرة، تم توزيعها على (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في ثلاث جامعات حكومية فلسطينية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، خلال العام الجامعي ٢٠١٩/ ٢٠٢٠. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الفلسطينية الحكومية جاءت متوسطة، وإلى وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات أفراد العينة لدرجة التطبيق تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح المؤهلات العليا، والمستوى الوظيفي ولصالح المستويات العليا، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرات الأعلى.

وناقشت دراسة حرفوش وآخرون (٢٠٢٣) درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وأثر بعض متغيرات الدراسة وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الجامعة على ذلك. وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في الجامعة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة في الجامعة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تشجيع العاملين في الجامعة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الاهتمام بتطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعتهم، من خلال تقديم الدعم المناسب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تناولت درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات مثل الطراونة (٢٠١٧)، (Kentab, 2018)، و(الاحمري، ٢٠٢٠) وغيرها، في حين أن عدداً قليلاً منها ركز على بناء نموذج مقترح أو استراتيجية لتطبيق تلك المعايير كما في دراسة المليكي (٢٠١٧) و(الخليوي، ٢٠٢٢). وبذلك فقد تشابهت تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، واختلفت عنها في اقتراحها معايير وطنية للحوكمة ومحاولتها بناء نموذج مقترح لتطبيق تلك المعايير وتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن جميع ما سبقها من دراسات.

استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في اختيار المنهجية الملائمة لتحقيق أهداف دراسته وفي بناء الاستبيان وتحديد معايير الحوكمة وفي بناء النموذج المقترح.

منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويهتم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مدراء ورؤساء أقسام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، تم اختيار عينة متيسرة منهم بلغ عددها (٣٥) فرداً. وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الآتية:

١. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل:

جدول ١: توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل

الترميز	الفئة	العينة	النسبة %
1	أقل من خمس سنوات	6	17.1
2	من ٥-١٠ سنوات	3	8.6
3	أكثر من ١٠ سنوات	26	74.3
	المجموع	35	100.0

يلاحظ من الجدول (١) أن أفراد العينة توزعوا إلى ما نسبته (٧٤.٣%) من ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وما نسبته (١٧.١%) ممن لديهم أقل من خمس سنوات خبرة، و(٨.٦%) ممن لديهم من (٥-١٠) سنوات خبرة.

٢. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

جدول ٢: توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الترميز	الفئة	العينة	النسبة %
٢	ماجستير	12	34.3
3	دكتوراه	23	65.7
	المجموع	35	100.0

يلاحظ من الجدول (٢) أن أفراد عينة الدراسة ممن هم من حملة شهادة الدكتوراه قد بلغت نسبتهم (٦٥.٧%)، وأن نسبة أفراد الدراسة من حملة شهادة الماجستير قد بلغت (٣٤.٣%).

٣. توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

جدول ٣: توزع عدد أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

الترميز	الفئة	العدد	النسبة %
1	مدير إدارة	14	40.0
2	رئيس قسم	11	31.4
3	غير ذلك	10	28.6
	المجموع	35	100

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يبين جدول (٣) أن ما نسبته (٤٠%) من أفراد عينة الدراسة يعملون مدير إدارة، في حين أن ما نسبته (٣١.٤%) يعملون رئس قسم، وما نسبته (٢٨.٦%) ضمن فئة (غير ذلك).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كونها الأداة الأكثر ملاءمة للحصول على المعلومات والبيانات التي تخص أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد بنيت وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من الاستبانة: يتحدد الهدف منها في تعرف درجة موافقة أفراد العينة على المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي لسلطنة عمان وآليات تطبيق تلك المعايير.
- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة.
- تحديد مكونات الاستبانة

بناء على ما سبق تم تحديد مكونات الاستبانة في جزأين:

الجزء الأول: المعلومات الأولية:

اشتملت على مقدمة الاستبانة والتعريف بالهدف منها وطريقة الإجابة عن بنودها، والتأكيد أن الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ثم البيانات الأولية للعينة في الدراسة الحالية وهي: (سنوات الخبرة والمستوى التعليمي وطبيعة العمل).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة والعبارات:

تكونت الاستبانة من المحاور الآتية:

المحور الأول: المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وتفرع عنها خمسة معايير ضمن خمسة أبعاد هي: (الشفافية، المساواة، المساءلة، الحرية الأكاديمية، والمشاركة المجتمعية)

المحور الثاني: آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

اشتقاق العبارات في كل محور من المحاور والأبعاد السابقة، وقد تكونت الاستبانة من (٥٧) عبارة في مجموعها الكلي موزعة على المحاور السابقة. والجدول الآتي يوضح توزع البنود على المحاور:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول ٤: توزع عبارات الاستبانة على المحاور

المحور	البعد	عدد العبارات
الأول	الأول	١٠
	الثاني	١٠
	الثالث	٨
	الرابع	٦
	الخامس	٧
المحور الثاني		١٦
المجموع		٥٧

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً: الصدق

١- **الصدق الظاهري:** قام الباحث بالتحقق من صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول الاستبانة ومناسبتها للهدف منها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى مدى كفاية المحاور والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

وقد قدم المحكمين مجموعة من الملاحظات تمثلت في مناسبة الأداة للهدف منها، وضرورة إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح مفهومة أكثر بالنسبة للعينة وحذف أو إضافة بعض العبارات.

