

## معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي – دراسة استكشافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

الاستلام: 3/ مارس/ 2021  
التحكيم: 27/ أبريل/ 2021  
القبول: 5/ سبتمبر/ 2021

خليفة بن محمد الفتحي<sup>(\*1)</sup>  
داوود عبدالمك الجدايي<sup>2</sup>  
وجيهة ثابت العاني<sup>3</sup>  
ميراخ سعود<sup>2</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> باحث دكتوراه بكلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا

<sup>2</sup> كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا

<sup>3</sup> كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عُمان

\* عنوان المراسلة: [k.alfathi7777@gmail.com](mailto:k.alfathi7777@gmail.com)

## معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة استكشافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة استكشافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان)، وقد تم استخدام المنهج النوعي من خلال المقابلة الشخصية المعمقة كأداة للكشف عن آراء العينة حول معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وتكونت العينة من (12) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعات عينة الدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة العديد من معوقات تطبيق الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة العمانية؛ إذ كان أبرزها اتفاق (83%) من العينة على ضعف شفافية الإفصاح عن ميزانية الجامعة وبنود الصرف، في حين اتفق (50%) من العينة على ضعف المصداقية والشفافية عند تطبيق السياسات وضوابط العمل الداخلية، وخضوع تقييم أداء الموظف للتقدير الشخصي من المسؤول المباشر، وضعف ثقافة المدراء والموظفين بأهمية الإفصاح والشفافية. وأوصت الدراسة بتفعيل آليات الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من خلال إضافة مبدأ الإفصاح والشفافية كمقياس مستقل ضمن معيار الحوكمة والإدارة للحصول على الاعتماد المؤسسي، وتوفير الأنظمة الإلكترونية ذات الخدمات والوظائف المتكاملة.

الكلمات المفتاحية: معوقات، مبدأ الإفصاح والشفافية، الجامعات الخاصة، سلطنة عمان.

## Obstacles to Applying the Principle of Disclosure and Transparency in Higher Education Institutions: An Exploratory Study in Private Universities in the Sultanate of Oman

### Abstract:

The study aimed to explore the obstacles to applying the principle of disclosure and transparency in higher education institutions in private universities in the Sultanate of Oman. The qualitative method was used through in-depth interview as a tool to reveal the opinions of the study sample about the obstacles to applying the principle of disclosure and transparency in private universities, Oman. The sample consisted of (12) individuals from the administrative leaders in the universities under study. The study results reported a number of obstacles to the application of disclosure and transparency in Omani private universities, where (83%) of the sample agreed that there was weak disclosure transparency in the university's budget and the spending items. In addition, (50%) of the sample agreed that there was weakness of credibility and transparency when applying policies, internal work controls, subjective evaluation of the employee's performance by his direct manager, and weak awareness of the importance of disclosure and transparency among managers. Therefore, the study recommended activating disclosure and transparency mechanisms in private universities in Oman by adding the principle of disclosure and transparency as an independent measure within the standard of governance and management to obtain institutional accreditation, and by providing electronic systems with integrated services and functions.

**Keywords:** obstacles, the principle of disclosure and transparency, private universities, the Sultanate of Oman.

## المقدمة:

على الرغم من أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يُعد واحداً من أهم الأسس المنطقية لحماية المؤسسات من الاحتيال أو سوء الإدارة، ويتيح القدرة على تقديم اقتراحات للتحسين (Hénard & Mitterle, 2010; Zaman, 2015). فقد ظهرت هناك بعض المعوقات التي قد تمنع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات كالاختيار العشوائي للإداريين، وعدم تدريب العاملين في مجال الإدارة داخل الجامعة على تطبيق مبادئ الحوكمة، ونظراً لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية، فأصبحت الحاجة ماسة لتنظيم العمل بتلك الجامعات بطريقة فعالة لضمان حماية الحقوق، وأداء الخدمات التعليمية على أكمل وجه بما يحافظ على تطوير الأداء الإداري والارتقاء بها عالمياً (البكري، 2011؛ السلمي، 2016؛ الفضل، 2019).

لقد أصبح مصطلح الإفصاح والشفافية على مدار السنوات القليلة الماضية ذا أهمية بالغة لدى منتسبي الجامعات، وكذلك لدى أطراف العلاقة الآخرين الذين تربطهم مصلحة مع هذه الجامعات؛ إذ يؤكد الإفصاح استعداد قيادة الجامعات على اطلاع أصحاب العلاقة على البيانات والمعلومات، كما تؤكد الشفافية سهولة وصول المعلومات المطلوبة لهم كأحد حقوقهم المكتسبة بحسب الأطر القانونية؛ لذلك عادةً ما يختارون تلك الجامعات التي قد تربطهم بها الشفافية والإفصاح الكاملين في التعامل معها مما يعزز ثقتهم بها.

ويُعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة؛ إذ إنها تُعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات نظراً لما تحققه للعاملين للحصول على المعلومات التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (الطائي وحمد، 2010؛ عويس، 2012).

وأشار كل من حميد (2016)، وJohnston (2006) إلى أن تطبيق الحوكمة يتطلب تطبيق مبدأ الشفافية، وذلك من خلال القواعد والإجراءات والمعلومات المفتوحة والمفهومة، وسياسة حرية المعلومات وحمايتها، وحماية المبلغين عن المخالفات، واستخدام التكنولوجيا المناسبة وغير المكلفة للتوزيع والوصول إلى المعلومات، وتبسيط وتسريع الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات والوقت المطلوب، وتأسيس ونشر أهداف ونتائج سياسة محددة، ونشر مؤشرات الأداء بانتظام، والتماس ردود الفعل العامة.

وأكد كل من الشهري (2020)، وناصر الدين (2012) أن الشفافية تعني وضوح ما يحدث وما يجري داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلياً من قبل العاملين في الجامعة؛ وهذا يعني أنه يمكن اكتشاف المشاكل والاحتياجات بسهولة لقيادة الجامعة، الأمر الذي يولد حواراً مثمراً، كما أن الاجتماعات المفتوحة تشكل تحدياً للتفكير والتحفيز على المشاركة والمساهمة في تغطية قيم الحوار والتفاعل البناء بين قادة الجامعة والآخرين.

إن الشفافية ليست أحادية البعد، ولكنها تتكون من ثلاثة أبعاد محددة: الإفصاح عن المعلومات، ووضوحها، ودقتها، ويتطلب مبدأ الإفصاح والشفافية تبادل المعلومات بطرق يسهل على أصحاب المصلحة فهمها، وتشمل المسؤوليات التي تنبع من الالتزام بهذا المبدأ، حيث يجب الالتزام بالإفصاح عن المعلومات إلى أقصى حد ممكن وفي الوقت المناسب (شليبي، 2014؛ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2017; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

ويرى كل من الشهري (2020)، Cave وBaldwin (1999)، Harpe، وRoos وRijken (2008) أن مبدأ الشفافية يجب أن يشتمل على وجود تشريع شامل وواضح، يسهل فيه الوصول إلى الوثائق المتعلقة بالعملية التشريعية.

ونقلاً عن القيسي (2019) يُعرف الغالبي والعامري مبدأ الإفصاح والشفافية بأنه جعل الأمر واضحاً وشفافاً وبعيداً عن اللبس والغموض، فهي نظرة منهجية وعملية تتسم بالوضوح التام في بيان صناعة القرار واتخاذها، وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر مقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة.

ويعتبر الإفصاح والشفافية من أهم العوامل في نجاح عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها؛ لذلك يتوجب على المؤسسات إتاحة المناخ الملائم لنمو الإفصاح والشفافية فيها بالشكل الصحيح، كما عليها أن تعمل على إزالة كافة العراقيل والعوائق التي تعترض نمو تطبيقها داخل المؤسسة، وبناء اتجاهات إيجابية نحو ممارستها (الشهري، 2020).

وفي سلطنة عُمان تم إدراك أهمية التغلب على معوقات تطبيق الإفصاح والشفافية؛ كونه أحد أهم المبادئ التي تؤدي دورا كبيرا في تطوير جودة العمل الإداري داخل الجامعات؛ حيث تعتبر مجالس الإدارة في الجامعات العمانية الخاصة هي الجهة الإدارية المسؤولة عن الجامعات لاجتياز المعوقات الخاصة بالإفصاح داخل الجامعة وصولا للاعتماد المؤسسي من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، وتحقيقا لأهداف رؤية عُمان (2040) والتغلب على معوقات تطبيقها، والتي تضمن أحد أهدافها وجوب تحقيق شفافية وإفصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات؛ مما يستدعي التوجه نحو دراسة معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

### مفهوم الإفصاح والشفافية :

تعددت تعريفات الشفافية، فهي تعني "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وسهولة الإجراءات، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها، وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع، والوضوح التام في صنع، واتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات" (عثمان، 2014، 171).

كما تعرف بأنها "الوضوح والعلنية والدقة والصرحة وسهولة الحصول على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا" (العتيبي، 2010، 8).

أما عتوم (2013) فعرفها بأنها أداة لتحقيق الديمقراطية والمساءلة، والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، أي أنها آلية للوصول إلى حكومة مفتوحة؛ إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة.

كما يعرفها السبيعي (2011، 19) بأنها "الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط".

كما تعرف بأنها :

الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات المتناسبة مع المستجدات وروح العصر، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمساءلة والمراقبة المستمرة، والتقييد بأخلاقيات النزاهة الوطنية والبعد عن إساءة استعمال السلطة بما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية لأفراد المجتمع، وتعزيز المؤسسة وسيادة القانون (العضايلة، 2000، 71).

ووفقا لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الشفافية هي:

ظاهرة لتقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة من المعلومات في متناول الجمهور (المؤقت محمد، ولدواوذة، 2007، 16).

ويكاد تعريف عبد الكريم (2019، 15) من أفضل تعريفات الشفافية وأكثرها وضوحاً إذ عرف الشفافية "بأنها مجموعة السلوكيات والآليات الدالة التي يقوم بها المسؤولون في المؤسسات التعليمية، وتتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيطهم لإجراءات العمل وتوضيحها، وموضوعيتها".

