

The Reality of Applying Administrative Transparency in King Abdulaziz University from the Perspective of Department Heads and Female Supervisors

Mrs. Asma Ali Hamdan Alshehri*¹, Prof. Najat Mohammed Saeed Alsaigh²

King Abdulaziz University || KSA¹⁻²

Received:

17/09/2022

Revised:

15/10/2022

Accepted:

25/10/2022

Published:

28/02/2023

* Corresponding author:

asma.alshehri916@gmail.com

Citation: Alshehri, A.

A., & Alsaigh, N, MS.

(2023). The Reality of

Applying Administrative

Transparency in King

Abdulaziz University from

the Perspective of

Department Heads and

Female Supervisors.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

7(5),17 – 46.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170922>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The research aimed at recognizing the reality of administrative transparency at King Abdulaziz University according to the perspective of department heads and female supervisors. To accomplish this aim, the research adopted the descriptive approach and used a questionnaire as a tool of data gathering which was administered to a random sample comprising (53) department heads and female supervisors. The research concluded many findings such as: The reality of applying administrative transparency at King Abdulaziz University according to the perspective of department heads and female supervisors was at a (high) degree, with a general average = (3.56), the absence of any statistically significant differences among the mean rankings of the sample individuals that were affected by gender variable, the existence of differences among the mean rankings of the sample individuals in the field of (information systems) that were affected by the years of experience variable, in favor of (those having more than ten years of experience), and the fact that the field of administrative communication was the most applied transparent field with an average = (3.78), followed by the information systems field (average = 3.69), then the work procedures field (average = 3.59), and finally, the administrative accountability field (average = 3.23). The research concluded many recommendations, the most prominent of which were: that the Ministry of Education has to form an obligatory transparency framework at universities, activate leaders' training programs concerning transparency and accountability, establish a specialized unit for monitoring transparency-connected systems at university, increase the effectiveness of accountability through enhancing the accountability culture at all levels of jobs hierarchy, fight corruption in all forms, and attempt to adapt work procedures by limiting contradiction between tasks and responsibilities in order to ensure efforts integration.

Keywords: Administrative transparency – King Abdulaziz University.

واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام

أ. أسماء علي حمدان الشهري*¹, أ.د. نجاة "محمد سعيد" الصباغ²

جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية²⁻¹

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام، ولتحقيق ذلك اعتمد البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ طُبِّقت على عينة عشوائية بلغت (53) رئيساً ومشرفة، وتوصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وهي: واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط عام (3.56)، وأن مجال الاتصال الإداري أكثر مجالات الشفافية تطبيقاً بمتوسط (3.78)، يليه مجال نظم المعلومات بمتوسط (3.69)، ثم مجال إجراءات العمل بمتوسط (3.59)، وأخيراً مجال المساءلة الإدارية بمتوسط (3.23)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة تتأثر بمتغير الجنس، ووجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة في مجال (نظم المعلومات) تتأثر بمتغير سنوات الخبرة لصالح (من كانت خبرتهم عشر سنوات فأكثر)، وخلص البحث إلى عدة توصيات، أبرزها: أن على وزارة التعليم تكوين الإطار الملزم للشفافية في الجامعات وتفعيل البرامج التدريبية للقيادات فيما يخص الشفافية والمساءلة، وإنشاء وحدة متخصصة بمتابعة الأنظمة المتصلة بالشفافية في الجامعة، وزيادة فاعلية المساءلة عن طريق تعميق ثقافة المساءلة على جميع مستويات الهرم الوظيفي، ومحاربة الفساد بكل أشكاله وصوره، والعمل على موازنة إجراءات العمل بالحد من التعارض بين المهام والصلاحيات بما يضمن تكامل الجهود.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية -جامعة الملك عبد العزيز.

1- المقدمة.

تتعامل المنظمات الواعية مع الإدارة كمهمة تتطلب التطوير الدائم، والبحث المستمر عن أساليب فعّالة تمكنها من مجاراة تغيّرات العصر وتجدد مفاهيمه، وتسهم في تيسير العمل داخل الإدارات، وإزالة العوائق التي تحول دون إنجازه، وهذا لا يتم إلا بتبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن لها تحقيق أهدافها، وتدفعها للتقدم والاستمرارية. وتبرز الشفافية الإدارية كأحد أهم هذه المفاهيم، لما تسهم به من دور في إحداث تنمية إدارية فاعلة، فهي قادرة على تكوين بناء تنظيمي متين في وجه المتغيرات المختلفة، وهي تعمل على تنمية السلوك الإبداعي والولائي لدى الأفراد، وتطور البيئة التنظيمية التي تساعد على الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة، بما يحقق للمنظمات أهدافها وللمجتمعات تنميتها ورفاهيتها (عثمان، 2014).

وتحظى الشفافية اليوم باهتمام عالمي واسع ودعوات متصاعدة على جميع الأصعدة، تلك المطالبات تنبع من الإيمان الراسخ بقدرة الشفافية على تعزيز اتخاذ إجراءات ديمقراطية فاعلة، وخاضعة للمساءلة على كلّ المستويات، وفي مختلف المجالات العامة والخاصة (Wageningen University, 2016)، ويمكن أن تُعطى الشفافية مفهومًا يتجلى فيه وضوح اتخاذ القرارات وإعلان الخطط والسياسات وعرضها على جهات الرقابة، أو تعني بإيجاز شديد توفير المعلومات ووضوحها وإعلانها عبر وسائل الإعلام والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية (القيسي، 2019، 86)، كما يمكن التأكد من مستويات الشفافية التي تمارسها الإدارات بقياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية، منها: مجال المساءلة الإدارية؛ وذلك بتوفير آليات واضحة ومحددة للمساءلة، بوصفها إحدى الاستراتيجيات الأساسية في مكافحة الفساد الإداري. ومجال الاتصال الإداري: إذ يستلزم تفعيل الشفافية وجود نظام اتصال مفتوح وميسر مع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (أبو شقرا، وسلامة، وجبران، 2018)، ومجال إجراءات العمل: فتكون الإجراءات محددة وواضحة للجميع، وتطبق على الجميع دون استثناء، ومجال نظم المعلومات: وذلك من حيث وضوحها، ودقتها، وفعاليتها، إذ تسهم في نشر ثقافة النزاهة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات (السبيعي، 2017).

وبالنظر إلى مفهوم الشفافية وأبعاد تطبيقها في المملكة العربية السعودية، نجد أنها أعطيت النصيب الكافي إيماناً بأهميتها ودورها في محاربة الفساد، فلا نكاد نجد خطاباً رسمياً أو غير رسمي يخلو من الحديث عن الشفافية، إذ سعت المملكة عن طريقها إلى الإصلاح المستمر والتطوير التنظيمي، فأنشأت المملكة الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة) بأمر ملكي رقم (أ/ 65)، وتاريخ 13/4/1432هـ، التي أسست في المقام الأول حمايةً للنزاهة، وتعزيزاً للشفافية، ومكافحةً للفساد بأشكاله كافة (نزاهة، 2020/2/18)، وجاءت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) لتؤكد ذلك الاهتمام، فكانت الشفافية إحدى ركائزها تجاه وطن طموح ذي حكومة فاعلة، فشددت على محاربة الفساد، وتفعيل أعلى معايير الشفافية والمساءلة، وأكدت تعميم تطبيق مبدأ الشفافية في جميع قطاعات الدولة ومؤسساتها، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور في تكوين معالم حاضر الأمم ومستقبلها، وما تحمله من بُعد أخلاقي يرتبط ببناء أهم مكّون في المجتمع وهو الإنسان.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى: نوع متعلق ببيئة الجامعة الداخلية، وهذا يتطلب منها أن تُعزّز شفافية الداخلية بتوفيرها مناخاً تنظيمياً سليماً، أرضه الثقة والرقابة الذاتية، وفيه يُسأل كلٌّ عن نتيجة عمله، والآخر: ما يرتبط ببيئة الجامعة الخارجية، إذ إن تأثير الجامعة يمتد إلى المستفيدين من خدماتها وكل الأطراف ذات العلاقة من مؤسسات محلية ودولية (حرب، 2011). ولا مناص من القول إن النجاحات التي وصلت إليها الجامعات العالمية تعود لممارستها الشفافية، وذلك بتنميتها لاتجاهاتها وقيمها لأجل بناء ثقافة تنظيمية راسخة. يكون أساسها التخلي عن أبعاد القيم المغلوطة التي من شأنها أن تحد من ممارسة الشفافية (بدح، 2012).

يُتَّضح مما سبق أن الشفافية الإدارية أداة الجامعات في محاربة الممارسات السلبية، وهي دافعها للنجاح والاستمرارية، لكونها نموذجاً إدارياً عصرياً يسهم إسهاماً فاعلاً في التغيير التنظيمي، ويرتقي بالعمل الإداري، ويرفع من القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

مشكلة البحث وأسئلته:

استرعى موضوع الشفافية الإدارية اهتمام الباحثين في الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، ودفعهم لدراستها من جوانبها المختلفة، لإيمانهم بدورها في زيادة كفاءة العمل الأكاديمي والإداري وفعاليتها في تعزيز النزاهة والحد من الفساد، ومن هذه الدراسات دراسة العمري (2013) التي أظهرت نتائجها درجةً متوسطةً للمستوى الإجمالي لممارسة الشفافية الإدارية بجامعة المملكة العربية السعودية، أما مستوى معوقات ممارسة الشفافية الإدارية فيها فقد جاء بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة بعمل دراسات علمية مشابهة على عينات أخرى، ودراسة الشهري (2018) التي أظهرت كذلك درجةً متوسطةً لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ودراسة الطوب (2019) التي أكدت ضرورة تبني قيادات الجامعات الشفافية الإدارية مبدأً، وأوصت بإجراء مزيد من الدراسات المشابهة في مناطق وبيئات أخرى بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما عُرض من دراسات وما جاء فيها من توصيات، وانطلاقاً من أهمية ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، جاء هذا البحث ليناقد موضوع الشفافية في جامعة الملك عبد العزيز.

وتبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟
- 2- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟
- 3- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟
- 4- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل) تتأثر باختلاف متغيري: (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية في مجالات: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل) في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام.

2. الكشف عن درجة الاختلاف بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل) تبعًا لمتغيري: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

- تنبع أهمية البحث من أهمية الجامعة التي طُبِقَ عليها، إذ تُعدُّ جامعة الملك عبد العزيز من الجامعات الرائدة في المملكة، وتحتلُّ المركز الأول عربيًّا والـ(143) على مستوى العالم بحسب تصنيف مؤسسة QS البريطانية، وهي مؤسسة مرموقة في مجال التربية (Quacquarelli Symonds, 2021/04/2).
 - كما تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه "الشفافية الإدارية"؛ أحد أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسترعي اهتمام المنظمات الدولية والمحلية، واهتمام الباحثين في علم الإدارة عامَّةً، والإدارة التربوية خاصَّةً.
 - كما تأتي أهمية البحث في نتائجه التي قد تفيد الجهات الآتية:
 1. وزارة التعليم: يمكن أن تُقدِّم نتائج البحث تغذيةً راجعةً للمسؤولين في وزارة التعليم حول تطبيق واقع الشفافية في مؤسسات التعليم العالي، ما يُسهم في المراجعة والتطوير.
 2. قيادة جامعة الملك عبد العزيز: يمكن أن تساعد نتائج البحث قيادة جامعة الملك عبد العزيز على تشخيص واقعها الإداري، ومعرفة جوانب القصور فيه، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتطوير الشفافية في العمليات الإدارية.
 3. رؤساء ومشرفات الأقسام في جامعة الملك عبد العزيز: يمكن أن يسهم هذا البحث في زيادة اهتمام رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز بتبني مبدأ الشفافية الإدارية، وتطبيقه في جميع تعاملاتهم الإدارية والأكاديمية للارتقاء بأداء الأقسام.
- ويمكن أن تكون نتائج هذا البحث منطلقًا لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: دراسة واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام في المجالات الآتية: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل).
- الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز (الفرع الرئيس "السليمانية").
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام 1442هـ.

