

## مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. سناء أحمد المنصور

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
sana\_m6@hotmail.com

د. فوزية صالح الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
Shammri-f@hotmail.com

## مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. فوزية صالح الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. سناء أحمد المنصور

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية، هي: المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل. كما استهدفت الدراسة التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل وسنوات الخبرة والدرجة العلمية ونوع الكلية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي في الجامعة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، يليه شفافية الاتصال الإداري فشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، النزاهة، الفساد الإداري، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

## Degree of Administrative Transparency at Princess Nora Bint Abdulrahman University

**Dr. Fozyha S. Alshammri**

College of Education

Princess Nora Bint Abdulrahman University

**Dr. Sana A. Almansour**

College of Education

Princess Nora Bint Abdulrahman University

### Abstract

This study aims at identifying the degree of administrative transparency from the perspective of deans and their deputies, department chairs and faculty at Princess Nora University. Administrative areas investigated are: information, communication, accountability, participation, and procedure. Study targeted significant statistical differences to position, experience, academic grade and college type variables. Study employed the descriptive approach and random sampling. Data collection performed through an electronic questionnaire circulated by the Deanship of Scientific Research. Study results show: medium degree of practicing administrative transparency, significant statistical difference with respect to experience and degree of transparency variables, where faculty with less experience rated university administrative transparency higher than faculty with long years of experience, information system is the most transparent followed by communication, participation and accountability. Work procedure is the least transparent among administrative areas, it received a weak rating.

**Keywords:** transparency, integrity, administrative corruption, princess Nora Bint Abdulrahman University.

## مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. فوزية صالح الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

د. سناء أحمد المنصور

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### المقدمة :

شهد التعليم العالي تطوراً مذهلاً على المستوى العالمي خلال العقدين الماضيين، وذلك بسبب التطورات الجذرية التي أثرت في هياكله التنظيمية، وأهدافه، ووظائفه العلمية والمعرفية. وللانسجام مع تلك التطورات ومواكبتها سعت كثير من دول العالم في مستهل القرن الحادي والعشرين عبر خططها الرامية إلى تطوير التعليم العالي لإيجاد سبل تمكن الجامعات من التكيف مع المتغيرات المذهلة التي تجتاح المجتمعات الإنسانية، ومنها الاهتمام بتطوير الجامعات (Unesco, 1998) وقد أكد (Bleiklie, 2005) أن الأزمة التي تعاني منها الجامعات بشكل عام لا تعزى لنقص الموارد المادية، أو ضعف كفاءة أعضاء هيئة التدريس، بل هي نتيجة حتمية لعدم قدرة نظام التعليم الجامعي نفسه على مواجهة تحديات وتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين.

كما ذكر أبو كريم (٢٠٠٥) أن أغلب الدول النامية تعاني من مشكلات إدارية كالإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات وغياب المساءلة والنزاهة وانتشار الفساد بأشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين وعدم تفعيل الإدارة التشاركية، والمبالغة في استخدام الأنماط الإدارية التقليدية، التي انعكست على المؤسسات الجامعية في ملامح التسلط وعدم التفويض وتقليص الصلاحيات والحجب والتعتيم، أو ما يطلق عليه إدارياً انعدام الشفافية. ولا شك أنه في ظل عجز الأساليب الإدارية التقليدية على مواجهة والتعامل مع الواقع، تبدو الفرصة سانحة لأن يظهر وينمو الفساد ويكون الأكثر تأثيراً في مجرى الأمور (هلال، ٢٠٠٨) فقد أصدرت منظمة الأمم المتحدة أكثر من تقرير عن الفساد الإداري في العالم وأنه من الأسباب الرئيسة لتخلف دول العالم الثالث، وفي التقرير الصادر عام ٢٠٠٤ عن التنمية البشرية في العالم الثالث ركزت الأمم المتحدة على الفساد الإداري كعامل تخلف لهذه الدول (هلال، ٢٠٠٨) ولذلك تحتاج القيادات الإدارية في مواجهتها للمتغيرات السريعة

إلى العمل من خلال الاتجاهات والمهارات الإدارية الحديثة التي تمثل ضماناً قوية للنجاح في تحقيق الأهداف من ناحية، وعدم إتاحة الفرصة لظهور أو نمو الفساد من ناحية أخرى. وتتمثل هذه العمليات في توفير الضمانات اللازمة لمقاومة ومحاربة الفساد مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبة. كما حظيت الشفافية باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة، كونها مطلباً دينياً مرتبطاً بتشريعاتنا الإسلامية قبل أن تكون مطلباً حضارياً. وقد وضع تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠١١ المملكة في المرتبة (٥٧) على مستوى العالم، والسادسة على مستوى الدول العربية من حيث انعدام الشفافية وانتشار الفساد (Transparency International, n. d).

وهو ما أكد الحاجة الماسة لزيادة التركيز على فهم وتبني مفاهيم الشفافية والمساءلة الإدارية، مما دعا المملكة إلى الانضمام للاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد والمبادرة بتأسيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والتي عملت على حث أجهزة الدولة المختلفة إلى تطبيق الشفافية ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

#### - مفهوم الشفافية :

عرفه قاموس ميريام ويبستر (Merriam Webster n. d) بأنه الشيء الدقيق أو الصافي الذي يمكن الرؤية من خلاله، واستخدم -مصطلح الشفافية -لأول مرة في القرن الخامس عشر الميلادي وهو كلمة لاتينية الأصل وتعني أن يظهر الشيء ذاته. وفي معجم المصباح المنير ورد "ثوب شفيف أي رقيق" و "هو الذي يستشف ما وراءه أي يبصر" (الفيومي، ١٩٧٨) معظم القواميس المعاصرة تصف الشفافية بالعلانية والوضوح والصراحة، ويعتبر تعريف الشفافية مثيراً للنقاش فهو يعتمد على ما يرتبط به من عوامل كالمحتوى والبيئة والمهنة والإيراد المادي والديموغرافيا والتأثير العاطفي وغير ذلك من العوامل التي لا تحصى (Oliver & Oliver, 2004) وقد تطور معنى الشفافية من الرؤية الكلاسيكية إلى رؤية حديثة تشتمل على المساءلة والعلانية ومزاوجة الشفافية مع المساءلة والكفاءة والفعالية (Ball, 2009) ويعرف أفندي الشفافية بأنها "تأكيد على مصداقية منظمة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن النشاط وأهدافه ومصادر تمويله وفتح أبواب هذه المنظمة أمام الجميع" ("الشفافية في أعمال الإدارة العامة"، ٢٠١٢) والشفافية نقيض الغموض والسرية وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دعا للأخذ بها رواد الفكر الإداري والسياسي لأهميتها وتأثيرها في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد (السكرانة، ٢٠١١) وتعرف الشفافية أنها "الوضوح التام في اتخاذ القرار ورسم السياسات وعرضها على

الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة“ (الراشدي، ٢٠٠٧) ويرى هلال (٢٠١٠) الشفافية بأنها حق الجمهور في معرفة المعلومات وآلية صنع القرار كما يعتبرها مدخلاً لوضع المعايير الأخلاقية وميثاق العمل وأداة لمحاربة الفساد. ويجهد متضافرة لفروع منظمة الشفافية الدولية في الدول العربية حددت الشفافية بأنها وضوح وإعلان القواعد السياسية المتبعة في تصريف شؤون الدولة أمام جميع المواطنين دون تمييز أو إقصاء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩) ويلخص أبو كريم (٢٠٠٩) مفهوم الشفافية بأربع كلمات وهي المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة ويطلق عليها مسمى جوهر الشفافية. ويشبه (Kim, 2011) ممارسة الشفافية بالتمرين الرياضي وبناء العضلات فكلما قويت العضلات ازدادت الشفافية.

ويرى (Bennis, Goleman and O'Toole, 2008) أنه لا يوجد شفافية مطلقة وهي غير محبذة عندما يتعلق الأمر بالأمن القومي أو استراتيجية شركة ما، أو إعطاء معلومات للمنافسين، أو عند العمل لإعلان براءة اختراع.

## ٢- عناصر الشفافية :

تشكل عناصر الشفافية من العلانية والقانونية. العلانية تشكل العنصر الأساسي والخطوة الأولى في تطبيق الشفافية من خلال إجراءات الرقابة والمساءلة على الأنشطة الإدارية العامة، وتوفيرها من واجبات الإدارة التي تقوم بإيصال المعلومات لأفراد المجتمع عبر آليات العلانية من خلال عدة طرق تتضمن المؤتمرات الصحفية ووسائل الإعلام وغيرها (العتيبي، ٢٠٠٩) أما القانونية فهي النص القانوني الثابت الذي يضمن توافر العلانية من جهة وممارسة حق الرقابة من جهة أخرى في حال نص القانون على إلزام الجهات الإدارية بالشفافية، وبالتالي تتمكن أجهزة المجتمع المدني من أداء دورها في كشف الانحراف والفساد في العملية الإدارية (السكرانة، ٢٠١١)

## ٣- أهمية الشفافية :

أضحت الشفافية مفهوماً إدارياً حديثاً و مؤشراً عالمياً ومحللاً لإظهار مستوى نزاهة مؤسسات القطاعين العام والخاص في مختلف دول العالم. فهي توظف في خدمة المصلحة العامة وفتح قنوات الاتصال بين المسؤولين والمستفيدين، كما تعتبر أداة هامة في مكافحة الفساد، وعامل استقرار سياسي للمجتمعات من خلال الوصول إلى المعلومات والآليات عن سير إدارة شؤون المجتمع وسلطاته التشريعية والتنظيمية والتنفيذية (الراشدي، ٢٠٠٧) وتؤدي الشفافية إلى خلق بيئة مناسبة للممارسة الديمقراطية والمساءلة والنزاهة، وإشاعة الانضباط والالتزام بالقيم الأخلاقية. عندما تتسم القوانين والأنظمة بالشفافية تزول العوائق

البيروقراطية والروتينية وتصبح الإجراءات أقل تعقيدا (العتيبي، ٢٠٠٩) وعندما تمارس الشفافية تتضاءل فرص الفساد واستغلال السلطة فتصبح ممارسة السلطة تكليفاً ومسؤولية عوضاً عن تشريف وامتنياز (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩) ووصفت الشفافية في المنتدى الأعلى الرابع للإغاثة الفعالة الذي عقد بمدينة بوسان في جمهورية كوريا الجنوبية بأنها أحد أسس التنمية الحديثة حيث تقوم على العمل والالتزام الجماعي لتغيير السلوك المتخذ في التنمية وتطويره. (Busan partnership for effective development co-operation, n d).

#### ٤- مؤشرات الشفافية الدولية وهيئات مكافحة الفساد العالمية :

أبرز الجهات المختصة بمكافحة الفساد عالمياً:

١- منظمة الشفافية الدولية Transparency International من خلال مؤشر الفساد (Corruption Perception Index CPI) التابع لها والذي يصدر سنوياً قائمة بتصنيف مستويات الفساد في دول العالم. (Corruption perception index, n d)

٢- الأمم المتحدة (UN United Nations) من خلال إصدار اتفاقية مكافحة الفساد (الأمم المتحدة، ٢٠٠٤)

٣- البنك الدولي World Bank من خلال وضع استراتيجيات وآليات لمساعدة الدول على مكافحة الفساد والحد من آثاره على عملية التنمية. (Governance & public sector management, n d)

٤- صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund n d) الذي يقوم بتعليق المساعدات المالية للدول التي يلعب فيها الفساد دوراً في إعاقة التنمية الاقتصادية.

٥- غرفة التجارة الدولية (International chamber of Commerce n d) الجهات المختصة بمكافحة الفساد عربياً ومحلياً :

على المستوى العربي تهدف المنظمة العربية لمكافحة الفساد لنشر ثقافة مكافحة الفساد وتوعية أفراد ومؤسسات المجتمع المدني العربي بأهمية مكافحته لما له من آثار ضارة على الاقتصاد الوطني والتماسك الاجتماعي. (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، د. ت).

وعلى المستوى المحلي في الوطن العربي يوجد مؤسسات وهيئات لمكافحة الفساد مثل الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في السعودية (نزاهة) وهيئة مكافحة الفساد في الأردن وهيئة الرقابة الإدارية في مصر والهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد في اليمن تهدف لتعزيز قيم الأمانة والكشف عن الفساد ومناهضته، كما تقوم إدارات محلية أخرى بدور رقابي للتأكد من نزاهة الأداء.

**٥- الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:**

يعرفها أبو كريم (٢٠٠٩) إجرائياً «مجموعة السلوكيات والأداءات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج المؤسسة والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صناعة القرارات ووضوح السياسات والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة» (ص ٤٥)

يعتقد Heyneman أن الفساد يقوم بإعاقة ثلاث غايات رئيسة في التعليم وهي القبول أي دخول المؤسسة التعليمية والعدل والجودة (Orkodashvili, 2011).