٢- **الاتساق الداخلي**:

تم التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، للتأكد من مدى تماسك عبارات كل محور وتجانسها فيما بينها، وقد جاءت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون وفق الآتي:

نتائج معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

المحور الأول:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

جدول ٥: معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة في المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل من البعد المحور ككل

البعد	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة
البعد الأول	١	.723**	.651**	٥	.882**	.851**	٩	.748**	.752**
	٢	.860**	.826**	٦	.853**	.760**	١٠	.569**	.507**
	٣	.837**	.870**	٧	.850**	.803**			
	٤	.853**	.827**	٨	.913**	.835**			
البعد الثاني	١	.842**	.848**	٥	.802**	.796**	٩	.870**	.858**
	٢	.890**	.818**	٦	.791**	.815**	١٠	.913**	.828**
	٣	.921**	.789**	٧	.901**	.806**			
	٤	.881**	.791**	٨	.924**	.836**			
البعد الثالث	١	.798**	.762**	٤	.889**	.870**	٧	.859**	.894**
	٢	.859**	.810**	٥	.962**	.931**	٨	.888**	.888**
	٣	.803**	.763**	٦	.954**	.921**			
البعد الرابع	١	.677**	.848**	٣	.745**	.607**	٥	.796**	.526**
	٢	.706**	.464**	٤	.761**	.797**	٦	.812**	.587**
البعد الخامس	١	.626**	.411*	٤	.788**	.590**	٧	.854**	.750**
	٢	.781**	.721**	٥	.817**	.599**			
	٣	.897**	.799**	٦	.798**	.766**			

يلاحظ من الجدول (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل بعد في المحور الأول والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه وللمحور ككل هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق البنود وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المحور الثاني:

جدول ٦: معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة في المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل من المحور والاستبانة ككل

المحور	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة
المحور الثاني	١	.732**	0.668**	٧	.762**	.537**	١٣	.739**	.515**
	٢	.852**	.486**	٨	.609**	.738**	١٤	.781**	.525**
	٣	.809**	.577**	٩	.761**	.517**	١٥	.825**	.619**
	٤	.807**	.585**	١٠	.736**	.356*	١٦	.643**	.661**
	٥	.847**	.649**	١١	.888**	.560**			
	٦	.714**	.666**	١٢	.663**	.568**			

يلاحظ من الجدول (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وللاستبانة ككل هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق البنود وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **(Cronbach Alpha)**، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول ٧: معامل ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ الفا

المحور	البعد	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	الشفافية	0.875
	المساواة	0.876
	المساءلة	0.871
	الحرية الأكاديمية	0.775
	المشاركة المجتمعية	0.821
مج المحور الأول		0.852
المحور الثاني		0.901
المجموع الكلي للاستبانة		0.868

يتبين من الجدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط بطريقة الفا كرونباخ للمحاور الفرعية وللمجموع الكلي للاستبانة هي قيم مقبولة لإجراء التطبيق النهائي. وبناء على ما سبق تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- **تصحيح الاستبانة**

تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة من قبل أفراد العينة بالاختيار ما بين خمسة اختيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جداً) وهي تقابل الدرجات الآتية بالترتيب (٥-٤-٣-٢-١)، وقد تم الاعتماد على المحكات الآتية بناء على المتوسطات الحسابية للعبارات والمحاور، وفق الآتي:

تم إعطاء وزن للبدائل (موافق بدرجة كبيرة جداً =٥، موافق بدرجة كبيرة= ٤، موافق بدرجة متوسطة = ٣، موافق بدرجة ضعيفة= ٢، موافق بدرجة ضعيفة جداً =١)، وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة -أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ – ١)÷ ٥= ٠.٨

جدول (٨) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجة الموافقة	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	من ٤.٢١ فأكثر
كبيرة	من ٣.٤١ - ٤.٢
متوسطة	من ٢.٦١ - ٣.٤
ضعيفة	من ١.٨١ - ٢.٦
ضعيفة جداً	١.٨ فأقل

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم اتباع الإجراءات المنهجية الآتية للوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وأبعاده المختلفة.
- اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.
- تصميم الاستبانة والتحقق من خصائصها السيكومترية.
- الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة.
- تحديد المجتمع الأصلي واختيار العينة الممثلة له.
- تطبيق الاستبانة على أفراد العينة النهائية.
- تفريغ بيانات الاستبانة وتحليلها وفق برنامج SPSS.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- تفسير النتائج ومناقشتها.
- بناء النموذج المقترح في ضوء نتائج تحليل الاستبانة.
- التحقق من صدقه بعرضه على مجموعة من المتخصصين وإجراء التعديلات.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد استكمال جمع البيانات والمعلومات تم تحليل النتائج وإجراء المعالجة الإحصائية الخاصة بالدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) على النحو التالي:

١. التكرارات، والنسبة المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
٤. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

نتائج الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والادبيات النظرية المتعلقة بالحوكمة بشكل عام وبالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، ورؤية عمان ٢٠٤٠، ثم حدد معايير الحوكمة في خمسة أبعاد رئيسة هي: (الشفافية، المساواة، المساءلة، الحرية الأكاديمية، والمشاركة المجتمعية) ثم قام باشتقاق المعايير الفرعية التي تندرج تحت كل منها، وضمنها في استبانة ووزعها على أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة موافقتهم على تلك المعايير، وبعد التطبيق واستخراج البيانات ومعالجتها إحصائياً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة في كل بعد من أبعاد المحور الأول من الاستبانة، وترتيبها وفق قيم متوسطاتها الحسابية، وقد كانت النتائج وفق المعايير الخمسة كالاتي:

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المعيار الأول: الشفافية

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (الشفافية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة.	3.54	.980	كبيرة	١
٢	سهولة تدفق المعلومات الموضوعية حول عمل مؤسسات التعليم العالي	3.49	.981	كبيرة	٢
٣	نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية	2.66	1.259	متوسطة	١٠
٤	المصداقية في التعامل مع المستفيدين من الخدمات	3.26	.817	متوسطة	٤
٥	نشر حقوق وواجبات المستفيدين من الخدمات وإتاحتها الكترونياً للجميع	3.17	1.043	متوسطة	٥
٦	الوضوح في التقارير السنوية لمؤسسات التعليم العالي	3.14	.648	متوسطة	٦
٧	الإفصاح عن نتائج الأداء وانعكاساته على جميع أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والعاملين)	2.86	1.141	متوسطة	٨
٨	سهولة استخدام وتطبيق المعلومات عن عمل مؤسسات التعليم العالي من قبل العاملين فيها	3.09	.887	متوسطة	٧
٩	قدرة جميع الأطراف في مؤسسات التعليم العالي على الإفصاح عن مشكلاتهم واحتياجاتهم للقيادة بسهولة	2.66	1.027	متوسطة	٩
١٠	الإعلان عن أهداف وبرامج مؤسسات التعليم العالي بصورة دورية	3.43	.739	كبيرة	٣
	الإجمالي	3.12	0.77	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة لدى افراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعيار الشفافية (٣.١٢) بانحراف معياري (0.77)، أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للشفافية هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الأول بين (٢٠٦٦-٣.٥٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) بانحراف معياري (٠.٩٨٠) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة " نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦) وانحراف معياري (1.259) وبدرجة موافقة متوسطة.

وقد تعود هذه النتائج إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية هذا المعيار وضرورته في تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة لا سيما أن الشفافية في المعلومات وجعلها سهلة الوصول للجميع يمنح العملاء الثقة في المؤسسة وأهدافها وقراراتها، مما يشكل قناة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اتصال مفتوحة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة وهذا يؤدي إلى الارتقاء في جودة المخرجات وفاعلية أعلى في تحقيق الأهداف.

تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المليكي (٢٠١٧) التي أثبتت درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جداً)، حيث حصل مبدأ الشفافية على وسط مرجح (٤.٨٠٩)، ووزن مئوي (٩٦.١٩%).

المعيار الثاني: المساواة

جدول ١٠ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (المساواة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	توزع الفرص على جميع الأقسام/الكليات في مؤسسات التعليم العالي بشكل عادل وواضح.	3.36	.974	متوسطة	٧
٢	تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع دون تمييز للنوع أو الجنسية	3.42	1.208	كبيرة	٥
٣	توافر معايير واضحة لترقية أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية	3.44	1.323	كبيرة	٤
٤	نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين	3.80	1.324	كبيرة	١
٥	الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين	3.66	.968	كبيرة	٢
٦	التوصيف الواضح لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	3.47	1.071	كبيرة	٣
٧	وجود سياسة توظيف عادلة (لا تميز حسب الجنس أو العرق أو الدين...)	3.41	1.301	كبيرة	٦
٨	العدالة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة	2.91	1.121	متوسطة	٩
٩	العدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية	2.77	1.087	متوسطة	١٠
١٠	العدالة في تطبيق نظام الترقيات في المناصب الإدارية	2.94	1.259	متوسطة	٨
	الإجمالي	3.31	1.02	متوسطة	

يبين الجدول (١٠) أن درجة الموافقة لدى افراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعيار المساواة (٣.٣١) بانحراف معياري (1.02) أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للمساواة هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الثاني بين (٢.٧٧-٣.٨٠) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة " نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) بانحراف معياري (1.324) ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت عبارة " العدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) بانحراف معياري (1.087)، ودرجة موافقة متوسطة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تعود النتائج السابقة إلى أهمية هذا المعيار في كونه من أكثر الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة درجة الانتماء المهني للموظفين عندما تتحقق درجة عالية من الوضوح والمساواة في الفرص والموضوعية في التقييم مما يكسبهم الثقة بالمؤسسة وقيادتها وهذا يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين العمل.

تتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة الأحمري (٢٠٢٠) التي أثبتت أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقا للمعايير المطبقة في المملكة المتحدة.

المعيار الثالث: المساءلة

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (المساءلة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وجود نظام فعال لمحاسبة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية	3.57	1.195	كبيرة	٤
٢	إمكانية مطالبة الطالب بحقوقه وفق أنظمة ولوائح عادلة	3.31	1.078	متوسطة	٦
٣	وجود نظام لتقديم الشكاوى من قبل منسوبي مؤسسات التعليم العالي ليتم التعامل معها	3.49	1.173	كبيرة	٥
٤	تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة	3.94	1.056	كبيرة	١
٥	العدالة في محاسبة ومساءلة الأفراد في مؤسسات التعليم العالي	3.91	1.095	كبيرة	٢
٦	المساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في مؤسسات التعليم العالي	3.86	1.167	كبيرة	٣
٧	تمكين المواطنين وذوي العلاقة لممارسة دور رقابي على أعمال مؤسسات التعليم العالي دون تعطيل أو إساءة	2.51	1.197	ضعيفة	٨
٨	الإفصاح عن آليات مساءلة ومحاسبة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	2.57	1.145	ضعيفة	٧
	الإجمالي	3.39	0.74	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (١١) أن درجة الموافقة لدى افراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار المساءلة (٣.٣٩) بانحراف معياري (٠.٧٤)، أي ان درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للمساءلة هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الثالث بين (٢.٥١-٣.٩٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) بانحراف