مصطلحات البحث:

- الشفافية الإدارية: تعرَّف الشفافية بأنها: "الوضوح في جميع الأنشطة والخطط الاستراتيجية وآليات عمل المنظمة، وعرض كلِّ البيانات الإدارية والمالية والاتفاقيات والشراكات أمام المعنيين أفرادًا أو جماعات بما يضمن الاحترام المتبادل بين الأطراف" (الصيرفي، 2017، 27).
- وتُعرَّف أيضًا بأنها: "الوضوح في العمل الإداري، وخضوعه للمراقبة والمساءلة، ونشر المعلومات الدقيقة حول عمل المنظمة، وسهولة الوصول إليها، لتكون المعلومات متاحة لذوي العلاقة بالمنظمة وفي الوقت المناسب، والمشاركة في اتخاذ القرارات لتكون أكثر وضوحًا وموضوعية" (التويجري، 2015، 26).
- التعريف الإجرائي للشفافية الإدارية: هي الوضوح التام في جميع أنشطة جامعة الملك عبد العزيز وآليات عملها، وإتاحة المعلومات حول سير العمل في الجامعة أمام المعنيين أفرادًا وجماعات وفي الوقت المناسب، بما يضمن المشاركة الفاعلة، ويسمح بسهولة الرقابة ويكفل الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.

- المساءلة الإدارية: يشير مفهوم المساءلة إلى: "أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عمّا يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تُسأل، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة. ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية، أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية" (الحسن، 2010، 14).
- التعريف الإجرائي للمساءلة الإدارية: هي جملة من الآليات التي تقوم بها جامعة الملك عبد العزيز لضمان سير العمل وفق الأطر المرسومة، ليكون الموظف في الجامعة مسؤولاً عمّا يقدمه من عمل ومُلزماً بتقديم تفسيرات نتاجاته للإدارة وفق معايير واضحة لقياس الأداء، وهذا المفهوم يتضمن وجود محاسبة يمكن أن تترتب على عملية المساءلة، إما بالمكافأة وإما بالعقوبة.
- الاتصال الإداري: يشير مفهوم الاتصال الإداري إلى: "العملية التي تُنقل بها المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بما يحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذ هي بمنزلة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً" (مسلم، 2015، 15).
- التعريف الإجرائي للاتصال الإداري: هو بمثابة الخطوط التي تربط جامعة الملك عبد العزيز بأعضائها ومستوياتها الإدارية المختلفة وببيئتها الخارجية، فهو عملية اجتماعية دينامية تعمل على نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين أطراف عملية الاتصال.
- نظم المعلومات: تُعرّف نظم المعلومات بأنها: "النظم التي تخدم الإدارة، إذ توفر للمديرين كلّ المعلومات التي تُستخدم في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات" (الطيب، 2021، 337).
- التعريف الإجرائي لنظم المعلومات: هي النظم التي تمتلكها جامعة الملك عبد العزيز، والتي توفر المعلومات الداعمة لوظائف الإدارة المختلفة، ما يُسهّم في اتّخاذ قرارات على درجة من الدقة والصواب.
- إجراءات العمل: يُعرّف إجراء العمل بأنه: "الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية" (عصفور، 2018، 223).
- التعريف الإجرائي لإجراءات العمل: هي صبغ الخطوات التفصيلية التي ينبغي القيام بها من البداية إلى النهاية عند أداء الأعمال والمعاملات في جامعة الملك عبد العزيز.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري

1- مفهوم الشفافية:

تحتلّ الشفافية اليوم مكاناً بارزاً في الفكر الإنساني والإداري؛ لارتباطها بمفاهيم أساسية في التنمية المستدامة، كالحوكمة والمساءلة وسيادة القانون، وبوصفها معياراً فاعلاً لقياس الديمقراطية، ومبدأً ملازمًا لحقوق الإنسان، وإذا ما عدنا إلى معاجم اللغة العربية للبحث عن مفهوم الشفافية نجد أنّ أصلها اللغوي: مأخوذ من الفعل (شَفَّ) فيقال: شَفَّ الثَّوبَ وَنَحْوَهُ شَفْوفاً رِقَ حَتَّى يُرَى مَا خَلْفَهُ، وَالسَّيِّءَ لَمْ يَحْجِبْ مَا وَرَاءَهُ، فَيُقَالُ: شَفَّ الْإِنَاءَ، وَشَفَّ السَّائِلَ (مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ب.ت، 487)، وبالبحث عن مفهومها في اصطلاح المنظّمات الدولية والعربية ذات الصلة، يتبيّن أنّ لها تعريفاتٍ متعددة، وكلّها تجتمع في مضمون واحد وهو الوضوح والعلنية وضمان تدفق المعلومات، فهي في تعريف برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR (التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي): "ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات، والتصرّف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأنٍ ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، وقد يكون لها

دور حاسم في الكشف عن المساوئ، وفي حماية مصالحهم، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحةً لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحةً بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور" (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، 2021/3/2)، في حين يُعرّفها الائتلاف الفلسطيني من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2016، 60) بأنها: "ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط الحصول على هذه الخدمات ومعاييرها وآلياتها علناً وبالتساوي للمواطنين جميعاً، وكذلك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة، مثل: السياسات العامة المتبعة، والسياسات المالية العامة، وحسابات القطاع العام"، وقد عرّفها جمعية الشفافية الكويتية في نظامها الأساسي (2012) بأنها: "من له مصلحة مشروعة في أن يعرف معلومة فله الحق في ذلك". ولم تغفل الدراسات والكتب الإدارية الحديثة عن مفهوم الشفافية، فقد عرّفت بأنها: "إزاحة السبل والمعوقات التي تعوق المعرفة، والحد من السريّة إلى أقصى درجة ممكنة، وبما لا يؤدي إلى إلحاق الضرر بالإدارة أو العمل أو المشروع" (البهجي، 2014، 21)، وقد عرّفها رشيد (2016، 51) تعريفاً أشمل بأنها: "القيام بالأمر على الوجه الصحيح، عن طريق الوضوح التام والعلنية المطلقة في كلّ التصرفات التي تقوم بها الإدارة، كما يُقصد بها توفر المعلومات في وقتها، وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية، ما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة، ومن أجل التخفيف من هدر المال العام ومحاصرة الفساد".

2- أهمية الشفافية الإدارية:

تعدُّ الشفافية سلاحاً فاعلاً ضد سوء استعمال السلطة، وضد الممارسات السلبية التي قد تنتج عن الضبابية في منظمات الأعمال، كما أنها أحد محفّزات الإبداع والإنجاز لما تتضمنه من قيم الموضوعية والحيادية والعدل والمساواة، وتتلخّص أهميتها -كما ذكر محمد (2018، 190-191)- في الآتي:

- أنّها إحدى أهم آليات محاربة الفساد، فشفافية التشريعات ووضوحها وعدم قابليتها للتأويل تقلّل من الاجتهادات الشخصية التي تضر بالمصلحة العامة، وتزيد من ثقة الأفراد والجمهور بالمنظمات.
- أنّها أهم ركن من أركان نجاح التنمية المستدامة، وذلك لأنّ توفرها في بيئة العمل يعني الجودة في الأداء البشري والمؤسسي، ومن ثم تمكين شركاء التنمية (من حكومة ومنظمات وأفراد وجماعات) من بلوغ الأهداف والدفع بالمجتمع إلى التقدم والاستدامة.
- أنّ الوضوح والمكاشفة بين القيادات فيما بينهم، وبين القيادات ومن هم تحت إدارتهم يؤدّي إلى زيادة روح الانتماء، ويعزّز من ولاء العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم؛ وذلك حين يدركون أهمية دورهم في التأثير في النتائج المحقّقة.
- تعزّز الشفافية الرقابة الذاتية في نفوس الأفراد، وذلك عبر منحهم الاستقلالية والتمكين، فكلُّ شيء واضح لدى العاملين ولديهم صلاحيات اتخاذ ما يخص عملهم من قرارات ضمن أنظمة العمل وقواعده.
- تعمل على تنسيق جهود المنظمات، فهي تطوّر وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى وحدات تعمل ضمن فريق واحد، وتؤدي وظيفة واحدة مشتركة.

ويضيف عثمان (2014) أن الشفافية تعمل على:

- إزالة العوائق البيروقراطية في الأنظمة، وتسهيل الإجراءات وزيادة كفاءتها، وتوضيح خطوط السلطة، وذلك عن طريق توفر اتصالات إدارية واضحة، وهياكل تنظيمية ذات مرونة عالية.

وتضيف بالحبيب (2017) في أهمية الشفافية أنها:

- تعمل على تغيير مسار اهتمامات الأفراد من البحث عن حاجات الأمان والتقدير إلى حاجات تحقيق الذات، ومن ثم تحسين الأداء والإنتاج.
 - تعمل على تقليل مقاومة التغيير، بإعلان الإدارة سياساتها وإشراك الموظفين في معرفة دوافع التغيير ومضامينه يوئد لديهم الشعور بالانتماء، ومن ثم القابلية للتغيير والتطوير.
 - تجعل ممارسة الشفافية المواطنين على دراية بالخيارات المتاحة، إذ يتمكنون من التدخل أو المطالبة بالتصحيح أو التعديل، ما يسهم في تصحيح العمل الإداري، ويعمل على وضع تشريعات تنظيمية تتسم بالتكامل والعدالة. ويؤكد صديق (2010) أن الشفافية هي المسار الموصل للثقة العامة، بوصفها مصدرًا يخلق القيمة للمنظمة، هذه القيمة تُستمد من كون الشفافية مفتاح حماية الأصول غير المحسوسة، كالسمعة والمكانة للمنظمة في المجتمع.
- 3- الشفافية ومؤسسات التعليم العالي:

إن الشفافية في المقام الأول مسألة تنظيم ذاتي، فهي تُرسخ قيمة من قيم المؤسسة الجامعية عندما تُمارس بالتدرج، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إدارة أكاديمية ملتزمة وواعية بتأثير الشفافية في الثقافة التنظيمية، ومستعدة للتغيير والتطوير (Pinedo, Chiyon & Perez, 2012)، فإذا رغبت الجامعات في الارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري متقدم، يسهم في تحسين مستواها، ومستوى العاملين فيها، فعليها تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية والتنظيمية كافة، لما لذلك من أثر إيجابي في تخفيف العبء عن الجامعات في أمور التخطيط والتنفيذ والتقويم، كما أنه يضعها أمام مسؤولياتها، ويقوم أداءها، ومن ثم النهوض بالمؤسسة الجامعية (الشباطات، 2018)، ويكون تعزيز الشفافية الإدارية في الجامعات بدعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين، والتركيز على القيادات العليا لما لها من دور في دعم مبدأ الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة، وعمل برامج تدريبية ترفع من مستواها، لأهميتها في انضباط العمل، وتحمل المسؤولية (عبابنة، 2013).

وجامعة الملك عبد العزيز لكونها إحدى مؤسسات التعليم العالي الرائدة في المملكة، التي تؤدي دورًا فاعلاً وحاسمًا في صناعة التقدم والرفق للمجتمع، والدفع به قُدماً نحو تحقيق التنمية المستدامة، فإنه يقع على عاتقها ترسيخ قيم الشفافية والصدق والنزاهة والمساءلة فيما يخص علاقاتها مع نظامها الداخلي أو بيئتها الخارجية، وتُجسد ذلك رؤية جامعة الملك عبد العزيز "جامعة متميزة عالمياً باستدامة وشراكة مجتمعية" (جامعة الملك عبد العزيز، 2018)، هذه الرؤية وما يتصل بها من أهداف استراتيجية تقتضي معايير عالية ترفع من قوة النظام الداخلي للجامعة، وتحقق أعلى مستويات الجودة في الأداء البشري والمؤسسي، وذلك يشمل كل ممارسات الجامعة مع مستفيديها الداخليين على المستويات كافة، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين ورؤساء أقسام ووحدات تنظيمية مختلفة، وتوفير بيئة تنظيمية خلّاقة تؤدي إلى رفع الثقة وزيادة المصداقية، وتعمل على تمكين الأفراد وتحفيزهم لإطلاق أفضل ما لديهم، أما من ناحية علاقاتها بيئتها الخارجية من مجتمع وأفراد ومؤسسات وجهات معنية بالرقابة وتقويم الأداء، فذلك يتطلب منها نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة، ومشاركة المجتمع تقارير دورية حول برامجها وسير نشاطاتها، وفق سياسة واضحة ومحددة، ولا بد أن تتضمن هذه المشاركة واقع الأداء الحقيقي للجامعة حتى الإخفاقات والتراجع الذي قد يطرأ على سيرها أحياناً، إذ يؤكد Gonzalez, et al. (2018) أن المجتمع يشعر بصعوبة إعطاء الثقة للآخرين للقيام بأمور، دون أن يكون قادراً على التحقق من قيامهم بها على الشكل الصحيح، فمجتمع اليوم يريد معرفة كيفية استخدام الموارد في الجامعات، وكيف تُستخدم في تدريب الطلاب.

