

## Proposed Mechanisms to Activate Administrative Transparency in Public Universities in the Kingdom of Saudi Arabia - Field Study at University of Hail

Reem Abdulaziz Ibrahim Altoub

Faculty of Education || University of Hail || KSA

**Abstract:** The study aimed at identifying the proposed mechanisms to activate administrative transparency in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia by identifying the availability of the requirements of activating administrative transparency in the University of Hail, providing proposed mechanisms for activating them, and revealing the statistical significance differences between the answers of the study population according to the variables (Gender - qualifications - years of experience in administrative work - division - training courses).

In this study, the researcher used the survey descriptive method. The researcher explained the target population of the study, which is represented by a random sample of 25% of the study population that consists of (279) of the administrators of University of Hail (males and females) for the Academic Year 1436-1437 (H) from various divisions, job grades, specialties, and qualifications. The researcher explained the procedures of the validity and stability of the study tool (questionnaire). The researcher applied the study tool and defined the statistical methods used. The study reached number of results as following:

- The availability of the requirements to activate administrative transparency from the perspective of the administrators at the University of Hail came in medium in general
- The dimensions of administrative transparency appeared with a medium degree for each dimension except for (transparency of accountability, and transparency of decision making) which came in low degree.
- The degree of agreement of the administrative members of the study sample on the mechanisms proposed to activate administrative transparency at the University of Hail came in very high.
- There are statistically significant differences at the level of (0.05) and lower in the responses of the sample members according to the variable (Gender) concerning: "requirements for the activation of administrative transparency" and "mechanisms in which administrative transparency is activated" in favor of males. There are statistically significant differences at the level of (0.05) and below in the responses of the sample members according to the variable (division) concerning: "Mechanisms in which administrative transparency is activated" in favor of education colleges versus health colleges.
- There are no significant differences at the level of (0.05) or less in the responses of the members of the study sample according to different variables (qualification - years of experience in administrative work - training courses) concerning: "requirements for the activation of administrative transparency " and the second scope: "Mechanisms in which administrative transparency is activated".

According to these results, the study has recommended several recommendations such as:

The need to enhance the practice of administrative transparency through adopting its activation mechanism in the Saudi Universities. The researcher has also presented some proposals for future studies by doing similar studies in different areas and working atmospheres in Saudi Arabia in order to know the requirements for activating the administrative transparency with different variables.

**Key words:** mechanism, administrative transparency, public universities, university of Hail.

## آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بجامعة حائل -

ريم بنت عبد العزيز إبراهيم الطوب

كلية التربية || جامعة حائل || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات المقترحة؛ لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (25%)، عددهم (279) من الإداريين في جامعة حائل (ذكور، إناث) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: - أن مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، من وجهة نظر الإداريين في جامعة حائل، حصل على متوسط عام (2.73)؛ أي: بدرجة متوسطة.

- وحصلت أبعاد الشفافية الإدارية على متوسط عام (2.73) بدرجة متوسطة لكل بُعد، ما عدا شفافية المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وشفافية صناعة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (2.46)؛ أي: بدرجة منخفضة، وجاءت في الترتيب الآتي: (شفافية إجراءات العمل، ثم شفافية البيانات والمعلومات، ثم شفافية الاتصال الإداري، ثم شفافية تقييم الأداء، ثم شفافية القوانين، ثم شفافية المساءلة، وأخيراً شفافية صناعة واتخاذ القرارات).

- حصل محور الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل على متوسط عام (4.49)، بدرجة عالية جداً. - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وفقاً لمتغير (القسم) حول "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح كليات التربية في مقابل الكليات الصحية. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 طبقاً لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - الدورات التدريبية) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية". وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات؛ أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة الشفافية الإدارية من خلال تبني آليات تفعيلها في الجامعات السعودية، إضافة إلى عدد من المقترحات بدراسات تكميلية في الموضوع. الكلمات المفتاحية: آليات، الشفافية الإدارية، الجامعات الحكومية، جامعة حائل.

### مقدمة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تقدماً سريعاً، وثورة معلومات تسهم في تطوير البشرية في كافة جوانب الحياة، وصاحب هذا التطور تطوراً في الأنظمة والأساليب، التي تُدار بها المؤسسات كافة، وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التربوية، والتي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع، ويعتمد نجاحها على قدرتها في الاستجابة للتحديات والقوى التي تواجهها. وتأتي الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي يتوجب على الإدارات المختلفة ضرورة الأخذ بها، ومنها إدارة الجامعة؛ لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية، والوصول إلى تنظيم قادر على مواجهة التحديات الجديدة (أرتيمة، 2005، 49).

ويرى (الراشدي، 2006، 18) أن تطبيق الشفافية في التنظيمات الإدارية يقلل من الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات، كما يؤكد (الحسنات، 2013، 7) أن زيادة الشفافية تساهم في زيادة درجة الثقة، التي تمنحها المنظمات لموظفيها، والمواطنين المراجعين؛ للحصول على الخدمات التي يريدونها، ويذكر (أبو كريم، 2008، 78) أن الاهتمام العالمي بالشفافية ومكافحة الفساد في ازدياد على المستوى العالمي والوطني؛ لأن الفساد عدو التنمية الأول، وقد تبنت المملكة العربية السعودية توجهاً نحو الإصلاح الإداري، وأنشأت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" بقرار رقم 65/أ بتاريخ

1432-4-13هـ (جريدة الرياض 2011، عدد: 15608)؛ حيث تهدف الهيئة إلى حماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صوره، وتشمل مهام الهيئة كافة القطاعات الحكومية. وبذلك تكون الشفافية هي الأساس في عمليات الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية، ومبدأً تقوم عليه المؤسسات الحكومية كافة؛ لما لها من دور فعّال في التنمية والتطوير، وتأتي هذه الدراسة لإيجاد آليات ومقترحات تسهم في تفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ إذ من المؤمل أن تكون نتائج الدراسة مفيدة على المستويين النظري والتطبيقي.

#### مشكلة الدراسة:

نظرًا لظهور مشكلات إدارية عديدة في الإدارة بالعالم أجمع، توجهت المؤسسات نحو إيجاد حلول، مثل: الشفافية؛ لمواجهة التحديات التي تتعرض لها، كالانحرافات في الممارسات الإدارية، وتفشّي بعض الظواهر السلبية، مثل: الفساد المالي والإداري، الذي تهتم به منظمة الشفافية الدولية؛ حيث جاء ترتيب المملكة العربية السعودية في المرتبة 55 من بين 175 دولة في تقرير مؤشر مدركات الفساد لعام 2014م، بمجموع نقاط 49 من 100 نقطة (منظمة الشفافية الدولية، 2014)، بالإضافة إلى أن نتائج العديد من الدراسات أوصت بضرورة تبني الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية الحكومية، مثل: دراسة: (البعهي، 2014)، و(رمزي، 2013)، و(الحربي، 2012)، و(العمري، 2012). وتشير نتائج الدراسات في مجال الشفافية إلى وجود الكثير من المعوقات، التي تعيق ممارسة الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية، ومن أهمها: غياب بعض أبعاد الشفافية، مثل: التعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنزاهة، والسريّة، ومن تلك الدراسات: دراسة (عبابنة، 2013)، و(السبيعي، 2010)، و(حرب، 2011). وفي الجامعات بالمملكة العربية السعودية، أظهرت الدراسات أن هناك قصورًا في ممارسة الشفافية الإدارية، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أن درجة ممارسة الشفافية في الجامعات السعودية، من خلال أعضاء هيئة التدريس والإداريين، جاءت بدرجة (متوسطة) في كل من: دراسة (الحربي، 2011)، و(العمري، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (الشمري، 2009)، التي هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها من خلال تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس فقط، وتأتي جامعة حائل ضمن عينة الدراسة، وكانت أبرز نتائجها أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا ما استدعى من الباحثة أن تُجري هذه الدراسة على الإداريين في جامعة حائل كنموذج للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، التي تحتاج لوضع آليات ومقترحات تسهم في تفعيل الشفافية الإدارية فيها.

بالإضافة إلى رغبة الباحثة في معرفة آليات تفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها.

#### أسئلة الدراسة:

وقد حددت الباحثة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- 2- ما الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد الدراسة حول أسئلتها، وفقًا للمتغيرات التالية: (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية)؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل.
2. تحديد آليات لتفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل على ضوء نتائج الدراسة (النظرية/ الميدانية).
3. التعرف على مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد الدراسة حول أسئلتها، وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية).

