

DEGREE OF THE APPLICATION GOVERNANCE PRINCIPLES FOR GOVERNANCE OF THE STATE'S ADMINISTRATIVE IN LIGHT OF THE REQUIREMENTS OF THE OMAN VISION (2040)

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040)

خليفة محمد الفتحى

Khalifa Mohammed Said Al-Fathi^{1*} and Prof. Dr. Dawood Abdulmalek Al-Hidabi²

¹Ph.D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);
k.alfathi7777@gmail.com

² Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);
dawood@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study discusses the principles of governance in the state's administrative apparatus, in light of Oman's vision (2040). As the global governance indicators indicated by the World Bank in (2017) pointed to the ranking of the Sultanate of Oman in the ranks (61 to 81) in indicators: political stability and absence of violence, rule of law, government efficiency, organizational quality, and control of corruption. Therefore, the study aims to diagnose the degree of application of the principles of governance in the state's administrative apparatus, in light of Oman's vision (2040). The descriptive approach was used, and the sample size reached (400) employees from the administrative apparatus in the Sultanate of Oman. The researcher adopted a questionnaire consisting of (28) phrases distributed in (5) axes. The results concluded that all five axes came in (intermediate) grades; arithmetic averages ranged from (2.34) to (3.66).

Keywords: degree of application, principles of governance, Oman vision (2040).

الملخص

تناقش هذه الدراسة الكمية؛ مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة، في ضوء رؤية عمان (2040). حيث أشارت مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي عام (2017) إلى تصنيف سلطنة عُمان في المراكز (61 إلى 81) في مؤشرات: الاستقرار السياسي وغياب العنف، سيادة القانون، الكفاءة الحكومية، الجودة التنظيمية، السيطرة على الفساد. لذا تهدف الدراسة إلى تشخيص درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة، في ضوء رؤية عمان (2040). تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (400) موظف من العاملين بالجهاز الإداري في سلطنة

عمان. اعتمد الباحث استبانة مكونة من (28) عبارة موزعة في (5) محاور. توصلت النتائج إلى أن كافة المحاور الخمس جاءت بدرجات (متوسطة)؛ تراوحت المتوسطات الحسابية من (2,34) إلى (3,66).

كلمات مفتاحية: درجة التطبيق، مبادئ الحوكمة، رؤية عمان (2040).

المقدمة:

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة، حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات "كادبوري" (Cadbury) في ديسمبر (1992م) تقريرها المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان: "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" (حبوش، 2007).

حيث ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص؛ لتحقيق التنمية المستدامة، فالحوكمة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وإستغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، وتدعو إلى تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وتحقق مزيد من الديمقراطية (ابو النصر، 2015).

كما ظهر مفهوم الحوكمة في مجال قطاع الأعمال على نطاق واسع عند ظهور بعض الفضائح التي طالت كبرى الشركات العالمية في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا عام (1997م)، والتي أدت إلى خسائر مالية جسيمة (الشمري والشريفي، 2014)، خاصة خلال العقدين الماضيين والتي أدت إلى اهتمام الدول والحكومات إلى دراسة هذه الانتكاسات المالية التي عصفت بالدول الصناعية الكبرى، والدول ذات الاقتصاد المرتفع والمحدود على حد سواء (Abbadi, Al-Zyoud, 2012). ويرجع هذا التعثر إلى الفساد الإداري، وإفتقار الشركات إلى الممارسة الرشيدة في الرقابة والإشراف وقلة الخبرة والمهارة، ونقص الافصاح والشفافية وقلة إظهار البيانات الصحيحة التي تعبر عن الأوضاع الحقيقية لهذه الشركات، ووجود خلل رئيس في أخلاقيات وممارسة المحاسبية والتدقيق (غادر، 2012).

تعني الحوكمة (Governance): "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب (models) المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وكذلك تعرف بأنها القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين المفاصل الفعالة في الشركات" (عطوة وعلي، 2012). ويمكن النظر إلى الحوكمة بوصفها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة" (أبو لبن، 2014).

تسعى رؤية عمان (2040) لتمكين سلطنة عمان من اللحاق بدول العالم المتقدمة على كافة الأصعدة، وقد استخدم مصطلح الحوكمة لأول مرة في البيئة العمانية في التعميم رقم (11/2002) بتاريخ 2002/6/3 بشأن ميثاق إدارة شركات المساهمة العامة، لذا تُعد الحوكمة في سلطنة عمان من أقدم التجارب في منطقة الخليج، خاصة حوكمة الشركات. وإدراكا لأهمية الحوكمة بشكل عام وحوكمة الشركات بشكل خاص، كانت السلطنة سباقة إلى الاهتمام بالحوكمة، وبالرغم من أن استخدام مصطلح (حوكمة) يعتبر حديثاً، إلا أن تناول مبادئ الحوكمة كان قد سبق ذلك من خلال نصوص بعض التشريعات كقانون الشركات العماني، والنظام الأساسي للدولة، وقانون سوق رأس المال (الشحري، 2019).

فالحوكمة هي الوسيلة الفضلى في ضمان جودة الخدمات، وتوافر المواصفات المناسبة والمعلومات التي من شأنها رفع أداء قطاعات التعليم والأعمال المختلفة على كافة المستويات، وينتج من عدم تطبيق الحوكمة انخفاض أداء المؤسسات، وانتشار الفساد واستخدام الوظيفة العامة؛ لتحقيق المكاسب والمنافع الشخصية، لذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل فعال في الحد من الفساد، ويؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الخدمات ومستوى الأداء، وبالتالي تطوير ورفع الإنتاجية بشكل عام (فكري، 2017).