4- مجالات الشفافية الإدارية:

تتعدد الأبعاد والمجالات التي تُقاس عن طريقها الشفافية التي تمارسها الإدارات، ويتبنى البحث الحالي أربعة

مجالات:

1. المساءلة الإدارية:

تقف المساءلة جنبًا إلى جنب مع الشفافية في ترسيخ مفاهيم النزاهة، وإرساء قيم العدالة في المجتمعات الإنسانية والمهنية، وتُعرّف المساءلة بأنها: "التزام تقديم إجابة عن أيّ نشاط مهني أو تجاري أو رسمي، وتحمل عواقب اللّوم والمسؤوليّة والتّعرّض للحساب، والخضوع للإجراءات القانونيّة" (الضمور، 2020، 174)، ومعنى ذلك أن المحاسبة إجراء مكتمل لعملية المساءلة ومرتّب علميها، ففاعلية المساءلة في ضبط الأداء والحدّ من التجاوزات تُعزّز حين تكون هناك إجراءات فعلية تُطبّق على كلّ من يخلُ بأداء التزاماته الوظيفية أو الأخلاقية.

متطلبات المساءلة:

يُعدُّ وجود ميثاق أخلاقي شفاف يحدد الالتزامات المهنية والأخلاقية لمنسوبي المنظّمة، مع توفّر آليات ومعايير واضحة تحكم عملية المساءلة والمحاسبة، أحد متطلبات عملية المساءلة في المنظمات، إذ جاء في مؤتمر Integrity at Work Conference 2019 في سياق الحديث عن تعزيز الثقافة الأخلاقية في المنظمات، أن (94%) من الموظفين الذين أبلغوا عن مخالفات سوء السلوك في المنظمات التي تتمتع ببرامج أخلاقية قوية، شعروا بالرضا عن النتائج الملموسة، وعلى النقيض من ذلك، كان ما نسبته (20%) فقط من الموظفين الذين أبلغوا عن مخالفات سوء السلوك في المنظمات التي تفتقر إلى برنامج أخلاقي يشعرون بالرضا، وذلك يوضّح أن المخالفات الأخلاقية يُتعامَل معها بجدية عندما يُشجّع الموظفون على إبداء آرائهم (Transparency International, 2019)، ويؤكد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (2011)، أنّ هناك عاملين رئيسيين يسهمان في الحد من الفساد وتقليل فرصه؛ الأول: يُعرف بمسمى "العبء الأخلاقي"، وذلك حين يعلّم الأفراد أعمال الفساد أفعالاً لا أخلاقية، والثاني: هو "العقوبة المتوقعة أو احتمال التعرض للعقاب"، حين يعلم الأفراد أن عاقبة الأعمال غير المشروعة قد تكون السجن والعقاب، ففي كثير من الأوقات يأخذ الأفراد هذين العاملين بالحسبان كثمن قبل انخراطهم في أي أعمال فساد، وعندها يقارنون هذا الثمن بالمكاسب المادية التي يُحتمل أن يجنوها من جراء ارتكاب أعمال الفساد.

كما ركّزت منظمة الشفافية الدولية (2014) على ضرورة توفير ضمانات تكفل حماية المُسهمين في كشف مظاهر الفساد الإداري، فالمبلغون يؤدون دورًا جوهريًا في الكشف عن عمليات الفساد وسوء استغلال السلطة، وحمايتهم من الانتقام تعمل على تسهيل الإبلاغ عن الفساد، وتحسين الانفتاح والشفافية وتحمل المسؤولية في أماكن العمل.

ويؤكد محمد (2018، 298) أن المساءلة الإدارية تتطلب وجود حرية معلوماتية، ونظامًا لرقابة وضبط أداء المسؤولين عند تقصيرهم أو إساءة استعمالهم للسلطة، مع التزام الموظفين الإبلاغ عن كلّ السلوكيات التي تُنافي الأخلاقيات المهنية، وضرورة وضوح الإجراءات وتوفرها، وذلك بوجود تشريع محدّد يصف ويحدد وقت وكيفية الإبلاغ عن المظاهر السلوكية السيئة.

وتوضّح الجمعية العامة للأمم المتحدة (2012) أن وجود آليات ومعايير تحكم عملية المساءلة والمحاسبة لا يعد معيارًا لتطبيقها بفاعلية ما لم تكن ثقافة المساءلة متأصلة على جميع مستويات الهرم الوظيفي.

المساءلة والشفافية الإدارية:

تُعدّ الشفافية شرطًا لفاعلية المساءلة، لأنّ عدم وضوح أنظمة المساءلة يجعلها خاضعة للتأويلات والتفسيرات والمصالح الشخصية، ومن ثم تفقد قيمتها كآلية لضبط العمل الإداري. وشفافية المساءلة في الجامعات مطلبٌ مجتمعي وضرورة اقتصادية للتحقق من كفاءة الجامعات في القيام بوظائفها في خدمة المجتمع والنهوض به وفي تلبية احتياجات التنمية، وهي أساس لتوطيد القواعد القانونية في المنظمات والمجتمعات.

ويؤكد الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2016، 61)، أن الشفافية وحقوق المواطنين في الوصول إلى المعلومات يرتبطان بشدة بالمحاسبة لكونها من الأهداف المركزية في الديمقراطية، إذ إنَّ المساءلة المجتمعية التي لا تتصف بالشفافية هي مساءلة عقيمة، ما دامت الأنشطة وعمليات صنع القرار تحدث بعيداً عن أعين الإعلام والمجتمع، فإمكانية حدوث تبديد الموارد واردة كثيراً في ظل إعاقة أي مراجعة لاحقة من المؤسسات المعنية بالرقابة وتقويم الأداء.

2- الاتصال الإداري:

يُعدُّ الاتصال واحداً من أهم السمات التفاعلية التي أسهمت في تطور الفكر الإنساني، وتعزيز العلاقات البشرية عبر الزمن، فهو وسيلة لتقاسم الفهم والمشاعر بين البشر.

فاعلية الاتصال:

على المنظّمات توفير بيئة العمل الملائمة لإجراء عمليات الاتصال المختلفة بما يعمل على تيسير عملية الاتصال، ويبدأ ذلك كما يرى (Adu-Oppong, Agyin-Birikorang (2014) عن طريق إدراك المنظمات وجود الحواجز البيئية والشخصية التي تعرقل عملية الاتصال، والعمل على التقليل من تأثيرها قدر الإمكان، وقد ذكر أن فاعلية الاتصال تتحقق بخطوات عدّة، منها:

- استخدام قنوات متعددة لتيسير الرسائل المعقدة للتقليل من احتمال سوء الفهم، وإيلاء الاهتمام للرسائل الاتصاليّة بتخصيص وقت لفهم واستيعاب ما تم توصيله، إضافة إلى الاهتمام الواعي باستخدام الكلمات والرموز حتى تكون الرسائل واضحة ومفهومة.
 - تقليل عدد المستويات في المستوى الهرمي التنظيمي لتقليل الخطوات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، مع استخدام تقنيات تتعدى الخطوط التنظيمية التقليدية لتسهيل الاتصال، مثل: استخدام الاتصال الفُطري الذي يتدفق عبر فرق العمل أو اللجان، كذلك استخدام مبدأ الإدارة المشتركة في تنفيذ عمليات الإدارة.
 - ضرورة وجود جهود واعية من قبل المنظمة، لتوعية أفرادها بتفهم قيم بعضهم بعضاً وخلفياتهم ومعتقداتهم، فانعكاس تعاطف المرسل مع المتلقّي وموقفه الودي تجاهه أفضل طرق التواصل الفعال.
 - استخدام سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها (التدريب على الوظائف والتناوب الوظيفي) لتعزيز التعاون بين الأعضاء في المنظمات، وحلّ النزاعات في العمل بطريقة عادلة.
- ويضيف علي، وأبو زيتون (2007، 42):
- النزاهة وعدم التَّحَيُّز، فإن العملية الاتصالية تضعف فاعليتها متى ما شعر المتلقّي بفقد الثقة والمصادقية.
 - الاستفادة من التَّغذية الراجعة في تقويم العملية الاتصالية، فهي تعكس -بوضوح- فاعلية عملية الاتصال.

الاتصال والشفافية الإدارية:

ينعكس تعزيز الاتصال الشفاف بين مختلف المستويات والأفراد في الجامعات على سلوك الأفراد والأقسام التنظيمية المختلفة، ويسهم في تعزيز قدرتهم على فهم رؤية الجامعة وسياساتها، وعملية الاتصال تعدُّ جوهر العمليات الإدارية. وهي الضمان لسير النشاطات في الجامعة دون خلل إذا ما حُطّطت جيّداً، وأنصفت بالوضوح والنزاهة، والتدفق الحرّ للمعلومات في كلّ الاتجاهات.

ويؤكد الحربي (2012) أن تقنيات الاتصال الإداري تشكّل واحداً من أهم معايير قياس قدرة الجامعات على التواصل في البيئة الداخلية بين منسوبيها ومستوياتها الإدارية، إضافةً إلى مستوى تواصلها مع شرائح المجتمع كافة من

المستفيدين والأطراف ذات العلاقة، فكلما كان الاتصال شفافاً وذا فاعلية داخلياً وخارجياً، ارتفعت معه ثقة المستفيدين بالجامعات وبما تقدمه للمجتمع.

3- نظم المعلومات:

تستخدم المنظّمات الحديثة نظم المعلومات في مستوياتها التشغيلية كافة، لغرض تخزين البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفهومة تساعد صانعي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على معلومات موثوق بها.

المتطلبات العامة لنظم المعلومات:

يؤكد السالمي، والكيلاني، والبياتي (2012، 24) أموراً عدّة يجب على الدوائر والمؤسسات أن تأخذها بالحسبان عند التعامل مع المعلومات، وهي كالآتي:

- تعيين مشرفين لأمن المعلومات وحمايتها على مختلف مستويات التنظيم حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة حجم العمل بها.
- اتّخاذ تدابير أمنية تعمل على تنظيم مختلف أمور أمن المعلومات وحمايتها، مع تقييم الأخطار في حالة فقدان المعلومات.
- العمل على تصنيف المعلومات بحسب أهميتها ودلائها.
- معاملة الوثائق المصنّفة من خارج المؤسسة حسب درجة تصنيفها من مصدرها.
- منح الصلاحيات اللازمة للأطراف داخل المؤسسة وخارجها للاطلاع على المعلومات حسب طبيعة عملهم.

نظم المعلومات والشفافية الإدارية:

يُوضّح الغالي، والعامري (2001) خصائص عدّة للشفافية، إذا وُجدت في نظام معلومات معيّن فإنّ ذلك يجعل هذا النظام ذا مصداقية واعتمادية أعلى، هذه الخصائص تمثّلت في:

الدقة والصدق عند تقديم المعلومة: وذلك بأن تكون المعلومات المقدّمة عبر النظام دقيقة وصادقة. الاكتمال: وذلك بأن يوفّر نظام المعلومات معلومات تامة وغير مجتزأة (خالية من أي حذف أو إضافات غير مبررة).

التوقيت: وذلك بأن تُوفّر المعلومة لطلبيها في التوقيت المناسب دون تقديم أو تأخير. سهولة الوصول للمعلومات: وذلك بتقليل الجهد اللازم للحصول على المعلومة ممن يحتاج إليها. سعة الانتشار: بمعنى عدد الجهات أو الشرائح التي قد تصل إليها هذه المعلومات والتقارير وتنوع قنوات إيصالها.