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

معياري (٠.٠٥٦) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "تمكين المواطنين وذوي العلاقة لممارسة دور رقابي على أعمال مؤسسات التعليم العالي دون تعطيل أو إساءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥١) وانحراف معياري (1.197) وبدرجة موافقة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي أفراد العينة بأهمية وجود طرق موضوعية ودقيقة لمحاسبة العاملين في المؤسسات ومراقبة أعمالهم وإنجازاتهم ومحاسبتهم إذا تجاوزوا السلطة أو أخلوا بأخلاقيات العمل، ومكافأتهم إن أجادوا العمل، مما يؤدي إلى تحمل مسؤولية أدائهم بشكل يحول دون انتشار الفساد أو تقليل فعالية المؤسسة بشكل عام.

تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المليكي (٢٠١٧) التي أثبتت درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جدا)، حيث حصل مبدأ المساءلة على وسط مرجح (٤.٦٧٦)، ووزن مئوي (٩٣.٥٢%).

المعيار الرابع: الحرية الأكاديمية

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (الحرية الأكاديمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع بيئتها المحلية	3.46	.741	كبيرة	٣
٢	توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي	3.74	.852	كبيرة	١
٣	إتاحة تقديم الاستشارات للجهات الخارجية من قبل أعضاء هيئة التدريس	3.66	.906	كبيرة	٢
٤	إتاحة نشر الأبحاث المتميزة لعضو هيئة التدريس مهما كانت نتائجها	3.34	.838	متوسطة	٤
٥	حرية اختيار طريقة التدريس التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.	3.46	1.039	كبيرة	٦
٦	حرية اختيار طريقة التقويم التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.	3.06	1.027	متوسطة	٥
	الإجمالي	3.45	0.910	كبيرة	

يبين الجدول (١٢) أن درجة الموافقة لدى افراد العينة جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار الحرية الاكاديمية (٣.٤٥) بانحراف معياري (٠.٩١)، أي ان درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للحرية الاكاديمية هي درجة كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الرابع بين (٣.٠٦-

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٣.٧٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) بانحراف معياري (٠.٨٥٢) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "حرية اختيار طريقة التقويم التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) وانحراف معياري (1.039) وبدرجة موافقة متوسطة. يلاحظ أن هذا المعيار حصل على أعلى نسبة موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك يعود لأهميته وتأثيره على كافة الممارسات لأعضاء المؤسسات في التعليم العالي ولا سيما أعضاء هيئة التدريس والطلاب بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتحقيق استقلاليتها من منطلق حماية استقلالية وحرية الأفراد داخله.

تتفق هذه النتائج مع توصيات دراسة الأحمري (٢٠٢٠) التي أوصت بالاهتمام بتفعيل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعادها، من خلال اللوائح والتنظيمات التي تساهم في تفعيل الحوكمة.

المعيار الخامس: المشاركة المجتمعية

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (المشاركة المجتمعية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	اتباع الأساليب التشاركية في عملية صنع القرار	3.41	1.078	كبيرة	٣
٢	إتاحة الفرصة أمام الطلبة والمجتمع وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل	2.69	.963	متوسطة	٥
٣	التميز والفعالية في اشتراك الطلبة بمجالس التعليم العالي في صنع القرار	2.91	1.095	متوسطة	4
٤	تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية	3.94	1.083	كبيرة	١
٥	مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في انتخاب القيادات الأكاديمية	2.34	.998	ضعيفة	٦
٦	مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم البرامج الأكاديمية	3.66	1.136	كبيرة	٢
٧	مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في تقييم القيادات الأكاديمية	2.31	1.105	ضعيفة	٧
	الإجمالي	3.03	0.951	متوسطة	

يبين الجدول (١٣) أن درجة الموافقة لدى افراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار المشاركة المجتمعية (٣.٠٣) بانحراف معياري (٠.٩٥)، أي ان درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للحرية الاكاديمية هي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الخامس بين (٢.٣١-٣.٩٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) بانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في تقييم القيادات الأكاديمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة موافقة ضعيفة.

يمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء أهمية المشاركة المجتمعية في جعل القرارات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ وتأمين مزيد من الانسجام في جو العمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها، لا سيما إن تم اعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

تتفق هذه النتائج مع توصيات دراسة الأحمري (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تشكيل مجلس أمناء مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة. وهذا يدعم تفعيل المشاركة المجتمعية في تنفيذ الحوكمة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة في المحور الثاني من الاستبانة، وترتيبها وفق قيم متوسطاتها الحسابية، وقد كانت النتائج وفق ما يأتي:

جدول ١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات المحور الثاني من الاستبانة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضع أنظمة وقوانين وتوجيهات توضح أساليب ممارسة سلطة المجالس وقيادتها الإدارية	3.49	.781	كبيرة	٢
٢	تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل صريح ضمن التشريعات	3.49	.658	كبيرة	٢
٣	تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة	3.51	.818	كبيرة	١
٤	تشكيل مجلس مستقل مختص بتطبيق معايير الحوكمة	3.43	1.037	كبيرة	٣
٥	وضع أنظمة رقابية فعالة	3.09	1.292	متوسطة	٩
٦	تشكيل لجنة تدقيق تشرف على إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبة	3.40	1.006	متوسطة	٤
٧	الاستعانة باستشاريين من خارج مؤسسات التعليم العالي لتطبيق معايير الحوكمة	3.11	1.157	متوسطة	٨