أما عن الإفصاح والشفافية في الجامعات فيرى ناصر الدين (2012) أن الشفافية هي وضوح ما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة وسهولة استخدامها وتطبيقها على العاملين في الجامعة.

ويُعرف الإفصاح والشفافية في الجامعات بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها الجامعات، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرار (الشهري، 2020).

وتتفق أغلب التعريفات السابقة على ضرورة توفير المعلومات والبيانات لأصحاب المصلحة بشكل سهل ويسير، يمكنهم من المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وبعد دراسته للتعريفات واطلاعه على مستجدات العمل الإداري بشأن استخدام التقنية أن الإفصاح والشفافية في الجامعات هي ثقافة عمل تقوم على استخدام أفضل التقنيات الحديثة التي تمكن من القيام بأكثر الممارسات فعالية من خلال توفر البيانات والمعلومات اللازمة لمستحقيها في الوقت المناسب والتي تتيح للجميع فرصة المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الجامعة.

#### متطلبات مبدأ الإفصاح والشفافية :

يشير الجرواني (2012) إلى أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتطبيق الشفافية في الجامعات تتضمن الآتي:

- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل الجامعة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تبني إدارة الجامعة نمطا من الانفتاح والوضوح في تعاملها مع الآخرين، وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع العاملين على طرح آرائهم والإفصاح عن قيمهم ودوافعهم، بما يؤدي إلى درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- توفير نظام للحوافز يشجع الموظف بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والالتزام بقواعد العمل ونظمه.
- تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للعاملين في المؤسسات التعليمية.
- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للعاملين أو المهتمين بالعملية التعليمية.
- تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا فيما بما يحقق أهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منظم.
- تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على العاملين ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعارهم بالاستقرار الوظيفي.

كما يرى غانم (2017) أن من أهم متطلبات تطبيق الإفصاح والشفافية هو الالتزام بتنفيذ القوانين والتشريعات؛ إذ لا بد أن يكون ذلك نتيجة لوجود الشفافية التي تسعى لتحقيق وضوح العمل خدمة للمصلحة العامة.

كما أن من أبرز وأهم متطلبات تطبيق الشفافية استخدام التقنية من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لضبط عمليات الرقابة، وتمكين الموظفين من الإبلاغ عن حالات الفساد، وتبسيط الإجراءات وتوفير التكامل في الخدمات، حيث وجدت الدراسات العلمية علاقة إيجابية طردية بين استخدام التقنية المتطورة في المؤسسة وانتشار الشفافية فيها (العنوان، 2013؛ Mclvor, McHugh, & Cadden, 2002).

ولا بد من توفير المتطلبات اللازمة من أجل تحقق تطبيق الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص؛ إذ أن بدون توفر هذه المتطلبات سيكون العمل عشوائياً، بحيث لا تتحقق النتائج المرجوة؛ لذلك فإن من أهم متطلبات تطبيق الإفصاح والشفافية في الجامعات أن تكون هناك إجراءات عمل واضحة تقوم على وجود موثيق تنص على ذلك، وتبين كل ما له علاقة به، بحيث يتم تعريف الإفصاح والشفافية بالنسبة للمؤسسة، وما هي البيانات الواجب الإفصاح عنها، وما هي آليات الإفصاح، ومن هو المعني بتوفيرها، وما هي الإجراءات المتبعة للحصول على أي بيانات أخرى، وغيرها من النقاط المهمة في جعل آليات الإفصاح والشفافية داخل الجامعات أكثر ضبطاً.

## الدراسات السابقة:

سيتم استعراض العديد من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

تهدف دراسة الأسمر (2020) للتعرف على درجة ممارسة الحوكمة في جامعة أم القرى والوقوف على أبرز معوقات تطبيقها، وقد لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ إذ شملت الدراسة (364) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تطبيق متوسط للإفصاح والشفافية، كما أشارت النتائج إلى العديد من معوقات تطبيق الحوكمة، أهمها: عدم تواجد وحدة مختصة للحوكمة في الجامعة، وضعف مشاركة أطراف العلاقة من الأكاديميين والطلاب في اتخاذ القرار، وضعف الاستدامة المالية لموارد الجامعة، وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الجامعية، وضعف ثقافة الحوكمة في الجامعة، وغيرها من المعوقات العديدة.

وتهدف دراسة العربي (2020) إلى التعرف على واقع الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام ويشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما اشتملت على جمع البيانات عن دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي، ودراسة تقرير منظمة الشفافية الدولية لعدو سنوات حول الفساد في ليبيا، وتحليل نماذج مجالس الحوكمة الرشيدة في الجامعات الرائدة حول العالم، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة التي كان أبرزها غياب أنظمة الشفافية، وعدم وضوح معايير اختيار القادة، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة للجامعات، وعدم كفاية واستقلالية ميزانيات الجامعات، والمركزية في اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بتطبيق معايير الاعتماد الدولية بكل نزاهة وشفافية، وتعزيز الشفافية والعدالة والمساواة على جميع الأطراف المعنية دون تحيز داخل الجامعات.

وهدفت دراسة الوجيه (2020) إلى التعرف على تأثير أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها: (الإفصاح والشفافية، المساءلة، الاستقلالية، الكفاءة المهنية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت الدراسة (72) موظفاً من مديري المالية ورؤساء أقسام المحاسبة ومديري المراجعة الداخلية من (21) جامعة معتمدة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، واستعان الباحث ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج تطبيق متوسط لمعيار الإفصاح والشفافية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني معايير الحوكمة، كالإفصاح والشفافية كمعيار متكامل لتحقيق جودة الأداء في الجامعات اليمنية الأهلية.

وذهبت دراسة الهندي، الغريب، وعود (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، والمعوقات والمتطلبات اللازمة

لتطبيقها، وأستخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحليل نتائج الدراسة التي استخدمت فيه الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (83) عضوة من عضوات الهيئة التدريسية عينة الدراسة، وأظهرت النتائج تطبيق متوسط للشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق الشفافية الإدارية قلة وعي العاملين بحقوقهم مقابل ما يكلفون به من أعمال، وتعدد الجهات الرقابية، المركزية في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة الشهري (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، وتحديد متطلبات تطبيقها، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد درجة الشفافية، كما استخدم المنهج النوعي لتحديد المتطلبات، وكانت أدوات جمع البيانات في الدراسة الاستبانة والمقابلة، وشملت العينة (1669) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية، وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك تطبيقاً ضعيفاً للشفافية الإدارية في الجامعات عينة الدراسة؛ بسبب قلة ثقافة الحوكمة، وضعف التقويم المستمر، والحوافز، كما طبقت الشفافية في مجالات القوانين، وصناعة القرار، والإجراءات وآليات العمل، والاتصال الإداري، والمساءلة، والتقييم بشكل متوسط.

وقد كان أحد أهم أهداف دراسة طيب (2018) التعرف على أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية قبل التوصل لاستراتيجية لتطبيق الحوكمة بناء على ما تم رصده من معوقات، وقد لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي من مراجعة واستقراء الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال الدراسة الحالية، وتوصلت النتائج إلى أن هناك العديد من معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، أهمها: عدم شمولية قوانين التعليم العالي، وعدم مشاركة منتسبي الجامعات في عمليات اتخاذ القرار، وعدم فتح المجال أمام حرية التعبير لمنتسبي تلك الجامعات، وعدم الاهتمام بمقترحاتهم، وانتشار ثقافة عدم الثقة بين منتسبي الجامعات السعودية، وغيرها العديد من المعوقات.

وهدفت دراسة سعد (2018) إلى التعرف على الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية خاصة، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (269) من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة أن تطبيق الشفافية جاء بدرجة مرتفعة في مجالات المعلومات، الأنظمة وإجراءات العمل، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وأوصت الدراسة بتعميق الوعي بثقافة ممارسة الشفافية، ورصد جائزته سنوية للمؤسسات التعليمية الأكثر شفافية، ووضع إستراتيجية ملزمة بتطبيق الشفافية.

وهدفت دراسة الشمري (2018) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الخاصة بالرياض من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة التدريس، وتحديد معوقات تطبيق هذه المبادئ واقتراحات تطبيقها وتطويرها، وكذلك الاختلافات الإحصائية وفقاً للمسمى الوظيفي والجنس والكلية وسنوات الخبرة، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الكليات الخاصة الست في الرياض التي تضم (180) عضواً، وقد أجرت الباحثة استبانة تحتوي على البيانات الأولية وثلاثة محاور، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت متوسطة، كما أن أهم عوائق تطبيق مبادئ الحوكمة هي نظم وسياسات الكليات غير الواضحة، وضعف تطبيق هذه السياسات من قبل الموظفين، وأوصت الدراسة بإشراك موظفي الكليات والمجتمع المحلي في عملية صنع القرار.

وهدفت دراسة عثمان (2017) إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وشملت العينة (165) من القيادات الأكاديمية بالجامعات السودانية، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة التي شملت (67) عبارة في مجالات مختلفة للشفافية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية كبير؛ في مجالات نظام المعلومات، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، وصناعة القرار، والتشريعات والقوانين، بينما كانت الشفافية الإدارية في مجال المساءلة متوسطة، وأوصت الدراسة بتفعيل دور القيادات في دعم الشفافية، وتعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية من خلال الالتحاق بدورات تعنى بممارسات الشفافية.

وهدفت دراسة الحميدي (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف ومعوقات تطبيقها، وقد لجأت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واشتملت الدراسة على (300) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: تطبيق متوسط للإفصاح والشفافية في جامعة الطائف، كما أشارت النتائج إلى العديد من معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الطائف، أهمها: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق منتسبي الجامعة، وعدم وجود نظام مكتوب لتطبيق آليات الحوكمة، والغموض في معايير الترقية والتعيين، وعدم الإعلان الواضح عن موازنة الجامعة، والعادات والتقاليد والنظم الاجتماعية السائدة، وتقييد حرية التعبير، وانخفاض الثقة بين منتسبي الجامعة وغيرها من المعوقات العديدة.