٦- العوامل المؤثرة على مستوى الشفافية الإدارية:

**١ - نظم المعلومات الادارية:**

تتمثل شفافية نظم المعلومات في المنشأة في جانبين: فلسفة النظام و مكوناته التي ترتبط بعلاقتة مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وللشفافية الإدارية في نظام المعلومات خصائص أهمها: صدق المعلومة وكمالها و توقيتها وسهولة الوصول إليها ومدى انتشارها ووضوحها (الغالبى والعامري، د. ت) ويشير الطشة وحوامدة (٢٠٠٩) إلى ما دونه Vaughn عن الشفافية أنها توافر المعلومات وتدفعها بحرية بحيث تكون في متناول الجميع. وتكون المعلومات المتعلقة بالنظم والقوانين والقرارات والسياسات واللوائح متوفرة للعامه (الجرواني، ٢٠١٢)

**٢- الاتصال الإداري:**

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المنشأة، وتوافر نظم اتصال فعالة مناسبة في الأسلوب والتوقيت تتسم بالانفتاح والوضوح والمصادقية والتغذية الراجعة يمكن المنشأة من بناء نظام للشفافية والنزاهة، ولا تتحقق الشفافية إلا من خلال نظام اتصال فعال، وشفافية الاتصالات الإدارية تغذي جانب تبادل المعلومات والبيانات اللازمة التي تكفل سير عمل المنشأة وتعاون الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها (أبو كريم، ٢٠٠٥)

**٣- المساءلة الإدارية:**

يرى Ketchum أن أحد مظاهر الشفافية الإدارية تظهر من خلال المحاسبية واتخاذ القرار والمشاركة المجتمعية، ويشير (المدني) أن من مبادئها وضوح قواعد تطبيق النظام من عدمه والمساواة في التطبيق، ويلخص (بطاح) عناصرها الرئيسية بوجود معايير يمكن تطبيقها وتقييم مدى استيفائها وإعلان نتائج التقييم واتخاذ القرارات والتغذية الراجعة (الحربي، ٢٠١٢). ويوضح تقرير التنمية في العالم (١٩٩٧) قواعد لمكافحة الفساد من خلال



مبدأين رئيسيين وهما: الإعلان والمساءلة والأخيرة تقوم على إخضاع الأداء للرقابة والمحاسبة والتقويم، وترتبط المساءلة بالإصلاح الإداري وتدفع بالمنشأة نحو الاستقامة والعمل وفق القواعد والأنظمة (السبيعي، ٢٠١٠).

#### ٤- المشاركة الإدارية:

تطبيق الانماط الإدارية الحديثة مثل الإدارة المفتوحة والإدارة المرئية والإدارة بالرؤية المشتركة وتمكين العاملين ومشاركتهم في صناعة القرار في بيئة تتمتع بدرجة عالية من الانفتاح وقنوات اتصال فعالة وأنظمة وقواعد واضحة لتسيير العمل بسلاسة من شأنه رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق الشفافية في إدارة المنشأة (أبو كريم، ٢٠٠٥). وتتحقق المشاركة الفعلية في الإدارة المفتوحة من خلال أربعة مبادئ رئيسية وهي: المصارحة بالأرقام المتعلقة بتطور الموقف المالي للمنشأة، وملكية حقيقية وليست خدعة للأفراد العاملين، وتعزيز العمليات أي تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات، والدور القيادي الجديد لتغيير فكر وخبرات العاملين بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين (أبو بكر، ٢٠٠١).

#### ٥- إجراءات العمل:

ترتبط الشفافية بإجراءات العمل وتتمثل من خلال وضوح الإجراءات وإعلانها وبساطتها وسرعتها ودعمها بأدلة تنظيمية واضحة تتضمن القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل والعاملين والمراجعين، مما يؤدي لكشف الفساد ومنع الاستغلال من قبل ذوي السلطة (دعيبس، ٢٠٠٤). كما تتطلب إجراءات العمل الإداري والأكاديمي نشر تقارير دورية عن الإنجازات والاستراتيجيات المستقبلية (الحربي، ٢٠١٢).

لقد قامت الباحثتان بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ومنها:

دراسة الحربي (٢٠١٢) «درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود» ركزت على أربعة محاور رئيسية وهي الشفافية الإدارية الداخلية والشفافية الإدارية الخارجية، ومتطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، ومعوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بكلية التربية في جامعة الملك سعود. تشكلت عينة الدراسة من (٧٦) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. من أبرز نتائج الدراسة حصول الالتزام بممارسة كل من الشفافية الإدارية الداخلية والشفافية الإدارية الخارجية على درجة متوسطة، بينما حصلت متطلبات الشفافية الإدارية على درجة عالية. أما المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية فقد حصلت على درجة متوسطة من الأهمية، ولم تفرز الدراسة فروقاً ذات دلالة

إحصائية بين الاستجابات ومحاور الدراسة باستثناء جانب الالتزام بالشفافية الداخلية بين الأكاديميين والإداريين حيث وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية بينهما لصالح الأكاديميين. دراسة (Johnson, 2012) «الفساد والإصلاح في التعليم العالي» المستقاة من واقع الفساد وصوره في الكليات والجامعات الأمريكية، يقترح Johnson في دراسته المكتبية مبادئ رئيسة لنشر السلوك الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي التي من شأنها تحديد الجهود لردع وكشف ومعاينة الفساد في المؤسسات الأكاديمية، من أبرزها مكافحة المظهر أو السمعة التي تتم عن الفساد من خلال التعامل بشفافية قدر الإمكان، مكافحة الفساد بحزمة من التشريعات القانونية والقيم الخلقية، إيجاد آلية لدعمها، والتعامل بعدل ونزاهة مع الجميع دون استثناء من قبل ذوي المناصب الإدارية العليا.

دراسة حرب (٢٠١١) "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" استهدفت التعرف على واقع الشفافية الإدارية في جامعات غزة، وأهم العوامل المؤثرة في ممارسة الشفافية الإدارية، وأهم الطرق التي تلعب دوراً في تعزيز تطبيقها وممارستها. ركزت الدراسة على خمسة مجالات رئيسة للتعرف على واقع الشفافية وهي: نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل. شملت عينة الدراسة (٤١٠) موظفين من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بقطاع غزة. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود التزام من قبل الأكاديميين والإداريين بتطبيق الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من (١) مجالات الدراسة وواقع الشفافية الإدارية (٢) استجابات العينة حول واقع الشفافية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري والمشاركة والمساءلة الإدارية وإجراءات العمل لصالح جامعة الأزهر (٣) استجابات العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لصالح ذوي المستوى التعليمي الأعلى حملة الدكتوراه. كما كشفت الدراسة عن درجة موافقة عالية من قبل عينة الدراسة لمناسبة نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية واتسامه بالصدق والدقة.