#### أهمية الدراسة:

- 1- قد تساعد هذه الدراسة المنظمات المحلية والعربية المهتمة بتبني الشفافية الإدارية في إثراء مكتبتها، وتحقيق أهدافها نحو الشفافية والإفصاح.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في الدعم العلمي؛ لتحقيق المعيار الثاني (السلطات، والإدارة) من معايير ضمان الجودة، والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، التي تطالب بتحقيق هذه الممارسات في مؤسسات التعليم. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 11).
- 3- أن هذه الدراسة تأتي مواكبةً لأهداف (خطة التنمية العاشرة، 19-24) خاصة الهدف الثالث والعشرين؛ وهو (ترسيخ مبادئ المساءلة، والشفافية، وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد).
- 4- جاءت هذه الدراسة تماشياً مع توجه المملكة العربية السعودية نحو الإصلاح الإداري، من خلال دعم جهود الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" في نشر مفهوم الشفافية، وتحقيق الوضوح والعلانية في المؤسسات الحكومية، ومنها المؤسسات التربوية التي تتبعها جامعة حائل.
- 5- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة القيادات العليا في وزارة التعليم (خاصة في الجامعات) في تقديم توصيات مقترحة لتدعيم الشفافية الإدارية، التي تسهم في تحسين المؤسسات التربوية.

#### حدود الدراسة: تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية، وأبعادها من حيث (شفافية الاتصال الإداري، شفافية القوانين، شفافية البيانات والمعلومات، شفافية إجراءات العمل، شفافية صناعة واتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة).
2. الحد البشري: عينة عشوائية ممثلة من الموظفين الإداريين (ذكور- إناث) فقط ممن يشغلون الوظائف الإدارية في جامعة حائل بمدينة حائل، بإدارات الكليات والعمادات المساندة، باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية.
3. الحد المكاني: جامعة حائل فقط بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية.
4. الحد الزمني: في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1436هـ-1437هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- آليات: آلية: وسيلة، إمكانية. (معجم اللغة العربية المعاصر، 2008، 140).
- ويُقصد بها في هذه الدراسة: وسائل وأساليب مقترحة من قبل الباحثة بعد الرجوع لنتائج الدراسة، تعمل على تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل.

- الشفافية الإدارية: "هي فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، ومكافحة الوساطة، والمحسوبية، وتعزيز الرقابة الذاتية، والمساءلة المجتمعية". (الحربي، 2012، 312)
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: "فلسفة إدارية تسعى لترسيخ ممارسات قائمة على الوضوح والإفصاح في الاتصال الإداري، والأنظمة والقوانين، والمعلومات والبيانات، وإجراءات العمل، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والمساءلة داخل جامعة حائل؛ مما يساهم في تحسين أداء الإداريين في ظل المصداقية، والعدالة، والنزاهة".
- الإداريون: يقصد بهم في هذه الدراسة: كل من يقوم بالعمل الإداري من الموظفين والموظفات في جامعة حائل، باختلاف أقسامهم الإدارية، ومؤهلاتهم العلمية.
- جامعة حائل: جامعة سعودية تقع في مدينة حائل بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وهي تحت إشراف وزارة التعليم السعودية، تأسست الجامعة بمرسوم ملكي، وذلك يوم الثلاثاء 7 من يونيو 2005م.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### - المبحث الأول: "الشفافية الإدارية":

في العصور الماضية، لم يكن مفهوم الشفافية ومضامينها قد أُثري، وتبلور، وتوسع تطبيقه - كما هو الحال عليه الآن - لقد كانت هناك مطالبات تاريخية تعود لزمان بعيد في مجال طلب التدفق المفتوح للمعلومات في السياسة والاقتصاد. وقد تصدت السويد - بشكل مبكر نسبياً - لهذا الموضوع من خلال قانون صدر في عام 1774م؛ لكنه استغرق حوالي قرنين قبل أن تبدأ بلدان أخرى في متابعتها مباشرة. (أبو كريم، 2009)

ولم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة معروفاً في الأدبيات العربية حتى وقت قريب، إلا حديثاً مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية، أو ما تعرف بـ (International Transparency) عند بداية تسعينيات القرن الماضي عندما أسس الألماني (pete Eigen) مع تسعة آخرين من خمس دول مختلفة هذه المنظمة، التي تهدف إلى محاربة الفساد الإداري والمالي. (السكرانة، 2010، 204).

ولهذا، أصبح مصطلح الشفافية واحداً من أكثر المصطلحات، التي تتم مناقشتها على نطاق واسع في العديد من السياقات الإدارية. وبصورة عامة، فإنه يمكن القول: إن الشفافية هي أحد المصطلحات المستخدمة في الإشارة إلى الإفصاح عن المعلومات أمام العامة في الوقت المناسب، وباستخدام الأسلوب المناسب. (Gawley, 2008, 3)

وترى الباحثة أن الدعوة إلى الشفافية الإدارية قد ظهرت كرد فعل طبيعي لردع بعض معوقات البيروقراطية، وتطهير المستويات الإدارية المختلفة من الفساد، والتأكيد على أهمية جهود الإصلاح لتطوير العمليات المختلفة، التي تتم داخل البيئات التنظيمية، سواء أكانت العامة أم الخاصة، في محاولة جادة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بداخل المجتمعات المختلفة.

### مفهوم الشفافية الإدارية:

إن مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ارتبطت بعدة مفاهيم أخرى حسب المجال، الذي تظهر فيه الحاجة لاستخدام لفظ الشفافية، وتعرف الشفافية في قاموس ميريام وبستر (Merriam-webster, 2014) بأنها: بعيداً عن الادعاء والخداع: (صريح)، وكذلك عرفت بأنها: يمكن ضبطها بسهولة، أو ينظر إليها بوضوح، وأنها سهلة الفهم.

والشفافية من حيث اللغة يقال: لغة: من (الشفّ)، وهو الثوب الرقيق، وجمعه: شفوف، وشف الثوب؛ يشف شفوفًا، وشفيفًا: رق، فحكى ما تحته (الفيروزآبادي، 1999، 825)، كما يشير (سرحان، 2016، 160) في تعريفه للشفافية الإدارية على أنها: إحدى الممارسات الإدارية، التي تتضمن الإفصاح عن المعلومات بصورة دقيقة، وفي الوقت المحدد، وهي إحدى الاستراتيجيات، التي تسمح للأفراد بالمشاركة في عملية صناعة القرار، إضافة إلى تقبل العديد من الاقتراحات، والجاهزية، والمساءلة.

### أهمية الشفافية الإدارية:

تكمن أهمية الشفافية في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين؛ وهي بذلك أداة مهمة جدًا لمحاربة الفساد الذي يستشري، وبخاصة في الدول النامية؛ حيث تتطلب الكشف عن مختلف القوانين، والقواعد، والأنظمة، والتعليمات، والمعايير، والآليات، بشكل عام للأفراد عمليًا، والمساءلة والمحاسبة في حال عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات والقواعد. إن الشفافية وإن كانت مطلوبة في العلاقات الإنسانية بشكل عام، إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات الأعمال الإدارية، والمؤسسات السياسية (الراشدي، 2006، 16).

كما تظهر أهمية الشفافية في المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، وذلك أن انعدام المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح، وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال؛ يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة، وغير سليمة، الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية، لذلك لا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية (اللوزي، 2002، 146).

إن وجود الشفافية يدعم ويعزز النظام الديمقراطي، ويعمل على تطويره، وحل بعض مشكلاته، وإزالة العوائق الروتينية؛ حيث إن انتشار المعايير الديمقراطية، ووجود القوة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني، وظهور أجهزة الإعلام المستقلة؛ كل ذلك يعمل كقوة ضغط على الحكومات لإيجاد الشفافية (Florini, 2004).

تسهم الشفافية في المشاركة بفاعلية لتطوير كافة نواحي الخدمة المدنية، والمساهمة في بناء الاعتماد على الذات، بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل (عليان وجرار، 1997، 350).

وعليه، ترى الباحثة أن الشفافية الإدارية تكتسب أهميتها في المقام الأول من منطلق كونها أداة يمكن الاعتماد عليها في محاربة الفساد الإداري، والتأكيد على أهمية المصدقية والنزاهة، التي يتمتع بها العمل في المنظمة، والحد من انتشار الممارسات الغامضة، أو غير المبرر لها، والحث على مشاركة كافة المساهمين في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالصالح العام، والتأكيد على أهمية وجود قنوات اتصال بين العاملين والإدارة العليا.

### أنواع الشفافية الإدارية:

وهناك نوعان للشفافية، كما ذكرها (أبو كريم، 2009، 98-102):

#### 1- الشفافية الخارجية:

ترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد، وجماعات، ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي؛ إذ من المفترض أن تعتمد الجامعات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم، وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة، والخدمات التي تقدمها، وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها، وتقبل النقد الإيجابي، وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع.

## 2- الشفافية الداخلية:

تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية، التي تضمن حقوق الأفراد في الجامعة، ويتمثل ذلك في درجة الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات، والتعاملات، والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل هذه المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية.