وبناء على ما تقدم، فإن تجويد أداء المؤسسات والارتقاء بها، يتطلب ضرورة حوكمة هذه المؤسسات، ووضع قواعد ومبادئ متفق عليها، ومن هنا جاء البحث الحالي بغية تسليط الضوء على حوكمة الجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040).

مشكلة الدراسة:

لقد تزايد الإهتمام في العقدين الأخيرين بتطبيق مبادئ الحوكمة حول العالم في مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وقد أشارت مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي عام (2017) إلى تصنيف سلطنة عُمان في المركز (165) في مؤشر التعبير والمساءلة، والمركز (61) في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، والمركز (73) في مؤشر سيادة القانون، والمركز (81) مؤشر الكفاءة الحكومية، والمركز (67) في مؤشر الجودة التنظيمية، والمركز (77) في مؤشر السيطرة على الفساد، ويؤكد تصنيف السلطنة في هذه المؤشرات حتى تاريخ القيام بهذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالحوكمة (وثقية تشخيص الوضع الراهن، 2019).

وتبدو المعلومات المتوافرة في وصف واقع حوكمة المؤسسات العامة بسلطنة عمان، غير كافية لإعطاء صورة متكاملة وحقيقية للتعبير عنه، ذلك أن اللوائح والقوانين المنظمة للوزارات في سلطنة عمان تبدو في الغالب مثالية، لأنها هي الغايات التي ينبغي الوصول إليها، لكنها قد تختلف بشكل كبير عن الممارسات الفعلية. لذا يتطلب البحث في ميدان التطبيق، ورصد ما يحدث فيه من ممارسات فعلية، تكشف مشكلات هذا الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

وقد ذكر الشحري (2019) إن أهم التحديات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع الحكومي هي غياب الوعي بأهمية الحوكمة، وعدم وجود التشريعات الخاصة بالحوكمة في القطاع العام، الملزمة التطبيق، وعدم وجود رقابة داخلية فاعلة لمدى تطبيق الأنظمة الداخلية للحوكمة لدى وحدات الجهاز الإداري، وصعوبة الاقتناع بأهمية التغيير لتطبيق مبادئ الحوكمة، عدم وجود

آليات واضحة لكيفية تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام بها.

ومن هنا جاءت الحاجة لهذه الدراسة؛ لاستقصاء درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: تشخيص درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040).

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

ذكر (Eurydice, 2008) إن الحوكمة تشير إلى الممارسة الرسمية وغير الرسمية للسلطة، في ظل القوانين والسياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة ومدى التفاعل بينهم، فالحوكمة تشمل الإطار الذي من خلاله تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وغاياتها وسياساتها بطريقة منسقة ومتناسكة، وتسعى للرد على الأسئلة من المسؤول؟ وما هي مصادر الشرعية لمختلف الجهات الفاعلة عند صنع واتخاذ القرارات؟ على الجانب الآخر فتشير الإدارة إلى تنفيذ الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على أساس القواعد المعمول بها، وتسعى للإجابة على السؤال: كيف تطبق القواعد؟

فالحوكمة تركز على عملية وضع السياسات والأهداف طويلة المدى بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق هذه الأهداف، أما الإدارة فهي التي توجه العمل، والإدارة في ظل مفهوم الحوكمة لخدمة المجتمع، وليس فقط لخدمة السلطة التنفيذية، وقيام الجهاز الإداري بالدور المنوط به في إدارة شؤون الدولة والمجتمع (العدواني، 2009).

خصائص الحوكمة:

لا يوجد اتفاق على خصائص محددة للحوكمة، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين حولها ولعل دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme)، فقد أعطت الموضوع الأهمية في الدراسة والتحليل وخلص الخبراء إلى تحديد عدد من الخصائص يمكن عرضها كما في الشكل التالي:



شكل رقم (1) خصائص الحوكمة

وبحسب (UNDP، 1997، 20-19) يمكن تفصيل العناصر السابقة كالآتي:

- أ. المشاركة (Participation) أي مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار.
- ب. الإستمرارية (Sustainable) أي الإمكانية لإدامة واستمرارية نشاطات الحوكمة.
- ت. الشرعية (Legitimate) أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي.
- ث. قدرة على تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الحوكمة.
- ج. تحمل وتقبل وتنوع وجهات النظر.
- ح. قدرة على استثمار واستغلال الموارد اللازمة للغايات الاجتماعية.
- خ. تدار من خلال حكم أو سلطة القانون.
- د. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.
- ذ. تحث وتؤكد على الاحترام والثقة بين جميع الأطراف.
- ر. قدرة على تحديد وتبني الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ز. قدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بكفاءة وفعالية.

ويذكر بالحارث (2015) أن الحوكمة تنظيمية (Organizational) بدلاً من كونها رقابية، فالحوكمة تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى، والحوكمة تتصف كذلك بأنها خدماتية (Service)، حيث تهتم الحوكمة بضمان تقديم الخدمات الأساسية لقطاعات المواطنين المختلفة في المجتمع، خاصة ذوي الدخل المتدنية والفئات ذوي الاحتياجات الخاصة والأحياء الفقيرة في المجتمع (الزهراني، 2011).

الدراسات السابقة:

دراسة ربحاوي (2008): التي استهدفت بيان القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، ومدى توافقها مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)

أظهرت الدراسة متانة الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات في السلطنة، ومدى التزام الشركات بالمبادئ والإجراءات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال والقوانين واللوائح المعمول بها في البلاد، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء عملية حوكمة الشركات الاهتمام الأكبر من قبل جميع الجهات الاقتصادية والقانونية والمحاسبية وتعزيز الرقابة بأنواعها الداخلية والخارجية؛ وذلك لضمان استمرار النشاط الاقتصادي.