وهدفت دراسة ربابعة والشهران (2017) إلى تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة اليرموك بناءً على المتغيرات والمعوقات، وترجع أهميتها إلى أنها تساعد على التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والنوعي، وشملت العينة (390) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وضمت الاستبانة المجالات الآتية: التشريعات والقوانين، والمساءلة، والمشاركة، والشفافية، والتمكين الإداري، كما استخدمت المقابلة للوصول إلى أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة اليرموك، وأظهرت أهم نتائج الدراسة تطبيق متوسط لمبدأ الإفصاح والشفافية، وتوصلت إلى عددٍ من التوصيات، أهمها: ضرورة نشر مبادئ الحوكمة في الجامعة لتفعيل مبدأ المشاركة، وتعزيز ثقافة المساءلة، وإجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لمتغيرات كل مرحلة.

وهدفت دراسة طه (2017) إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة عين شمس بمصر؛ حيث استهدفت الدراسة الوقوف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الجامعة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي من خلال تطبيق استبانة على (69) شخصاً من الإداريين العاملين في جامعة عين شمس، وإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع (35) شخصاً آخرين من العاملين؛ لمعرفة مدى تطبيق الجودة الشاملة ومبادئ الحوكمة، وأثر ذلك التطبيق في حل المشكلات الخاصة بالعاملين والطلبة، وتعرضت الدراسة إلى معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة عين شمس وأهمها عدم توافر الاعتمادات المالية اللازمة لذلك، وعدم تطبيق القانون على الجميع مع وجود بعض حالات الوساطة والمحسوبية، وهو ما يؤثر على ترتيب جامعة عين شمس بين جامعات العالم.

وهدفت دراسة العميدي (2016) إلى التعرف على الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في شفافية المنظمة، وكذلك التعرف على مستوى الشفافية المنظمية، وشملت العينة (37) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة بجامعة الكوفة في العراق، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واستعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية المنظمية تركز بدرجة مقبولة على أنظمة المعلومات المعتمدة لديها، في حين تغفل جانباً كبيراً من اهتمامها بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ودورهم في تطوير ونمو المؤسسة، وأوصت الدراسة بالتركيز على وضوح الأهداف والمعايير من أجل الوصول إلى تطبيق الشفافية المنظمية في تنفيذ الأعمال.

وهدفت دراسة الطشة (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسحي من خلال الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وشملت العينة (500) فرداً من الإداريين الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية بدولة الكويت، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج الدراسة، وأظهرت النتائج أن ممارسة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بترسيخ قيم الشفافية، وجعلها معياراً من معايير جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

كما هدفت دراسة بدح (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة (93) رئيس قسم أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود محاباة في تطبيق القوانين والأنظمة، والمحسوبية في التعيين، ولا يوجد إشراك للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تعميق وزيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية لدى الكوادر الأكاديمية.

وهدف دراسة السندي (2014) إلى الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة في الجامعات العُمانية والمعوقات التي تواجهها، وسبل تطويرها، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لمعرفة درجة تطبيق الحوكمة، كما استخدمت المقابلة للوقوف على أهم المعوقات، واشتملت عينة الدراسة على (256) عضو تدريس وإداري، وأظهرت النتائج تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات العُمانية هي عدم الالتزام باللوائح والأنظمة، وقلة المعرفة والوعي بمعايير الحوكمة، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث اللوائح ووضع حد للاستثناءات، وتوزيع المهام، والصلاحيات بشكل واضح، ونشرها.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع أغلب هذه الدراسات من حيث دراسة مبدأ الإفصاح والشفافية على الأقل كونه أحد معايير حوكمة الجامعات وضبط أدائها، كما تشابهت مع بعضها من حيث عينة الدراسة؛ إذ شملت هذه الدراسات السابقة الإدارات الجامعية كعينة لها، وتشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث المنهج المستخدم، كما اتفقت فقط مع دراستي الشهري (2018)، وربابعة والشرمان (2017) في استخدام المقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ كونها تأتي في ظل التغيرات الكبيرة التي تحدثت على الساحة العُمانية والتوجه القائم من الحكومة في رؤيتها نحو تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية خلال العقدين القادمين من عمر النهضة المباركة، وفي ظل إعلان المراسيم السلطانية القاضي بتشجيع إنشاء الجامعات؛ إذ من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة مجموعة من الحقائق والحلول المرتبطة بالإفصاح والشفافية، وتطوير سبل تطبيقها في الجامعات العُمانية، كما تعد هذه الدراسة استجابة لمتطلبات المرحلة الحالية في التطوير الجامعي، وضرورة نشر ثقافة الإفصاح والشفافية، والتوجهات العالمية المتمثلة في حوكمة الجامعات.

## مشكلة الدراسة:

إن العديد من الجامعات العربية والعالية قطعت شوطا كبيرا في تمكين مبدأ الإفصاح والشفافية وإزالة كل المعوقات التي تحول دون العمل به، وينبع هذا الاهتمام من إيمانها العميق بالدور الكبير في تعزيز كيان هذه الجامعات والعمل على ضبط أدائها، ويتطلب تطبيق الإفصاح والشفافية في الجامعات أن يتم كمنظومة متكاملة لها قوانينها ونظمها وقراراتها التي تقوم على الإفصاح عن جميع البيانات والمعلومات المهمة للجهات ذات الصلة سواء في المجتمع الداخلي للجامعة أم الخارجي، بحيث تكون هذه المعلومات شفافة وصحيحة وتخدم المستهدف استهدافا حقيقيا.

لذلك نجد إن منظومة التعليم في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان تدرك مدى الحاجة الماسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعمليات التحسين المستمر في مجال تقديم الخدمات الإدارية الصحيحة القائمة على الإفصاح والشفافية؛ ووضعت الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي بسلطنة عُمان معيار (الحوكمة والإدارة) كأول معيار للحصول على الاعتماد المؤسسي من الهيئة؛ إذ أشار المقياس الأول من هذا المعيار إلى أن تكون رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها متاحه ومعمه على الجميع، وأشار المقياس الثاني من هذا المعيار إلى ضرورة تحديد اللوائح الداخلية بوضوح وهذه اللوائح قائمة على مبدأ الشفافية والمحاسبة، كما أشار المقياس الخامس من هذا المعيار إلى ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية متاحه ومعمه على الجميع، وأشار كذلك المقياس السادس من هذا المعيار إلى ضرورة تحديد المؤسسة بوضوح

الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأهداف المحددة والمحاسبة بشأن تحققها، وأشار المقياس الحادي عشر من هذا المعيار إلى أن السياسات والإجراءات المتعلقة بشكاوى الطلبة وتظلماتهم معمم على الجميع، كما أشار المقياس الثاني عشر من هذا المعيار إلى أن السياسات والإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة متاحة ومعمم على الجميع، وذكر المقياس الثالث عشر من هذا المعيار ضرورة توضيح المؤسسة مسؤوليات جميع الأطراف والعلاقات بينها، وكذلك ضرورة تقديم الكيانات التابعة للمؤسسة تقارير مالية مدققة ينظر فيها مجلس حوكمة المؤسسة، والجدير بالذكر أن جامعتين خاصتين فقط حصلت على تقدير (مرض) في هذا المعيار من مجموع عشر جامعات خاصة بسلطنة عُمان، وهو تقدير متوسط (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، 2020؛ وزارة التعليم العالي، 2021).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي فإن الواقع في سلطنة عُمان يُشير إلى محدودية المادة العلمية في هذا الجانب؛ إذ أثبتت مجموعة من الدراسات المحلية الحاجة إلى تطبيق مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان وما يواجهه هذا التطبيق من قصور ومعوقات، فقد أشارت دراسة المقيمية (2014) على كليات العلوم التطبيقية إلى وجود بعض القصور في الرقابة متمثلة في قلة وضوحها للموظفين، وتأثيرها بالعلاقات الشخصية، وافتقارها إلى المصداقية والدقة، وأظهرت نتائج دراسة السنيدي (2014) أن أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات العُمانية كانت عدم الالتزام باللوائح والأنظمة، والإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وضعف التعمين، وعدم الوعي بأهمية الحوكمة ودورها.

وأشارت دراسة الفتحى والحدابي (2020) إلى أن الأجهزة الإدارية للدولة تُعاني من غموض في الإجراءات المتبعة في الأجهزة الحكومية، وعدم وجود معايير لاختيار القيادات؛ حيث إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار هي أحد أجهزة الدولة الإدارية المكلفة بالإشراف على عمل الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان، وهي تسعى إلى بلورة رؤية عُمان (2040) المتعلقة بمحور الحوكمة والأداء المؤسسي، من خلال رفع مستوى أداء إدارات الجامعات الخاصة بالسلطنة، مستعينة في ذلك بتطبيق الحوكمة ومبادئها كالإفصاح والشفافية.

كما تبين بعد قيامه بإجراء مقابلات لعدد (3) من موظفي الجامعات الخاصة بالسلطنة أن هناك ضعفاً في وضوح آليات عمل ورش التدريب، وفقدان للإجراءات الكفيلة بتحقيق ثقافة العمل الجماعي، الأمر الذي يؤكد أهمية الإفصاح والشفافية وضرورة تطبيقها في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، ودورها في الارتقاء بوجوده العمل الإداري؛ إذ برزت الحاجة للكشف عن معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

## أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم وضع السؤال الآتي:

- ما معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟

## أهمية الدراسة:

تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية جديدة حول معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان؛ كما أن نتائج هذه الدراسة سوف تعطي أصحاب القرار في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان مؤشراً واضحاً حول أهم معوقات تطبيق هذا المبدأ في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وذلك من خلال مقابلة تم الإعداد لها بعناية، مع القيادات من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، ليستطيع بذلك القارئون على هذه الجامعات الاستفادة منها في وضع إجراءات أكثر فعالية لتطبيق المبدأ المشار إليه في هذه الدراسة.

## حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: التعرف على معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.
- ◀ الحدود المكانية: الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، لاسيما لجامعتي صحار والبريمي.
- ◀ الحدود الزمانية: للعام الأكاديمي (2019-2020).
- ◀ الحدود البشرية: القيادات من أعضاء الهيئة الإدارية وهم: (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد، مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم).