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٨	إعداد خبراء محليين ذوي مستويات عالية في التدقيق والمراقبة	2.80	1.106	متوسطة	١٢
٩	تحديد مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل	3.17	.822	متوسطة	٧
١٠	صياغة وثيقة رسمية تعترف بحريات أطراف مؤسسات التعليم العالي	3.06	.968	متوسطة	١٠
١١	إعداد دليل تطبيق نظام الحوكمة المطلوب للالتزام به من قبل مؤسسات التعليم العالي	3.20	1.023	متوسطة	٦
١٢	إقامة اللقاءات العلمية والندوات وورش العمل لرفع الوعي لدى جميع الأطراف بمعايير الحوكمة إجراءات تطبيقها	3.14	.912	متوسطة	٨
١٣	توفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية وتطوير قدرات العاملين لممارسة نظام الحوكمة	3.03	.891	متوسطة	١١
١٤	وضع برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات لتطبيق معايير الحوكمة	3.17	.891	متوسطة	٧
١٥	التحديث المستمر لمواقع مؤسسات التعليم العالي الإلكترونية لتحقيق معيار الشفافية في نشر المعلومات عن عملها	3.26	.817	متوسطة	٥
١٦	توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديثة لنشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة المجتمعية الفاعلة في المجتمع ككل	3.40	.881	متوسطة	٤
	الإجمالي	3.23	.715	متوسطة	

يبين الجدول (١٤) أن درجة الموافقة على آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢٣) بانحراف معياري (٠.٧١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٢.٨٠-٣.٥١)، وجاءت بين الفئة الكبيرة والمتوسطة حيث جاءت العبارة الثالثة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥١) بانحراف معياري (818.) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة الثامنة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) وانحراف معياري (1.106) وبدرجة موافقة متوسطة.

يمكن تفسير النتائج السابقة بأن نقطة البداية للتطوير في أي مؤسسة تعليمية يجب أن يبدأ من تعديل هيكلها التنظيمي وتطويره بما يتناسب مع متطلبات ذلك بحيث يكون قادراً على تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات لكل مستوى من مستويات العمل داخل المؤسسة إضافة إلى أهمية التشريعات والقوانين الناظمة لذلك فالحوكمة تدور التشريعات والسياسات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرار لذوي التأثير من أصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الدماغ (٢٠٢١) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة حوكمة الجامعات الفلسطينية وتعزيزها، والإسراع في إصدار دليل لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، وتشكيل لجنة حوكمة سواء على مستوى قطاع التعليم العالي، كما تتفق مع ما أوصت به دراسة (Hussen, 2023) في إنشاء لجان مستقلة داخل كليات التربية لمتابعة وتقييم تنفيذ معايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتطبيق المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث ببناء النموذج المقترح وفق العناصر الآتية:

أخذ التعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم مكانة هامة، خصوصاً في الدول المتقدمة وأصبحت مؤسسات التعليم العالي في حاجة ملحة لاعتماد مداخل جديدة تكسبها بعداً فاعلاً، وتعطيها جودة في الأداء وتحسن من نوعية الحياة بها، من منطلق الدور الرائد الذي تقوم به، ومن بين أهم الأنظمة المستخدمة في تطوير قطاع التعليم العالي، نجد ما يعرف بالحوكمة والتي تتميز بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تسمح بالنهوض بمؤسسات التعليم العالي وترقيتها وتطويرها لكي تساهم بشكل إيجابي في الاقتصاد الوطني، وتطوير المجتمعات.

وعلى هذا الأساس فقد برز الاهتمام بموضوع تطبيق الحوكمة المؤسسية في التعليم العالي في السلطنة باعتباره مدخلاً لتحقيق الجودة بها، وتناولت رؤية عمان ٢٠٤٠ هذا الأساس في عدد من الأولويات الوطنية والمشاريع التنفيذية لتحقيقها، ومن هذا المنطلق قام الباحث ببناء نموذج مقترح لمعايير وطنية لحوكمة مؤسسات العالي في سلطنة عمان، وفيما يأتي عرض لأبرز ملامح هذا النموذج:

منطلقات النموذج المقترح

أولاً: رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تعد المرجع التخطيطي للتنمية الشاملة على المستوى الوطني، والمظلة الأشمل للبرامج الوطنية التي تقودها الجهات الحكومية ذات العلاقة، ودليلاً شاملاً للتخطيط والتطوير خلال العقدين القادمين، حيث ارتكزت الأولوية على اثنا عشر أولوية وطنية نذكر منها ما تناوله موضوع الدراسة كالاتي: أ) الأولوية الأولى: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية. ب) الأولوية الحادية عشر: التشريع والقضاء والرقابة، ج) الأولوية الاثنا عشر: حوكمة الجهاز الاداري للدولة والموارد والمشاريع (رؤية عمان، ٢٠٤٠).

ثانياً: اتجاه الكثير من الدول إلى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ثالثاً: الخبرات العالمية في الحوكمة لا سيما في مؤسسات وزارة التعليم العالي أو الجامعات.

رابعاً: التصنيفات العالمية للجامعات واعتماد معايير الشفافية والمساءلة كمعايير رئيسة فيها.

مبررات النموذج المقترح

– الادب النظري والدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

– معالجة التحديات التي تواجه عملية التحول نحو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

– المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية عمان ٢٠٤٠ للوصول لنظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها.