كراون (2016): توصل في دراسته، أن خصائص الحوكمة تتمثل في: الانضباط أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والشفافية المتمثلة في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، والاستقلالية المتمثلة في عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، والمساءلة التي تتمثل في إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمسؤولية وتعني وجود مسؤولية

أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى العدالة التي تتمثل في احترام مختلف المجموعات من أصحاب المصلحة في المؤسسة.

ومن الخصائص المهمة للحوكمة، الصدق والشمولية والتوافق، إذ يوجد العديد من الأطراف في المجتمع يسعى كل منها بشكل مختلف نحو تحقيق أهدافه الخاصة، فلا بد من خلق آلية للتوافق بين هذه أطراف المختلفة بحيث يسعى الجميع إلى تحقيق أهداف المجتمع المؤسسية، وتغلبها قدر الإمكان على أهدافهم ومصالحهم الخاصة، وهذا قد يبدو للكثيرين أمراً سهلاً، ولكنه في الواقع غير ذلك بكثير، والحوكمة لها القدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع لأنها تتبنى الاحترام والثقة بالآخرين وبالأطراف المكونة لها سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية، وتحمل اختلاف وجهات النظر.

دراسة الشحري (2019): أكد فيها أن أهداف الحوكمة تتمثل في رفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة كضمان تقديم الخدمات للمتعاملين بكفاءة عالية، ومكافحة الفساد، إحترام سيادة القانون، وضمان تطبيق مبادئ الحوكمة، وتعزيز الثقة لدى المتعاملين والأطراف الخارجية الأخرى، وتنظيم العمل داخل المؤسسة، وتحديد المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات، وتنظيم العلاقات المهنية بين العاملين داخل المؤسسة والعلاقة بين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين معها من جانب آخر، وحماية اموال وممتلكات المؤسسة، ووضع آلية سليمة لإدارة المخاطر.

دراسة العدواني، (2009): أظهرت وجد إختلافات جوهرية بين مفهومي الحكومة والحوكمة، فإذا كان مفهوم الحكومة يستخدم للتعبير عن أنشطة تدعمها السلطة الرسمية، فإن الحوكمة عبارة عن أنشطة تدعمها أهداف مشتركة. فهي عملية أكثر شمولاً لأنها لا تضم المنظمات الحكومية فقط، بل تشمل أيضاً المنظمات غير الحكومية. وإذا كانت الحوكمة تعني مشاركة جميع الأطراف مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، فتصبح الحكومة بسلطتها في اتخاذ القرار جزء من هذا الكل الشامل الذي تتفاعل جميع أجزائه للوصول إلى القرارات التي تضع في اعتبارها المصلحة العامة، وكذلك مراعاة أصحاب المصلحة دون تعارض.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم بوصف الظاهرة وتفسيرها، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج (الكسباني، 2012).

مجتمع الدراسة: الجدول التالي يوضح وصفاً لمجتمع الدراسة بحسب بيانات المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (NCSI) بسلطنة عمان (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2019).

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد الموظفين	الجهاز الإداري للدولة (مجتمع الدراسة)
1,7%	4046	المجالس
89,2%	206655	الوزارات

9%	20892	الهيئات والمراكز واللجان ومن في مستواها
100%	231593	المجموع

عينة الدراسة: تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) والتي هي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{N \times P (1-P)}{\{(N-1) \times (d^2 \div z^2)\} + P (1-P)}$$

حيث إن:

$N =$ مجتمع الدراسة

$Z =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

$D =$ نسبة الخطأ وتساوي 0.05

$P =$ القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50

بذلك تم اختيار عينة طبقية بلغت (400) مفردة، بواقع 94 مديرا، و306 موظفين.

أداة الدراسة الميدانية:

شمل الاستبيان (28) عبارة توزعت في (5) محاور هي: المشاركة الفاعلة، ومحور الإفصاح والشفافية، ومحور المساواة والعدالة، ومحور المساءلة ومحور الفاعلية التنظيمية.

الصدق الخارجي (الظاهري): تم حسابه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، للقيام بتحكيماها وفقا لأسئلة الدراسة وأهدافها، وقد أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث؛ مدى ملاءمة الفقرات للموضوع، وصدقها في الكشف عن المعلومات المطلوبة، وترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، وضوح الفقرة وسلامة صياغتها. وتم اقتراح طرق تحسينها الحذف والتعديل للعبارات بما يروونه مناسباً.

الاتساق الداخلي للاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بعدد (30) مفردة، بواقع (5) مدراء إدارة و (25) موظف، من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم من خلال نتائجهم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له. وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي له.

الجدول (2) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له

الرقم	المشاركة الفاعلة	الرقم	الإفصاح والشفافية	الرقم	المساواة والعدالة	الرقم	المساءلة	الرقم	الفاعلية التنظيمية
-------	------------------	-------	-------------------	-------	-------------------	-------	----------	-------	--------------------

0,882**	25	0,730**	18	0,758**	12	0,779**	6	0,776**	1
0,888**	26	0,696**	19	0,724**	13	0,809**	7	0,836**	2
0,835**	27	0,865**	20	0,845**	14	0,842**	8	0,801**	3
0,756**	28	0,825**	21	0,903**	15	0,824**	9	0,791**	4
		0,869**	22	0,790**	16	0,843**	10	0,739**	5
		0,855**	23	0,850**	17	0,933**	11		
		0,847**	24						

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	المشاركة الفاعلة	0,837**
2	الإفصاح والشفافية	0,935**
3	المساواة والعدالة	0,936**
4	المساءلة	0,961**
5	الفاعلية التنظيمية	0,902**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,01		