## مصطلحات الدراسة:

- الإفصاح والشفافية: "وهي وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة وفي العلاقة بينها وبين المستفيدين من خدماتها، مع ضمان وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المنظمة العام" (منظمة الشفافية الدولية، 2006، 16).
- التعريف الإجرائي لمبدأ الإفصاح والشفافية: هو مدى توافر الإجراءات السليمة لنقل وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة للأطراف المختلفة بسهولة وسرعة وفي الوقت المناسب للحصول عليها.
- الجامعات الخاصة بسلطنة عمان: هي مؤسسات تهتم بالتدريس والبحث العلمي والابتكار وخدمة المجتمع، ويمكن أن تتضمن كليات فرعية ومراكز علمية ومراكز البحوث والتعليم والتدريب والاستشارات، وتتمتع مؤهلات دراسية حتى مستوى الدكتوراه (وزارة التعليم العالي، 2020).

## منهج الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم اتباع المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة الشخصية المعمقة كأداة للكشف عن آراء العينة حول معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وكان ذلك لإثراء البيانات والمعلومات حول الدراسة، وقد تم استخدام المقابلات المعمقة، لما لهذا الموضوع من خصوصية حول ما يدور في أروقة الجامعات لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية فيها، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة فطوم (2020) بأن المقابلة هي الأداة الأمثل لدراسة أبعاد الحوكمة؛ إذ يمكن من خلالها الاطلاع على الحقائق عن كثب.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات من أعضاء الهيئة الإدارية وهم: (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد، مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم) بجامعات صحار والبريمي بسلطنة عمان، وذلك وفقا للإحصائيات الرسمية لهذه الجامعات للعام الأكاديمي (2019-2020)، ويوضح الجدول (1) وصف مجتمع الدراسة، وقد تم دراسة جامعتين من أصل عشر جامعات خاصة بالسلطنة؛ وذلك لأن الجامعات الخاصة في السلطنة تخضع لنفس النظام، وتكاد تكون متشابهة في آليات العمل فيها، وبالتالي فإن اختيار عينة منها لإجراء المقابلة يكفي في ظل الظروف الاستثنائية لجائحة كوفيد-19؛ إذ يعصب الوصول إليهم بشكل مباشر، ويشير قندلجي (2019) أن حجم العينات في البحوث النوعية محدود وصغير عند مقارنته بالبحوث الكمية، وقد تكون هذه العينات الصغيرة ذات فائدة أكبر خاصة في الدراسات التي تستخدم مقابلات معمقة وتفصيلية؛ وذلك بحسب الغرض من الدراسة وتوافر الوقت والإمكانات الذاتية ومدى تعاون العينة.

جدول (1): مجتمع الدراسة

الجامعات	القيادات من أعضاء الهيئة الإدارية	
جامعة صحار	40	65 %
جامعة البريمي	22	35 %
المجموع	62	100 %

يُظهر الجدول (1) أن مجتمع الدراسة بلغ (62) موظفاً من قيادات الهيئة الإدارية وهم: (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد، مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم)، فزي جامعة صحار بلغ عددهم (40) موظفاً يشكلون ما نسبته (65%) من القيادات، أما في جامعة البريمي فقد بلغ عددهم (22) موظفاً يشكلون ما نسبته (35%) من القيادات.

وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية من القيادات الجامعية؛ كونهم المناط بهم الإشراف على تطبيق الإفصاح والشفافية داخل الجامعات، وذكر القوصي (2017) أن استخدام العينات القصدية سواء في المقابلة أو الاستبانة يأتي لأخذ آراء فئة معينة من فئات المجتمع حول موضوع معين. وبلغت عينة الدراسة (12) موظفاً من قيادات الهيئة الإدارية وهم: (نائب رئيس الجامعة، عميد، مدير دائرة، رئيس قسم) في الجامعات عينة الدراسة، إذ أوصى كل من (Leech, Onwuegbuzie, Lasch et al. (2010)، و (Collins (2010) بأن يشمل حجم عينة المقابلات ما بين (6) إلى (12) مشاركا، في حين أشار كذلك Guest, Johnson و Bunce (2006) أن تشبع المقابلات يحدث في اثنتي عشرة مقابلة بصورة أولية.

#### أداء الدراسة:

تهدف المقابلة للكشف عن معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وتم صياغة السؤال الآتي بغرض التوصل إلى البيانات المطلوبة: (ما معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظرك؟)، حيث تم الاستفادة في هذا الجزء لدراسته من بعض الدراسات السابقة، كدراسات ربابه والشرمان (2017).

#### صدق أداء المقابلة:

صدق الاداء: وقد تم عرض سؤال المقابلة على (20) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف استقصاء رأيهم حول سؤال المقابلة وطريقة صياغته، وأشار الخبراء إلى بعض التعديلات التي يجب القيام بها؛ إذ تمت الإشارة إلى ضرورة إضافة تعريف لمبدأ الإفصاح والشفافية في استمارة المقابلة، كما أشار الخبراء إلى حذف كلمة (أبرز) من سؤال المقابلة، وإضافة كلمة (مبدأ).

#### ثبات أداء المقابلة:

للتأكد من ثبات سؤال المقابلة تم الاستعانة بزميل يحمل درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس، وتمت مقابلة (3) من أفراد العينة، وتم طرح سؤال المقابلة عليهم؛ حيث تم تدوين البيانات في الوقت نفسه، ومن ثم تقريغ البيانات، والحصول على نسبة الاتفاق بينهما، حيث وجدت (97.6%)، وتم اعتماد سؤال المقابلة بصيغته النهائية.

وللتأكد من مصداقية أداء المقابلة وبعد الانتهاء من مقابلة عينة الدراسة الأساسية تم إعداد تقرير لكل مقابلة من تلك المقابلات وعرضه على المشاركين من قيادات الهيئة الإدارية لإبداء رأيهم حول ما ورد في التقرير من حيث مطابقته للحوار الذي دار أثناء المقابلة، ويشير إلى أحد التقارير الكتابية التي تم إعدادها لأحد المشاركين من قيادات الهيئة الإدارية في الجامعات عينة الدراسة.

## تصميم المقابلة :

تم استخدام المنهج النوعي، وذلك من خلال جمع البيانات بعد إجراء مقابلات مع (12) عضوا من قيادات الهيئة الإدارية في الجامعات عينة الدراسة (القيادات الإدارية)، إذ تم مقابلة (6) من قيادات الهيئة الإدارية بجامعة صحار، و(6) من قيادات الهيئة الإدارية بجامعة البريمي، تم اختيارهم بالطريقة العمدية، وقد أتاح أسلوب جمع البيانات عن طريق المقابلة الفرصة للحصول على البيانات الخاصة بمعوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

## تصحيح أداة المقابلة :

للاستفادة من البيانات التي تم جمعها والحصول عليها عن طريق المقابلة تم تحليلها ثم كتابتها وتصنيفها للكشف عن معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وذلك من خلال توزيع النسب المئوية إلى أربعة مستويات وفقا للتصنيف في دراسة ربابعة والشهران (2017) كما يوضحه الجدول (2)، وذلك لتسهيل عرض النتائج ومناقشتها، إذ تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية بغرض ترتيب المعوقات بحسب عدد مرات تكرارها، وليس بالضرورة أن يعبر ذلك عن أهميتها، بل ليسهل مناقشتها وعرضها بشكل واضح في متن الورقة، وذكر القوسي (2017) أن المقاييس الترتيبية تستخدم لتعكس تصنيف وترتيب الأفراد أو الأشياء من الأعلى أو العكس؛ بناء على أعلى وأقل التكرارات أو النسب، ومن خصائص المقياس الترتيبي أن المستوى الترتيبي للمقياس لا يهتم بالفروق بين العناصر أو الأشياء المرتبة.

جدول (2): توزيع النسب المئوية

المستوى	النسبة المئوية
منخفض	(25%) فأقل
متوسط	من (26%) إلى (50%)
مرتفع	من (51%) إلى (75%)
مرتفع جدا	من (76%) فأكثر

## إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة الدراسة من خلال تطبيق أداة المقابلة، إذ كان عدد الذين تم مقابلتهم (12) مشاركا من قيادات الهيئة الإدارية في الجامعات عينة الدراسة، وقد استغرق التطبيق مدة شهرين من العمل تم خلالهما جمع كافة البيانات المتعلقة بالدراسة في الفترة من (2020/9/23) إلى (2020/11/24)

وقد تم اتباع الخطوات الآتية لتحقيق أغراض الدراسة :

تم إجراء المقابلات مع عينة عمدية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (12) مشاركا من القيادات الإدارية في الجامعات عينة الدراسة.

- التواصل مع الأقسام المختصة للتواصل مع الباحثين، وطلب منهم تحديد عينة عمدية من القيادات الإدارية في تلك الجامعات، وتحديد موعد مسبق للجلوس معهم ومقابلتهم.

- التعرف على المشاركين، وزيارتهم، وتعريفهم بنفسه، وبأهداف الدراسة؛ إذ تم مقابلة المشاركين بناء على موافقاتهم وأخذ موعد مسبق لمقابلتهم؛ إذ تم الاستعانة بأحد الزملاء من حملة الماجستير من ذوي الخبرة في عمل المقابلات، وذلك لتحقيق أفضل المعايير العلمية، حرصا على عدم تحيز الرئيس نحو نتائج معينة أثناء المقابلة.

- ولكسب ثقة المشارك تم توضيح أن السؤال المطروح في المقابلة حول معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، لا يرتبط بشكل مباشر بالجامعة التي يعمل بها المشارك، وإنما يهدف من خلال المقابلة إلى التعرف على المعوقات بعامة، وأن الطرح في كتابة المحتوى العلمي سيكون مبنيا على ذلك بإذن الله.

- تم طرح سؤال المقابلة على العينة، والاستماع لاستجاباتهم وتدوينها كتابيا (لم يقم بتسجيل المقابلات صوتيا نظرا لخصوصية البيانات وتحفظ المشاركين بالتصريح بها بوجود التسجيل الصوتي)، ثم تم مقارنة هذه الاستجابات وتحليلها نوعيا وتصنيفها. تم إعداد تقرير كتابي لكل مقابلة، وعرض التقرير على المشاركين من قيادات الهيئة الإدارية في الجامعات عينة الدراسة لإبداء رأيهم حول ما ورد في التقرير، وتم الإشارة إلى المشاركين بحرية التصرف في التقرير سواء بالحذف أو التعديل أو الإضافة.

## المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن سؤال الدراسة تم رصد وتحليل محتوى استجابات أفراد العينة على المقابلة، وتوزيعها للفئات بحسب التكرارات والنسب المئوية الخاصة باستجابات العينة، وذلك للوقوف على معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

ما معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظرك؟

وللوصول إلى الإجابة عن هذا السؤال:

- تم إجراء مقابلات مع (12) عضوا من قيادات الهيئة الإدارية في الجامعات عينة الدراسة وتم رصد وتحليل استجابات العينات، ودمج أفكارهم المتشابهة، وتوزيعها للفئات بحسب التكرارات والنسب المئوية الخاصة باستجابات العينة، كما يُظهرها الجداول (3).

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

م	معوقات تطبيق الإفصاح والشفافية	التكرار	النسبة المئوية	المستوى
1	ضعف شفافية الإفصاح عن ميزانية الجامعة وبنود الصرف	10	83%	مرتفع جدا
2	ضعف المصداقية والشفافية عند تطبيق السياسات وضوابط العمل الداخلية	6	50%	متوسط
3	خضوع تقييم أداء الموظف للتقدير الشخصي من المسؤول المباشر	6	50%	متوسط
4	ضعف ثقافة المدراء والموظفين بأهمية الإفصاح والشفافية	6	50%	متوسط
5	إدراج الجامعات تحت مظلة أحد شركات المساهمة العامة	6	50%	متوسط
6	عدم توازن سلال الرواتب الوظيفية على مستوى الجامعة الواحد أو على مستوى الجامعات الخاصة	6	50%	متوسط
7	عدم وجود نظام الكتروني متكامل في الجامعة	6	50%	متوسط
8	تدخل أصحاب القرار في عمليات التوظيف	6	50%	متوسط
9	قلة وضوح معايير التوظيف والحوافز	5	42%	متوسط
10	وجود سياسة التكنم أو السرية في تسيير الأعمال	5	42%	متوسط
11	ضعف اطلاع الموظفين على البيانات والمعلومات	5	42%	متوسط
12	تفشي سياسة الجمالة عند تطبيق معايير التقييم والحوافز بين العاملين	5	42%	متوسط
13	عدم وجود قاعدة بيانات موحدة لموظفي الجامعات الخاصة في سلطنة عمان	5	42%	متوسط
14	قلة وضوح معايير التقييم السنوي للموظف	5	42%	متوسط
15	عدم التزام الجامعات بهامش محدد من الربحية السنوية	4	33%	متوسط
16	قلة الإفصاح والشفافية في آليات التوظيف	4	33%	متوسط
17	ضعف آليات البحث والتقصي حول مؤهلات الموظف الجديد	4	33%	متوسط
18	لجان التدقيق والمراقبة لا تستخدم سياسة الزيارة المفاجئة	4	33%	متوسط
19	الاهتمام بضم أعداد أكبر من الطلاب على حساب الكيف	4	33%	متوسط

جدول (3): يتبع

م	معوقات تطبيق الإفصاح والشفافية	التكرار	النسبة المئوية	المستوى
20	التأخر في الإفصاح (والإفصاح في الوقت غير المناسب)	4	33 %	متوسط
21	اللغة (في حال وجود إدارات وكليات تستخدم لغة غير تلك اللغة المعتمدة)	4	33 %	متوسط
22	عدم وجود لجنة أو جهة محددة داخل الجامعة للتدخل في حل المشكلات	4	33 %	متوسط
23	ضعف وضوح سياسة التظلمات في الجامعات	4	33 %	متوسط
24	قلة إيمان الإدارة العليا بأهمية الشفافية في العمل الإداري	4	33 %	متوسط
25	التداخل في الأدوار بين الأقسام	3	25 %	منخفض
26	ضعف وضوح النشر بين الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية	3	25 %	منخفض
27	عدم وجود نظام واضح للترقيات	3	25 %	منخفض

من خلال المقابلات التي تم القيام بها والحديث المطول مع أفراد العينة فإنه تم استعراض نتائج هذا المحور ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

اتفقت القيادات الإدارية بنسبة (83 %) أي بمستوى (مرتفع جدا) على ضعف الشفافية في إعلان الموازنات العامة والتفصيلية للجامعات، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة: أن هذه الجامعات تقع تبعيتها لشركات أكبر منها، فعلى الرغم من قوانين سوق مسقط للأوراق المالية بضرورة نشر الموازنات السنوية وتفصيلها، إلا أن كون هذه الجامعات هي تابعة لشركات أخرى؛ لذا فإن ذلك يجعل ميزانية هذه الجامعات غير واضحة التفاصيل عند النشر، كما تعزو القيادات هذه النتيجة للخلفية العلمية والأكاديمية لأعضاء مجالس إدارة هذه الجامعات؛ وهذا من شأنه أن يؤثر في تدفق المعلومات والبيانات فيها، فعندما ترجع خلفيتهم العلمية لكونهم أكاديميين أو مهتمين بالعملية التعليمية يكون اهتمامهم بالتعليم الجامعي وجودته أكبر من اهتمامهم بالجوانب الربحية، ويرى ضرورة تعيين مدقق خارجي يحرص على إعلان ميزانية الجامعة بما تحويه من تفاصيل للصرف على الأقسام والدوائر في الجامعة، وطرح أسهم هذه الجامعات في سوق الأوراق المالية تحاشيا للتأثير الذي يؤديه أصحاب رؤوس الأموال في إدارة تلك الجامعات.

كما أشارت آراء القيادات الإدارية إلى نسبة اتفاق (50 %)؛ أي بمستوى (متوسط) بأن ليس هناك شفافية كافية في تطبيق السياسات والقوانين، وكذلك عدم وضوح معايير للتوظيف، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى الحاجة لمعايير أكثر دقة للمفاضلة بين أعضاء هيئات التدريس عند توظيفهم، كالمعايير المرتبطة بالخلفية العلمية لأعضاء هيئات التدريس وما هي الجامعات التي قاموا بالتدريس بها وتصنيفها ومدى قوة الهيئات العلمية التي اعتمدت الدرجات العلمية للموظف، كما تغيب عن ذلك التقييم تلك المعايير التي تبحث حول مدى قوة المجالات العلمية التي ينشر بها الموظف أعماله.

وبيّنت نتائج التحليل اتفاق القيادات الإدارية بنسبة (50 %) أي بمستوى (متوسط) على أن تقييم أداء الموظفين يخضع لنظرة المدير الشخصية عند التقييم، وهذا لا يعطي الشفافية الكافية في عمليات تقييم الموظف، فعلى سبيل المثال تأخر الموظف ينظر له من قبل المسؤولين بطرق مختلفة بناء على ما يرونه من وجهات نظرهم، وهنا يخضع هذا التقييم لوجهات نظرهم المختلفة، وتظهر هنا ضرورة اقتراح وجود برنامج إحصائي واضح لتقييم أعمال الموظفين كل بحسب مهام عمله ومسؤولياته أو أن يتم تقييم الأداء بشكل دوري وتراكمي وفق مؤشرات أداء محدثة، لا أن يتم تقييم الأداء مرة واحدة في نهاية كل عام أكاديمي.

وذهبت القيادات الإدارية للاتفاق بنسبة (50 %)؛ أي بمستوى (متوسط) إلى ضعف ثقافة المدراء في دعم الإفصاح والشفافية في الجامعات وتعود الموظفين على ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى أن ثقافتهم تؤثر سلبا في دعم تدفق المعلومات والبيانات المرتبطة بأقسامهم؛ كونهم لا يؤمنون بأهمية معرفة الآخرين بهذه البيانات، وهنا نجد أنه من الضروري توفير العدد اللائق من الدورات

التي توضح أهمية الإفصاح والشفافية للقيادات في المؤسسات الجامعية ودورها في حل العديد من المشكلات الأخرى، بالإضافة إلى ضرورة وجود موقع رسمي لكل البيانات يحتوي على المعلومات التي تخص الطلاب والموظفين وحتى أولياء الأمور.

كما أشارت القيادات الإدارية كذلك للاتفاق بنسبة (42%)؛ أي بمستوى (متوسط) لقلّة وضوح معايير وآليات التوظيف والحوافز، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى قيام بعض الجامعات بالإعلان عن وظيفة في المستويات القيادية لأكثر من مرة، وفي كل مرة يتم إضافة معايير جديدة عليها ومهام عمل أخرى، ويرى أهمية الاعتماد على آليات توظيف واضحة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، كما أن الاعتماد في أحد مراحل التوظيف على شركات التوظيف الخارجية، ووجود لجان متخصصة بصياغة المعايير وتطبيقها ستقلص من حظوظ أولئك الذين قد يعتمدون على تدخل أصحاب القرار في توظيفهم، كما يتحتم على الجامعات اطلاع الموظفين على اللوائح والقوانين من خلال عقد التجمعات السنوية حول توضيح كل ما يتعلق بحقوق الموظف وواجباته والإجراءات المتبعة حيال متابعة تلك الواجبات والحقوق.

وأشارت القيادات الإدارية للتكتم والسرية في إنجاز الأعمال، واتفقت على ذلك بنسبة (42%)؛ أي بمستوى (متوسط)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى التكتم المتطبع عليه من الجميع بحكم طبيعة المجتمع العماني، كما يرون أن الفارق بين ما تقدمه كل جامعة من الجامعات لموظفيها من مستحقات مالية يثير لدى الموظف الشعور بضرورة التكتم وعدم الإفصاح؛ لذلك لا بد من التقليل من ذلك الفارق في رواتب العاملين في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان ومشاركة الجميع لسلم رواتب يكون فيه الفارق بين ما تقدمه كل جامعة فارقاً معقولاً لا يؤدي إلى تكديس الكفاءات في جامعة بعينها مما يحرم باقي الجامعات من الاستفادة من الخبرات العلمية المختلفة، ومن شأن ذلك أن يصرف نظر الموظفين نحو ما تقدمه تلك الجامعات من دعم للبحث العلمي وخدمات أخرى لها علاقة بجودة التعليم في تلك الجامعات؛ لذلك ستختلف بناء على ذلك معايير اختيار الموظف للجامعة التي يود الانضمام لها.