التطوعية: وهي بمعنى الاستعداد الذاتي للمنظمة لأنّ تقديم المعلومة دون طلب من جهة خارج المنظمة أو إجبار من قانون.

أقل ما يمكن من السريّة: فالسريّة إحدى الحجج لدى كثير من الإدارات لحجب المعلومات. تنوع التقارير: القدرة على جذب انتباه المستفيدين بالتنوع في التقارير والقدرة على الفرز والتلخيص للمعلومات.

دورية التقارير وانتظامها: وذلك بأن تُقدّم التقارير في المواعيد المحدّدة لها. وجود موقع على شبكة الإنترنت: وذلك أمر لا تستغني عنه منظمات اليوم لإيصال خدماتها ومعلوماتها لأكبر عدد من الجمهور.

يتضح مما سبق، أن الشفافية محكٌ مهم في اختبار فاعلية النظم المعلوماتية للجامعات، وقياس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة، وتمتدُّ فائدتها لتُطوِّر علاقة الجامعات بأصحاب المصالح والجمهور من مستفيدين ومستثمرين، فعندما تتسم المعلومات الصادرة من الجامعات بالشفافية فذلك بلا شك سيرفع من درجة ثقة الجمهور بها، ما يُوجب على الجامعات التأكد من فاعلية نُظُمها المعلوماتية وسلامتها، ورفع كفاءتها كميًّا لا كميًّا.

4- إجراءات العمل:

يُنظر إلى إجراءات العمل بوصفها خطأً تُعدُّ سلفًا حتى يُسار وفقًا لها عند أداء الأعمال، هذه الخطط تمر في نطاق متسلسل من الخطوات، منها ما هو ضروري لا يمكن إتمام العمل من غيره، ومنها ما يمكن تعديله أو تبسيطه أو حتى إلغاؤه إذا اقتضت الأهمية ذلك (اللوزي، 2007، 90).

ويُعرَّف تبسيط الإجراءات بأنه: "القضاء على مختلف العراقيل التي تؤخر إنجاز المعاملات وإزالتها أو التخفيف منها قدر المستطاع لتقديم المعاملات بأقل وقت وأقل كلفة ممكنة" (يامنة، ونسمة، 2019، 98).

أهمية تبسيط الإجراءات:

تكمن أهمية تبسيط الإجراءات في أنه يعمل على التغلب على العقبات الروتينية الناشئة عن الممارسات البيروقراطية، ويحد من الغموض والضبابية التي تتسبب في الاجتهادات الشخصية. ويرى زويلف، وآخرون (1999) المشار إليه في الصبري (2014، 40-41) أنَّ أهمية تبسيط الإجراءات، تتمثل في الآتي:

بالنسبة للمواطنين: تسهيل أمورهم، فتعقيد الإجراءات وإطالتها بغير مسوغ يؤدي إلى عرقلة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويزيد من تكاليفهم المادية والمعنوية.

بالنسبة للعاملين: تسهيل إجراءات العمل والحد من التجاوزات، ومساعدتهم على إتقان العمل، ينعكس إيجابًا على شعورهم بالرضا، ويرفع من إبداعهم الوظيفي.

بالنسبة للإدارة: يقود تبسيط الإجراءات إلى تقليل التكاليف المتمثل مصدره في قلة الإشراف، وقلة متطلبات العمل، وقلة نفقات التدريب حين تكون الإجراءات سهلة وواضحة الإدراك من قبل العاملين، كما أنه يضمن للإدارة أسلوبًا مثاليًا من الرقابة، إذ تمثل تلك الإجراءات الميسرة قوانين عمل يلتزمها العاملون، ويحاسبون عند مخالفتها. وهو يعمل على جذب الاستثمارات وتشجيعها، وذلك أن تعقيد الإجراءات وضبابية الأنظمة يترتب عليه عرقلة المشاريع، ما يؤدي إلى نفور المستثمرين، وتراجع الاستثمارات (عثمان، 2014).

إجراءات العمل والشفافية الإدارية:

إن علاقة الشفافية بإجراءات العمل تظهر بوصف الشفافية إحدى الاستراتيجيات الفاعلة في إزالة محددات البيروقراطية وعوائقها، كما أنها تعمل على إطلاق القدرات الإبداعية، وتقليل من التسوية والتراخي في التنظيمات، وتحديث من الفساد الإداري (كريم، والعبار، وعلي، 2019).

عطفًا على ما سبق، فالشفافية بالنسبة للإجراءات في الجامعات بمنزلة الضمان لتحقيق النزاهة والعدالة والمساواة في تطبيق الإجراءات على الجميع دون تمييز، فكلما كانت الإجراءات ميسرة وشفافة، قلت فرص الفساد الإداري، وقُطع الطريق على الممارسات الاجتماعية المغلوطة كالواسطة والمحسوبية، أو سبل الفساد كالرشوة ونهب المال العام، فالإجراءات واضحة ومحددة، وتسمح بمعرفة كل خطوة في العمل والقائم على تنفيذها.

ثانيًا- الدراسات السابقة:

أ- دراسات مباشرة:

1. دراسة كريم، والعبار، وعلي (2019). هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد كانت العينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (248) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليات الواقعة داخل حرم الجامعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى التزام تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي، وتبين أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
2. دراسة (Sariene, Rodríguez, de Rosari (2018). هدفت إلى التعرف على مدى مراعاة مؤسسات التعليم العالي لتطبيق مبدأ الشفافية عبر صفحات الويب كقناة اتصال استراتيجية. وقد استندت الدراسة إلى المنهج الاستنباطي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من صفحات الويب لأفضل (100) جامعة في العالم بحسب التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (ARWU 2014) في المدة بين نوفمبر-ديسمبر 2015. وقد قامت الدراسة على تحليل صفحات الويب استنادًا إلى "مؤشر الشفافية العالمي (GTI)" الذي يتكون من مؤشرات فرعية مشتقة من أبعاد الشفافية عبر الإنترنت: المعلومات الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، وإمكانية التنقل والتصميم وإمكانية الوصول. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الشفافية لصفحات الويب بالجامعات كان بنسبة 56.83%، أما ما يتعلق بمؤشرات الشفافية، فقد وُجد أن "الخدمات الإلكترونية" و"سهولة التنقل والتصميم وإمكانية الوصول" كانت أكثر المؤشرات ثبوتًا مقارنة بمؤشرات "المعلومات الإلكترونية" و"المشاركة الإلكترونية".
3. دراسة عبد المجيد، ورخا (2018). هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد كان منهج الدراسة وصفيًا مسحيًا، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، إذ وُزعت على (220) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة. وكان للدراسة عدة نتائج أبرزها: أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الأزهر في المجالات عامةً من وجهة نظر الباحثين جاء بدرجة متوسطة، كما جاء متوسط استجابات أفراد العينة على مجال (الاتصال الإداري) ومجال (المساءلة الإدارية) بدرجة ممارسة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع مجالات الشفافية الإدارية تتأثر بمتغير سنوات العمل بالكلية.
4. دراسة الموسى (2017). هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والإداريات. وقد كانت دراسة وصفية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. على حين أُخترت العينة عشوائيًا عن طريق صيغة الاستبانة الإلكترونية التي عُمم رابطها بواسطة عمادة تقنية المعلومات في الجامعة وبلغت (228) فردًا. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن الشفافية الإدارية تُمارس بدرجة متوسطة في جامعة الملك فيصل، وقد حقق محور شفافية الاتصال أعلى المتوسطات الحسابية، يليه محور شفافية المعلومات، ثم محور شفافية المساءلة، وقد تبين أن متغير الجنس (ذكر/أنثى) لم يُظهر فروقًا في مجال المعلومات والمساءلة، على حين أظهر فروقًا في مجال الاتصال لصالح الإناث، كما أظهر متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري فروقًا في مجال المعلومات والاتصال لصالح من خبرتهم أكثر من (10) سنوات، وأظهر هذا المتغير فروقًا لصالح من خبرتهم أقل من سنتين في مجال المساءلة الإدارية.
5. دراسة عثمان (2017). هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. وقد كان منهج الدراسة وصفيًا تحليليًا، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وقد تكونت عينة الدراسة من (165) فردًا أُخترت بطريقة طبقية عشوائية. وأظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمجالات

ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة كبيرة، وكانت أعلى المجالات ممارسةً وتطبيقاً: مجال المساءلة الإدارية، ثم مجال إجراءات العمل، ثم مجال نظم المعلومات، ومجال الاتصال الإداري.

6. دراسة الشمري، والمنصور (2015). هدفت إلى الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، واختيرت العينة اختياراً عشوائياً عن طريق صيغة الاستبانة الإلكترونية التي عُمم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي في الجامعة، وبلغ عدد المستجيبات (204). وقد أظهرت النتائج درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية بحسب تقدير أفراد العينة. وأن ذوات سنوات الخبرة الأقل يرين أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية أكثر من ذوات سنوات الخبرة الأطول، كما كان مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لشفافية (نظام المعلومات الإدارية، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية) في الجامعة (متوسطاً)، على حين كان مستوى شفافية إجراءات العمل (ضعيفاً)، وأظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات أكثر العوامل وضوحاً، يليه الاتصال الإداري فالمشاركة الإدارية ثم المساءلة. وأقلها إجراءات العمل.
7. دراسة Egorov, et al (2015). هدفت إلى تحديد الآفاق المحتملة لتطبيق مبدأ الشفافية من قبل الجامعات الروسية، وقد ركّز على شفافية المعلومات للأنشطة التعليمية من منظور المتطلبات والمصالح القانونية للمتقدمين وطلاب الجامعات. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، على حين استُخدمت الاستبانة لتحديد متطلبات عينة البحث والحصول على معلومات حول الأنشطة التعليمية. أما عينة الدراسة فكانت طلاب المرحلة الثانية والثالثة لعام 2014 وموظفي جامعة ولاية مينين نيغني نوفغورود التربوية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق مبدأ الشفافية في غالبية الجامعات الروسية محدود، وأن الانفتاح المعلوماتي يُتصوّر من وجهة نظر إحدى أدوات المنظمة للنظام المسيطر لمؤسسة التعليم العالي، كما أظهرت أن غالبية الطلاب الذين قُوبلوا يؤكدون حاجتهم إلى نظام سريع ومناسب للبحث عن المعلومات.
8. دراسة الحربي (2012). هدفت إلى تحديد درجة التزام ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وقد كان منهج الدراسة وصفيّاً تحليليّاً، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (76) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وقد أظهرت النتائج درجةً (متوسطة) لالتزام ممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية في كلية التربية بجامعة الملك سعود حسب آراء أفراد العينة.

ب- دراسات غير مباشرة:

1. دراسة Hanskamp-Sebregts, et al (2020). هدفت إلى الكشف عن الشفافية في نتائج التدقيق الداخلي للمستشفيات في هولندا ومشاركتها مع المشرفين الخارجيين لتقليل العبء الرقابي. وقد جُمعت البيانات عن طريق المقابلات، وأجريت الدراسة في ستة مستشفيات، إذ أُستخدمت عينة ممثلة مكوّنة من (12) رئيس قسم و(10) مديري أقسام (جميعهم خبراء في التدقيق الداخلي)، وخمسة أعضاء في مجلس الإدارة، وخمسة أعضاء مجلس إشرافي، كما تضمّنت الدراسة عشرة من العاملين في إدارات التفتيش بالمستشفيات. وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الذين أجريت معهم المقابلات أعربوا عن عدم وجود تنسيق في التوقيت والمحتوى بين المراقبة الداخلية والخارجية، كما أنهم يؤيدون مشاركة نتائج المراجعة الداخلية للحسابات مع المشرفين الخارجيين لتخفيف العبء الإشرافي.
2. دراسة Patrizia, Massimo (2014). هدفت إلى التحقق من أن تطبيق معايير الشفافية في المنظمات الإيطالية غير الربحية يعمل على زيادة الثقة، ومن ثم تدفق التبرعات. وتكوّنت عينة الدراسة من أكبر (100) منظمة غير ربحية في

إيطاليا، وهي دراسة كميّة قامت على إطلاع الباحثين على مواقع المنظمات المختارة عبر الإنترنت وتحليل محتواها. وقد بينت نتائج الدراسة أن أعمال قواعد الشفافية والمساءلة في المنظمات غير الربحية وتحسين المعلومات المتاحة على الإنترنت يؤديان لزيادة الثقة في هذه المنظمات، ما يؤدي إلى تدفق التبرعات.