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0,01)، مما يدل على تماسك هذه المحاور وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين هما: معادلة كرونباخ ألفا، وطريقة التجزئة النصفية. والجدول الآتي يوضح النتائج:

الجدول (4) معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية

الرقم	المحور	عدد العبارات	النصف الأول	الجزء الثاني	كرونباخ ألفا	ارتباط الجزئين	سبيرمان

0,941	0,888	0,842	2	3	5	المشاركة الفاعلة	1
0,947	0,899	0,914	3	3	6	الإفصاح والشفافية	2
0,926	0,861	0,892	3	3	6	المساواة والعدالة	3
0,917	0,844	0,907	3	4	7	المساءلة	4
0,892	0,804	0,855	2	2	4	الفاعلية التنظيمية	5
0,983	0,967	0,969	13	15	28	الإستبانة ككل	

يبين الجدول أعلاه، أن قيم الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية لجميع المحاور، والإستبانة ككل كانت مقبولة إحصائياً، حيث يعتبر معامل الثبات مقبول إحصائياً؛ مما يشير إلى صلاحية الإستبانة للتطبيق.

اعتمد الباحث على المعايير التالية للحكم على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة التحقق، وهي:

من (1) إلى (2,33) منخفضة، من (2,34) إلى (3,66) متوسطة، من (3,67) فأكثر كبيرة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض نتائج السؤال الرئيس للدراسة الذي نص على: ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040)؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة، والجداول (5) إلى (10) توضح نتائج كل محور.

أولاً: محور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة، في محور المشاركة الفاعلة.

الجدول (5) درجات تقدير العينة لفقرات المحور الأول المشاركة الفاعلة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	تسمح قيادة المؤسسة لديكم للموظفين بالمشاركة في رسم سياسات وخطط العمل.	2,85	1,306	2	متوسطة
2	تسمح قيادة المؤسسة لديكم لموظفيها بالمشاركة في صناعة القرارات.	2,69	1,248	5	متوسطة
3	تناقش قيادة المؤسسة لديكم القرارات الإدارية مع الموظفين بما يضمن تنفيذها على الوجه الأكمل.	2,82	1,262	3	متوسطة
4	تسمح قيادة المؤسسة لديكم بتقييم خدماتها من خلال الجمهور المستهدف.	2,78	1,189	4	متوسطة
5	تتيح قيادة المؤسسة لديكم للموظفين المشاركة في	3,59	1,086	1	متوسطة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
	الأنشطة والبرامج التي تنفذها.				
	معدل درجات المحور الأول	2,95	1,22		متوسطة

يتضح من جدول محور المشاركة الفاعلة: أنّ المحور الخاص بتطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040) قد جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (2,95). تتفق هذه النتيجة مع (Boer, File, 2009) الذي أشار إلى أن الحوكمة تستند على مشاركة جميع أطراف المجتمع في إدارة شؤون المجتمع. فقد أشار تحليل الباحث؛ أن المؤسسات الحكومية تُعاني ضعف في الثقة مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها لهم، حيث لا يوجد تقييم للأداء الحكومي من قبل أفراد المجتمع، مما يؤكد ضعف الشراكة بين المواطنين والحكومة، حيث لا يتم مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار، كما لا يتم مشاركة المواطنين في عمليات الرقابة على عمل المؤسسات الحكومية. كما أن الحكومة تستحوذ على كل الأعمال ولا تشارك مؤسسات القطاع الخاص لتؤدي دورا معها، لذلك هي تعاني من كثافة في الخدمات التي تقدمها لمختلف المستفيدين. وقد توافق هذا التحليل مع ما تم ذكره في مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019).

ثانياً: محور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في محور الإفصاح والشفافية.

الجدول (6) درجات تقدير العينة لفقرات المحور الثاني الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
6	تستقبل قيادة المؤسسة لديكم الاقتراحات والشكاوى من المستفيدين وتتفاعل معها.	3,29	1,196	2	متوسطة
7	تعلن قيادة المؤسسة لديكم عن خطتها السنوية للمستفيدين من خدمات المؤسسة.	3,12	1,243	6	متوسطة
8	تفصح قيادة المؤسسة لديكم عن كافة اللوائح والأنظمة للمستفيدين قبل تطبيقها.	3,21	1,205	5	متوسطة
9	توفر قيادة المؤسسة لديكم قاعدة بيانات عن كافة المستفيدين.	3,28	1,217	3	متوسطة
10	تلتزم قيادة المؤسسة لديكم باللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.	3,49	1,168	1	متوسطة
11	توفر المؤسسة لديكم توصيفا وظيفيا لكل عمل إداري.	3,28	1,259	3	متوسطة
	معدل درجات المحور الثاني	3,28	1,21		متوسطة

يتضح من جدول محور (الإفصاح والشفافية): أنّ المحور ككل جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,28).

تتفق هذه النتيجة مع العلوي ومصطفى وأمال (2013)؛ الفلتي والمقدادي (2009)؛ محمد والجابرية (2017) على أن تطبيق الحوكمة في قطاعات الأعمال والمال في سلطنة عمان يسهم في تحقيق الشفافية. إذ أشار تحليل الباحث؛ أن هناك غموض في الإجراءات الحكومية المتبعة في الأجهزة الحكومية، وعدم وضوح فلسفة إدارة المشاريع الوطنية، لذلك تظهر التجاوزات على مستوى الوقت والتكاليف في الكثير من الأحيان. كذلك لا توجد منهجية واحدة لإدارة الموازنات. يضاف لذلك عدم وضوح دور التقنية في المراحل القادمة. لذلك كان لا بد أن يتم تبني التقنية بشكل مختلف مواكبة للتغيرات الحاصلة في العالم من حولنا، وهنا تبرز ضرورة وجود إدارة لتوقعات المستقبل، مبنية على هذه التغيرات، وكذلك حاجات المواطنين، وقد توافق هذا التحليل مع ما تم ذكره في مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019).