كما اتفقت آراء القيادات الإدارية بنسبة (42%)؛ أي بمستوى (متوسط) على أن هناك الكثير من المجالات في العمل الإداري تعيق تطبيق الشفافية في الجامعات، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى أن المدير أو رئيس القسم أو غيرهما من المسؤولين يقومون برفع أسماء جميع موظفيهم من أجل التكريم على الرغم من عدم استحقاق الأغلبية لهذا التكريم تفادياً لأي ضغينة قد تنشأ بين الموظفين؛ لذلك يرى أن يتم تشكيل لجان للتظلمات على استعداد للبحث في هذه الحالات وإصدار الحكم المنصف.

وأشار تحليل النتائج إلى اتفاق القيادات الإدارية بنسبة (42%)؛ أي بمستوى (متوسط) بأن عدم وجود قاعدة بيانات موحدة للموظفين العاملين يعد أحد مظاهر ضعف الشفافية في منظومة العمل بين الجامعات الخاصة بالسلطنة؛ حيث يتيح ذلك الدوران السلبي للموظفين بين هذه الجامعات، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى تعيين الموظفين من ذوي الخلفيات غير الجيدة في الجامعات؛ لعدم وجود هذه القاعدة الموحدة من البيانات، وهذا يحول دون معرفة تلك الخلفية، الأمر الذي يؤدي إلى تعيين أولئك الموظفين وإعطائهم الفرصة لممارسة كل ما قاموا به من ممارسات سابقة مرة أخرى؛ لذلك يجب أن تتبنى وزارة التعليم العالي والابتكار والبحث العلمي بناء قاعدة بيانات موحدة للعاملين في الجامعات الخاصة بالسلطنة.

واتفقت القيادات الإدارية بنسبة (33%)؛ أي بمستوى (متوسط) على عدم التزام الجامعات بنسبة معينة للربح سنوياً، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى أن صافي الربح للجامعات الخاصة في السلطنة لا يحكمه قانون واضح مثل ما هو معمول به في باقي الجامعات الخاصة في العالم والتي تحدد صافي الربح لها ب (5%)، في حين تذهب باقي الأرباح في الاستثمار في أصول الجامعة ومختبراتها وأبحاثها العلمية ودعمها للمجتمع وغير ذلك من الأنشطة، وهنا لا بد من وضع معايير واضحة لنشر ميزانية الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان والإفصاح عنها بكل شفافية.

كما أشارت النتائج إلى اتفاق القيادات الإدارية بنسبة (33%)؛ أي بمستوى (متوسط) على التأخر في الإفصاح عن تلك البيانات المرتبطة بالموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى عدم استطاعة المدير الاطلاع على تفاصيل رواتب موظفيه، كما لا يستطيع الموظف الاطلاع مباشرة على رصيده من الاجازات؛ لذلك يجب العمل على نشر ثقافة الإفصاح بين القيادات من أصحاب القرار في الجامعات، وكذلك العمل على إدراج جداول زمنية تحدد الإفصاح نوعا وتوقيتا، ويتم ربطها بنظام عمل إلكتروني يدعم الإفصاح والشفافية في الاطلاع على البيانات والمعلومات.

واتفقت القيادات الإدارية بنسبة (33%)؛ أي بمستوى (متوسط) أن من معوقات الوصول لعمل شفاف وواضح هو اللغة، ففي بعض الجامعات يتم اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة معتمدة ورسمية للتواصل على الرغم من وجود عدد من الكليات أو الأقسام الأكاديمية أو الإدارية منها والتي تعتمد مناهجها على لغة أخرى كاللغة العربية، ويرى ضرورته مراعاة اعتماد لغات التواصل الأخرى مما يمكن الآخرين من الوقوف على كل النقاط بوضوح وشفافية.

كما أشارت نسب الاتفاق بين القيادات الإدارية إلى قلة وضوح سياسات التظلمات في الجامعات بنسبة (33%)؛ أي بمستوى (متوسط)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى أن بعض الحالات عند حاجة الموظف لتقديم تظلم ما يتم رفضه بداعي أن ليس هناك لوائح تؤكد أن ما وقع على الموظف يستحق التظلم من عدمه؛ لذلك لا بد من وجود وجود تعميمات أو لوائح واضحة ومعلنة للتظلمات تدعمها لجان تعمل على تطبيق تلك اللوائح.

وأشارت القيادات الإدارية كذلك بنسبة (25%)؛ أي بمستوى (منخفض) إلى قلة وضوح الأدوار للمكونات المختلفة للجهاز الإداري بالجامعة، وتداخل الأدوار التي يقوم بها بين أقسامه وأفرادها، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر العينة إلى عدم وضوح النشر بين الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية، مما يخلق لبسا في الواجبات المطلوبة من الموظف وما هي الصلاحيات المناطة به بناء على تلك المسؤوليات؛ لذلك لا بد من نشر توصيف واضح للمهام والأدوار لمنع التداخل بين الصلاحيات الممنوحة.

وانسجاما مع ما تم ذكره في ثنايا الصفحات القليلة السابقة المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة يتضح أن هناك العديد من معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان التي تؤثر سلبا في جودة أداء إداراتها، وتتفق النتائج السابقة المتعلقة بمعوقات تطبيق الإفصاح والشفافية مع نتائج عدة دراسات (الأسمر، 2020؛ بدح، 2014؛ الحميدي، 2017؛ ربايعه والشمران، 2017؛ سعد وأبوكريم، 2018؛ السندي، 2014؛ الشمري، 2018؛ الشهري، 2018؛ طه، 2017؛ طيب، 2018؛ عثمان، 2017؛ الهندي وآخرون، 2019) التي أشارت إلى وجود العديد من معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات.

كما ينسجم العرض السابق لنتائج وتفسير سؤال الدراسة مع ما ذكره سعيد (2019)، و Al Azzam و Nhar، Shunnaq (2018) من حيث وجوب أن يكون هناك كشف عن البيانات المالية كإفصاح عن نتائجها المالية والتشغيلية، والكشف عن مسؤوليات مجلس الإدارة، وكذلك اتفقت النتائج السابقة مع ما أشار له Matias-Pereira (2010) بأن الشفافية في الإدارة العامة هي شرط أساسي للتقدم المؤسسي في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومع ما ذكره الشهري (2020)، وناصر الدين (2012) بأن الشفافية تعني وضوح ما يحدث وما يجري داخل الجامعة، وكذلك مع أحمد (2018)، ومنصور (2012) إذ أشارا بأن السعي لتحقيق المعايير العالمية لتصنيف الجامعات يستوجب السماح بحرية الوصول للمعلومات الدقيقة والموضوعية وتدققها بيسر، كما اتفقت النتائج السابقة مع العلوان (2013)، و McIvor et al. (2002) بأن تطبيق الشفافية يستلزم استخدام التقنية من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لضبط عمليات الرقابة. وتوافقت النتائج مع الجرواني (2012) بضرورة مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها، كما اتفقت هذه النتائج مع ما أشار إليه غانم (2017) وهو الالتزام بتنفيذ القوانين والتشريعات من أجل تطبيق الإفصاح والشفافية

في المؤسسة، واتفقت هذه النتائج كذلك مع ما ذكره الشهري (2020)، Cave و Baldwin (1999)، Harpe et al. (2008) بأن مبدأ الشفافية يجب أن تشتمل على وجود تشريع شامل وواضح.

لذلك فإن الإفصاح عن البيانات والمعلومات والشفافية في عرضها على أصحاب المصلحة داخل الجامعات الخاصة في السلطنة وفق أطر قانونية واضحة ومحددة تنظم عملياتها وحدات عمل متخصصة مع تحديد نوعية هذه البيانات والمعلومات، ومن هم أصحاب العلاقة بها، ووضع توقيت محدد لعرضها، وعدم التأخير في الإفصاح عنها لحين طلبها أو الحاجة إليها، وهذا من شأنه أن يوصل هذه البيانات والمعلومات للمهتمين بها في الوقت المناسب مما يساعد على الاستفادة منها والإيمان بها والعمل على دعمها، كما أن المعرفة والاطلاع الدائم على تلك البيانات والمعلومات من شأنه أن يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة الأخرى التي سيأتي ذكرها خلال الصفحات القليلة القادمة؛ لذلك فإن من الجدير بالذكر أن هناك تأثيراً لمبادئ الحوكمة في بعضها البعض عند تطبيقها، وهذا من شأنه أن يحقق درجات أكبر من الحوكمة في الجامعات.

ملخص عام لأبرز معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف شفافية الإفصاح عن ميزانية الجامعة وبنود الصرف.
- ضعف المصادقية والشفافية عند تطبيق السياسات وضوابط العمل الداخلية.
- خضوع تقييم أداء الموظف للتقدير الشخصي من المسؤول المباشر.
- ضعف ثقافة المدراء والموظفين بأهمية الإفصاح والشفافية.
- إدراج الجامعات تحت مظلة أحد شركات المساهمة العامة.
- عدم توازن سلاسل الرواتب الوظيفية على مستوى الجامعة الواحد أو على مستوى الجامعات الخاصة.
- عدم وجود نظام إلكتروني متكامل في الجامعة.
- تدخل أصحاب القرار في عمليات التوظيف.

## الاستنتاجات:

يتبين بعد عرض نتائج لهذه الدراسة وتفسيرها: أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان يعاني من الكثير من معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية؛ إذ يعود ذلك إلى قلة ثقافة المؤسسة بأهمية الإفصاح والشفافية؛ مما كان له الأثر في ضعف الآليات والإجراءات المتبعة للإفصاح، إذ لم يتم تحديد نصوص أو لوائح توضح ما هي البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها من قبل المؤسسة، وما هي التوقيعات المعتمدة في ذلك، وما هي القنوات والوسائل المعدة لتدعيم وصول المعلومات والبيانات لمستحقيها.