تعليق على الدراسات السابقة:

- مما عُرض من دراسات تتّضح جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي:
- اتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في الهدف، إذ إن أكثرها قاست واقع الشفافية الإدارية ودرجة تطبيقها، كذلك في استخدامه الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وهو ما اتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة، إضافةً إلى أن غالبيتها بحثت موضوع الشفافية في الجامعات.
 - اختلف البحث الحالي مع أغلب الدراسات في المنهج، إذ تنوعت الدراسات في استخدام المنهج، على حين استخدم هذا البحث المنهج الوصفي.
 - تميّز البحث الحالي في الزمن والمجتمع والعينة، فهو يقيس الشفافية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام، وهم حلقة الوصل بين القيادات العليا في الجامعة وأعضاء الأقسام، فوجهة نظرهم تعطينا مدى واسعاً لما يُطبّق من ممارسات إدارية في الجامعة، وكذلك يتميّز بكونه يدرس الشفافية في جامعة الملك عبد العزيز؛ إحدى الجامعات الرائدة محلياً وعربياً، ولها تميّزها على مستوى جامعات العالم.
 - استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في الإلمام بجوانب المشكلة، والمساعدة على اختيار المراجع العلمية التي استند إليها البحث، كما أفادت في التعرف على عددٍ من الإجراءات كأداة القياس، والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات، وبناء الأداة، إضافة إلى تفسير نتائج البحث، والمقارنة بينها وبين نتائج تلك الدراسات.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

- أ- منهج البحث: اعتمد المنهج الوصفي لكونه الأنسب لتحقيق أهداف البحث، ولا سيما أن البحث يهدف لدراسة واقع الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط.
- ب- مجتمع البحث: تكون مجتمع هذا البحث من جميع رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز (الفرع الرئيس "السليمانية") للعام (1441-1442هـ) وعددهم (247) بحسب الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من (عمادة تقنية المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز، 2021) والموضحة في الجدول الآتي:

جدول (1) مجتمع البحث

الأعداد	النوع
141	ذكر
106	أنثى
247	المجموع

- ج- عينة البحث: اختيرت العينة بأسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع البحث، إذ تكونت من (247) من رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز (الفرع الرئيس "السليمانية")، وعُمِّم رابط الاستبانة على جميع أفراد المجتمع من قبل عمادة الدراسات العليا في الجامعة، وكان العائد بعد توزيع الاستبانة (53) استبانة، ونظراً لضيق وقت تطبيق البحث (فصل دراسي واحد)، وظروف توزيع الاستبانة بسبب جائحة كورونا، اعتُمدت الاستثمارات العائدة والمكتملة عينة عشوائية بما نسبته (21.45%) من المجتمع الأصلي للبحث.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

- توزيع أفراد العينة بحسب الجنس:

جدول رقم (2) تكرارات ونسب أفراد عينة البحث بحسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
37.7%	20	ذكر
62.3%	33	أنثى
100.0%	53	المجموع

يتبين من الجدول (2) أن معظم أفراد العينة كُنَّ من الإناث، فقد بلغن ما نسبته (62.3%)، أما نسبة الذكور فبلغت (37.7%).

- توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) تكرارات ونسب أفراد عينة البحث تبعاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
17.0%	9	أقل من (5) سنوات
30.2%	16	من (5) إلى أقل من (10) سنوات
52.8%	28	(10) سنوات فأكثر
100.0%	53	المجموع

يتبين من الجدول (3) أن معظم أفراد العينة خبرتهم (10) سنوات فأكثر، إذ بلغت نسبتهم (52.8%)، وبلغت نسبة من كان خبرتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات (30.2%)، على حين كانت نسبة من كان عدد سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات (17.5%).

د- أداة البحث: اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك لمناسبتها لطبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته، وتكونت من جزأين:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للأفراد عينة البحث (وفق متغيرات البحث: الجنس، وعدد سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني: فاحتوى على (33) فقرة تقيس واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام، وقد صممت فقرات الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) تقابلها الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وتتوزع الفقرات على المجالات كما يأتي:

- 1- المساءلة الإدارية، ويتضمن (9) فقرات.
- 2- الاتصال الإداري، ويتضمن (8) فقرات.
- 3- نظم المعلومات، ويتضمن (8) فقرات.
- 4- إجراءات العمل، ويتضمن (8) فقرات.

صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري: عُرضت الأداة على عدد (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث، إذ طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول انتماء الفقرات للمجالات التي وُضعت لقياسها، ومدى وضوح صياغة الفقرات لغوياً، وإضافة أي تعديلات أو مقترحات يرونها ملائمة بهدف الكشف عن قدرة الاستبانة في تحقيق الأهداف التي وُضعت لأجلها، وفي ضوء آراء المحكمين أُجريت التعديلات المناسبة وأضيفت بعض المقترحات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق البناء: قامت الباحثة بالتحقق من صدق البناء للأداة وذلك بتطبيقها على عينة استكشافية من رؤساء ومشرفات الأقسام في جامعة الملك عبد العزيز، وحُسب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من العبارات مع درجة المجال الكلية المنتمية إليه، وذلك ما يوضحه الجدول (4).

جدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع درجة المجال الكلية المنتمية إليه

المساءلة الإدارية		الاتصال الإداري		نظم المعلومات		إجراءات العمل	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	*0.834	1	*0.529	1	*0.591	1	*0.596
2	*0.681	2	*0.464	2	*0.572	2	*0.536
3	*0.688	3	*0.539	3	*0.716	3	*0.496
4	*0.528	4	*0.777	4	*0.673	4	*0.779
5	*0.875	5	*0.724	5	*0.789	5	*0.573
6	*0.637	6	*0.488	6	*0.769	6	*0.658
7	*0.617	7	*0.669	7	*0.631	7	*0.732
8	*0.604	8	*0.764	8	*0.679	8	*0.832
9	*0.732						

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (4) قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات مقياس الشفافية الإدارية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي الفقرة إليه، وقد كانت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ما يدل على وجود درجة مرتفعة من صدق البناء لأداة البحث (الاستبانة).

استخرجت الباحثة قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المجال
*0.922	المساءلة الإدارية
*0.899	الاتصال الإداري
*0.946	نظم المعلومات
*0.949	إجراءات العمل

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (5) قيم معاملات ارتباط "بيرسون"، وقد جاءت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.899-0.949)، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ما يعني وجود درجة مرتفعة من صدق البناء للاستبانة. ثبات أداة البحث: بعد الانتهاء من إجراءات الصدق، حُسب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، للتعرف إلى ثبات التجانس الداخلي للأداة، وذلك ما يوضحه الجدول (6).

جدول رقم (6) معاملات ثبات الأداة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المجال
0.944	9	المساءلة الإدارية
0.942	8	الاتصال الإداري
0.933	8	نظم المعلومات
0.945	8	إجراءات العمل
0.979	33	الاستبانة ككل

يبين الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للمجالات جاءت مرتفعة، فقد تراوحت بين (0.933-0.945) كما بلغ معامل ثبات الاستبانة الكلي (0.979).

وبناءً على ما سبق من قياسات سيكومترية لمقياس البحث، يتضح أن الأداة تتمتع بصدق وثبات عالين، وكافيين لأغراض البحث الحالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- استخدم برنامج SPSS لاستخراج النتائج بناءً على طبيعة البحث وأهدافه، وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:
- معامل الارتباط لـ "بيرسون"، ومعامل "ألفا كرونباخ"، لتقنين الأداة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث.
- المتوسط الحسابي لإيجاد المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل محور.
- الانحرافات المعيارية للتعرف إلى التباين للفقرات والمحاور.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في متوسطات تقديرات رؤساء ومشرفات الأقسام حول مجالات الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.
- اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في متوسطات تقديرات رؤساء ومشرفات الأقسام حول مجالات الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه صالح الفروق حول أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك إذا ما بين اختبار (ف) أن هناك فروقاً بين الفئات.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟".
- جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
1	تمتلك الجامعة ميثاقاً أخلاقياً شفافاً يحدد الالتزامات الأخلاقية والمهنية لمنسوبي الجامعة	3.81	1.039	70%	1	مرتفعة
9	تحرص الجامعة على بث أهمية الرقابة الذاتية لدى العاملين	3.55	1.119	64%	2	مرتفعة
5	تختار الجامعة منسوبيها وفق معايير موضوعية	3.49	1.049	62%	3	مرتفعة
2	تحتكم الجامعة لمعايير وآليات واضحة في عملية المساءلة	3.43	1.201	61%	4	مرتفعة
3	تُطبق الجامعة إجراءات المساءلة على منسوبيها بفاعلية	3.32	1.140	58%	5	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
7	توفّر الجامعة ضمانات تكفل حماية المُسهمين في كشف مظاهر الفساد الإداري	3.08	1.124	%52	6	متوسطة
4	تُطبّق الجامعة الأنظمة بحق المقصرين في أداء واجباتهم ويحاسبون نتيجة تقصيرهم مهما كانت مناصبهم	2.98	1.248	%50	7	متوسطة
8	توضّح الجامعة قيم المساءلة ومقتضياتها عن طريق النشاطات التدريبية، وبرامج تأهيل الموظفين الجدد	2.98	1.263	%50	8	متوسطة
6	تعلن الجامعة أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري	2.42	1.134	%35	9	منخفضة
	تطبيق المساءلة الإدارية ككل	3.23	0.955	%56		متوسطة

يوضّح الجدول (7) أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت (متوسطة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.23 من 5)، وتراوحت متوسطات تقديرات أفراد العينة على عبارات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية ما بين (2.42-3.81 من 5).

كما يوضّح أن عبارة (تمتلك الجامعة ميثاقاً أخلاقياً شفافاً يحدد الالتزامات الأخلاقية والمهنية لمندوبي الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.81) وبنسبة مئوية بلغت (70%)، في حين جاءت العبارة (تعلن الجامعة أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري) في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق (منخفضة) بمتوسط حسابي (2.42) وبنسبة مئوية بلغت (35%).

وتفسّر الباحثة حصول العبارة (تمتلك الجامعة ميثاقاً أخلاقياً شفافاً يحدد الالتزامات الأخلاقية والمهنية لمندوبي الجامعة) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (مرتفعة) إلى أن جامعة الملك عبد العزيز تعمل على ضبط الممارسة المهنية والسلوكية لأعضاء الجامعة عن طريق وضع المبادئ والقواعد الأخلاقية، وذلك بإرسائها ميثاقاً أخلاقياً المهنة، ما يكفل وجود مرجعية أخلاقية تحقق كفاءة وشفافية الجامعة" (جامعة الملك عبد العزيز، 2018)، وربما يرجع حصول العبارة (تعلن الجامعة أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري) على درجة تطبيق (منخفضة)، إلى أن الفساد في الجامعة قليل الحدوث، ما يجعل الجامعة لم تتحدث عنه، أو قد يعود ذلك إلى العمل بمبدأ الستر، والحرص على سمعة موظفي الجامعة، أو ربما يشير إلى وجود قصور في ثقافة المحاسبة، وذلك يرتبط بما ذكرته الجمعية العامة للأمم المتحدة (2012) من أن وجود آليات ومعايير تحكم عملية المساءلة والمحاسبة لا يعد معياراً لتطبيقها بفاعلية ما لم تكن ثقافة المساءلة متأصلة على جميع مستويات الهرم الوظيفي.