### مستويات الشفافية الإدارية:

البعض حددها بأربعة مستويات كما ذكرها (العمامرة، 2008، 60-65) وهي:

1- الشفافية على مستوى الفرد: يختلف البشر عن بعضهم في أمور شتى، وتلعب العوامل النفسية المرتبطة بالعاملين دوراً مهماً في درجة شفافتهم، وإفصاحهم عن قيمهم، وأفكارهم؛ فالموظف الذي يفتقر إلى الشعور بالاطمئنان الوظيفي يفكر كثيراً قبل أن يبوح عن قيمه، وأفكاره، والمعلومات التي يمتلكها؛ لاعتقاده أن ذلك يُعرضه لمشكلات هو في غنى عنها. ولهذا، فإن المنظمة التي تسودها أجواء الشفافية تكون بذلك قللت من الأسباب، التي تجعل أفرادها يخفون ما لديهم من معلومات، أو معارف، وتحفّزهم على البوح.

2- الشفافية على المستوى الذاتي للمنظمة: إن المنظمة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض، فالصورة الكلية الواضحة، ومناقشة الأفكار، والتنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة للأفراد، والأقسام؛ ضرورة لا بد منها لرفع قدرة الأنظمة على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات، وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية.

3- الشفافية على مستوى الدولة: إن الوصول إلى مستوى شمولي من الشفافية يعم مكونات المجتمع من أفراد، ومؤسسات، ونظام حكم؛ كان -ولا يزال- هو الأمل المنشود لكافة شعوب الأرض؛ حيث يرى (السيد، 2004، 273) أن انخفاض مستوى الشفافية في بلد ما يُضعف موقف الدولة أمام القوى الخارجية، ويقلل من قدرتها التساومية مع الحكومات، والشركات الدولية، ويفتح الباب أمام تمرير هذه الشركات لعقود غير متوازنة مع كبار المسؤولين في هذه الدولة، ويحرم الدولة من التأييد في المحافل الدولية.

4- الشفافية على المستوى الدولي: إن الدور الذي تلعبه المنظمات الدولية في ترسيخ الشفافية جاء محصلةً لتفاعل ثلاث قوى على الساحة الدولية؛ فهناك قوى وتيارات صالحة تعمل على ترسيخ الشفافية، وتمثلها بشكل عام مؤسسات المجتمع المدني العالمي، وهناك قوى تحاول استغلال مفهوم الشفافية كذريعة؛ لتحقيق مآرب سياسية، وأيديولوجية، وتمثلها مصالح القوى، والتكتلات المهيمنة على النظام الدولي، وهناك قوى لها مصلحة في استمرار الأوضاع على ما هي عليه، وتمثلها النخب الحاكمة في العديد من دول العالم الثالث، وبعض المصالح الدولية المستفيدة من فساد هذه النخب (خيرالله، 2004، 443).

وترى الباحثة أنه مهما اختلفت المستويات، التي يتم من خلالها تناول مصطلح الشفافية الإدارية، سواء أكان ذلك على المستوى التشريعي، أم مستوى إجراءات العمل، أم المستوى الشمولي، أم كانت على مستوى الأفراد، أم المنظمات، أم الدول، فإن الغاية واحدة؛ وهي الكشف عن نقاط الضعف، ومحاولة تقويمها، وتسليط الضوء على جوانب القوة، وتطويرها، والتأكيد على أهمية التنسيق والتعاون بين كافة الأفراد؛ من أجل تحقيق الأهداف الإدارية.

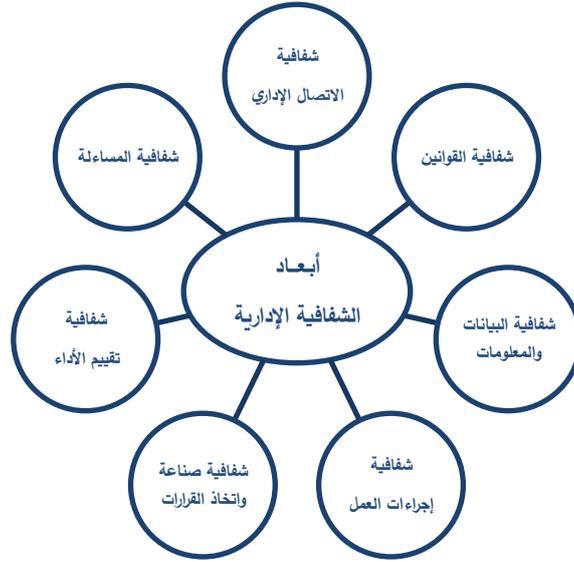
### المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية:

ذكر (السبيعي، 2010، 261-262) أن هناك مشكلات تعيق الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية؛ وهي: عدم تفعيل نظام المساءلة، وعدم وجود أنظمة وتشريعات ملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية، بالإضافة إلى تدني مستوى

الدور التوعوي لوسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية، والمساءلة، وضعف الوعي العام بأهمية الشفافية، والمساءلة، والحد من الفساد، وعدم إلمام أغلب العاملين في القطاعات الحكومية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.

وترى الباحثة أن أبرز المشكلات التي تحوّل دون تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات، تتمثل في عدم الكفاءة في توزيع المصادر المختلفة، وعدم وجود قوانين، أو قواعد صارمة تحدد طبيعة إجراءات العمل، وغياب المساءلة الفعالة، والاعتماد على الإجراءات الروتينية في القيام بالمهام المختلفة، وغياب الدور الخاص بأجهزة الرقابة المالية والإدارية، وغموض الممارسات الإدارية والمركزية في عمليات اتخاذ القرار.

### المبحث الثاني: "أبعاد الشفافية الإدارية":



الشكل رقم (1) أبعاد الشفافية الإدارية

#### البعد الأول- شفافية الاتصال الإداري:

العلاقة بين الشفافية الإدارية، والاتصال الإداري: تعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال، الذي يضمن إدراكاً واضحاً للرسالة من قبل مرسلها، ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومة المرسله، وكيف أرسلت؛ بل أيضاً كيف تم استلامها، وفهمها، والتعامل معها (Buckwalter, 2010, 1).

وبالرغم من الأهمية الخاصة بعنصر الشفافية في الاتصال الإداري، إلا أن بعض التعريفات الأولية قد تجاهلت تمامًا الشفافية أثناء حديثها عن الاتصال الإداري، أما في الوقت الحالي، فإننا نجد اهتماماً متزايداً بفكرة الشفافية في سياق الاتصال الإداري العام (Liem, 2007, 34-35)، كما أكدت نتائج دراسة "البليوي" (Alblwui, 2011) على أن الأبعاد المختلفة للشفافية الإدارية (ومن ضمنها شفافية الاتصال الإداري) من شأنها التأثير بصورة إيجابية على الأداء الإداري، والأبعاد المختلفة المتضمنة فيه.

ومن خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن هناك علاقة وثيقة بين الشفافية الإدارية، والاتصال الإداري؛ حيث تقوم عملية الاتصال الإداري بنقل المعلومات من خلال مقومات الشفافية من صدق، ودقة، ووضوح في نقل المعلومة مع مراعاة إيصالها للموظفين في الوقت المناسب، والطريقة المناسبة، وتوفير وسائل الاتصال المتعددة والموثوقة، سواء داخل المنظمات أو خارجها، يعزز من تفعيل الشفافية الإدارية في المنظمات.

## البعد الثاني- شفافية القوانين:

العلاقة بين الشفافية الإدارية والقوانين: تجدر الإشارة هنا إلى أمر في غاية الأهمية، ألا وهو أن غياب فكرة الشفافية في القوانين، التي يتم العمل بمقتضاها مشكلة خطيرة، لا يمكن أن يُستهان بها؛ ذلك لأن الشفافية القانونية تعد إحدى الدعائم الأساسية للدول المتقدمة (Peters, 2003, 4). لذا، يجب الالتزام بالانفتاح، والمشاركة، وشفافية صناعة واتخاذ القرارات؛ لحماية الشرعية الخاصة بتنفيذ الأعمال المختلفة (Brown, 2007, 4: 6). وعليه، فإنه يمكن القول: إن غياب الشفافية في القوانين تمثل مشكلة حقيقية تواجه الكثير من الدول على المستوى العالمي (Bianchini, 2015, 10)، ومن ثم، فقد تم التأكيد من قِبل العديد من المنظمات العالمية على أهمية الشفافية في القوانين، والتشريعات، والممارسات المختلفة، التي تقوم بها الهيئات الحكومية (YIN, 2015, 26).