## التوصيات:

توصي الدراسة بتفعيل آليات الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من خلال إضافة مبدأ الإفصاح والشفافية كمقياس مستقل ضمن معيار الحوكمة والإدارة الخاص بحصول هذه الجامعات على الاعتماد المؤسسي من الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، وتوفير الأنظمة الإلكترونية ذات الخدمات والوظائف المتكاملة؛ لضمان تبادل المعلومات ونقلها بين أطراف العلاقة في التوقيتات المعتمدة، ومن خلال القنوات والوسائل المعدة لذلك، والاستفادة منها بما يحقق مصالح الجميع.

## المقترحات:

- القيام بدراسات تتبني المنهج المختلط وتستخدم الأدوات الكمية والكيفية كالدراسات النوعية أو الكيفية للجامعات الخاصة بالسلطنة للوقوف على حقيقة تطبيق إجراءات الإفصاح والشفافية فيها.
- دراسة معمقة لوضع إجراءات تطبيق الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

## المراجع:

- أحمد، سماح محمد سيد (2018). *التصنيفات العالمية للجامعات*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الأسمر، منى بنت حسن بن حسن (2020). *درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية*. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*, 70, 931-931.
- بدح، أحمد (2014). *درجة الممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها*. *مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية*, 24(2), 23-58.
- البكري، سونيا محمد (2011). *تخطيط ومراقبة الانتاج*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الجرواني، نادية عبد الجواد (2012). *تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية*. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*, 33(3), 167-213.
- حميد، محمد عبدالله حسن (2016). *تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم*. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحميدي، منال حسين (2017). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية*. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*, 28(110), 155-210.
- ريابعة، سهى عبد الوهاب محمد، والشمران، منيرة محمود (2017). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس: المعوقات والحلول المقترحة*. *العلوم التربوية*, 25(3), 468-502.
- السبيعي، فارس علوش (2011). *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية* (أطروحة دكتوراه). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سعد، نداء أكرم احمد (2018). *الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس* (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سعيد، شوقي طارق (2019). *محاسبة الشركات*. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2016). *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السنيدي، عائشة سلطان (2014). *دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير* (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك، الأردن.
- شليبي، صبري أحمد (2014). *مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة: الدنمارك ولبنان*. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- الشمري، فاطمة بنت مقبل صلفيق (2018). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الكليات الأهلية بمدينة الرياض: المعوقات وسبل التطوير*. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود*, 30(3), 399-426.
- الشهري، عبدالله بن عوض (2018). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية*. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*, 54, 489-522.
- الشهري، عبدالله بن عوض (2020). *الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطائي، علي، وحمد، علاء (2010). *أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*, 25(2), 41-67.
- الطشة، غنيم حمود (2014). *الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت*. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*, 2(38), 936-975.
- طه، محمد (2017). *واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة عين شمس بصر (رسالة ماجستير)*. جامعة عين شمس، مصر.

- طبيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. *العلوم التربوية*، 26(2)، 184-227.
- عبد الكريم، أحمد موفق (2019). *الشفافية ودورها في الحد من التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة* (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- عتوم، بمنى أحمد (2013). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، 37(1)، 735-773.
- العتيبي، ندى فلاح بن قاعد (2010). *الشفافية في الأجهزة الحكومية: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض* (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
- عثمان، صلاح الدين أبو بكر (2017). *واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية* (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عثمان، محمد قدرى (2014). *الشفافية الإدارية*. *مجلة الفكر الشرطي*، 23(90)، 165-206.
- العريبي، خالد عبدالقادر (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. *مجلة آفاق اقتصادية*، 12(12)، 29-56.
- العضايلة، محمد (2000). *الشفافية ومكافحة الفساد*. الأردن: مؤسسة الأرشيف الوطني نحو الشفافية الأردنية.
- العنوان، جعفر أحمد (2013). *الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق*. *مجلة التنمية الإدارية*، (102).
- العميدي، ضرغام على مسلم (2016). تأثير راس المال الفكري في شفافية المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (37)، 216-232.
- عويس، محمد زكي (2012). *ثورة مصر ومستقبل التعليم العالي*. مصر: المكتبة الأكاديمية.
- غانم، عدنان كامل (2017). *درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية في كليات المجتمع الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاضل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفتحي، خليفة محمد، والحدابي، داود عبد الملك (2020). *درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في ضوء رؤية عمان 2040*. *المجلة الإلكترونية في العلوم الاجتماعية المتقدمة (IJASOS)*، 6(16)، 616-633.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين (2019). *إدارة الجودة الشاملة*. الرياض: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- فضوم، مخنث (2020). *دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف: حالة الجزائر* (أطروحة دكتوراه). جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- قندلجي، عامر (2019). *منهجية البحث العلمي*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القوصي، محمد مفيد (2017). *الإحصاء الوصفي والاستدلالي*. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- القيسي، خليل عوض (2019). *المنافسة الأخلاقية وعلاقته بالاحترق النفسى والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- المقيمية، بدرية عبد الله (2014). *فاعلية الرقابة الإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- منصور، ناصر الدين (2012). *الحوكمة الجيدة*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- منظمة الشفافية الدولية (2006). *نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد*. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.

- المؤقت، فاطمة، محمد، جبريل، ولداوود، حسن (2007). *مسألة العمل الاهلي الفلسطيني: دراسة تقييمية*. القدس: الانتلاف من اجل النزاهة والمساءلة.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). *إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة*. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 1(2)، 85-103.
- الهندي، وحيد بن أحمد، الغرير، رحاب بنت راشد، وعوده، أحمد عوده عبدالمجيد (2019). *درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، 219-251.
- الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي (2021). *نتائج المرحلة الثانية من عملية الاعتماد المؤسسي*. استرجع بتاريخ يوليو 11، 2020، من <https://bit.ly/3CtU3Sp>
- الوجيه، أحمد على قاسم محسن (2020). *أثر تطبيق معايير الحوكمة في تقييم جودة المراجعة الداخلية في الجامعات اليمينية الأهلية*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13(46)، 81-103.
- وزارة التعليم العالي (2020). *دليل الترخيص المؤسسي: ضوابط وإجراءات*. سلطنة عُمان. استرجع بتاريخ يناير 9، 2020، من <https://bit.ly/3HrvKbs>
- وزارة التعليم العالي (2021). *البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة*. سلطنة عُمان. استرجع بتاريخ يوليو 11، 2020، من <https://bit.ly/3ngP3Mv>
- Baldwin, R., & Cave, M. (1999). *Understanding regulation: Theory, strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Harpe, S., Rijken, C., & Roos, R. (2008). Good governance. *Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 11(2), 2-15.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality guidelines in Higher Education: A review of governance arrangements and quality assurance*. Berlin: OECD.
- Johnston, M. (2006). *Good governance: Rule of law, transparency, and accountability*. New York: United Nations Public Administration Network.
- Lasch, K. E., Marquis, P., Vigneux, M., Abetz, L., Arnould, B., & Bayliss, M. (2010). PRO development: Rigorous qualitative research as the crucial foundation. *Quality of Life Research*, 19(8), 1087-1096.
- Matias-Pereira, J. (2010). *Public administration course: focus on government institutions and actions* (3<sup>rd</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- McIvor, R., McHugh, M., & Cadden, C. (2002). Internet technologies: supporting transparency in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 15(3), 170-187.
- National Academies of Sciences, Engineering, & Medicine (2017). *Human genome editing: Science, ethics, and governance*. National Academies Press.

- Onwuegbuzie, A. J., Leech, N. L., & Collins, K. M. T. (2010). Innovative data collection strategies in qualitative research. *The Qualitative Report, 15*(3), 696-726.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management, 42*(7), 1784-1810.
- Shunnaq, A., Nhar, M. F., & Al Azzam, F. A. F. (2018). Jordanian corporate governance, and their impact on transparency and objective disclosure: A comparative study. *Journal of Law, Policy and Globalization, 75*, 46-54.
- Zaman, K. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, 1*(1), 1-7.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abdulkarim, Ahmed Mowaffaq (2019). *Alshafaafiat wadawruha fi alhadi min altahakum altanzimii ladaa aleamilin fi aljamieat al'urduniyat alkhasa* (Risalat majistir). Jamieat Aal Albit, Al'urdunn.
- Ahmed, Samah Mohamed Sayed (2018). *Altasnfat alealamiat liljamieati*. Alqahiratu: Alearabii Lilnashr Waltawziei.
- Al-Adayleh, Muhammad (2000). *Alshafaafiat wamukafahat alfasadi*. Al'urduni: Muasasat Al'arshif Alwatanii Nahw Alshafaafiat Al'urduniyati.
- Al-Araibi, Khaled Abdel-Qader (2020). Dawr alhawkamat alrashidat fi alhadi min alfasad al'iidarii walmalii fi aljamieat Alliybiati. *Majalat Afaq Aiqtisadiat, 12*, 29-56.
- Al-Asmar, Mona bint Hassan bin Hassan (2020). Darajat mumarasat alhawkamat al'iidariat bi Jamieat Umm Alquraa: Dirasat maydaniatun. *Almajalat Altarbawiat bi Jamieat Suhaj, 70*, 931-982.
- Al-Bakri, Sonia Mohamed (2011). *Takhtit wamuraqabat aliantaji*. Al'iiskandiriati: Aldaar Aljamieiatu.
- Aleamidi, dargham ealaa muslim (2016). Tathir ras almal alfikrii fi shafaafiat almunazamati: Dirasat tahliliat lara' eayinat min 'aeda' alhayyat altadrisiat fi kuliyat alziraeat jamieat alkufa. *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati, 37*, 216-232.
- Al-Fadl, Muayyad Abdul-Hussein (2019). *Idarat aljawdat alshaamilati*. Alrayad: Dar Alwaraq Lilnashr Waltawziei.
- Al-Fatihi, Khalifa Muhammad, wa Al-Hadabi, Daoud Abdul-Malik (2020). Darajat tatbiq mabadi alhawkamat bialjihaz al'iidarii lildawlat fi daw' ruyat eamaan 2040. *Almajalat Alalkitruniat fi Aleulum Aliaijtimateiat Almutaqadima (IJASOS), 6*(16)616-633.