وبذلك تكون إجابة السؤال الفرعي الأول أن تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المساءلة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.23)، وقد تشير هذه الدرجة المتوسطة لشفافية مجال المساءلة الإدارية إلى حاجة الجامعة لزيادة السعي نحو تفعيل الشفافية في عمليات المساءلة لتضمن فاعلية إجراءاتها، لما للمساءلة من أهمية في تحقيق الإنجاز المنضبط عبر توجيه العاملين للتركيز على النتائج المحققة، ولدورها في تشخيص وتقويم مكامن الضعف والقصور في الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد المجيد، ورخا (2018) التي أظهرت مستوى متوسطاً في شفافية المساءلة في كلية التربية بجامعة الأزهر، ونتيجة دراسة الموسى (2017) التي أظهرت مستوى متوسطاً في شفافية المساءلة الإدارية في جامعة الملك فيصل، ونتيجة دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي أظهرت مستوى متوسطاً للمساءلة الإدارية في جامعة الأميرة نورة، وتختلف مع نتيجة دراسة عثمان (2017) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لشفافية المساءلة الإدارية في الجامعات السودانية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟".

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
7	تُوظَّف الجامعة التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال لتيسير التعامل مع الأطراف المستهدفة بالاتصال	4.13	1.001	78%	1	مرتفعة
2	تتواصل الإدارات الأكاديمية مع مختلف الأفراد والأقسام في الجامعة بقنوات اتصال متعددة ومفتوحة	3.87	1.001	72%	2	مرتفعة
5	تنوع الجامعة في استخدام لوسائل الاتصال بما يناسب طبيعة الاتصال المطلوب وأهدافه	3.87	0.962	72%	3	مرتفعة
1	المعلومات التي تصدر من الإدارات العليا متاحة بدقة ووضوح لجميع منسوبي الجامعة	3.81	0.982	70%	4	مرتفعة
6	توفر الجامعة بيئة العمل المناسبة لإجراء عمليات الاتصال المختلفة بما يعمل على تيسير عملية الاتصال وتحقيق أهدافها	3.79	1.063	70%	5	مرتفعة
3	تفتح الجامعة قنوات اتصال متنوعة مع جميع شرائح المجتمع المحلي من المستفيدين والأطراف ذات العلاقة	3.72	0.948	68%	6	مرتفعة
8	تتيح الجامعة لمنسوبيها مراجعة الإدارات العليا لإبصار مشكلاتهم في العمل	3.62	1.164	66%	7	مرتفعة
4	تتسم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة	3.43	1.217	61%	8	مرتفعة
	تطبيق الاتصال الإداري ككل	3.78	0.882	70%	متوسطة	

يوضح الجدول (8) أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78 من 5)، وتراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال الاتصال الإداري ما بين (2.432-4.13 من 5).

كما يوضح أن العبارة (تُوظَّف الجامعة التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال لتيسير التعامل مع الأطراف المستهدفة بالاتصال) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.13) ونسبة مئوية بلغت (78%)، في حين جاءت العبارة (تتسم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة) في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.43) ونسبة مئوية بلغت (61%).

وترجع الباحثة حصول العبارة (تُوظَّف الجامعة التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال لتيسير التعامل مع الأطراف المستهدفة بالاتصال) على الترتيب الأول بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إلى أن جامعة الملك عبد العزيز تعمل على توظيف تكنولوجيا الاتصال في تعاملاتها، كإنشاء موقع إلكتروني لها لإبصار خدماتها لأكثر عدد من الجمهور، وكذلك توظيفها لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية الاتصال عبر إنشاء صفحات مختلفة لجميع أقسام وكليات الجامعة على الموقع الاجتماعي "تويتر"، وربما يرجع حصول العبارة (تتسم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة) على أقل العبارات موافقة في هذا المجال -مع أنها ما زالت ضمن نطاق المستوى المرتفع- إلى وجود نوع من الرسمية فيما بين الرؤساء والمرؤوسين، ووجود هذه العبارة ضمن نطاق المستوى المرتفع يشير إلى أن جامعة الملك عبد

العزیز تسعى إلى تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية، لأن هذا النوع من الاتصالات يرفع من مشاركة المنسوبين ويزيد من انتمائهم وولائهم للجامعة ويزيد من إنتاجيتهم، وهذا يرتبط بما ذكره Adu-Oppong, Agyin-Birikorang (2014) من أن تيسير الاتصال بين المستويات الإدارية إحدى خطوات تحقيق فاعلية الاتصال.

وبذلك تكون إجابة السؤال الفرعي الثاني أن تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.78)، وتشير هذه الدرجة لشفافية الاتصال الإداري إلى إدراك جامعة الملك عبد العزيز أن نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وكفاءة الاتصال فيها، بوصفه جوهر العمليات الإدارية، ولدوره الفاعل في ربط الجامعة بمستوياتها وأفرادها ربطاً ديناميكياً، وفي التأثير في علاقتها ببيئتها الخارجية من مؤسسات وأفراد، وهذا يرتبط بما جاء في دراسة الحربي (2012) من أن فاعلية الاتصال الإداري أحد أهم معايير قياس قدرة الجامعات على التواصل في بيئتها الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان (2017) التي أظهرت درجة مرتفعة لشفافية الاتصال في الجامعات السودانية، وتختلف مع نتيجة دراسة عبد المجيد، ورخا (2018) التي أظهرت أن شفافية الاتصال الإداري في كلية التربية بجامعة الأزهر جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ونتيجة دراسة الموسى (2017) التي كشفت عن درجة متوسطة في شفافية الاتصال في جامعة الملك فيصل، ونتيجة دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي كشفت عن أن مستوى شفافية الاتصال في جامعة الأميرة نورة كان متوسطاً.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:** "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟".

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفرقات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
7	تتخذ الجامعة تدابير أمنية تعمل على تنظيم مختلف أموراً من المعلومات وحمايتها	3.89	0.974	%72	1	مرتفعة
8	تحافظ الجامعة على سرية المعلومات التي قد يترتب على إفشائها إضرار بالمصلحة العامة أو الخاصة	3.85	1.045	%71	2	مرتفعة
1	تتصف المعلومات الصادرة من الجامعة بالمصادقية	3.81	0.982	%70	3	مرتفعة
2	تقدم الجامعة المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة لمستخدميها	3.81	1.075	%70	4	مرتفعة
3	تتسم المعلومات الصادرة من الجامعة بأنها تامة (دون حذف أو إضافة غير مبررة)	3.75	0.998	%69	5	مرتفعة
6	تعطي إدارة الجامعة الصلاحيات اللازمة للأطراف داخل الجامعة وخارجها للاطلاع على المعلومات حسب طبيعة عملهم	3.68	1.015	%67	6	مرتفعة
4	يوفر نظام المعلومات في الجامعة المعلومات الدقيقة لكل المستويات الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات	3.42	1.117	%60	7	مرتفعة
5	توفر الجامعة المعلومات الدقيقة لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير	3.30	1.137	%58	8	متوسطة
	تطبيق نظم المعلومات ككل	3.69	0.862	%67		مرتفعة

يوضح الجدول (9) أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69 من 5)، وتراوح

متوسطات تقديرات أفراد العينة على عبارات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات ما بين (3.30-3.89 من 5).

كما يوضح أن العبارة (تتخذ الجامعة تدابير أمنية تعمل على تنظيم مختلف أمور أمن المعلومات وحمايتها) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة مئوية بلغت (72%)، في حين جاءت العبارة (توفر الجامعة المعلومات الدقيقة لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير) في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.30) وبنسبة مئوية بلغت (58%).

وتُرجع الباحثة حصول العبارة (تتخذ الجامعة تدابير أمنية تعمل على تنظيم مختلف أمور أمن المعلومات وحمايتها) الترتيب الأول بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إلى أن عمادة تقنية المعلومات في جامعة الملك عبد العزيز لديها معايير عالية لحماية أمن المعلومات، فعمادة تقنية المعلومات وكما ورد في الموقع الرسمي للجامعة "تلتزم تطبيق المعايير الأمنية على العمادة ومشاريعها وجميع مصادر الشبكة الإلكترونية والتطبيقات والأنظمة حسب المعايير العالمية، وتعمل على تشغيل الأنظمة الإلكترونية المعتمدة في جامعة الملك عبد العزيز وفق السياسات العالمية للوصول لخدمات إلكترونية آمنة" (جامعة الملك عبد العزيز، 2018)، وذلك يرتبط بما ذكره السالمي، والكيلاني، والبياتي (2012، 24) من أن وضع الإجراءات الأمنية التي تعمل على تنظيم مختلف أمور أمن المعلومات وحمايتها يعد مطلبًا من أهم متطلبات نظم المعلومات، وربما يرجع حصول العبارة (توفر الجامعة المعلومات الدقيقة لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير) على الترتيب الأخير بدرجة تطبيق (متوسطة) إلى أنه قد يكون هناك قصور في توفير المعلومات من قبل الجامعة لطالبيها في التوقيت المناسب، وقد يشير ذلك إلى كثرة الإجراءات المتبعة عند طلب المعلومات وكثرة النماذج المطلوب تعبئتها، ما يتسبب في تأخير وصول المعلومات لطلابها، أو ربما يكون لظروف جائحة كورونا تأثيرًا في تقديرات أفراد العينة، إذ إن التواصل الإلكتروني قد يكون عاملاً مؤثرًا في تأخير وصول المعلومات في الوقت المناسب.

وبذلك تكون إجابة السؤال الفرعي الثالث أن تطبيق الشفافية الإدارية في مجال نظم المعلومات في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.69). وترجع الباحثة ذلك إلى أن هناك اهتمامًا من جامعة الملك عبد العزيز بشفافية نظمها المعلوماتية، لكونها أحد عوامل التنافسية في منظمات اليوم، فهي أحد الموارد الاستثمارية التي تعمل على رفع قدرات الجامعات التنظيمية وتعمل على استيفاء متطلبات التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان (2017) التي أظهرت درجة كبيرة لشفافية نظم المعلومات في الجامعات السودانية، وتختلف مع نتيجة دراسة Sariene, Rodríguez, de Rosari (2018) التي أظهرت مستوى متوسطًا في تحقيق الشفافية لصفحات الويب بالجامعات في مجال المشاركة الإلكترونية، ونتيجة دراسة الموسى (2017) التي أظهرت درجةً متوسطةً لشفافية المعلومات في جامعة الملك فيصل، ونتيجة دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي كشفت عن مستوى متوسط لشفافية نظم المعلومات في جامعة الأميرة نورة.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام؟".

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتبة تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
6	تقوم إدارة الجامعة بإصدار أدلة إرشادية واضحة لخطوات الحصول على الخدمات المقدمة من الجامعة	3.96	0.898	%74	1	مرتفعة
7	توفر إدارة الجامعة نماذج واضحة للمعاملات تسهل على الجمهور الاستفادة من خدماتها	3.91	0.883	%73	2	مرتفعة
1	تتسم خطوات إجراءات العمل في الجامعة بالتسلسل الواضح	3.70	1.186	%67	3	مرتفعة
4	تعمل الجامعة دائماً على تطوير الإجراءات لتتناسب تطوُّراً ساليب العمل	3.70	0.992	%67	4	مرتفعة
8	تحرص الجامعة على الاستفادة من آراء المراجعين وتقويمهم حول إجراءات العمل	3.53	0.992	%63	5	مرتفعة
2	تسهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل	3.40	1.214	%60	6	مرتفعة
5	تُطبَّق الجامعة الإجراءات نفسها على الجميع دون تمييز	3.38	1.078	%59	7	متوسطة
3	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بعدم الازدواجية في أداء الأعمال	3.19	1.210	%55	8	متوسطة
	تطبيق إجراءات العمل ككل	3.59	0.905	%65		مرتفعة

يوضح الجدول (10) أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59 من 5)، وتراوحت متوسطات تقديرات أفراد العينة على عبارات تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل ما بين (3.19-3.96 من 5).

كما يوضح أن العبارة (تقوم إدارة الجامعة بإصدار أدلة إرشادية واضحة لخطوات الحصول على الخدمات المقدمة من الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية بلغت (%74)، في حين جاءت العبارة (تتسم إجراءات العمل في الجامعة بعدم الازدواجية في أداء الأعمال) في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.19) وبنسبة مئوية بلغت (%55).