دراسة السبيعي (٢٠١٠) "دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية" وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (٥٠٣) أفراد في القطاعات الحكومية، تم استرجاع (٢٥٥) استبانته. أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في القطاعات الحكومية السعودية، وتوسط مستوى إعلان وتحديث الأنظمة والتشريعات فيها، وانخفاض مستوى التزام القطاعات الحكومية

بالإفصاح ونشر تفاصيل بنود موازنتها في إطار آلية منتظمة. كما كشفت الدراسة أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في رسم السياسة العامة لهذه القطاعات منخفض جداً.

دراسة العتيبي (٢٠٠٩) ”الشفافية في الأجهزة الحكومية دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض“ استهدفت التعرف على مستوى تطبيق الشفافية في مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والمشرفين في ١١ وزارة حكومية من أصل ٢٢ تم اختيارهم عشوائياً، كما هدفت إلى كشف العوامل المؤثرة على ممارسة الشفافية والوصول لآلية لرفع مستوى تطبيقها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في الوزارات كان متوسطاً وحظي الوضوح بأكثر أبعاد الشفافية وجوداً بينما كانت المشاركة في اتخاذ القرار أقل أبعاد الشفافية تمثيلاً، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة والتدريب من أكثر العوامل التي تؤثر في ممارسة الشفافية والتي تمثلت في وضع قيادات غير مؤهلة في مراكز عليا غير قادرة على تحديد أهداف العمل وأولوياته، واتفق أفراد العينة على آليات رفع مستوى الشفافية الإدارية أهمها وضع نظام لمحاربة الفساد وتخصيص جائزة لتكريم الأفراد والمؤسسات المتميزة، وضع برامج توعية للموظفين وتوفير قاعدة للبيانات داخل المؤسسة، والتحديد الدقيق لحقوق وواجبات الموظفين، كما أظهر تحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وجود تأثير موجب على متغير المستوى التعليمي حيث يرى أفراد العينة ذوو المستوى التعليمي العالي أن الشفافية تمارس في الدوائر الحكومية أكثر من ذوي التعليم المنخفض.

دراسة الشمري (٢٠٠٩) ”درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها“ طبقت في خمس جامعات سعودية هي: جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فهد، وجامعة حائل. وشكلت عينة الدراسة بصورة طبقية عشوائية من (٢٨١) من أعضاء هيئة التدريس. وباستخدام أداة الاستبانة التي تكونت من (٨٠) فقرة تمثل ٦ محاور رئيسية هي: الاتصال الإداري، صناعة القرارات، الأنظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل، المساءلة، وتقييم الأداء. من أبرز نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من الجامعة والرتبة الأكاديمية لصالح جامعة الملك عبد العزيز ورتبة أستاذ مشارك على التوالي.

دراسة هيغيمان، أندرسون، نوراليفا (Heyneman, Anderson, and Nuraliyeva, 2007) ثمن الفساد في التعليم العالي استهدفت فحص وتحليل إجابات استبانته لعينة عشوائية

من طلاب الجامعات في (٦) دول هي: الصرب، كرواتيا، بلغاريا، مالدوفا، كازاخستان وكيرجيزستان. ركزت الاستبانة على معرفة الطلاب وخبرتهم عن الفساد في مجالات القبول، الدرجات، السكن، وموقفهم نحو الفساد في الجامعة. وبينت النتائج اختلاف أوجه الفساد في كل دولة تبعاً لطلب سوق العمل لتخصص ما، مع ارتفاع نسبة الفساد في هذه التخصصات التي يطلبها سوق العمل. كذلك تشير الدراسة إلى زيادة احتمال حدوث الفساد في الجامعات المحلية ذات الأنظمة المحلية، وأقل في الجامعات المعتمدة أكاديمياً في أوروبا وأمريكا الشمالية. دراسة الطشه وحوادة (٢٠٠٩) «درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين» طبقت استبانته الدراسة المكونة من (٦٦) فقرة على عينة عشوائية من موظفي وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بلغ عددها (٢٨٠) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور الإجراءات وآليات العمل. ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية.

دراسة (Leveille, 2006) "المساءلة في التعليم العالي: جدول أعمال المجتمع لبناء الثقة والتغيير الثقافى" والتي أجراها تحت مظلة مركز الدراسات في التعليم العالي بجامعة كاليفورنيا بيركلي تركز على أهمية وجود آلية من الدولة لمراقبة أداء نظام التعليم العالي مع الحفاظ على الدعم المكثف لجهود الأفراد والمؤسسات في أداء مهامهم في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. تقترح الدراسة بناء شراكة بين المجتمع ونظام التعليم العالي والدولة من خلال تعاونهم في جدول أعمال موحد، العمل على بناء الثقة مع المجتمع من خلال الشفافية والمساءلة والنزاهة، توظيف مؤشرات مستوى الأداء للتعرف على أداء المؤسسة التعليمية ولتحقيق الفائدة منها يجب أن تكون لائقة، وثيقة الصلة، دقيقة، شاملة، ومجملية.

دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) «مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري» استهدفت التعرف على درجات فهم الشفافية وممارستها وفاعلية الاتصال الإداري من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية. تشكلت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (٢٠٦) من أبرز نتائج الدراسة اتسام مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري بشيء من الضبابية على الرغم من ارتفاع مستوى فهم الشفافية بين أفراد العينة، والإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة ممارسة الشفافية في نوع الكليات لصالح الكليات العلمية، وفي المستوى الإداري لصالح الرئيس، نائب الرئيس، ثم العميد ثم رئيس القسم، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وتطبيق الشفافية، وفاعلية الاتصال الإداري.

دراسة أبو النادي (٢٠١١) «تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية» ركزت الدراسة على مجالات اتخاذ القرار، التعليمات، الاتصال والعلاقات و التطوير الإداري. تشكلت عينة الدراسة من (٦٩) رئيس قسم إداري وأكاديمي بجامعة اليرموك. أظهرت النتائج أن تصورات رؤساء الأقسام الأكاديميين لأكثر الممارسات الإدارية شفافية هي بالترتيب: التعليمات- الاتصال والعلاقات- التطوير الإداري- اتخاذ القرار. بينما ظهر رأي رؤساء الأقسام الإداريين أن الاتصال والعلاقات- التطوير الإداري- التعليمات- اتخاذ القرار هي أكثر الممارسات الإدارية شفافية.

باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه تشابه واختلاف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية، وكذلك تتضح أوجه الاستفادة وذلك كالتالي:

**أولاً:** أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:منهج الدراسة، حيث استخدمت أغلبها المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. كما اعتمدت أكثر هذه الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع بياناتها وهي أداة جمع البيانات للدراسة الحالية. واتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تناول موضوع الشفافية الإدارية من خلال مؤسسات التعليم العالي.

**ثانياً:** أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:مكان تطبيق الدراسة الحالية وهو جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتناول موضوع الشفافية الإدارية في هذه المؤسسة. كما تتناول الدراسة الحالية واقع مستوى الشفافية الإدارية على مستوى المؤسسة بشكل كامل. ثم لكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية على حدة وهو ما لم تتناوله أيُّ من الدراسات السابقة.

**ثالثاً:** أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وتساؤلاتها، أداة الدراسة حيث تم استخدام استبانة إحدى الدراسات السابقة.

### مشكلة الدراسة :

استهدفت خطة التنمية التاسعة للمملكة العربية السعودية مواصلة جهود التحول النوعي في عملية التطوير المؤسسي والإداري، إضافة إلى وضع أسس الانتقال إلى مرحلة الاعتماد

على التميز في الأداء كأساس لتقويم مستوى الكفاءة وجودة الخدمات، ومن ضمن الآليات التنفيذية التي تبنتها الخطة تعميق ثقافة الجودة والإتقان والتميز لدى أفراد المجتمع السعودي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٠/٢٠١٤) ومع ازدياد مشكلات التعليم في المملكة العربية السعودية، وخاصة ما يظهر بشكل واضح في الجامعات التي تعاني من مشكلات إدارية وهيكلية وأكاديمية نتيجة غموض التشريعات وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة، أصبح من الضرورة الملحة الوقوف على أسباب وجذور هذه المشكلات ومعالجتها. وقد أكدت توصيات عدد من الدراسات الميدانية العلمية التي تناولت المشكلات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (أبوكريم، ٢٠٠٥) و(الشمري، ٢٠٠٩) و(السبيعي، ٢٠١٠) و(الحربي، ٢٠١٢) و(أبو النادي، ٢٠٠١) و(حرب، ٢٠١١) على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية في جميع المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي وأن الاهتمام بممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات التربوية خاصة يعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة حيث إنها تسهم في تميزها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على مواجهة التحديات، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تواجه العديد من التحديات التي تحتم عليها التحول من الدور التقليدي في الإدارة إلى الدور الحديث الذي يحقق ثقافة تنظيمية لا مركزية.

### أسئلة الدراسة :

تحدد أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

«ما مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟»

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

- ١- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل، ونوع الكلية، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة؟
- ٢- ما مستوى شفافية نظام المعلومات الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ٣- ما مستوى شفافية الاتصال الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ٤- ما مستوى شفافية المساءلة الإدارية للعاملين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ٥- ما مستوى شفافية المشاركة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ٦- ما مستوى شفافية إجراءات العمل في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة للكشف عن واقع مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال عدد من مجالات الشفافية الإدارية، هي: مجال المعلومات الإدارية، ومجال الاتصال الإداري، ومجال المساءلة الإدارية، ومجال المشاركة، ومجال إجراءات العمل. كما تهدف الدراسة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل وسنوات الخبرة والدرجة العلمية ونوع الكلية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات في سبيل تعزيز وتحسين مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

### أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة في الجانبين التاليين:

**الأهمية العلمية:** حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية النظرية من خلال ما يلي:

- يعد موضوع الشفافية الإدارية من الموضوعات الهامة في التنظيمات الإدارية بشكل عام، وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص. حيث يعتبر من المداخل الحديثة التي تحقق للتعليم صفة المواكبة مع روح العصر، وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساته. وتعد الشفافية شرطاً أساسياً لممارسة الديمقراطية وتنمية المجتمعات.
- كثرة الدعوات من خلال المنظمات الدولية والمؤتمرات والندوات إلى تطبيق الشفافية في المنظمات الإدارية عموماً والاهتمام بمنظومة التعليم العالي وتطويرها في ضوء التوجهات والمداخل الإدارية المعاصرة.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية لاسيما في ضوء ندرة الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية.

**الأهمية العملية:** حيث تكتسب الدراسة أهميتها العملية التطبيقية من خلال ما يلي:

- تتقصى هذه الدراسة الواقع الحقيقي لمستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ممن يشغلون مناصب إدارية أو تدريسية فقط، وبالتالي تساعد نتائجها أصحاب القرار في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن على اتخاذ خطوات إيجابية باتجاه التحول نحو اعتماد مدخل الشفافية الإدارية لمواجهة تحدياتها.

- تأتي هذه الدراسة استجابة لما جاء في تعميم وزير التعليم العالي لجميع الجامعات السعودية بدراسة توصيات ورشة عمل مفاهيم الفساد ودور المؤسسات التعليمية التي نظمتها الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد واتخاذ اللازم في تعزيز قيمة النزاهة (خالد العنقري، ١٤٣٤).
- تزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والجامعات السعودية بمؤشرات علمية لمستوى الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بغرض المراجعة والتطوير.
- تقدم هذه الدراسة توصيات لتحسين مستوى الشفافية الإدارية في المنظمات الإدارية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة.

### حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على تحديد مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن يشغل مناصب إدارية أكاديمية كعمادة الكليات ووكالاتها ورئاسة الأقسام التعليمية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٣-١٤٣٤هـ

### إجراءات الدراسة :

#### منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، لكونه ملائماً لموضوع الدراسة وأهدافها . ويهدف المنهج الوصفي إلى معرفة الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة، مما يمكن من تقديم وصف شامل ودقيق لذلك الواقع . وهذا المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه البيانات (العساف، ٢٠٠٠) ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، وهو لا يقف عند حدود وصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، والمقارنة، والتقييم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى تفيد في التبصر بالظاهرة محل الدراسة (العزاوي، ٢٠٠٨)

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في جميع الدرجات العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، ومعيد) ممن يشغلن مناصب قيادية أكاديمية (عميدة كلية، وكيلة كلية، رئيسة قسم تعليمي) أو هيئة



تدريسية فقط، والبالغ عددهن ١٦١٢ عضواً، وعدد القيادات الأكاديمية منهن ٩٢ قيادية على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٤هـ حسب تقرير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين لعام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ. وقد اعتمدت الدراسة الطريقة العشوائية في اختيار العينة والتي تكون فيها الفرصة متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة يتم اختياره كأحد أفراد عينة الدراسة دونما أي تأثير أو تأثير (العساف، ٢٠٠٠). وذلك من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي في الجامعة. ويتكرر تعميمه من الباحثين بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية وبعد مرور (٤٥) يوماً تم حصر الاستجابات حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية اللاتي أجبن على الاستبانة ٢٠٤ أعضاء، أي بنسبة ١٤٪ من المجتمع الأصلي، وبلغ عدد القيادات الأكاديمية المستجيبات ٥٨ عضواً، أي بنسبة ٦٣٪ من المجتمع الأصلي. تم الاكتفاء بإجابتهن كعينة عشوائية ممثلة في هذه الدراسة.