ومن خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن الشفافية الإدارية ترتبط بالقوانين والتشريعات ارتباطاً وثيقاً؛ حيث إن الشفافية -في تعريفها- تتناول مجال القوانين من حيث وضوحها، وبساطتها، وسهولة فهمها؛ مما يؤدي إلى حُسن التعامل معها من قبل الموظفين والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما أن الفهم الجيد للقوانين يجنب الموظفين الوقوع في الأخطاء، التي تُضرب بالمنظمة والموظف، وبالتالي تصل بعض هذه الأخطاء إلى حد العقوبة أو المساءلة للموظفين، ووضوح القوانين والتشريعات لا يجعل هناك مجالاً للتأويل من قبل الموظف، أو المستفيد، بالإضافة إلى أن التحديد في صياغة القوانين ودقتها لا يُوجد مجالاً لاستغلال بعض الثغرات القانونية، التي تضر بالمصلحة العامة، وتكون مسبباً للفساد الإداري.

## البعد الثالث- شفافية البيانات والمعلومات:

العلاقة بين الشفافية الإدارية، والبيانات والمعلومات: تساعد شفافية البيانات والمعلومات المنظمة على القيام بمهامها على الوجه الأكمل، وكذلك الإفصاح بشكل دوري عن المعلومات المتعلقة بالأداء يساعد في عمليات التقييم (Cucciniello&Nasi, 2011, 2). وعليه، فإنه يمكن القول: إن الشفافية الخاصة بالمعلومات من شأنها الانعكاس بصورة إيجابية على مستوى المنظمة ككل (Zhu, 2005,18).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن غياب الشفافية في المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى ظهور العديد من التداعيات السلبية، ومن ثم فإن شفافية المعلومات تظهر كعنصر أساسي من عناصر الانضباط الإداري، ووسيلة مهمة من وسائل الرقابة على المنظمات، كما أنه يساعد على تحليل المعلومات الأساسية المتعلقة برأس المال، أو إمكانية التعرض للخطر، وكذلك الاستفادة منه في عمليات التقييم (Mendonca, Galvao& Loures, 2011, 4).

وبالأخذ في الاعتبار أن الشفافية الخاصة بالمعلومات تكمن في تقارير الإفصاح، التي يتم التصريح بها من جانب المنظمة، فإنه في بعض الأحيان تلجأ بعض المنظمات إلى عدم الإفصاح الدقيق عن المعلومات؛ مما يؤدي بالأفراد إلى اتخاذ قرارات خاطئة، وبخاصة عندما يتعلق ذلك بالأمر بالاستثمار (Abdullah, Almsafir& Al-Smadi, 2015, 31).

من خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات، وبين الشفافية الإدارية؛ من حيث إن الحصول على المعلومات حق للمواطنين من موظفين، أو مستفيدين من المنظمة، وتكون بشفافية عالية، ووضوح؛ مما يسهم في تعزيز المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن سهولة تداول البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوفيرها للمستفيدين من الخدمة؛ هو ما يعطي المعلومة قيمة أعلى، والاستفادة منها تكون فاعلة، وكل ما سبق يجسد معاني الشفافية، وعناصرها، بالإضافة إلى أن صدق ودقة المعلومات والبيانات؛ من حيث إظهارها بدون تحيز؛ يخدم الشفافية، وعملية التغيير والتطوير للأفضل، ويظهر بالمقابل أن الشفافية معيار لقياس فاعلية النظم الإدارية في المنظمة.

#### البعد الرابع- شفافية إجراءات العمل:

العلاقة بين الشفافية الإدارية، وإجراءات العمل: ترجع أهمية الشفافية على مستوى بيئة العمل إلى كونها آليةً تساعد على تحسين مستويات التعاون بين الأفراد، كما أنها تساعد على تحسين مستويات الكفاءة والجودة الخاصة بالعمل (Hubner, 2015, 91)، بالإضافة إلى أن الشفافية الخاصة بإجراءات العمل، وتعزيز مستويات المساءلة؛ تُعدّ من بين الطرق التي يمكن الاعتمادُ عليها في تحسين الصحة التنظيمية (Lari, Shekari&Bahmanpor, 2015, 2985) من خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية وإجراءات العمل؛ من حيث إن إجراءات العمل يجب أن تكون واضحة للموظف، حتى يسهل عليه تنفيذها، ومعرفة الخطوات التي تمر بها المعاملة، وكذلك التسلسل الإداري الذي يجب أن يراعيه، وهذا يجعله لا يقع في خطأ قد يعرضه للمساءلة، أو العقاب، وكذلك وضوح وعلانية الإجراءات لدى المستفيد من خدمات المنظمة يساهم في معرفته للأوراق المطلوبة؛ لإنجاز المعاملة والقسم الذي يبدأ من عنده خطوات الحصول على الخدمة، وكل ذلك يحقق الشفافية الإدارية التي تبحث عنها المنظمات، من خلال وضوح كافة الإجراءات لدى الموظف والمستفيد.

#### البعد الخامس- شفافية صناعة واتخاذ القرارات:

العلاقة بين الشفافية الإدارية، وصناعة واتخاذ القرارات الإدارية: عادةً ما تحتاج الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعمليات اتخاذ القرار الرسمي، إلى استخدام التحليلات أو الإحصاءات؛ من أجل التوصل إلى عدد من القرارات الصائبة في الوقت الصحيح (Harvard Business Review Analytic Services, 2012, 14). وبصورة عامة، فإنه يمكن القول: إن الشفافية تتحقق في البيئات التنظيمية، من خلال التأكيد على أهمية تحديد السياسات والإجراءات المتبعة، سواء أكان ذلك بصورة مطبوعة، أم منشورة، وتوفير أسباب منطقية وراء اتخاذ قرارات محددة، وتوضيح تلك الأسباب للأطراف المعنية، وكذلك توضيح الأسباب الخاصة برفض طلبات معينة، وهو الأمر الذي ينبغي أن يتم اتباعه على كافة مستويات صناعة القرار (World Health Organization, 2009, 12). وبصورة عامة، فإن الشفافية في اتخاذ القرارات من الممكن أن تتحقق من خلال ضمان تفعيل العمليات التشاركية، والتداولية الديمقراطية؛ من خلال الأطر المحددة من جانب الديمقراطية التمثيلية، هذا إضافة إلى أن مشاركة الأفراد في صناعة القرارات العامة تعد شكلاً من أشكال الشرعية (Sandu, 2016, 64).

ومن خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن العلاقة بين الشفافية الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ من حيث إن صنّاع القرار في المنظمات يُشركون الموظفين في عملية اتخاذ القرار في كافة مراحلها، مما يساهم في دعم الشفافية في المنظمة؛ حيث يكون الموظفون على اطلاع بأسباب اتخاذ هذا القرار، ويطرحون رؤاهم حوله حسب خبرتهم في المنظمة؛ مما يجعل تنفيذ هذا القرار يكون أفضل بحكم أن الموظفين يشعرون بأهميتهم في صنع قرارات المنظمة، من خلال إعطائهم بعض الصلاحيات، وإحساسهم بأهميتهم في المنظمة.

#### البعد السادس- شفافية تقييم الأداء:

العلاقة بين الشفافية الإدارية، وتقييم الأداء: نجحت شفافية تقييم الأداء في أن تكون محورًا للمناقشة على مستوى القطاعات الحكومية والخاصة، باعتبارها إحدى العوامل المؤثرة على الأداء الإداري (Pragoddee, 2013, 1). ومن خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن عملية تقييم الأداء للموظفين تعتمد على الوضوح والشفافية؛ حيث تكون المعايير التي تُستخدم لقياس أداء الموظفين واضحة للطرفين، سواء الرئيس أو المرؤوس، بالإضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء يتم عرضها ومناقشتها مع الموظف؛ حتى يستطيع معرفة نقاط الضعف لديه، وليعمل

على تحسينها، وإصلاحها، والعمل على تعزيز نقاط القوة لديه، وتطويرها بالشكل الذي يخدمه، ويخدم المنظمة. وبالتالي، فإن الشفافية الإدارية هي ركيزة من ركائز عملية تقييم الأداء، وأساس لتحقيق العدالة أثناء تنفيذ التقييم.

#### البعد السابع- شفافية المساءلة:

العلاقة بين الشفافية الإدارية والمساءلة: بصورة عامة، فإنه يمكن القول: إن هناك علاقة وثيقة ما بين الشفافية الإدارية والمساءلة؛ حيث نجد أنه يتم الاعتماد على الشفافية في توليد المساءلة (Fox, 2007, 663). ويمكن القول: إن الآليات التي يتم من خلالها القيام بعمليات الشفافية والمساءلة، تعتبر ذات أهمية قصوى في تشجيع الأفراد والمسؤولين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة، أما على مستوى المنظمات فهي تساعد على أن يسير العمل بما يتفق مع مصالح كافة المستفيدين. ولضمان تحقيق الشفافية في المساءلة، فإنه ينبغي أن يتم ذلك الأمر من خلال الاستعانة بعدد من المدققين الخارجيين؛ من أجل راب الفجوة التي قد تحول دون تحقيق الشفافية في إجراءات المساءلة (Oro, Vicenti&Scarpin, 2014, 76).