وتفسّر الباحثة حصول العبارة (تقوم إدارة الجامعة بإصدار أدلة إرشادية واضحة لخطوات الحصول على الخدمات المقدمة من الجامعة) على الترتيب الأول بدرجة تطبيق (مرتفعة)، بأن جامعة الملك عبد العزيز تعمل على توضيح خطوات إجراءات المعاملات وطرق سيرها للمستفيدين، حتى تكون الإجراءات للخدمات واضحة ومحدّدة، وذلك لغايات التصرف الأمثل ولتقليل الجهد والوقت المستغرق في سير المعاملات.

وربما يرجع حصول عبارة (تتسم إجراءات العمل في الجامعة بعدم الازدواجية في أداء الأعمال) على الترتيب الأخير بدرجة تطبيق (متوسطة) إلى أنه قد يكون هناك نوعٌ من نقص المواءمة في الإجراءات في الجامعة، من تعارض للمهام أو الصلاحيات الوظيفية وتوزيع مسؤوليات العمل، أو ربما يشير ذلك إلى وجود ارتجالية في التفويض لدى بعض القيادات، ما يجعلهم يولكون أكثر من شخص لتنفيذ العمل نفسه.

وبذلك تكون إجابة السؤال الفرعي الرابع أن تطبيق الشفافية الإدارية في مجال إجراءات العمل في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.59)، وهذه النتيجة لمجال إجراءات العمل تشير إلى أن جامعة الملك عبد العزيز تعمل باستمرار على تبسيط الإجراءات وتطويرها بغرض إتقان العمل، ولتحسين كفاءة الخدمات المقدمة من الجامعة، كما أنها تعي أهمية توضيح خطوات الإجراءات للمستفيدين حتى تحقق جودة الأداء بأقل التكاليف، ومن ثمّ كسب ثقة ورضا مستفيديها.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان (2017) التي أظهرت درجة كبيرة لممارسة شفافية إجراءات العمل في الجامعات السودانية، وتختلف مع نتيجة دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي كشفت مستوى ضعيفاً لشفافية إجراءات العمل في جامعة الأميرة نورة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل) تتأثر باختلاف متغيري: (الجنس، وسنوات الخبرة)؟".

أولاً- الجنس:

جدول رقم (11) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق

الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المساءلة الإدارية	ذكر	20	3.28	0.929	0.323	51	0.748
	أنثى	33	3.20	0.982			
الاتصال الإداري	ذكر	20	3.92	0.769	0.886	51	0.380
	أنثى	33	3.70	0.945			
نظم المعلومات	ذكر	20	3.77	0.851	0.523	51	0.603
	أنثى	33	3.64	0.878			
إجراءات العمل	ذكر	20	3.73	0.782	0.815	51	0.419
	أنثى	33	3.52	0.976			
تطبيق الشفافية الإدارية ككل	ذكر	20	3.66	0.753	0.669	51	0.506
	أنثى	33	3.50	0.892			

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات البحث (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل) وفي المجالات عامة، ومن ثمّ فليست هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات البحث مجتمعةً أو منفردة تتأثر بمتغير الجنس.

وترى الباحثة أن تقارب التقديرات بين الأفراد عينة البحث قد يعود إلى أنهم جميعاً ذكوراً وإنثياً ينتمون إلى ذات المستوى الإداري، كما أنهم يعملون ضمن منظومة إدارية واحدة تتبني المفاهيم الإدارية نفسها وتتبع إجراءات العمل ذاتها، أو ربما يعود هذا التقارب إلى تفاوت أعداد المستجيبين ما بين الإناث والذكور، فقد بلغ عدد الإناث ما نسبته (62.3%) على حين بلغت نسبة الذكور (37.7%) من المجموع العام لأفراد عينة البحث.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريم، والعبار، وعلي (2019) التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الشفافية تتأثر باختلاف متغير الجنس، وتختلف (إلى حدٍ ما) مع نتيجة دراسة الموسى (2017) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية في (مجال الاتصال) تتأثر باختلاف متغير الجنس.

ثانيًا- سنوات الخبرة:

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المساءلة الإدارية	أقل من (5) سنوات	9	2.73	1.044	1.961	0.151
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	16	3.16	1.069		
	(10) سنوات فأكثر	28	3.43	0.819		
الاتصال الإداري	أقل من (5) سنوات	9	3.18	1.081	2.923	0.063
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	16	3.79	0.755		
	(10) سنوات فأكثر	28	3.97	0.823		
نظم المعلومات	أقل من (5) سنوات	9	3.08	1.027	3.320	*0.044
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	16	3.66	0.736		
	(10) سنوات فأكثر	28	3.90	0.806		
إجراءات العمل	أقل من (5) سنوات	9	2.96	1.046	2.973	0.060
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	16	3.65	0.843		
	(10) سنوات فأكثر	28	3.77	0.832		
تطبيق الشفافية الإدارية ككل	أقل من (5) سنوات	9	2.98	0.999	3.159	0.051
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	16	3.55	0.778		
	(10) سنوات فأكثر	28	3.76	0.755		

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (12) الآتي:

- قيمة اختبار (أنوفا) غير دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل) وفي المجالات عامة، ومن ثمّ فليست هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في هذه المجالات تتغير بمتغير سنوات الخبرة.

- قيمة اختبار (أنوفا) دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (نظم المعلومات)، وعليه فهناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات تتأثر بمتغير سنوات الخبرة.

ولما وُجدَ من معنوية في اختبار أنوفا أُجري اختبار شيفيه للتعرف إلى دلالة الفروق. وكانت النتائج كالآتي:

جدول (13) نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة (1)	المتوسط	سنوات الخبرة (2)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
نظم المعلومات	أقل من (5) سنوات	3.08	(10) سنوات فأكثر	3.90	-0.81399	*0.045

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات التي تتأثر بمتغير سنوات الخبرة كانت بين (مَن كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات) وبين (مَن كانت خبرتهم (10) سنوات فأكثر) لصالح (مَن كانت خبرتهم (10) سنوات فأكثر) ذوي المتوسط الحسابي الأعلى، وهذا يعني أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة فإن الأفراد يميلون للحكم أن هناك شفافية إدارية

أعلى في مجال نظم المعلومات، وقد يعود ذلك إلى أن زيادة سنوات الخبرة تزيد من إدراك رؤساء ومشرفات الأقسام لدرجة تطبيق الشفافية في هذا المجال، وربما يكون مصدر ذلك النضج الوظيفي وتراكم الخبرات والعلاقات التي تجعل عملية الوصول إلى المعلومات أكثر سهولة، وربما يعود إلى عدم وضوح الصورة وضوحاً كاملاً لدى (رئيس/مشرفة) القسم المستجد، الأمر الذي يجعل معايير الشفافية تتغير بتقادم سنوات العمل في المجال الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الموسى (2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال شفافية نظم المعلومات تتأثر بمتغير سنوات الخبرة، وتختلف (إلى حدٍ ما) مع نتائج دراسة عبد المجيد، ورخا (2018) التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية حول جميع مجالات الشفافية الإدارية تتأثر بمتغير سنوات العمل، ونتائج دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي أظهرت فروقاً في متغير سنوات الخبرة في مجالات الشفافية ولكن لصالح الفئات الدنيا.

- نتيجة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام في مجالات: (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، ونظم المعلومات، وإجراءات العمل)؟

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمحاورو واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	درجة التطبيق
2	الاتصال الإداري	3.78	0.882	70%	1	مرتفعة
3	نظم المعلومات	3.69	0.862	67%	2	مرتفعة
4	إجراءات العمل	3.59	0.905	65%	3	مرتفعة
1	المساءلة الإدارية	3.23	0.955	56%	4	متوسطة
	درجة تطبيق الشفافية الإدارية ككل	3.56	0.838	64%		مرتفعة

يتبين من الجدول (14) أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إذ جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.56)، بانحراف معياري (0.838).

كما يتبين أن تطبيق الشفافية في مجال الاتصال الإداري جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.78)، يليه في الترتيب الثاني تطبيق الشفافية في مجال نظم المعلومات بمتوسط حسابي (3.69)، وفي الترتيب الثالث تطبيق الشفافية في مجال إجراءات العمل بمتوسط حسابي (3.59)، وفي الترتيب الرابع والأخير تطبيق الشفافية في المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي (3.23).

وتتفق هذه النتيجة (إلى حدٍ ما) مع نتائج دراسة الموسى (2017)، إذ حقق محور شفافية الاتصال أعلى المتوسطات الحسابية في جامعة الملك فيصل، وأقلها -في المحاور المتفقة مع هذا البحث- محور شفافية المساءلة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عثمان (2017)، إذ إن مجال المساءلة الإدارية حصل على أعلى المتوسطات في الجامعات السودانية، على حين كان أقلها مجال الاتصال الإداري، ونتائج دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي أظهرت أن الشفافية في نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة تمثل العامل الأكثر وضوحاً في المستوى العام للشفافية الإدارية، وأقلها شفافية إجراءات العمل.

وبذلك تكون الإجابة عن السؤال الرئيس: أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة تطبيق (مرتفعة)، إذ جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3.56)، وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن إدارة جامعة الملك عبد العزيز تدرك دورها جيداً -كإحدى جامعات المملكة الرائدة- في دعم متطلبات النمو المجتمعي، ويتجلى ذلك في وعيها بمفهوم الشفافية والدور الفاعل الذي تؤديه في تحقيق

التنمية الإدارية، فالتزام الشفافية في كل العمليات الإدارية يخلق بيئةً عمليةً تنتهج الصدق والنزاهة في كل شؤونها التنظيمية وعلى جميع مستوياتها، ومن ثم ضمان سير الأعمال بكل دقة ووضوح وموضوعية، الأمر الذي ينعكس على سلوك الأفراد ولاءً وإبداعاً، ويرفع من ثقة المجتمع ودعمه ومن ثم توحيد الجهود والطاقت نحو تحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان (2017) التي أظهرت أن الدرجة الإجمالية لمجالات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة، وتختلف مع نتيجة دراسة عبد المجيد، ورخا (2018) التي أظهرت أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الأزهر جاء بدرجة متوسطة في المجالات عامةً، ونتيجة دراسة الموسى (2017) التي أظهرت أن الشفافية الإدارية تُمارس بدرجة متوسطة في جامعة الملك فيصل، ونتيجة دراسة الشمري، والمنصور (2015) التي أظهرت درجةً متوسطةً لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة، ونتيجة دراسة Egorov, et al (2015) التي أظهرت أن تطبيق مبدأ الشفافية في غالبية الجامعات الروسية كان محدوداً، ونتيجة دراسة كريم، والعبار، وعلي (2019) التي أظهرت انخفاض مستوى التزام تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي.