– سمات العصر الحالي الذي يتسم بالتطورات الإدارية والتغييرات العلمية والمستحدثات التكنولوجية المتسارعة التي شملت مختلف أطياف الحياة.

– الانتشار الواسع لتطوير حوكمة المؤسسات وغياب المعايير اللازمة لذلك.

– الميزات والفوائد التي تحققها الحوكمة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي مثل القضاء على الفساد والحد من الأزمات ورفع الأداء والقدرة التنافسية للخدمات وغيرها.

أهداف النموذج المقترح

يهدف النموذج المقترح إلى ضمان تطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يأتي:

– تحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة في كل ممارسات مؤسسات التعليم العالي وعملياتها.

– تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقويم أدائها وتعزيز المراقبة والمساءلة.

– تحقيق المشاركة المجتمعية الفاعلة في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.

– تحقيق فاعلية وكفاءة أعلى لمؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق المعايير الوطنية للحوكمة.

متطلبات النموذج المقترح

يحتاج تطبيق النموذج المقترح إلى توافر المتطلبات الآتية:

– توافر قواعد بيانات متكاملة تحتوي على آليات لرصد المعلومات المطلوبة والاستفادة منها في صنع القرار.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

– وجود رؤية استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تتناسب مع إمكاناتها وسياسة عمل واضحة.

– تحسين البيئة الرقابية بما يشمل من قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على جميع المستويات

– وجود قيادات داعمة وحازمة.

– عمل دليل إسترشادي لمسؤوليات مجلس الحوكمة وجميع اللجان المنبثقة منه توضح فيه المهام والمسؤوليات لجميع الأطراف تجاه تطبيق الحوكمة.

– تدريب الجهات ذات العلاقة بتطبيق النموذج المقترح.

– تحليل نتائج تطبيق النموذج المقترح للتعرف على نواحي الضعف ومعالجتها ونواحي القوة وتدعيمها.

– المتابعة والتقويم المستمر للنموذج المقترح لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه.

مكونات النموذج المقترح

يتكون النموذج الحالي من معايير الحوكمة الرئيسة والفرعية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والتي توصلت إليها الدراسة الحالية (وقد تم اختيار ما حصل على درجة موافقة كبيرة ضمن المعايير الفرعية لكل معيار رئيس) وفق الآتي:

١. **الشفافية:** وتضم:

– وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة.

– سهولة تدفق المعلومات الموضوعية حول عمل مؤسسات التعليم العالي.

– الإعلان عن أهداف وبرامج مؤسسات التعليم العالي بصورة دورية.

٢. المساواة: وتضم:

– نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين.

– الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

– التوصيف الواضح لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.

– توافر معايير واضحة لترقية أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية.

– تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع دون تمييز للنوع أو الجنسية.

– وجود سياسة توظيف عادلة (لا تميز حسب الجنس أو العرق أو الدين...).

٣. **المساءلة**: وتضم:

– تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة.

– العدالة في محاسبة ومساءلة الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- المساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- وجود نظام فعال لمحاسبة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية.
- وجود نظام لتقديم الشكاوى من قبل منسوبي مؤسسات التعليم العالي ليتم التعامل معها.

٤. **الحرية الأكاديمية**: وتضم:

- توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.
- إتاحة تقديم الاستشارات للجهات الخارجية من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- حرية اختيار طريقة التدريس التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.
- الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع بيئتها المحلية.

٥. **المشاركة المجتمعية**: وتضم:

- تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية.
- مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم البرامج الأكاديمية.
- اتباع الأساليب التشاركية في عملية صنع القرار.

آليات تطبيق المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي

كما توصلت الدراسة إلى آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي (وقد تم اختيار ما حصل على درجة موافقة (كبيرة فقط) من قبل أفراد العينة)، وهي كالتالي:

- تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة.
- وضع أنظمة وقوانين وتوجيهات توضح أساليب ممارسة سلطة المجالس وقيادتها الإدارية.
- تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل صريح ضمن التشريعات.
- تشكيل مجلس مستقل مختص بتطبيق معايير الحوكمة.

مستويات تطبيق النموذج المقترح

يتم تطبيق النموذج المقترح في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، بحيث يتم تكييف المعايير بما يتناسب مع المستوى الإداري وصلاحياته، وتكون متابعة تطبيق معايير الحوكمة من مسؤولية مجلس الحوكمة المستقل الذي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يؤسس في كل مؤسسة أو جامعة ويمثل بأعضاء مستقلين من جميع العمادات والكليات بالإضافة إلى المراقب الداخلي والخارجي.

نطاق تطبيق النموذج المقترح

يتم تطبيق النموذج المقترح بجميع معاييره على جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان وأدوارها ويمكن لكل مؤسسة أن تشتق المؤشرات التي تتناسب مع أدوارها ومسؤولياتها.