ومن خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، يظهر للباحثة أن الشفافية الإدارية والمساءلة مفهومان مترابطان بعضهما ببعض، وكل واحد منهما مكمل للآخر؛ حيث إنه في حال غياب المساءلة لا تكون هناك قيمة للشفافية الإدارية، والعكس صحيح، والشفافية الإدارية والمساءلة من المقومات الأساسية للحكمانية، التي هي شرط من شروط تحقيق التنمية البشرية، فالشفافية الإدارية تعمل على إيجاد أنظمة واضحة؛ لتعزيز المساءلة في المنظمة، وجعل المساءلة وسيلة، وليست غاية في خلق بيئة تنظيمية شفافة، توضح جوانب القوة والضعف في المنظمة، والعمل على محاسبة الفرد في حال أثبت استغلاله للسلطة الممنوحة له، أو عدم كفاءته في المركز الذي وُضع فيه، بالإضافة إلى أن المساءلة تمنح الأفراد الشعور بالعدالة والمساواة، وأن لا سلطة لأحد على النظام.

#### ثانياً- الدراسات السابقة للشفافية الإدارية:

##### الدراسات المحلية:

- دراسة (المطيري، 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، من وجهة نظر القادة التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (143)، وهم يمثلون جميع مديري ورؤساء الأقسام بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، وتوصلت تلك الدراسة لعدة نتائج؛ أهمها: درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، جاءت بدرجة كبيرة.
- دراسة (الحسنات، 2013): هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية والمساءلة في منظمات المجتمع المدني، وكيفية تعزيز تلك المفاهيم، وترسيخ مضامينها، واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على العينة المكونة من الجمعيات العاملة في قطاع غزة، وتوصلت تلك الدراسة لعدة نتائج؛ أهمها: تبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين (نظم المعلومات، نمط الاتصال، مستوى ثقافة المساءلة، المشاركة، الإجراءات واللوائح، وتطبيقها) من جهة، وواقع الشفافية في منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.
- دراسة (الحري، 2012): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 410

أشخاص، وتوصلت تلك الدراسة لعدة نتائج؛ أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، جاءت متوسطة لمجمل الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- دراسة (السيبي، 2010): هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (669) فرداً، يمثلون سبع جهات حكومية في المملكة العربية السعودية، وكانت أهم نتائج تلك الدراسة كالتالي: أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية -بوجه عام- من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت بمستوى منخفض، وأن مؤشرات الضعف في مستوى التزام القطاعات الحكومية في تطبيق الشفافية، كانت كما يلي: مستوى التزام القطاعات الحكومية بحق المواطنين في الوصول للبيانات العامة جاء بمستوى منخفض، ومستوى وضوح وتحديد مهام الوظائف في القطاعات الحكومية بطريقة مكتوبة ومعلنة جاء بمستوى منخفض، وأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة جاء بمستوى منخفض جداً، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها -إن وُجد- جاء بمستوى منخفض، وأخيراً مستوى حدة المعوقات لتطبيق الشفافية في القطاعات الحكومية جاء بمستوى عالٍ جداً.

- دراسة (الشمري، 2009): هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (381) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج؛ أهمها: أن مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (سرحان، 2016، serhan): هدفت إلى بحث درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للشفافية الإدارية في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة مكونة من (263) معلماً، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة متوسطة في مجالات وضوح المعلومات، والمساءلة الإدارية، وأن درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة منخفضة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار.

- دراسة (الكاراز- كويليس وآخرون 2014، ALCARAZ-QUILES et al): هدفت إلى تحليل ممارسات نشر المعلومات الخاصة بالاستدامة في الحكومات المحلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، واعتمدت على الملاحظة كأداة للدراسة، من خلال تحليل المواقع الإلكترونية للحكومات المحلية والإقليمية في إسبانيا؛ لبحث مدى الكشف عن معلومات الاستدامة، وقد تكونت عينة الدراسة من (55) حكومة محلية، و(17) حكومة إقليمية تابعة لإسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: أن مستوى الكشف عن المعلومات الخاصة بالاستدامة على المواقع الإلكترونية يكون محدوداً، وأنه توجد اختلافات ذات دلالة في مستوى النشر، وفقاً لنوع المعلومات المعنية، كما أن الحكومات المحلية تقدم معلومات عن الاستدامة أقل بكثير من الحكومات الإقليمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في هدفها؛ من حيث إيجاد طرق تفعيل للشفافية الإدارية. مدى توفر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. معرفة الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في الشفافية، مثل دراسة: (المطيري، 2016)، و(سرحان، 2016)، و(الحربي، 2012)، و(السبيعي، 2010)، و(الشمري، 2009)، واتفقت في عينة الدراسة مع دراسة (الحربي، 2012)، كما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واتفقت بذلك مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: (المطيري، 2016)، و(الحربي، 2012)، و(السبيعي، 2010)، و(الشمري، 2009)، و(الحسنات، 2013).

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية في هدفها مع دراسة (الحسنات، 2013)، التي هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نظم المعلومات وواقع الشفافية في منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى)، واختلفت عينة الدراسة الحالية مع عينة بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة: (الحسنات، 2013)، و(الشمري، 2009)، و(السبيعي، 2010)، وكما اختلفت الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة ومنهج الدراسة مع الدراسات السابقة، مثل: دراسة (الكاراز- كويليس وآخرون، 2014)، التي استخدمت أداة الملاحظة، واستخدمت المنهج التحليلي المقارن.

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة -على حد علم الباحثة- التي تناولت آليات مقترحة؛ لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية بجامعة حائل، بالإضافة إلى أنه على الرغم من وجود أبحاث في الشفافية الإدارية في المملكة العربية السعودية، إلا أن عينة الدراسة (الإداريون والإداريات في جامعة حائل) لم تُطبق عليهم دراسة من قبل -على حد علم الباحثة- حيث إن دراسة (الشمري، 2009) طُبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وليس الإداريين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية، ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية؛ نظرًا لقلتها في هذا الموضوع المهم.

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ للإجابة عن تساؤلات الدراسة لتناسبه مع طبيعة الدراسة. مجتمع الدراسة، وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع الموظفين الإداريين من ذكور وإناث بجامعة حائل، بمدينة حائل، وعددهم (1119)؛ منهم (685) موظفًا رسميًا، و(434) موظفًا رسميًا للعام الدراسي 1436-1437هـ (عمادة شؤون الأساتذة والموظفين، 1437هـ). وتكونت العينة من عينة عشوائية ممثلة في مجتمع الدراسة بنسبة (25%) من الإداريين في جامعة حائل (ذكور، إناث) باختلاف أقسامهم، ومستوياتهم الوظيفية، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وعددهم (279)؛ منهم (171) يمثلون 25% من الموظفين الإداريين، و(108) يمثلون 25% من الموظفات الإداريات، ويوضح الجدول (1) ذلك.

جدول (1) الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
النوع	ذكر	171	3,61%
	أنثى	108	7,38%
المجموع		279	100%

متوسط	5	8,1%	المؤهل العلمي
ثانوي	41	7,14%	
دبلوم ما بعد الثانوي	39	0,14%	
بكالوريوس	15	4,5%	
دبلوم ما بعد الجامعة	150	8,53%	
ماجستير	27	7,9%	
دكتوراه	2	7,0%	
المجموع	279	100%	
أقل من 5 سنوات	58	8,20%	سنوات الخدمة في العمل الإداري
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	191	5,68%	
من 10 سنوات وأكثر	30	8,10%	
المجموع	279	100%	
السنة التحضيرية	35	5,12%	القسم
كليات التربية	44	8,15%	
كليات العلوم	42	1,15%	
الكليات الصحية	49	6,17%	
العمادات المساندة	109	1,39%	
المجموع	279	100%	
لم ألتحق بأي دورة تدريبية	20	2,7%	الدورات التدريبية
دورة تدريبية واحدة	25	0,9%	
دورتان تدريبيتان	54	4,19%	
ثلاث دورات فأكثر	180	64%	
المجموع	279	100%	

جدول (2) خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الاستبانات الصالحة (عينة الدراسة)		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	العدد
279	100%	279	100%	279	25%	279	1119

#### خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية).

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي (الاستبانة)؛ إذ صممت بعد مراجعة الأدبيات، وأساليب البحث العلمي، والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ وهي:

- الجزء الأول: الخاص بالبيانات الشخصية: وتتضمن بيانات عامة من حيث (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، القسم، الدورات التدريبية).
- الجزء الثاني: عبارات الاستبانة تم تنظيمها في مجالين:  
المجال الأول: مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، ويتكون من سبعة أبعاد للشفافية الإدارية:  
"شفافية الاتصال الإداري، شفافية القوانين، شفافية البيانات والمعلومات، شفافية إجراءات العمل، شفافية صناعة واتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة"، ويتكون كل بُعد من (6) عبارات.  
المجال الثاني: "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية"، ويتكون من (20) عبارة.
- الجزء الثالث: ويشتمل على سؤال مفتوح نصه "من خلال عملك، برأيك ما المقترحات التي تساهم في تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل؟".

#### صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (13) محكمًا من المختصين، وتم أخذ آراء المحكمين حول مناسبة الفقرات للمحور الذي صُنفت فيه، وكذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارات مع اقتراح الصياغة المناسبة، ومدى مناسبة فئات الاستجابة. وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون؛ مما حقق لها الصدق الظاهري.

2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أ- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وفقًا لاستجابات العينة الاستطلاعية، التي بلغ عددها (30) إداريًا من خارج عينة الدراسة الأصلية، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون/معاملات ثبات ألفا كرونباخ بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي

تنتمي إليه العبارة من مجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	الحد الأدنى لمعاملات الارتباط	الحد الأعلى لمعاملات الارتباط	معاملات الارتباط بن درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول في المجال الأول "شفافية الاتصال الإداري"	6	**800	**918	**864	
البعد الثاني في المجال الأول "شفافية القوانين"	6	**722	**914	**907	
البعد الثالث في المجال الأول "شفافية البيانات والمعلومات"	6	**727	**869	**827	
البعد الرابع في المجال الأول "شفافية إجراءات العمل"	6	**738	**918	**880	
البعد الخامس في المجال الأول "شفافية صناعة واتخاذ القرارات"	6	**848	**957	**883	
البعد السادس في المجال الأول "شفافية تقييم الأداء"	6	**703	**911	**888	
البعد السابع في المجال الأول "شفافية المساءلة"	6	**836	**931	**801	

.711	**902	**957	**703	42	إجمالي المجال الأول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"
.939	**578	**958	**659	20	المجال الثاني "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية"
.750	---	---	---	62	المجموع

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

ب- الصدق البنائي العام لمجالات الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال، والمجموع الكلي للاستبانة، وتبين لدى الباحثة أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (0.801 - 0.927 \*\*)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة، كما قامت الباحثة بحساب معامل (ألفا كرونباخ)، كما في الجدول السابق (3)، وظهر أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.711 - 0.939)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمجالات الاستبانة (0.750)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها، والوثوق بها.

الوزن النسبي، والمعالجات الإحصائية:

معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبُعد على النحو التالي:  
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث تُعطى:

الاستجابة	تتراوح من	الدرجة
عالية جداً	من 4.20 إلى 5	5
عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20	4
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	3
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60	2
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.80	1

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية لترتيب استجابات أفراد الدراسة.
- 3- معامل ارتباط (بيرسون) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 4- معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.

- 5- تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق بين وجهات نظر فئات أفراد الدراسة تجاه المجالات، التي تضمنتها أداة الدراسة، وذلك وفقاً لمتغيرات (النوع - المؤهل - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية).
- 6- اختبار (شيفيه) لتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات متغيرات الدراسة (النوع - المؤهل - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية).

#### 4- عرض النتائج، ومناقشتها:

السؤال الأول: "ما مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لأبعاد المجال الأول، التي حددها الباحثة في سبعة أبعاد رئيسية، ويبين ذلك الجدول (4) التالي.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد المجال الأول- متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية مرتباً تنازلياً

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
4	البعد الرابع "شفافية إجراءات العمل"	3.03	.992	1	متوسطة
3	البعد الثالث "شفافية البيانات والمعلومات"	2.88	.955	2	متوسطة
1	البعد الأول "شفافية الاتصال الإداري"	2.87	.940	3	متوسطة
6	البعد السادس "شفافية تقييم الأداء"	2.70	1.03	4	متوسطة
2	البعد الثاني "شفافية القوانين"	2.64	1.00	5	متوسطة
7	البعد السابع "شفافية المساءلة"	2.50	1.08	6	منخفضة
5	البعد الخامس "شفافية صناعة واتخاذ القرارات"	2.46	1.01	7	منخفضة
	المجموع الكلي لأبعاد المجال الأول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"	2.73	.832		متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (4) أن المتوسط العام للمجال الأول جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري قدره (.83)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد (الثاني، والخامس، والسادس، والسابع) بين (1.00-1.08)، وهي قيمة مرتفعة؛ مما يدل على تباين استجابات أفراد العينة الدراسة حول تلك الأبعاد والمحددة بالمجال الأول في الاستبانة، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لباقي أبعاد المجال الأول (الأول، والثالث، والرابع) بين (.992-1.08)، وهي قيمة منخفضة؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المجال الأول في الاستبانة.

وترى الباحثة أن السبب في حصول مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، من وجهة نظر الإداريين (أفراد العينة في جامعة حائل)، على درجة استجابة متوسطة، ربما يُعزى إلى إدراك أفراد العينة وجود بعض المشكلات والتحديات، التي تواجه إدارة جامعة حائل في تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها كاملة؛ مما يتطلب العديد من الإجراءات والآليات المناسبة؛ لتفعيلها بالشكل المطلوب.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الحري، 2012)، التي أظهرت أن درجة توفر الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية، في كلية التربية في جامعة الملك سعود، جاءت متوسطة، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة

دراسة (الشمري، 2009)، التي كانت فيها درجة توفر الشفافية الإدارية متوسطة في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة (المطيري، 2016)، التي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد العينة للشفافية الإدارية في العمل الإداري، في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، جاءت بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسة مع دراسة (السبيعي، 2010)؛ حيث إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالشفافية -بوجه عام- كان بمستوى منخفض.

ومن خلال ما سبق، يظهر لنا أن مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، من وجهة نظر الإداريين في جامعة حائل، جاء بدرجة متوسطة بشكل عام؛ حيث ظهرت أبعاد الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة لكل بُعد، ما عدا (شفافية المساءلة، وشفافية صناعة واتخاذ القرارات) كانتا بدرجة منخفضة، وتم ترتيب الأبعاد من حيث توفرها كالتالي: (شفافية إجراءات العمل، ثم شفافية البيانات والمعلومات، ثم شفافية الاتصال الإداري، ثم شفافية تقييم الأداء، ثم شفافية القوانين، ثم شفافية المساءلة، وأخيراً شفافية صناعة واتخاذ القرارات).

**السؤال الثاني: "ما الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد الدراسة؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الثاني "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج الجدول (5) التالي.

**جدول (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية- مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب العبارة
15	استحداث إدارة في الجامعة تهتم بالشكاوى والمقترحات.	4.63	.760	عالية جداً	1
18	إعلان الدورات التدريبية وكافة أنشطة الجامعة المختلفة من خلال إرسال أيميل لكل موظف.	4.60	.775	عالية جداً	2
17	اعتماد التعاملات الإلكترونية للمستفيدين من الجامعة مع توضيح خط سير عمل المعاملة.	4.60	.820	عالية جداً	3
20	اعتماد حسابات رسمية للجامعة في مواقع التواصل الاجتماعي لزيادة التفاعل مع المجتمع المحلي.	4.59	.747	عالية جداً	4
16	ربط الجامعة بالبوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية.	4.59	.762	عالية جداً	5
14	عمل استبانة لجودة الخدمة المقدمة في الجامعة بعد كل معاملة إلكترونية.	4.57	.801	عالية جداً	6
11	وضع نظام إلكتروني يوثق معدل إنجاز المعاملات لكل موظف	4.57	.849	عالية جداً	7
12	إقامة دورات تدريبية حول الشفافية بالتعاون مع هيئة مكافحة الفساد (نزاهة).	4.53	.864	عالية جداً	8
2	اعتماد وصف وظيفي لكل مسمى إداري ولكل منصب إداري، يوضح فيه الصلاحيات والمهام	4.51	.835	عالية جداً	9

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب العبارة
10	إدراج نتائج تقييم الأداء الإداري السنوي في الصفحة الخاصة بالموظف مع المحافظة على سريتها من الآخرين	4.51	.852	عالية جداً	10
19	إيجاد إدارة لمراقبه السلوك المهني للموظفين في الجامعة.	4.51	.850	عالية جداً	11
6	اختيار وتعيين الموظفين بناء على مفاضلة تتم بشكل إلكتروني	4.50	.817	عالية جداً	12
9	تطوير استبانة تقييم الأداء لتتوافق مع طبيعة عمل أقسام الجامعة والمسميات الوظيفية المختلفة	4.47	.881	عالية جداً	13
3	وضع مسابقة سنوية لأفضل الأفكار التطويرية للجامعة يقترحها الموظفون	4.46	.896	عالية جداً	14
13	إنشاء نادي طلابي لتعزيز النزاهة والشفافية.	4.44	.915	عالية جداً	15
5	وضع تصنيف سنوي للكليات التابعة للجامعة والتي تحقق الشفافية الإدارية	4.42	.878	عالية جداً	16
1	اعتماد برنامج تأهيلي إلزامي للموظفين لاطلاعهم على أنظمة وقوانين الجامعة	4.39	.934	عالية جداً	17
4	إلزام موظفي الجامعة بوضع بطاقة تعريفية تحتوي على الاسم والرقم الوظيفي للموظف	4.35	.956	عالية جداً	18
7	اعتماد تقييم أداء الموظف مرتين في السنة	4.34	.998	عالية جداً	19
8	تقييم أداء الموظف من خلال أكثر من مسئول في الإدارة	4.29	1.01	عالية جداً	20