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثتان لتحقيق أهداف الدراسة استبانة من جزأين، الأول: قسم البيانات الأولية، والثاني: وهو عبارة عن العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية، ويتكون من ٥٤ فقرة موزع على ٥ مجالات رئيسية هي:

**المجال الأول:** نظام المعلومات، ويتكون من ١١ فقرة.

**المجال الثاني:** الاتصال الإداري، ويتكون من ١٠ فقرات.

**المجال الثالث:** المساءلة الإدارية، ويتكون من ١٠ فقرات.

**المجال الرابع:** المشاركة، ويتكون من ١٢ فقرة.

**المجال الخامس:** إجراءات العمل، ويتكون من ١١ فقرة.

وهذا القسم تم اقتباسه - بعد أخذ الإذن باستخدامه - من استبانة دراسة الباحثة حرب (١٤٣٣هـ) وذلك لما اتسمت به من جودة في الإعداد و ملائمة لأغراض الدراسة الحالية كما بينت ذلك آراء محكمي الصدق الظاهري من المتخصصين في قسم الإدارة والتخطيط التربوي (وهو مجال الدراسة).

### إعادة فحص صدق العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية:

بعد أن أعيدت صياغة فقرات العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية بما يتناسب مع الدراسة الحالية، تم عرضها على ٤ من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة

الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - قسم الإدارة والتخطيط التربوي ويمثلن ٢٥٪ من أعضاء القسم، وطلب منهم تحكيم صدق المقياس. وقد أجمع الأساتذة على أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، وبذلك أقيمت جميع فقراتها. وأعيدت صياغة بعض الفقرات الموجودة في الاستبانة لتكون أوضح وأكثر مناسبة للدراسة وأفراد عينتها.

#### إعادة فحص ثبات العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية :

لإعادة فحص ثبات العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية الإدارية قامت الباحثتان بتطبيقه على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددهن ستة عشر عضواً، على فترتين زمنيتين تفصل بينهما مدة أسبوعين وبعد جمع الاستبانات من العينة أجري عليها اختبار بيرسون لقياس مدى ارتباط وثبات الإجابات في الفترتين، وقد تم فحص الثبات على مستوى ثبات كل فقرة على حده، وثبات الاستبانة ككل حيث تبين أن نسبة ثبات الاستبانة مرتفعة، بلغ معامل الارتباط الكلي للاستبانة (٠,٩١) عند مستوى دلالة (٠,١٠)

#### تحليل النتائج ومناقشتها :

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه أي قيمة (ف)، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب معامل ارتباط ثبات الاستبانة، وقد تم تحليل معلومات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (١٦). وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل لها:-

#### • الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

يعرض الجدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة موزعة حسب متغيرات الدراسة، فمن حيث نوع العمل بالجامعة تكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بنسبة (١, ٢٢٪)، ومن أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٩, ٧٧٪)، ومن حيث متغير نوع الكلية توزعت عينة الدراسة بنسبة (٨, ٧١٪) للكليات النظرية ونسبة (٢, ٢٨٪) للكليات العملية، أما من حيث الدرجات العلمية لأفراد عينة الدراسة فقد جاءت درجة أستاذ مساعد الأعلى تمثيلاً في العينة وبنسبة (٢, ٤١٪)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة في الجامعة فقد جاء التركيز الأعلى في عدد أفراد عينة الدراسة متساوية في الفئتين (١٥ - أقل من ٢٠ سنة) والفئة الأولى من الخيارات وهي (أقل من ٢ سنوات) وقد يعود ارتفاع عدد أفراد العينة في الفئة الأولى لتوسع حركة التعيينات الجديدة في الجامعة بناءً على توسع الكليات حيث أصبحت ١٤ كلية بعد أن كانت

٧ كليات فقط، وإعادة هيكلة الكليات القديمة بإغلاق أقسام تعليمية واستحداث أقسام وفقاً لمتطلبات سوق العمل، حيث بلغت النسبة لكل من الفئتين السابقتين (٧، ٢٣٪).

الجدول رقم (١)  
توزيع العينة ونسبها المئوية على متغيرات الدراسة

المتغير	فئاته	العدد	النسبة المئوية
نوع العمل	عضو هيئة تدريس	٢٠٤	٧٧,٩٪
	قيادة أكاديمية	٥٨	٢٢,١٪
نوع الكلية	نظرية	١٨٨	٧١,٨٪
	عملية	٧٤	٢٨,٢٪
الدرجة الوظيفية	أستاذ	١٤	٥,٣٪
	أستاذ مشارك	٤٦	١٧,٦٪
	أستاذ مساعد	١٠٨	٤١,٢٪
	محاضر	٥٢	١٩,٨٪
	معيد	٤٢	١٦٪
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٦٢	٢٣,٧٪
	٣ - أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٦٪
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٤٤	١٦,٨٪
	١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٦٢	٢٣,٧٪
	٢٠ سنة فأكثر	٥٢	١٩,٨٪
الإجمالي		٢٦٢	١٠٠٪

#### إجابة أسئلة الدراسة:

في الجدول رقم (٢) توضيح لتوزيع المدى (الوسط الحسابي) لمتوسطات كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المتدرج المستخدم في استبانة الدراسة والذي يساعدنا في المقارنة بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٢)  
توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في الأداة

مدى المتوسطات	الاستجابة
٥,٠٠ - ٤,٢١	عالية جداً
٤,٢٠ - ٣,٤١	عالية
٣,٤٠ - ٢,٦١	متوسطة
٢,٦٠ - ١,٨١	ضعيفة
١,٨٠ - ١,٠٠	ضعيفة جداً

**إجابة السؤال الرئيس:**

س - ما مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسط) وذلك من خلال استجاباتهم على الاستبانة بصورة مجملة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٣,٠٤) وهو يقع في فئة الاستجابة المتوسطة. كما دلت على ذلك أيضاً النسب المئوية لدرجات الاستجابات حيث بلغت (٨,٤٢٪) للاستجابة المتوسطة في مقابل (٣,٤٪) و(٨,١٥٪) للاستجابتين ضعيفة جداً وضعيفة على الترتيب، و(٥,٣٠٪) و(٧,٦٪) للاستجابتين عالية وعالية جداً على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٦٤). والجدول رقم (٣) يوضح ذلك. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه أكثر الدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة مثل: دراسة (الحربي، ٢٠١٢) ودراسة (العتيبي، ٢٠٠٩) ودراسة (الشمري، ٢٠٠٩) ودراسة (الطشه وحوامدة، ٢٠٠٩) ودراسة (أبوكريم، ٢٠٠٥) فقد اتفقت جميعها مع النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة، مما يدل على تشابه مستوى الشفافية الإدارية في أغلب المنظمات العربية. فيما بينت دراسة (حرب، ٢٠١١) ودراسة (السبيعي، ٢٠١٠) أن مستوى الشفافية الإدارية (مقبول) و(منخفض) على التوالي.