مراحل تطبيق النموذج المقترح

- تأمين متطلبات النموذج المقترح والتعريف بالحوكمة.
- نشر ثقافة الحوكمة في بيئة مؤسسات التعليم العالي وتوضيح نتائجها المتوقعة ومعوقاتها والادوار المتوقعة من كل مستوى إداري.
- وضع برنامج زمني لتطبيق النموذج على مراحل والحرص على تقييم تنفيذ ونتائج كل مرحلة وتحديد المعوقات وبدائل مناسبة للتغلب على تلك المعوقات.
- البدء بتطبيق النموذج المقترح وفق البرنامج الزمني.
- متابعة التطبيق ومراقبة المستجدات وتطوير آلياته بناء على التغذية الراجعة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يأتي:

- اعتماد النموذج المقترح من قبل مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لتطبيقه وفق المراحل والمتطلبات التي يتضمنها.
- قيام كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بإعداد رؤية استراتيجية وما يلزم من قوانين وأنظمة لتفعيل تطبيق معايير الحوكمة في جميع مستوياتها الإدارية.
- تفعيل الندوات واللقاءات وجلسات النقاش التي تدعم نشر ثقافة الحوكمة ومعاييرها ضمن بيئات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من خلال اعتماد برنامج زمني لتنفيذ ذلك.
- تعاون مراكز التدريب مع مؤسسات مجتمعية معنية لتقديم دورات تدريبية لتأهيل العاملين لتنفيذ معايير الحوكمة وتطبيقها بالشكل الأمثل.
- قيام مؤسسات التعليم العالي بالتقييم المستمر والدوري لخطة تنفيذها لمعايير الحوكمة بحيث يتم تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف والتغلب عليها في المراحل اللاحقة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

مقترحات الدراسة

- إجراء دراسة لاقتراح برامج تدريبية لتدريب العاملين على تنفيذ معايير الحوكمة واكتساب مهارات تطبيقها.
- إجراء دراسة تقييمية لمدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لمعايير الحوكمة.
- إجراء دراسة لتكملة الدراسة الحالية والتحقق من فاعلية النموذج المقترح في جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وجودة مخرجاته.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لنظم حوكمة الجامعات الحكومية في كل من الصين واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، مصر*، ٣٠(١٢٠)، ص٤٢-١٢٠.

أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥). *الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة*، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عيادة، هبة توفيق؛ والعجمي، أريج.(٢٠٢١). *أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية*. المؤتمر الدولي العلمي الإفتراضي-ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.

الأحمد، بهاء أحمد سليم. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. *المجلة الغربية للإدارة المحلية والتنمية*، ١١٨ (١١٧)، ص ٢٤٣-٢٥٤.

الأحمري، عبد الله بن مشبب. (٢٠١٧). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢(٢٢)، ص٢٩٧-٣٨٥.

الأحمري، عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. (٢٢). ٢٩٣-٣٩٠.

بخيت، رنا جاب الله عبد الفضيل؛ وشحيطة، جومانا كيال.(٢٠٢٠). الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجًا. *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، ٢ (٦)، ١٨٠-٢٠٩.

برقعان، أحمد؛ والقرشي، عبدالله.(٢٠١٢). *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*. المؤتمر الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان.

البركة، أحمد محمد حمد.(٢٠٢٣). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*،٢ (٢)، ٢١١- ٢٤٠.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بشير، محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، السودان، ٦(٣)، ص ٢٧-٤٥.

بوعلام، مسعودي.(٢٠١٨). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دفاتر اقتصادية*، ١٠ (٢)، ٨٥-٩٧.

جامع، محمد نبيل. (٢٠١٢). *تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية*، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر.

حرفوش، يوسف؛ وشعيبات، محمد؛ وشريعة، محمد. (٢٠٢٣). درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية في الكويت*. ٣(٩). ١٤٥-١٦٧.

خدير، نصيرة؛ وخلوفي، أحلام. (٢٠١٣). *الحوكمة المحلية، أسس ومقومات*. (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر.

الخليوي، لينا. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. ٣٠(٦). ٩٧-١٢١.

الدماغ، زياد. (٢٠٢١). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. ١٤(٤٧). ٧٣-١٠١.

ربابعة، نائل موسى.(٢٠١٩). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، ١٥، ١-٢٣.

رزوقي، غانم؛ وموسى، عمار جبار. (٢٠١٥). مدى توفر الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ٢١(٨٣)، ص٦٤٣- ٧٦٠.

الرفاعي، محمد سليمان حسن. (٢٠١٩). *الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات. المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، السعودية*، ٣٩(٣)، ص٣٩-٥٤.

زين الدين، محمد. (٢٠١٣). *أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية*. جامعة أم القرى.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سعادة، جودت؛ والحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر.(٢٠٢١). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣٥، ٢٥- ٤٦.

سلطنة عمان وزارة الاقتصاد.(٢٠٢١). *أولويات التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية*.

الشافعي، حسن أحمد. (٢٠١٠). الحوكمة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

شلبي، كريمة شلبي محمد. (٢٠١٥). مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية. *مجلة الإدارة*، مصر، ١(٥٢)، ص٢٣-١٣.

شمروخ، مرفت جمال الدين. (٢٠١٥). *الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني*، المكتب الجامعي الحديث.

الشويات، محمود. (٢٠١٥). *الحاكمية والفساد الإداري والمالي*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

صالح، أحمد علي؛ والصالحي، نضال أمين. (٢٠١٨). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمّان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٣٨ (٢)، ٧٧-٩٤.

الطراونة، رشا نايل؛ والعضايلة، علي محمد عمر. (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوي المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، ٦ (١)، ص٦٣-٩٦.

الطراونة، هديل. (٢٠١٧). *توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

عبد الرحمان، ياسر.(٢٠١٩). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ٨(٢)، ١٨٤- ٢٠٢.

العتيبي، عبد الله. (٢٠١٦). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٥(٤)، ١-١٥.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

عرابة ، الحاج؛ وبن عيسى، ليلى.(٢٠١٧). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، ٨(٣)، ٤٥-٥٤.