يتبين من الجدول السابق رقم (5) أن درجة الموافقة على الآليات، التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر الإداريين (أفراد عينة الدراسة في جامعة حائل)، حيث جاء المتوسط العام للمجال الثاني (4.49) بانحراف معياري بلغ (619)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لأغلب عبارات المجال الثاني بين (747-998)، وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة من الإداريين في جامعة حائل حول تلك العبارات. وترى الباحثة أن درجة الموافقة على الآليات، التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية على درجة استجابة (عالية جداً)، قد يُعزى إلى وعي أفراد العينة من الإداريين بجامعة حائل بضرورة تبني الآليات، التي تسهم في رفع كفاءة العملية الإدارية برمتها، وإيصالها إلى المستوى المنشود من الشفافية، والتي بدورها تحسّن النظم الإدارية؛ حيث إن الشفافية الإدارية بكافة أبعادها شاملة لجوانب العملية الإدارية، وتظهر هذه الاستجابة العالية جداً رغبة الموظفين في التطوير والتغيير.

وتأتي هذه النتيجة مع ما أوصت عليه دراسة (المطيري، 2016)، و(الحربي، 2012)، بضرورة وضع خطط وآليات تتبناها الجامعات السعودية؛ لتفعيل الشفافية الإدارية.

وترى الباحثة أن حصول العبارة رقم (15) (استحداث إدارة في الجامعة تهتم بالشكاوى والمقترحات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جداً)، من وجهة نظر الإداريين (أفراد عينة الدراسة في جامعة حائل) ربما يرجع ذلك لإدراك الموظفين الإداريين أن الشكاوى والمقترحات هي من أهم الآليات، التي تسهم في رفع كفاءة المنشأة الإدارية، بما تسهم به من وقوف على المعوقات والتحديات، والتي تظهر من خلال التغذية الراجعة التي قد توفرها، ويساعد ذلك الإدارة العليا من الوصول بالشفافية الإدارية إلى مستويات عالية، لذا، جاءت درجة الموافقة بشكل عالٍ جداً في هذه الآلية.

وترى الباحثة حصول العبارة رقم (18) (إعلان الدورات التدريبية وكافة أنشطة الجامعة المختلفة من خلال إرسال إيميل لكل موظف) على الترتيب الثاني بدرجة استجابة (عالية جداً)، من وجهة نظر الإداريين (أفراد عينة الدراسة في جامعة حائل)، قد يُعزى ذلك لرغبة الموظفين الإداريين من الاستفادة من تكنولوجيا الإنترنت، التي وقّرتها الجامعة بشكل أفضل، وضمان حق كل موظف في معرفة كافة الأنشطة المقامة في الجامعة.

كما ترى الباحثة أن العبارة رقم (8) (تقييم أداء الموظف من خلال أكثر من مسؤول في الإدارة) جاءت بالترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية جداً)، من وجهة نظر الإداريين (أفراد عينة الدراسة في جامعة حائل)، قد يعود ذلك لرغبة عدد من الموظفين في الحصول على وجهات نظر مختلفة حول أدائه وعمله من أكثر من مسؤول في الإدارة؛ لضمان الحصول على تقييم أداء لا يخضع للتحيز، أو العلاقات الشخصية.

#### السؤال المفتوح في الاستبانة: "ما المقترحات التي تساهم في تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل؟"

تم حساب استجابات أفراد العينة عن أكثر المقترحات، التي تساهم في تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل من وجهة نظرهم، ثم اختيار أكثرها تكراراً، وكانت النتيجة كما يلي: الابتعاد عن المركزية، واستبدالها باللامركزية، وتفعيل دور الصلاحيات الإدارية للموظفين، ومنح الإدارة القانونية كافة الصلاحيات. عمل لقاءات مفتوحة مع المسؤولين على الأقل كل ستة أشهر، ومشاركتهم الرأي، والحلول لمشكلاتهم. إعلان نتائج اللجان الخاصة بالموظفين والموظفات؛ ومنها على سبيل المثال: لجان الترقّيات، والتعيينات، ولجان الدورات التدريبية. نشر الوعي بين الموظفين، ووضع استراتيجية واضحة للأهداف الخماسية؛ لتحديد الإيجابيات والسلبيات، ومعالجتها على المدى البعيد.

#### السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول أسئلتها وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب اختبار ت (T-test) واختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة، طبقاً لمتغيرات الدراسة (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - القسم - الدورات التدريبية)، وكانت نتائج التحليل حول ما تتضمنه مجالات الدراسة كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير (النوع) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (القسم) حول "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح كليات التربية في مقابل الكليات الصحية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة، طبقاً لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في العمل الإداري - الدورات التدريبية) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية".

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول مجالات

#### الاستبانة وفقاً لمتغير النوع

المجال	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المجال الأول:	البعد الأول: "شفافية الاتصال الإداري"	ذكر	171	2.95	1.774	277	.077	دال
		أنثى	108	2.75				

المجال	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
"متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"	البعد الثاني: "شفافية القوانين"	ذكر	171	2.80	3.201	277	.002	دال
		أنثى	108	2.41				
	البعد الثالث: "شفافية البيانات والمعلومات"	ذكر	171	3.00	2.674	277	.008	دال
		أنثى	108	2.69				
	البعد الرابع: "شفافية إجراءات العمل"	ذكر	171	3.21	3.727	277	.000	دال
		أنثى	108	2.76				
	البعد الخامس: "شفافية صناعة واتخاذ القرارات"	ذكر	171	2.63	3.441	277	.001	دال
		أنثى	108	2.21				
	البعد السادس: "شفافية تقييم الأداء"	ذكر	171	2.82	2.415	277	.016	دال
		أنثى	108	2.51				
	البعد السابع: "شفافية المساءلة"	ذكر	171	2.66	3.068	277	.002	دال
		أنثى	108	2.26				
	الدرجة الكلية	ذكر	171	2.87	3.528	277	.000	دال
		أنثى	108	2.51				
	المجال الثاني: "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية"	ذكر	171	4.57	2.688	277	.008	دال
		أنثى	108	4.37				

جدول (7) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي والقسم

المجال	الأبعاد	مصدر التباين	متغير المؤهل العلمي				متغير القسم			
			مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية
المجال الأول: "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"	البعد الأول: "شفافية الاتصال الإداري"	بين المجموعات	9.282	6	1.547	.103	1.780	.495	4	1.981
		داخل المجموعات	236.453	272	.869			.890	274	243.754
		المجموع	245.734	278					278	245.734
المجال الأول: "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"	البعد الثاني: "شفافية القوانين"	بين المجموعات	4.496	6	.749	.616	.743	.844	4	3.374
		داخل المجموعات	274.491	272	1.009			1.006	274	275.613
		المجموع	278.988	278					278	278.988
المجال الأول: "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية"	البعد الثالث: "شفافية البيانات"	بين المجموعات	6.207	6	1.035	.341	1.137	.640	4	2.561
		داخل المجموعات	247.501	272	.910			.917	274	251.147

المجال	الأبعاد	مصدر التباين	متغير المؤهل العلمي				متغير القسم				
			مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
والمعلومات"	البعد الرابع: "شفافية إجراءات العمل"	المجموع	253.708	278			253.708	278			
	بين المجموعات	بين المجموعات	4.030	6	.672	.668	1.851	4	.463	.467	.760
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	269.580	272	.991		271.758	274	.992		
	المجموع	المجموع	273.610	278			273.610	278			
البعد الخامس: "شفافية صناعة واتخاذ القرارات"	بين المجموعات	بين المجموعات	6.462	6	1.077	.399	1.861	4	.465	.446	.775
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	281.487	272	1.035		286.087	274	1.044		
	المجموع	المجموع	287.949	278			287.949	278			
البعد السادس: "شفافية تقييم الأداء"	بين المجموعات	بين المجموعات	3.603	6	.600	.766	1.486	4	.372	.343	.849
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	294.602	272	1.083		296.718	274	1.083		
	المجموع	المجموع	298.204	278			298.204	278			
البعد السابع: "شفافية المساءلة"	بين المجموعات	بين المجموعات	3.547	6	.591	.809	1.096	4	.274	.231	.921
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	321.939	272	1.184		324.390	274	1.184		
	المجموع	المجموع	325.486	278			325.486	278			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	بين المجموعات	3.996	6	.666	.452	.812	4	.203	.290	.884
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	188.608	272	.693		191.792	274	.700		
	المجموع	المجموع	192.604	278			192.604	278			
المجال الثاني: "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية"	بين المجموعات	بين المجموعات	3.566	6	.594	.156	3.858	4	.965	2.571	.038
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	103.078	272	.379		102.786	274	.375		
	المجموع	المجموع	106.644	278			106.644	278			

### توصيات ومقترحات الدراسة:

- 1- ضرورة أن تتبنى قيادات الجامعات مبدأ الشفافية الإدارية، من خلال خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع تعاملاتها الإدارية والأكاديمية.