**الجدول رقم (٣)**

استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة (جميع العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية)

الدرجة المتوسط	ضعيف جداً		ضعيف		متوسط		عال		عال جداً		عدد العبارات
	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٣,٠٤	١٧١٤	٣١٥٤	٦٣٠٨	٥٦٩٨	١٧٠٩٤	٣٠٥٠	١٢٢٠٠	٥٣٢	٢٦٦٠	٥٤	
%	٤,٣	١٥,٨	٤٢,٨	٣٠,٥	٦,٧						

**أولاً: إجابة السؤال الأول:**

س - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بناءً على متغيرات (نوع العمل - الدرجة العلمية - الكلية - وعدد سنوات الخبرة في الجامعة)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الشفافية العام بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كما أظهرته نتائج اختبار (t) تبعاً لمتغيري نوع العمل ونوع الكلية. والجدولان التاليان رقم (٤) ورقم (٥) يوضحان ذلك.

**الجدول رقم (٤)**

## يوضح اختبار (T) لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع العمل

البيان	نوع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مستوى الشفافية العام (الإجمالي)	عضو هيئة تدريس	١٤٨,٣٥	٣٤,٠٤	٢٦٠	٣,٧٩٩-	٠,٦٩٥ غير دالة
	وظيفة قيادية	١٦٧,٤٥	٣٢,٨٣			

## الجدول رقم (٥)

## يوضح اختبار (T) لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية

البيان	نوع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مستوى الشفافية العام (الإجمالي)	نظرية	١٤٧,٩٥	٣٥,٤٢	٢٦٠	٣,٥٢٦-	٠,٤٧٥ غير دالة
	عملية	١٦٤,٣٥	٢٩,٦٦			

أما فيما يتعلق بالفروق تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة بالجامعة فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الشفافية العام بجامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن كما أظهرته نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA تبعا لمتغير الدرجة العلمية في حين وجدت فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة بالجامعة، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وجاءت الفروق في اتجاه فئة من كانت خبرتهم أقل من ثلاث سنوات. والجدول الثلاثة التالية (٦) و(٧) و(٨) توضح ذلك.

## الجدول رقم (٦)

## يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤٣٤٥,٠٣٠	٤	١٠٨٦,٢٥٨	٠,٩٠٤	٠,٤٦٢ غير دالة
داخل المجموعات	٣٠٨٧٣٨,٧٨٦	٢٥٨	١٢٠١,٣١٨		

## الجدول رقم (٧)

## يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق في استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٣٥٢٠,٦٥٩	٤	٥٨٨٠,١٦٥	٥,٢١٩	٠,٠٠٠ دالة
داخل المجموعات	٢٨٩٥٦٣,١٥٧	٢٥٨	١١٢٦,٧٠٥		

الجدول رقم (٨)  
نتيجة المقارنات البعدية شيفيه استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المجموعات الفرعية ل ألفا = ٠,٠٥		العدد	فئات المتغير
٢	١		
	١٣٧,٨١	٥٢	٢٠ فأكثر
١٥٠,٢٣	١٥٠,٢٣	٦٢	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة
١٥٢,١٤	١٥٢,١٤	٤٤	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
١٥٤,٥٧	١٥٤,٥٧	٤٢	من ٣ - أقل من ١٠ سنوات
١٦٦,٢٩		٦٢	أقل من ٣ سنوات
٠,٢١٥	١٧٧		الدلالة

ويعني ذلك وجود تأثير موجب لمتغير سنوات الخبرة على رؤية الأعضاء لمستوى الشفافية، وهذه النتيجة تعني أن الأعضاء في الفئة ذوي سنوات الخبرة الأقل (أقل من ٣ سنوات) يرون أن الشفافية الإدارية تمارس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أكثر من الأعضاء ذوي سنوات الخبرة الأعلى، وقد يعود ذلك لحدثة خبرتهم في الجامعة وكثرة المعلومات التي اكتسبوها منذ التحاقهم بالعمل، كما أن كثيرًا مما يجهلونه قد يبررونه بحدثة التحاقهم بالعمل وليس لغياب الشفافية.

### إجابة السؤال الثاني

س - ما مستوى شفافية نظام المعلومات الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى شفافية نظام المعلومات الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسط) وذلك من خلال استجاباتهم على محور شفافية نظام المعلومات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٣, ٢٣) وهو يقع في فئة الاستجابة المتوسطة. بالرغم أن النسب المئوية لدرجات الاستجابات بلغت (٣٩, ٢) للاستجابة عالية في مقابل (١, ٥) و (٩, ٤) للاستجابتين ضعيفة جدا وضعيفة على الترتيب، و (٣٧, ١) و (١٢, ٦) للاستجابتين متوسطة وعالية جدا على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٠, ٦٨) والجدول رقم (٩) يوضح ذلك. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حرب، ٢٠١٣).