ثالثاً: محور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في محور (المساواة والعدالة).

الجدول (7) درجات تقدير العينة لفقرات المحور الثالث المساواة والعدالة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
12	يتمّ تطبيق معايير تقييم الأداء لخدمات المؤسسة لديكم بموضوعية وإنصاف.	2,86	1,270	5	متوسطة
13	توفر قيادة المؤسسة لديكم الخدمات لجميع المستفيدين بعدالة.	2,97	1,295	3	متوسطة
14	تضع قيادة المؤسسة للمستفيدين لديكم معايير واضحة لتقديم الخدمات.	3,17	1,168	2	متوسطة
15	تتم مراعاة اللوائح والأنظمة عند توزيع أنشطة العمل بين الموظفين لديكم.	2,94	1,257	4	متوسطة
16	تُطلع قيادة المؤسسة لديكم الموظفين الراغبين في مواصلة الدراسات العليا أو التكميلية على المنشورات الخاصة بالإيفاد الواردة من الجهات المختصة والمأنة.	3,29	1,291	1	متوسطة
17	تتبع قيادة المؤسسة لديكم المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمستفيدين من المؤسسة قبل اتخاذ القرارات.	2,86	1,190	5	متوسطة
	معدل درجات المحور الثالث	3,01	1,24		متوسطة

يتضح من الجدول الخاص بمحور (المساواة والعدالة): أن جميع العبارات جاءت بدرجة متوسطة، كما أن المحور ككل جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,01).

تتفق هذه النتيجة مع أبو النصر (2015) حين أشار أن الحوكمة تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد، ومع فكري (2017) الذي أشار إلى إن الحوكمة تسهم بشكل فعال في الحد من الفساد، ويؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الخدمات ومستوى الأداء. وقد أشار تحليل الباحث؛ أن هناك الكثير من علامات الاستفهام حول الإستثناءات التي تقدمها الحكومة للأفراد أحياناً، وأحياناً أخرى لمؤسسات وأجهزة أخرى، فتخلق تلك الإستثناءات حالة من الشعور بعدم المساواة. كما أن عدم وجود معايير واضحة لشغل الوظائف القيادية في الحكومة؛ من شأنه أن يثير شعور لدى المواطنين بعدم العدالة. وقد توافق هذا التحليل مع ما ذكر في مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019).

رابعاً: محور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في محور (المساءلة).

الجدول رقم (8) درجات تقدير العينة لفقرات المحور الرابع المساءلة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
18	يوجد بالمؤسسة لديكم لجنة خاصة بالتدقيق الداخلي تتبع أنظمة واضحة وفعالة.	3,36	1,210	2	متوسطة
19	تراعى قيادة المؤسسة لديكم الدقة في زمن التوقيع للحضور والانصراف.	3,87	1,198	1	مرتفعة
20	توفر قيادة المؤسسة لديكم إجراءات واضحة للمساءلة بشأن أداء موظفيها.	3,29	1,252	3	متوسطة
21	تحرص قيادة المؤسسة لديكم على إصدار التكاليف الخاصة بالأعمال للموظفين كتابياً.	3,15	1,169	6	متوسطة
22	يتمّ مساءلة قيادة المؤسسة لديكم بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة من قبل المعنيين.	3,07	1,247	7	متوسطة
23	تتابع قيادة المؤسسة لديكم تنفيذ الموظفين للخطط التفصيلية الخاصة بتوزيع المهام.	3,24	1,143	4	متوسطة
24	توفر قيادة المؤسسة لديكم الأدلة للمشتريات الخاصة بالمؤسسة.	3,21	1,230	5	متوسطة
معدل درجات المحور الرابع		3,31	1,21		متوسطة

يتضح من الجدول الخاص بمحور (المساءلة): أن المحور ككل قد جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,31). وقد حصلت العبارة رقم (19) "تراعى القيادة المؤسسية الدقة في زمن التوقيع للحضور والانصراف"، على درجة (مرتفعة) حيث جاء المتوسط الحسابي (3,867)، وهذا يؤكد اهتمام المؤسسات الحكومية بالإجراءات أكثر من اهتمامها بالنتائج المرجوة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ربحاوي (2008) والتي أظهرت ضرورة تعزيز الرقابة بأنواعها الداخلية والخارجية. في حين أشار تحليل الباحث؛ أن هناك حاجة لرفع سقف الرقابة، نظراً لدورها

الكبير في حماية الموارد الطبيعية للدولة، ويفتصر دور الرقابة الحالية على الإجراءات المالية والإدارية فقط ولا يتعداها إلى أكثر من ذلك. فالأجهزة الرقابية في السلطنة لا تتصف بالإستباقية، فضلاً عن عدم إمتلاكها الإستقلالية الكاملة لحين صدور قانون الأمن الداخلي مؤخراً. وقد توافق هذا التحليل مع ما تم ذكره في مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019).

خامساً: محور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في محور (الفاعلية التنظيمية).