- 2- ضرورة تفعيل قنوات الشكاوى والمقترحات في الجامعات السعودية؛ لزيادة وعي الموظفين والمستفيدين بأهمية التغذية الراجعة، من خلال تقييم المستفيدين لأداء وخدمات الجامعات.
- 3- ضرورة تثقيف الموظفين بالحقوق، والواجبات، والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف الإدارية.
- 4- تعزيز دور الإدارة الإلكترونية؛ لتفعيل الشفافية الإدارية، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يُتخذ من سياساتٍ وتشريعاتٍ بالجامعات السعودية.
- 5- الحاجة لإشراك الموظفين من خلال تفعيل مبادئ التمكين، ومنح صلاحيات أكبر.
- 6- توضيح نظام تقييم الأداء، وذلك من خلال قيام الجامعة بالعمل على توفير سجلات معلوماتية لمقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المطلوب.
- 7- ضرورة تفعيل المساءلة، وجعلها وسيلةً للإصلاح، ونشر الآلية المعتمدة في المساءلة، وعلاوية قضايا الفساد في أي مجال.
- 8- إعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية، وتوفير الحماية للأفراد الذين يساهمون في كشف الفساد.
- 9- ضرورة تطبيق تحسينات على نظام تقييم الأداء المعتمد، من خلال مراعاة متطلبات تقييم كل قسم، كل حسب عمله، وأن يكون التقييم من خلال عدة أشخاص.
- 10- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات، ومناطق، ومجتمعات مهنية أخرى بالمملكة العربية السعودية، وإجراء المزيد من الدراسات، التي تهدف إلى التعرف على متطلبات ومعوقات تفعيل الشفافية الإدارية مع متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

- أبوكريم، أحمد فتحي. (2008). *الشفافية في الإدارة الأكاديمية*. عمان: دار الحامد.
- أبوكريم، أحمد فتحي. (2009). *الشفافية والقيادة في الإدارة*. عمان: دار الحامد.
- أرتيمه، ماجدة. (2005). *شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: أربد.*
- البقي، إلهام. (2014). *دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية - دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.*
- حرب، نعيمة. (2011). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.*
- الحربي، أحمد. (2012). *درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(1)، العدد(6)، 308 - 341.*

- الحربي، نيفين. (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- الحسنات، يسرى. (2013). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، بحث لديموم، معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية: غزة.
- خيرالله، داوود. (2004). الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها. مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية: بيروت.
- الراشدي، سعيد علي. (2006). الإدارة بالشفافية. عمان: دار الكنوز.
- رمزي، فهد. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- السبيعي، فارس علوش. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- السكارنه، بلال خلف. (2010). الفساد الإداري. عمان: دار وائل.
- السيد، رضا. (2004). الإدارة على المكشوف المفهوم، الأسس في: يس، عامر سعيد (محرر). التغيير والإدارة على المكشوف، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- الشمري، سالم. (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك: أربد.
- عباينة، جمانة. (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك: أربد.
- عليان، عبدالله. جزار، أماني. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية (مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية) في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة")، عمان: الجمعية العلمية الملكية.
- عمايرة، عدنان خالد. (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي بين العاملين في مديرياتهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- عمر، أحمد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.

- العمري، مشرف. (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة.
- الفيروز آبادي، مجد الدين. (1999). القاموس المحيط، ط8، بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- المطيري، عبدالرحمن عبيد. (2016). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: مكة.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (2011). معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعلم العالي. الرياض.
- واس، جريدة الرياض (2011)، السبت، العدد 15608، <http://www.alriyadh.com/614997> تم استرجاعه في 2015 /4 /24 م.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة (2015-2019). الرياض.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abdullah, ZX. I. B., Almsafir, M. K. & Al-Smadi, A. A. (2015). Transparency and Reliability in Financial Statement: Do They Exist? Evidence from Malaysia. Open Journal of Accounting, 2015(4), 29-43.
- Alblwoi, A. (2011). The Impact of administrative transparency on organizational performance in government agencies in the area of Al-Jouf Saudi Arabia. Mutah University, Jordan.
- Alcaraz-Quiles, F. J., Navarro-Galera, A. & Ortiz-Rodriguez, D. (2014). A comparative Analysis of Transparency in Sustainability Reporting by local and Regional Governments. LEX Localis Journal Of Local Self-Government, 12 (1), 55-78.
- Bianchini, K. (2015). The Implementation Of The Convention Relating To The Status Of Stateless Persons: Procedures And Practice In Selected EU States. PhD, University of York, USA.
- Brown, R. S.(2007). Torture, Terrorism, And The Ticking Bomb: Aprincipled Response. Journal Of International Law & Policy, IV, 4: 1-4: 33.
- Buckwalter, Neal D.(2010). Transparency: A search for Clarity , Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management, held in Omaha, Nebraska, October 26-27.
- Cucciniello, M. &Nasi, G. (2011). Assessing transparency in government: preached, practiced and preferred. Available online at <http://www.idep.eco.usi.ch/paper-nasi-172081.pdf>.

- **Florini, Ann.**(2004). Behind Closed Doors: Governmental Transparency Gives Way to Secrecy. Harvard International Review. Accessed on 22/9/2015 , from: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-116179838/behind-closed-doors-governmental-transparency-gives>.
- **Fox, J.** (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. Development in Practice, 17 (4-5), 663-839.
- **Gawley, T.** (2008). University Administrators as Information Tacticians: Understanding Transparency as Selective Concealment and Instrumental Disclosure. Symbolic Interaction, 31 (2), 183–204.
- **Harvard Business Review Analytic Services.** (2012). The Evolution of Decision Making: How Leading Organizations Are Adopting a Data-Driven Culture. UK.
- **Hubner, L.** (2015). A Service Hardware Application Case Fiducia. A. Fleischmann et al. (eds.), S-BPM in the Wild, DOI 10.1007/978-3-319-17542-3\_5.
- **Lari, M. T., Shekari, A. & Bahmanpor, R.** (2015). Exploring the relationship among financial supervision, organizational health and adjusting role of organizational commitment in executive organizations of North Khorasan province. Cumhuriyet University Faculty of Science Science Journal (CSJ), 36 (3), 2982- 2993.
- **Liem, S. I.** (2007). Constituents of Transparency in Public Administration with Reference to Empirical Findings from Estonia. Doctor of Economics, University of St. Gallen, Switzerland.
- **Mendonca, H. F. D. Galvao, D. J. C. & Loures, R. F. V.** (2011). Financial Regulation and Transparency of Information: first steps on new land. Consumer Complaints and Public Enquiries Center, Brazil.
- **Merriam-webster** (2014) , <http://www.merriam-webster.com/dictionary/transparency> , accessed on 22/9/2015.
- **ORO, I. M., VICENTI, T. & SCARPIN, J. E.** (2014). Social Balance In The Third Sector: Ibase Model Analysis With Relationship To The Transparency And Accountability To Society. ConTexto, Porto Alegre, 14 (26), 76-89.
- **Peters, A.** (2003). A Plea for a European Semi-Parliamentary and Semi-Consociational Democracy. European Integration online Papers (EIoP), 7(3), 1-36.
- **Pragoddee, P.** (2013). Performance Evaluation Transparency Of Accounting Firms In Thailand. JABE, 13 (3), p. 1.
- **Sandu, A.** (2016). Openness and Transparency In Public Administration. European Journal of Business and Social Sciences, 5(02), 59 – 71.

- **Serhan, k.** (2016). Administrative Transparency in public secondary schools in Jordan. European Scientific journal, 12 (13), 157-167.
- **Transparency International** (2014), corruption by country, <https://www.transparency.org/country#SAU>, accessed on 18/4/2015.
- **USAID Regional Development Mission for Asia.** (2013). Transparency and Accountability Regional Agricultural Trade Environment (RATE) Summary. Nathan Associates Inc.
- **World Health Organization.** (2009). Measuring transparency to improve good governance in the public pharmaceutical sector Lebanon. WHO Library Cataloguing in Publication Data.
- **YIN, W. H.** (2005). A Study Of The Application Of Public Private Partnership In Transport Projects. M.A. In Transport Policy And Planning, The University Of Hong Kong, Hong Kong.
- **Zhu, K.** (2005). Information Transparency Hypothesis: Economic Implications of Information Transparency in Electronic Markets. Idea Group Inc.