ملخص النتائج:

تعرض الباحثة خلاصة نتائج البحث كما يأتي:

- 1- أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاء بدرجة مرتفعة.
- 2- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المساءلة الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت متوسطة.
- 3- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت مرتفعة.
- 4- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال نظم المعلومات في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت مرتفعة.
- 5- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال إجراءات العمل في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام جاءت مرتفعة.
- 6- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في المجالات عامةً تتأثر بمتغير الجنس.
- 7- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجالات (المساءلة الإدارية، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل) تتأثر بمتغير سنوات الخبرة.
- 8- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال (نظم المعلومات) تتأثر بمتغير سنوات الخبرة بين (من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات) وبين (من كانت خبرتهم (10) سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم (10) سنوات فأكثر).
- 9- كان مجال الاتصال الإداري أكثر مجالات الشفافية تطبيقاً في جامعة الملك عبد العزيز، إذ جاء في الترتيب الأول، يليه مجال نظم المعلومات، ثم مجال إجراءات العمل، وأخيراً مجال المساءلة الإدارية.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي خلص إليها هذا البحث وبالإفادة من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة توصي الباحثة وتقتح الآتي:

1. توصلت نتائج البحث إلى واقع تطبيق مرتفع للشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، ويتطلب هذا من وزارة التعليم تعزيز هذا المستوى، بتكوين إطار عام للنزاهة تركز عليه جامعات المملكة، وذلك بوضع القوانين والقواعد الملزمة للشفافية، ورفع مستوى الكوادر القيادية في الجامعات بتفعيل البرامج التدريبية باستمرار فيما يخص الشفافية والمساءلة وتعزيز قيمهما.
2. على جامعة الملك عبد العزيز تعزيز هذا المستوى من الشفافية عن طريق إنشاء وحدة متخصصة تعمل على المتابعة الفاعلة للأنظمة والقوانين المتصلة بالشفافية في الجامعة، وزيادة البرامج التي تسهم في ترسيخها لتكون عنواناً للممارسات الإدارية على جميع المستويات الوظيفية.
3. العمل على زيادة الفاعلية في آليات المساءلة، وهذا يقتضي منها أولاً تعميق ثقافة المساءلة، وذلك بممارستها تدريجياً، لُرسخ قيمةً مؤسسية، ويتطلب ذلك وعي الإدارات العليا والتزامها واستعدادها للتغيير والتطوير.
4. تعزيز قيم النزاهة بالعمل على توضيح آليات الشفافية والمساءلة في المؤتمرات والنشاطات الوظيفية المختلفة، لتكون تلك القيم ومقتضياتها واضحة ومعلنة للجميع.
5. العمل على الحد من الفساد بكل أشكاله وصوره، ويتضمن ذلك تطبيق الإجراءات نفسها على الجميع دون تمييز، ومحاسبة المقصرين مهما كانت مناصبهم، وإعلان المتورطين في قضايا الفساد الإداري.
6. تسهيل الإبلاغ عن أعمال الفساد بتوفير الضمانات التي تكفل الحماية للمُسهمين في الكشف عن مظاهر الفساد، مع ضرورة تسهيل إجراءات الإبلاغ، والتعامل معها بسريّة تامة.
7. توفير المعلومات لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب دون تقديم أو تأخير، فعامل التوقيت مهم جداً في كثير من العمليات.
8. العمل على مواءمة الإجراءات بالحد من التعارض بين المهام والصلاحيات بما يضمن سلاسة الإجراءات وسيرها وفق ما خُطط له، ومن ثم تكامل الجهود وتحقيق الأهداف.
9. على رؤساء ومشرفات الأقسام -بصفتهم العنصر البشري المسؤول عن الإشراف على أقسام الجامعة ورفع أداؤها- تعزيز البيئة العملية التي تنتهج الشفافية في جميع التعاملات الإدارية والأكاديمية للارتقاء بأداء الأقسام، ورفع مستوى جودتها وتطوير مخرجاتها، وصولاً لتحقيق الأهداف والسياسات العليا في الجامعة.

الدراسات المقترحة:

في ضوء ما جاء في نتائج البحث وتوصياته، فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات الآتية:

- دراسة حول آليات تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة في الجامعات.
- دراسة حول تأثير الشفافية في المنظومة القيمية للمجتمعات/الجامعات.
- دراسة حول دور المحاسبة في تحفيز الإبداع الوظيفي.
- دراسة حول دور الشفافية في تحقيق نزاهة إجراءات العمل.

أولاً- المراجع بالعربية

- [1] أبو شقرا، روان خضر وسلامة، كايد محمد وجبران، علي محمد (2018). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" دراسات العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (1)، صفحة: 281-302.
- [2] الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2016). "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد" الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله.
- [3] بالحبيب، فريدة (2017). "مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- [4] بدح، أحمد محمد أحمد (2012). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها" مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (59)، صفحة: 7-32.
- [5] برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، الشفافية والمساءلة، تاريخ الدخول 2021/3/2م من موقع: <https://pogar.org/arabic/governance/transparency-and-accountability.html>
- [6] الهيجي، عصام أحمد (2014). "الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري" ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- [7] التويجري، صائب إسماعيل (2015). "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- [8] جامعة الملك عبد العزيز (2018). "عمادة تقنية المعلومات، سياسة أمن المعلومات والجودة" تاريخ الزيارة 2021/04/21 من الرابط: <https://it.kau.edu.sa/Pages-Policy-security.aspx>
- [9] جامعة الملك عبد العزيز (2018). "الرؤية والأهداف" تاريخ الزيارة 2021/3/30 من الرابط: <https://2u.pw/tbKCF>
- [10] جامعة الملك عبد العزيز (2018). "ميثاق أخلاقيات المهنة لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة الملك عبد العزيز" جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- [11] جمعية الشفافية الكويتية (2012). "النظام الأساسي (بعد التعديل)، بموجب اجتماع الجمعية العمومية غير العادية الأولى المنعقدة بتاريخ 3 أبريل 2012" الكويت: جمعية الشفافية الكويتية.
- [12] الجمعية العامة للأمم المتحدة (2012). "أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة" الدورة السادسة والستون البندين 132 و140 من جدول الأعمال، استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة وحدة التفتيش المشتركة 18 فبراير 2012، الجمعية العامة للأمم المتحدة، جنيف.
- [13] حرب، نعيمة محمد (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [14] الحربي، محمد بن محمد (2012). "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود" المجلة الدولية متعددة التخصصات للتعليم، المجلد (1)، العدد (6)، صفحة: 308-341.
- [15] الحسن، مي محمد (2010). "درجتا المساءلة والفعالية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- [16] رشيد، قاعدة (2016). "دور المحاكم المالية في تكريس الشفافية ومحاربة الفساد الإداري والمالي" المنارة للدراسات القانونية والإدارية، المجلد 2016، العدد 12، 7-21.
- [17] السالمي، علاء والكيلاني، عثمان والبياتي، هلال (2012). "أساسيات نظم المعلومات الإدارية" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط4
- [18] السبيعي، فلاح (2017). "أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية" المجلة العربية للإدارة، المجلد (37)، العدد (1)، صفحة: 181-205.
- [19] الشباطات، محمد علي (2018). "مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة" مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، صفحة: 147-159.
- [20] الشمري، فوزية صالح والمنصور، سناء أحمد (2015). "مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (2)، صفحة: 369-398.

- [21] الشهري، عبد الله عوض (2018). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية" بحث مستل من رسالة دكتوراة بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"، المجلة التربوية، العدد (54)، صفحة: 490-522.
- [22] صديق، مصطفى محمد (2010). "شفافية نظم المعلومات (منظور استراتيجي)" مجلة تنمية الراقدين، المجلد (32)، العدد (100)، صفحة: 275-284.
- [23] الصيرفي، عبد الناصر أحمد (2017). "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس (2013-2015)" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- [24] الصيرفي، محمد (2014). "تبسيط الإجراءات" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- [25] الضمور، عبد المهدي ياسين (2020). "المساءلة لضمان نزاهة القضاء" مجلة العلوم القانونية والسياسية، السنة (10)، العدد (1)، صفحة: 165-206.
- [26] الطوب، ريم عبد العزيز إبراهيم (2019). "آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بجامعة حائل-" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (22)، صفحة: 1-27.
- [27] الطيب، مرام أحمد (2021). "أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الصادرات السودانية - شركة الصمغ العربي نموذجًا"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (51)، صفحة: 331-355.
- [28] عباينة، جمانة أحمد (2013). "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- [29] عبد المجيد، أشرف عبد التواب ورخا، محمد عبد الوهاب (2018). "واقع ممارسة الشفافية الإدارية كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة" دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (98)، صفحة: 351-383.
- [30] عثمان، صلاح الدين أبوبكر (2017). "واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية" رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- [31] عثمان، محمد قدرى حسن (2014). "الشفافية الإدارية" مجلة الفكر الشرطي، المجلد (23)، العدد (90)، صفحة: 150-206.
- [32] عصفور، محمد شاكر (2018). "أصول التنظيم والأساليب" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3.
- [33] علي، صباح حميد وأبو زيتون، غازي فرحان (2007). "الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- [34] العمري، مشرف علي عبد الله (2013). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها" أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [35] الغالبي، محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2001). "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية 6-8 نوفمبر 2001- القاهرة - جمهورية مصر العربية، صفحة: 215-233.
- [36] القيسي، خليل عوض (2019). "المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- [37] كريم، رمضان سعد والعبار، إبتسام علي وعلي، عصام حسين (2019). "واقع الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة جامعة الزيتونة، العدد (30)، صفحة: 197-281.
- [38] اللوزي، موسى (2007). "التنظيم وإجراءات العمل" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2.
- [39] مجمع اللغة العربية بالقاهرة (إبراهيم مصطفى/ أحمد الزيات/ حامد عبد القادر/ محمد النجار) المعجم الوسيط، ب.ت الناشر: دار الدعوة تاريخ الدخول 02\02\2021 من الموقع: <https://al-maktaba.org/book/7028/489>
- [40] محمد، بهاء زكي (2018). "الشفافية في إدارة الدولة طريق الإصلاح الإداري" دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- [41] مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (2011). "إرساء قواعد النزاهة والحد من الفساد في مؤسسات الدفاع: خلاصة وافية لأفضل الممارسات، تحت رعاية منظمة حلف شمال الأطلسي ووزارة الدفاع السويسرية" مركز جنيف للرقابة الديمقراطية للقوات المسلحة، جنيف.
- [42] مسلم، عبد الله حسن (2015). "مهارات الاتصال الإداري والحوار" دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1

- [43] منظمة الشفافية الدولية (2014). "الممارسات القانونية الفضلى لحماية المبلغين الداخليين ودعم التبليغ الداخلي من أجل المصلحة العامة" المبادئ الدولية لقانون حماية المبلغين 2014، منظمة الشفافية الدولية، برلين.
- [44] الموسى، ناهد عبد الله (2017). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل" المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد (11) صفحة: 97-141.
- [45] نزاهة، "أهداف الهيئة واختصاصاتها" تاريخ الدخول 2020/2/18 م من الرابط: <https://nazaha.gov.sa/ar-sa/Pages/Goals.aspx>
- [46] يامنة، ترايكية ونسمة، مسعودان (2019). "تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة "كار" من القطاع العام ومؤسسة "اليونس" من القطاع الخاص بولاية الجزائر"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (34)، صفحة: 93-110.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- [1] Adu-Oppong, Akua Ahyia & Agyin-Birikorang, Emmanuel (2014). "COMMUNICATION IN THE WORKPLACE: GUIDELINES FOR IMPROVING EFFECTIVENESS" GLOBAL JOURNAL CIMMERCE &MANAGEMENT PERSPECTIVE vol.3(5), Pages: 208-213.
- [2] Egorov, Evgeny Evgenievich, et al. (2015). "Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives" International Education Studies; Vol (8), No (5).
- [3] Gonzalez, Paulo & Correa, Marcelo & LazzaroSalazar, Mariana & Toranzo, Marco & Alcaino, Barbara (2018). "ETHICAL VALUE OF TRANSPARENCY ON PROFESSIONAL FORMATION" IACEE World Conference on Continuing Engineering Education (16TH MONTERREY 2018).
- [4] Hanskamp-Sebregts, et al. (2020). "Transparency about internal audit results to reduce the supervisory burden" A qualitative study on the preconditions of sharing audit results, Health Policy 124.216–223.
- [5] Patrizia Gazzola & Massimo Ratti (2014). "Transparency In Italian Non Profit Organizations" Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), pages: 125-135.
- [6] Pinedo, M, chiyon, I. & Perez, F. (2012). "The influence of transparency on self- evaluation as part of the university accreditation process in Peru, Procedia - Social and Behavioral Sciences" (46) , Pages; 1069 – 1076.
- [7] Quacquarelli Symonds (2021). April 0 2, 2021 from: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>
- [8] Sariene, Laura Saraite & Rodríguez, María del Mar Gálvez, & Arturo Haro de de Rosari (2018). "Exploring determining factors of web transparency in the world's top universities" Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review, Volume (21), Issue (1), Pages: 63-72.
- [9] transparency international (2019). "Integrity at Work Conference 2019, LEADING WITH INTEGRITY How to foster ethical behaviour in the workplace" 20 NOVEMBER 2019 Radisson Blu Hotel, Dublin 8 Access date, March 03, 2021 from: <https://www.transparency.ie/integrity-work/conference-2019>
- [10] Wageningen University (2016). "DISCLOSING SUSTAINABILITY The Transformative Power of Transparency?" An international conference organized at Wageningen University, the Netherlands. June 24- 25, 2016 Access date, November 28, 2020 from: <https://www.wur.nl/en/Research-Results/Chair-groups/Social-Sciences/Environmental-Policy-Group/Research/Transparency-Conference-2016.htm>