الجدول رقم (9) درجات تقدير العينة لفقرات المحور الخامس الفاعلية التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
25	تهتم قيادة المؤسسة لديكم بتشكيل اللجان المختلفة لضمان جودة العمل.	3,50	1,159	1	متوسطة
26	تستغل قيادة المؤسسة لديكم مواردها المتاحة على الوجه الأمثل لتحقيق أهدافها.	3,12	1,266	3	متوسطة
27	توفر قيادة المؤسسة لديكم برامج تدريبية للمستفيدين بما يناسب احتياجاتهم التدريبية.	2,96	1,284	4	متوسطة
28	تشجع قيادة المؤسسة لديكم العمل بروح الفريق الواحد.	3,26	1,311	2	متوسطة
	معدل درجات المحور الخامس	3,21	1,25		متوسطة

يتضح من الجدول الخاص بمحور (الفاعلية التنظيمية): أنّ المحور ككل جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,21). تتفق هذه النتيجة مع حلوة وطه (2011) بأن الحوكمة أصبحت معياراً لتحديد جودة المؤسسات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحقيق توقعات المستفيدين، والمجتمع، وإلتزام العاملين بها بالنظم والقوانين. حين أشار تحليل الباحث لنتائج أعمال لجنة الحوكمة والأداء المؤسسي أن هناك خلط كبير على مستوى ممارسة العمل في القطاع الحكومي، حيث تقوم العديد من المؤسسات بأكثر من دور قطاعي، لذلك نجد أن المؤسسات الحكومية تدير أكثر من قطاع، كما يوجد خلل على مستوى ممارسة الأدوار حيث أن الكثير من هذه المؤسسات تقوم بالأدوار الثلاثة الرئيسية وهي التنظيم والتشغيل والرقابة، وهذا ما يعرف بتضارب المصالح، كما أن الجهاز الحكومي الحالي هو جهاز كبير جداً كمؤسسات وهيكل تنظيمية، حيث يتضمن أكثر من (250) وحدة، من بينها (24) وزارة، (21) هيئة، (15) مجلساً، (16) صندوقاً، (16) لجنة، (12) مركزاً، ومؤسسات، وجهازان، (47) بلدية، (11) محافظة، (61) مكتباً للولاية، (27) وحدة أخرى، تقدم هذه الوحدات أكثر من (5000) خدمة، لذلك تشير جميع المؤشرات الدولية لوجود إشكاليات وتحديات في الإجراءات المتبعة في إدارة الحكومة العمانية، وأكد جلالة السلطان في أحد خطابه على ضرورة النظر في العديد من القوانين والأنظمة عند إقرار الرؤية للبدء في تطبيقها لعدم صلاحية الأنظمة المعمول بها حالياً للمستقبل، وقد توافق هذا التحليل مع ما تم ذكره في مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019).

سادساً: درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040) في جميع المحاور.

الجدول (11) درجات تقدير العينة لمحاور تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (٢٠٤٠)

الدرجة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	المحور
متوسطة	5	1,22	2,95	المشاركة الفاعلة
متوسطة	2	1,21	3,28	الإفصاح والشفافية
متوسطة	4	1,24	3,01	المساواة والعدالة
متوسطة	1	1,21	3,31	المساءلة
متوسطة	3	1,25	3,21	الفاعلية التنظيمية
متوسطة		1,16	3,27	معدل درجات تطبيق مبادئ الحوكمة لجميع المحاور

يتضح من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان (2040) في جميع المحاور جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,27). وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها أعمال لجنة الحوكمة والأداء المؤسسي في رؤية عمان (2040)، حين أشار جلاله السلطان هيثم بن طارق المعظم في أحد أحاديثه عن الرؤية؛ للعدد الكبير من التحديات على مستوى المؤسسات الحكومية. وهذا ما فسره نتائج تحليل الباحث، حيث توافق هذا التحليل مع ما إطلع عليه الباحث من وثائق خاصة بمكتب رؤية عمان (2040)، وهما: مسودة (وثيقة تشخيص الوضع الراهن، 2019)، ومسودة (التقرير التفصيلي لرؤية عمان، 2019)، التي سُمح للباحث فقط بالإطلاع عليها بحكم قيامه بالدراسة الحالية.

ومن خلال ما تم إستعراضه ومناقشته، توصل الباحث لإستنتاج مفاده: أن الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في تنسيق العلاقة بين وحدات الجهاز الحكومي ببعضها البعض، وكذلك تنسيق علاقة الحكومة ومؤسسات الأعمال في القطاع الخاص، وكذلك تنسق علاقة الحكومة بأفراد المجتمع. لذلك عملت لجنة الحوكمة والأداء المؤسسي في رؤية عمان (2040) على محاولة فهم وتشخيص الأداء الحكومي والتعرف على نقاط الضعف، والقوة، والفرص، والتحديات التي تواجه الأداء الحكومي في تنفيذ المتوقع منه، وتحديد تحديات المستقبل كذلك، والتي من الممكن أن تواجه الأداء مستقبلاً.

كما يرى الباحث أن منظومة الحوكمة ستقوم بتحديد أولويات المستقبل ومن هم أصحاب القرار، لذلك ستكون هناك حاجة ماسة لقيادات معينة ذات مواصفات خاصة للمستقبل، تتناسب مع متطلبات إدارة وتنفيذ رؤية عمان (2040)، حيث سيكون لا بد من إعادة النظر في عمليات إختيار القيادات، لذلك يجب إختيار القيادات بما يضمن القدرة على إحداث التغيير وتطوير المؤسسات.

الا أنه قد تحدث مواجهة غير مرغوبة ولكنها متوقعة بين أصحاب المعرفة الراغبين في التغيير الطامحين لأحداث الفرق، وأصحاب الخبرات الطويلة الذين يرون أن إدارة الأمور لا يجب أن تكون كما يراها الآخرون، ولا مجال لدينا الا الإلتباه لهذه الحقيقة وخلق ثقافة عمل جديدة تتبنى فكر التغيير، وتخرج بهذه المؤسسات للواقع الجديد القائم على مبادئ الحوكمة المؤسسية.

قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). قضايا إدارية وتنموية معاصرة (تأصيل علمي وتطبيق علمي)، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت.
- أبو لبن، إيناس موسى خليل. (2014). "واقع تطبيق الحوكمة في الإدارات المدرسية الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين." عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية س15، ع48: 331 - 365.
- بالحارث، مريم حسين محمد. (2015). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية و التعليم بمنطقة نجران. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26، 281-340.
- حبوش، محمد جميل. (2007) مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية.
- حلاوة، جمال؛ طه، نداء دار. (2011). واقع الحوكمة في جامعة القدس، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 - 19 مايو.
- ريحاوي، مها محمود رمزي. (2008). "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: جامعة دمشق 24، ع 1: 89 - 125.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2011). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
- الشحري، محمد بن أحمد جناشال. (2019). تطور الحوكمة في التشريعات العمانية (تحديات التطبيق وآفاق المستقبل). المؤتمر العربي حول حوكمة الإدارة العامه، مسقط، سلطنة عمان 16-18 ديسمبر.
- الشمري، ناصر عائد خليف؛ الشريفي، عباس عبد مهدي. (2014). "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت" (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العدواني، عيد فالح. (2009). "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت." مجلة النهضة: جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مج 10، ع 4: 67 - 96.

- عطوة، محمد؛ علي، السيد فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، 2(79)، 449-532.
- العلوي، صالح بن محمد بن خميس؛ مصطفى، أبو مندور موسى؛ أمال، كامل عبدالله. (2013). "حوكمة المؤسسات المصرفية في سلطنة عمان" رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- غادر، محمد. (2012). "محددات الحوكمة ومعاييرها". الجنان: جامعة الجنان ع3 : 171 - 179.
- فكري، كباشي الأمين. (2017). تطبيق معيار الجودة في الحوكمة والإدارة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، تجربة عمادة الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة النيلين.
- الفليتي، سالم بن سلام بن حميد؛ المقدادي، عادل علي عبدالله. (2009). "حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان" رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- كراون، سمية. (2016). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. دورية البحوث، 1(10)، 183-204.
- الكسباني، محمد السيد على. (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
- محمد، عزام عبدالنبي أحمد؛ الجابرية، بدرية خلفان. (2017). "الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عُمان: تصور مقترح". المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث مج6، ع10: 31 - 46.
- المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (أغسطس 2019). الكتيب الإحصائي السنوي. الإصدار (47)، بيانات 2018.
- مكتب رؤية عُمان. (11 سبتمبر 2019). مسودة الحوكمة والأداء المؤسسي (وثيقة تشخيص الوضع الراهن).
- مكتب رؤية عُمان. (11 سبتمبر 2019). مسودة التقرير التفصيلي لرؤية عمان 2040.

REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abu Alnasr, Madahat Muhamad Mahmud. (2015). Alhawkmah Alrashydat: Fin 'Iidarat Almuasasat Ealiat Aljawdat, Almajmueat Alearabiat Liltadrib Walnashr
- 'Abu Bakrin, Mastifi Mahmud. (2015). Qadayaan 'Iidariat Watanmiwiat Mueasiratu (Tasil Eilmium Watatbiq Elmi), Aldaar Aljamieiat, Alaskndry.
- 'Abu Hamid, Earif 'Ibrahim. (2013). Taqyim 'Ada' Almudir Kaqayid Taelimiin Min Wijhat Nazar Muelimii Almadaris Al'asasiat fi Madinat Alquds. Risalat Majstayr Ghyr Manshurat, Jamieat Birzit, Biarzit.
- 'Abu Laban, 'Inas Musaa Khalil. (2014). "Waqe Tatbiq Alhawkmah fi Al'iidarat Almadrasiat Alfilastiniat fi Muhafazat Ghazat Min Wijhat Nazar Almuealimin." Ealam Altarbiat: Almuasasat Alearabiat Lilaistisharat Aleilmiat Watanmiat Almawarid Albashariat S15, Ea48: 331 - 365.
- Bialharith, Maryam Husayn Mahmd. (2015). Alealaqat Bayn 'Iidarat Aljawdat Alshshamilat W Tatbiq Mafhum Alhawkmah fi Al'iidarat Aleamat Liltarbiat w Altaelim Bimintaqat Najran. Majalat Kuliyyat Altarbiati, Jamieat Binaha, 26, 281-340.
- Hubush, Muhamad Jumil. (2007) Madaa Ailtizam Alsharikat Almusahamat Aleamat Alfilastiniat Biqawaeid Hawkmah Alsharikati- Dirasat Tahliliat Liara' Almurajiein Aldaakhiliyyin Walmurajiein Alkharijiyyin Wamudara' Alsharikat Almusahamat Aleamata). Risalat Majstayr Ghyr Minshurata), Jamieat Ghazat Al'iislati.
- Halawat, Jmal; Tih, Nida' Dari. (2011). Waqie Alhawkimah fi Jamieat Alquds, Bahath Muqadim 'Ilaa Almultaqaa Alduwali "Al'iibdae Waltaghyir Altanzimii fi Almunazamat Alhadithat - Dirasatan Watahlil Tajarib Wataniatan Wadualia "Klyt Aleulum Alaiqtisadiat Waeulum Altasyir Bijamieat Saed Dahlab, Albalidti, Aljazayiri, 18 - 19 Mayw.