عطوة، محمد؛ وعلي، فكري. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، *مجلة التربية*، جامعة المنصورة. ٧٩(٢)، ١-١٨٣.

العوضي، رأفت محمد سعيد.(٢٠٢٠). تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، ٥ (٢)، ٣٠-٦٨.

عيسان، صالحة عبدالله؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ النبهانية، مريم بنت بلعرب؛ والمعني، عبدالله.(٢٠٢١). دور مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، ١٤٣، ٣٢-٦٢.

غادر، محمد ياسين. (٢٠١٢). *محددات الحوكمة ومعاييرها*. بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.

الفايز، هيلة.(٢٠١٧). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. *مجلة العلوم التربوية في جامعة الملك سعود*، ١٣ (١)، ١٦١-٢٤٠

الفليتي، سالم سالم. (٢٠١٠). *حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان*. دار أسامة للنشر والتوزيع.

قطوش، بشرى؛ و جنوحات، فضيلة . (٢٠١٨). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة العربي بن مهيدي*، الجزائر، ٥(١)، ص٨٦-١١٠.

محمد، زيدان؛ وعبد الرزاق، زيدان.(٢٠١٩). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. *مجلة البشائر الإقتصادية*، ٥ (٢)، ٣٤٦- ٣٦٤.

محمد، عزام عبد النبي أحمد؛ والجابرية، بدرية بنت خلفان. (٢٠١٧). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان "تصور مقترح". *المجلة التربوية الدولية التخصصية*، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، ٦(١٠)، ص٣١- ٤٦.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة٢٠٣٠ . *مجلة العلوم التربوية*، ٣١ (٢)، ٣٦٣-٣٨٧.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٢). *حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي*، مكتبة الأنجلو المصرية.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٧). حوكمة التعليم العالي- المفهوم والمتطلبات. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٢(١٧٢)، ص٤٢٣-٤٣٥.

المريخي، غنام بن هزاع. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٩ (٢٢)، ٤١- ٨٦.

المقيمية، فاطمة بنت محمد؛ المغيرية، يسرى بنت محمد؛ والبوسعيدي، أحمد بن مرهون.(٢٠٢٢). مستوى اكتساب طلبة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لمهارات القرن الحادي والعشرين في ظل جائحة كورونا. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، ١٠ (٢)، ١٩٩-٢١٥.

المليجي، رضا ابراهيم. (٢٠١١). *معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية*. دار الجامعة الجديدة.

المليكي، محمد. (٢٠١٧). *أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إب في اليمن. بزاوية

المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.(٢٠١٧). متاح على الرابط الآتي: https://www.sarayanews.com/

المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة.(٢٠١٢). جامعة الجنان.

النبهانية، مريم بنت بلعرب.(٢٠٢٠). تطوير منظومة التعليم في سلطنة عمان: تنمية مستدامة وسوق عمل.

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠. (٢٠٢٣). تقرير رؤية عمان ٢٠٤٠ للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ نسخة المواطن. رؤية عمان ٢٠٤٠.

الياسين، دلال خالد أحمد عبدالله؛ وعبد المعطي، أحمد حسين؛ الحلواني، حنان؛ وعبد الناصر، نعمات.(٢٠٢٣). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم. *المجلة العلمية*، ٣٩ (١٠)، ١٤٢ - ١٧٧.

اليوسف، خلود. (٢٠٢٢). درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*. (١٠). ٢٨١-٣٢٤.

المراجع الأجنبية:

CUC (Committee of University Chairs) (2020). The Higher Education Code of Governance, September 2020.

Conceição da Costa Marques, M. D. (2017). Corporate governance and internatial audit in public higher education institutions in Portugal. Revista Guillermo de Ockham, 15(1), 121-130.

Gohar, A. (2018). *Requirements to achieve excellence in the performance of faculty members at Damietta University*, Journal of Culture and Development, Association of Culture for Development, 2(130), 1- 44.

Hamayl, TH., Al-Soud, R. (2023). The Application Degree of Governance Standards in Palestinian Public Universities from the Point of View of its Faculties Members. *Jordanian Educational Journal* 8(3):344-368.

Hidayah, N. (2020). The Implementation Of Good University Governance And Intellectual Capital In Universities At Different National Accreditation Levels. International Journal of Business, Economics and Law. 21(1), 49-56.

Hussen, B. (2023). Requirements for the Application of Governance Standards in Faculties of Education in Arab Universities. Emerging Trends in Education, 6(11), 51-61. https://doi.org/10.19136/etie.a6n11.5441

ISSN : *2537-0421* **eISSN : *2537-043X***

Joana, S, Gabriela, G & Alexandra, G. (2020). Organizational culture, subject matter and work Welfare. The case of the Portuguese staff Universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, I* (3), 153- 161

Kentab, M.(2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. Universal Journal of Educational Research 6(1). 25-41.

Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions-A Systemic Tool Using a Governance Equalizer. *Sustainability Journal, 12* (05), 01-17. Retrieved from

Ntim, Collins G. (2016). Governanceand risk disclosure practices in UK higher education institutions in an era of austerity and reform, The Ledership Foundation for Higher Education, University of Huddersfield.

Peter, Maassen.(2000). The Changing Roles Stakeholders In Dutch University Governance, *European Journal Of Education,35*(4),452.

Sultannte Of Oman The Education Councile. (2018). *The National Strategy for Education 2040*.

Wilson, J .(2005). *Academic Freedom in America After 11/9*, the NEA Higher Education Journal, 119-131.

ISSN : ***2537-0421*** **eISSN :** ***2537-043X***