- Alhayyat Aleumanyt Liliaetimad Alakadimii (2021). *Natayij almarhalat althaaniat min eamaliat aliaetimad almuasisii*. Asturjje bitarikh Yuliu 11, 2020, min <https://bit.ly/3CtU3Sp>
- Al-Hindi, Waheed bin Ahmed, Al-Ghurair, Rehab bint Rashid, wa Odeh, Ahmed Odeh Abdulmajeed (2019). Darajat alailtizam bimumarasat alshafaafiat all'idariat fi Jamieat Almalik Saeud. *Majalat Aljamieat Al'iislatmiat Lildirasat Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 27(4), 219-251.
- Al-Humidi, Manal Hussein (2017). Waqie tatbiq alhawkat alrashidat wamueawiqatiha bi Jamieat Altaayif min wihat nazar 'aeda' alhayyat al'akadimiati. *Majalat Kuliyat Altarbiat bi Jamieat Binha*, 28(110), 155-210.
- Al-Jarwani, Nadia Abdel-Gawad (2012). Tasawur takhtitiun muqtarah litafeil tatbiq alshafaafiat fi almuasasat altaelimiati. *Majalat Dirasat fi Alkhidmat Alaijtimaeiat Waleulum Al'iisaniati*, (33), 167-213.
- Al-Muaqat, Fatima, Muhammad, Gabriel, and Waldaouda, Hassan (2007). *Musa'alat aleumli alahlayi alfalistinii: Dirasat taqyimiata*. Alquds: Alaitilaf min Ajil Alnazahat Walmusa'alati.
- Al-Muqimia, Badria Abdullah (2014). *Faeiliat alraqabat all'idariat bikuliyaat aleulum altatbiqiat fi Saltanat Oman* (Risalat majistir). Jamieat Nazwaa, Saltanat Oman.
- Al-Otaibi, Nada Falah bin Qaed (2010). *Alshafaafiat fi alajihizat alhukumiami: Dirasat musahiat eala alajihizat alhukumiat bi Madinat Alriyad* (Risalat majistir). Jamieat Almulk Saeud, Alriyad.
- Al-Qaisi, Khalil Awad (2019). *Almunakh al'akhlaqiu waalaqatuh bialaihtiraq alnafsii walailtizam altanzimii ladaa ruasa' al'aqam fi mudiriyaat altarbiat waltaelimi*. Amman, Al'urdunn: Dar Alyazurii Aleilmiati.
- Al-Qussi, Muhammed Mufid (2017). *Al'ihsa' alwasfiu waliastidlali*. Al'urdunu: Markaz Alkitaab Al'akadimi.
- Al-Salami, Ali (2016). *Alsiyasat all'idariat fi easr almaelumati*. Alqahirata: Dar Alnahdat Alearabiati.
- Al-Shammari, Fatima bint Moqbel Salfeeq (2018). Darajat tatbiq mabadi alhawkat fi alkuliyaat al'ahliat bimadinat Alrayad: Almueawiqat wasubul altatwiri. *Majalat Aleulum Altarbawiat bi Jamieat Almalik Saeud*, 30(3), 399-426.
- Al-Shehri, Abdullah bin Awad (2018). Darajat mumarasat alshafaafiat all'idariat wamutatalibat tawafuriha fi aljamieat Alsaediati. *Almajalat Altarbawiat bi Jamieat Suhaj*, 54, 489-522.
- Al-Shehri, Abdullah bin Awad (2020). *Alshafaafiat all'idariat fi almuasasat altaelimiati*. Amman, Al'urdunn: Dar Alyazuri Lilnashr Waltawziei.

- Al-Subaie, Faris Alloush (2011). *Dawr alshafaafiat walmusa'alat fi alhadi min alfasad al'iidarii fi alqitaeat alhukumia* (Utaruhah dukturah). Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad.
- Al-Sunaidi, Aisha Sultan (2014). *Dawr alhakimiat alrashidat fi tafeil wazayif aljamieat alrayiysiat fi aljamieat aleumanyt: Almueiqat wasubul altatwir* (Risalat majistir). Jamieat Alyrmuk, Al'urdun.
- Al-Tai, Ali, wa Hamad, Alaa (2010). Abead alhakimiat almahaliyat fi aleiraq: Dirasat maydaniatan fi almajlis almahaliyi liqada' almahmudi. *Majalat Kuliyyat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiati*, (25), 41-67.
- Al-Tasha, Ghoneim Hamoud (2014). Alshafaafiat al'iidariyat ladaa al'iidarat al'akadimiat fi muasasat altaelim aleali alrasmiat fi dawlat alkuayt. *Majalat Kuliyyat Altarbiat bi Jamieat Eayn Shams*, 2(38), 936-975.
- Al-Wajeeh, Ahmed Ali Qassem Mohsen (2020). Athar tatbiq maeayir alhawkamat fi taqyim jawdat almuraja'at aldaakhiliat fi aljamieat alyamaniyat al'ahliati. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 13(46), 81-103.
- Alwan, Jaafar Ahmed (2013). Alshafaafiat al'iidariyat bayn almafhumi waltatbiqi. *Majalat Altanmiat Al'iidariati*, (102).
- Atom, Youmna Ahmed (2013). Darajat mumarasat alshafaafiat fi alqararat al'iidariyat min wijhat nazar alqadat al'akadimiyyin wa'aeda' hayyat altadris fi aljamieat Al'urduniyat alrasmiat walkhasati. *Majalat Kuliyyat Altarbiat bi Jamieat Eayn Shams*, 37(1), 735-773.
- Badah, Ahmed (2014). Darajat almumarasat alshafaafiat al'iidariyat fi aljamieat Al'urduniyat alkhasat min wijhat nazar ruasa' al'aqam al'akadimiat fiha. *Majalat Kuliyyat Altarbiat bi Jamieat Al'iiskandariyat*, 24(2), 23-58.
- Fatuma, Makhnath (2020). *Dawr alhawkamat fi tatwir 'iidarat al'awqafi: Halat Aljazayir* (Utaruhah dukturah). Jamieat Zayaan Eashur, Aljulfata, Aljazayir.
- Ghanem, Adnan Kamel (2017). *Darajat tatbiq ruasa' al'aqam alakadimiat lilshafaafiat al'iidariyat fi kuliyaat almujtamae alkhasat fi muhafazat eamaan waealaqatiha bialtafawul alakadimi li'aeda' hayyat altadris min wijhat nazarihim* (Risalat majistir). Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdun.
- Hamid, Mohammed Abdullah Hassan (2016). *Tatwir al'ada' albahthii liljamieat fi daw' al'iidarat bialqiami*. Al'urdun: Dar Ghayda' Lilnashr Waltawziei.
- Kandalji, Amer (2019). *Manhajiat albahth alealmii*. Al'urdun: Dar Alyazurii Aleilmiat Lilnashr Waltawziei.
- Mansour, Nasir Al-Din (2012). *Alhawkamat aljayidatu*. Al'iiskandiriya: Dar Aljamieati.
- Munazamat Alshafaafiat Alduwlia (2006). *Nizam alnazahat alearabii fi muajahat alfasadi*. Bayrut: Almarkaz Allubnania Lildirasati.

- Nasser Al-Din, Yacoub Adel (2012). Itar nazariun muqtarah lihawkamat aljamieat wamuashirat tatbiqih fi daw' mutatalibat aljawdat alshaamiliati. *Majalat Tatwir Al'ada' Aljamieii*, 1(2), 85-103.
- Othman, Muhammad Qadri (2014). Alshafaafiat al'iidariatu. *Majalat Alfikr Alshurti*, 23(90), 165-206.
- Othman, Salahuddin Abu Bakr (2017). *Waqie mumarasat alshafaafiat al'iidariati fi aljamieat Alsuwdaniat min wijhat nazar alqiadat al'akadimiat wal'iidariati* (Utaruhah dukturah). Jamieat Umm Darman Al'iisلاميati, Alsuwdan.
- Owais, Mohamed Zaki (2012). *Thawrat misr wamustaqbal altaelim aleali*. Misr: Almaktabat Alakadimiati.
- Rabaa'a, Suha Abdel-Wahhab Mohamed, wa Al-Sharman, Munira Mahmoud (2017). Darajat tatbiq alhawkamat al'iidariati fi jamieat alyarmuk min wijhat nazar alqadat al'akadimiyyin wa'aeda' hayyat altadrisi: Almueawiqat walhulul almuqtarahati. *Aleulum Altarbawiata*, 25(3), 468-502.
- Saad, Nidaa Akram Ahmed (2018). *Alshafaafiat al'iidariati ladaa ruasa' al'aqam al'akadimiat fi aljamieat Al'urduniyat alkhassat fi aleasimat eamaan waealaqatiha bialthiqat altanzimiat li'aeda' hayyat altadrisi* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdunn.
- Saeed, Shawky Tariq (2019). *Muhasabat alsharikati*. Al'urdunu: Dar Ghayda' Lilnashr Waltawziei.
- Shalaby, Sabri Ahmed (2014). *Mabadi alhawkamat watatbiqatuha fi dual mukhtarati: Aldanimark walubnan*. Bayrut: Aldaar Alearabiati Lilmusueati.
- Taha, Muhammad (2017). *Waqie tatbiq maeayir alhawkamat fi Jamieat Eayn Shams bi Misr* (Risalat majistir). Jamieat Eayn Shams, Misr.
- Taib, Aziza bint Abdullah bin Abdul Rahman (2018). Dirasat tahliliat limafhum alhawkamat alrashidat wamutatalibat tatbiqih fi aljamieat Alsaediati. *Aleulum Altarbawiata*, 26(2), 184-227.
- Wizarat Altaelim Aleali (2020). *Dalil altarkhis almuasisii: Dawabit wal'ijra'atun*. Saltanat Oman. Aistarjie bitarikh Yanayir 9, 2020, min <https://bit.ly/3HrvKbs>
- Wizarat Altaelim Aleali (2021). *Albaramij alakadimiat bimuasasat altaelim aleali alkhassati*. Saltanat Oman. Aistarjie bitarikh Yuliu 11, 2020, min <https://bit.ly/3ngP3Mv>