- Rihawi, Maha Mahmud Rmzi. (2008). "Alsharikat Almusahamat Ma Bayn Alhawkimat Walqawanin Waltaelimat: Halatan Dirasiatan Lilsharikat Almusahamat Aleamat Aleumania." *Majalatan Jamieatan Dimashq Lileulum Alaiqtisadiat Walqanuniat: Jamieat Dimashq* 24, E 1: 89 - 125.
- Alzahrani, Khadijat Maqbul Jamean. (2011). *Waqie Tatbiq Alhawkammat Alrashidat fi Aljamieat Al'ahliat Alsewdyt Waealaqatiha Bialrada Alwazifii Walwala' Altanzimii Li'aeda' Hayyat Altadris Fiha.* (Rsalat Dukturah Ghyr Manshurta). *Jamieat 'Am Alquraa, Kuliyyat Altarbiati. Almamlakat Alearabiat Alsaediati.*
- Alshahri, Muhammad Bin 'Ahmad Janashal. (2019). *Tatawur Alhawkammat fi Altashrieat Aleumania (Tahadiaat Altatbiq Wafaq Almstqbl).* *Almutamar Alearabii Hawl Hawkammat Al'iidarat Aleamihi, Masqat, Saltanat Eamman 16-18 Dismibir.*
- Alshamri, Nasir Eayid Khilyf; Alsharifii, Eabbas Eabd Mahdi. (2014). "Drajat Mumarasat Mudiria Almanatiq Altaelimiyyat Lihakimiyyat Waealaqatiha Bimustawaa Tahmil Almaswuwliyyat Alaijtimaeiat Min Wijhat Nazar Mudiri Almadaris fi Dawlat Alkawayta" (Rsalat Majstayra). *Jamieat Alshrq Al'awsati, Eamaan.*
- Aleudwani, Eyd Faliha. (2009). "Alhukmat Wadawruha fi Tahsin Al'ada' Almuasisii Liljihaz Al'iidarii Wamutatalabat Altatbiq Fi Dawlat Alkuayt." *Majalat Alnhdt: Jamieat Alqahirat - Kuliyyat Alaiqtisad Waleulum Alsiyasiyyat* 10, E 4: 67 - 96.
- Eutwat, Muhmd; Eali, Alsyd Fikri. (2012). *Hawikmat Alnizam Altaelimiyyat Madkhal Litahqiq Aljawdat fi Altaelim*", *Majalat Kuliyyat Altarbiat Fi Jamieat Almunsawrt*, 2(79),449-532.
- Alealawi, Salih Bin Muhammad Bin Khamys; Mustafaa 'Abu Mandur Musaa' 'Amala, Kamil Eabdalluh. (2013). "Hawakmat Almuasasat Almasrifiyyat fi Saltanat Eaman" *Risalat Majstayr. Jamieat Alsultan Qabus, Masqat.*
- Ghadir, Mahmud. (2012). "Mhadadat Alhawkammat Wamaeayiruha." *Aljanaan: Jamieat Aljanaan Ea3: 171 - 179.*
- Fikri, Kabashi Al'amyn. (2017). *Tatbiq Miyyar Aljawdat fi Alhawkammat Wal'iidarat Bimuasasat Altaelim Aleali Bialsuwdani, Tajribat Eimadat Aljawdat Waltatwir Al'akadimii Bijamieat Alnilin.*
- Alfilytay, Salim Bin Salam Bin Hmyd; Almuqdad, Eadil Eali Eabdalluh. (2009). "Hwakmat Alsharikat Almusahamat Aleamat fi Saltanat Eaman" *Risalat Majstayr. Jamieat Alsultan Qabus, Masqat.*
- Karuawun, Samiut. (2016). *Waqie Tatbiq Alhawkammat fi Aljamieat Aljazayiriati. Dawriyyat Albihwuth*,1(10), 183-204.
- Alkusbani, Muhammad Alsyd Ealaa. (2012). *Albahth Altarbuiyyat Bayn Alnazariyyat Waltatbiqi, Dar Alfikr Alearbii, Alqahirat.*
- Muhamid, Eazam Ebdalnba 'Ahmd; Aljabiriyyat, Badariyyat Khulfan. (2017). "Alhwkmt Almuasisiyyat Madkhal Litahqiq Aljawdat Bialmudiriyyat Aleamat Lilkashafat Walmurashidat Bisaltanat Euman: Tasawur Muqtarah." *Almajalat Altarbawiyat Alduwaliyyat Almtkhsst: Dar Simat Lildirasat Wal'abhath* Mj6, E10: 31 - 46.
- Almarkaz Alwataniyyat Lil'ihisa' Walmaelumat. (Aghustus 2019). *Alkatib Al'ihisayiyi Alsanawi. Al'isdar* (47), Bayanat 2018.
- Maktab Ruyat Euman. (11 Sibtambr2019). *Muswadat Alhawkammat Wal'ada' Almuasisii (Wthayqat Tashkhis Alwade Alraahn).*
- Maktab Ruyat Euman. (11 Sibtambr2019). *Muswadat Altaqirir Altafsiliyyat Liruyat Eamman 2040.*
- Eurydice (The information network on education in Europe). (2008). *Higher Education Governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff*, Eurydice European Unit, Brussels.
- Boer, Harry De; File, Jon. (2009): *Higher Education governance reforms across Europe*, ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities), Brussels.
- Abbad, Sinan; Al-Zyoud, Abd El-Nasser. (2012). *The Impact of Non-Executive Directors Fees, Board Meeting Frequency and Non-Executive Directors Meeting Frequency on Earnings Management*, *Jordan Journal of Business Administrative*, Vol. 8, No. 1, P. 197.
- UNDP Discussion Paper 2 (1997): *Reconceptualising Governance*, UNDP, New York, Jan.