## الجدول رقم (٩)

استجابات أفراد العينة على محور شفافية نظام المعلومات الإدارية  
في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الانحراف المعياري	المتوسط	عال جدا		عال		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		عدد العبارات
		درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٠,٦٨٢	٢,٢٢	١٠٧٠	٢١٤	٢٣٢٨	٨٢٢	٢١٤٤	١٠٤٨	٧٩٦	٢٩٨	١٢٨	١٢٨	١٠
		١٢,٦		٣٩,٣		٣٧,١		٩,٤		١,٥		%

## إجابة السؤال الثالث:

س - ما مستوى شفافية الاتصال الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى شفافية الاتصال الإداري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسط) وذلك من خلال استجاباتهم على محور شفافية الاتصال الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٢,٩٠) وهو يقع في فئة الاستجابة المتوسطة. كما دلت على ذلك أيضا النسب المئوية لدرجات الاستجابات حيث بلغت (٤١,٣%) للاستجابة المتوسطة في مقابل (٣,٥%) و(١٥%) للاستجابتين ضعيفة جدا وضعيفة على الترتيب، و(٢٤,٦%) و(٥,٧%) للاستجابتين عالية وعالية جدا على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٧٣). والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

## الجدول رقم (١٠)

استجابات أفراد العينة على محور شفافية الاتصال الإداري  
في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الانحراف المعياري	المتوسط	عال جدا		عال		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		عدد العبارات
		درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٠,٧٣٤	٢,٩٠	٤٣٠	٨٦	٢٦٢٤	٦٥٦	٢١٢٢	١٠٤٤	١١٢٦	٥٦٨	٢٦٦	٢٦٦	١٠
		٥,٧		٣٤,٦		٤١,٣		١٥		٣,٥		%

## إجابة السؤال الرابع:

س - ما مستوى شفافية المسألة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى شفافية المسألة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسط) وذلك من خلال استجاباتهم على محور المسألة الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٢,٦٩) وهو يقع في فئة الاستجابة المتوسطة. كما دلت على ذلك أيضا النسب المئوية لدرجات الاستجابات حيث بلغت (٤٤,٦%) للاستجابة

المتوسطة في مقابل (٩, ٥٪) و(٣, ١٧٪) للاستجابتين ضعيفة جدا وضعيفة على الترتيب، و(٣, ٢٥٪) و(٩, ٦٪) للاستجابتين عالية وعالية جدا على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٧٣, ٠). والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (١١)

#### استجابات أفراد العينة على محور شفافية المساءلة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الانحراف المعياري	المتوسط	عال جدا		عال		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		عدد العبارات
		درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٠,٧٣٦	٢,٦٩	٤٩٠	٩٨	١٧٨٤	٤٤٦	٣١٤٤	١٠٤٨	١٢٢٠	٦١٠	٤١٨	٤١٨	١٠
		٦,٩		٢٥,٣		٤٤,٦		١٧,٣		٥,٩		%

#### إجابة السؤال الخامس:

س - ما مستوى شفافية المشاركة الإدارية للعاملين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى شفافية المشاركة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسط) وذلك من خلال استجاباتهم على محور المشاركة الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٧٧, ٢) وهو يقع في فئة الاستجابة المتوسطة. كما دلت على ذلك أيضا النسب المئوية لدرجات الاستجابات حيث بلغت (٧, ٤٢٪) للاستجابة المتوسطة في مقابل (٨, ٤٪) و(٨, ١٦٪) للاستجابتين ضعيفة جدا وضعيفة على الترتيب، و(٩, ٣١٪) و(٨, ٣٪) للاستجابتين عالية وعالية جدا على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٧٦, ٠). والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (١٢)

#### استجابات أفراد العينة على محور شفافية المشاركة الإدارية للعاملين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الانحراف المعياري	المتوسط	عال جدا		عال		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		عدد العبارات
		درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٠,٧٦٠	٢,٧٧	٣٦٠	٧٢	٣٠٠٨	٧٥٢	٤٠٢٠	١٣٤٠	١٥٨٠	٧٩٠	٤٥٢	٤٥٢	١٣
		٣,٨		٢١,٩		٤٢,٧		١٦,٨		٤,٨		%

#### إجابة السؤال السادس:

ما مستوى شفافية إجراءات العمل في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟ أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن مستوى شفافية إجراءات العمل في جامعة الأميرة



نورة بنت عبدالرحمن (ضعيفة) وذلك من خلال استجاباتهم على محاور إجراءات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات (٢, ٥٨) وهو يقع في فئة الاستجابة الضعيفة. كما دلت على ذلك أيضا النسب المئوية لدرجات الاستجابات حيث بلغت (١, ٤٩%) للاستجابة المتوسطة و(٦%) و(٢, ٢١%) للاستجابتين ضعيفة جدا وضعيفة على الترتيب، و(٦, ١٩%) و(٢, ٤%) للاستجابتين عالية وعالية جدا على الترتيب. وقيمة الانحراف المعياري بلغت (٦٨, ٠). والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٣)  
استجابات أفراد العينة على محور شفافية إجراءات العمل  
في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

الانحراف المعياري	المتوسط	عال جدا		عال		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		عدد العبارات
		درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	درجة	#	
٠,٦٨٨	٢,٥٨	٢١٠	٦٢	١٤٥٦	٣٦٤	٣٦٥٤	١٢١٨	١٥٧٦	٧٨٨	٤٥٠	٤٥٠	١١
		٤,٢		١٩,٦		٤٩,١		٢١,٢		٦		%

### استنتاجات الدراسة :

- في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة، وهذه النتيجة تتفق مع معظم نتائج الدراسات السابقة المطبقة في عدد من الدول العربية وفي أجهزة إدارية مختلفة، مما يعني تشابه المنظمات العربية من حيث مستوى تطبيقها للشفافية الإدارية.
  - كشفت الدراسة عن عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير طبيعة العمل (عضو هيئة تدريس، وظيفة قيادية) أو متغير نوع الكلية (نظرية، عملية) أو متغير الدرجة العلمية (معيد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
  - كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وأن فئة ذوات سنوات الخبرة الأقل يرين أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية أكثر من ذوات سنوات الخبرة الأطول.

٤. حداثة سنوات الخبرة في العمل واكتساب معلومات كثيرة في مدة قصيرة قد تعطي انطباعاً بزيادة مستوى الشفافية الإدارية في الجامعة.
٥. بلغ مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية لشفافية نظام المعلومات الإدارية وشفافية الاتصال الإداري وشفافية المساءلة الإدارية وشفافية المشاركة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (متوسطاً)، بينما مستوى شفافية إجراءات العمل (ضعيفاً).
٦. أظهرت نتائج الدراسة أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، ثم شفافية الاتصال الإداري وشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وأقلها شفافية إجراءات العمل.

### توصيات الدراسة :

- استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:
١. اعتماد الشفافية الإدارية ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، وتطوير معايير وآليات وأساليب لقياس مستوى الشفافية الإدارية ومؤشراتهما.
  ٢. إنشاء جهة تحت مظلة هيئة مكافحة الفساد السعودية خاصة بالجامعات
  ٣. نشر ثقافة الشفافية الإدارية من خلال توفير الندوات والدورات والمنشورات واستخدام وسائل الإعلام المختلفة، وتعزيز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات التي تهم المراجعين. والمشاركة في صناعة القرارات من جميع الأطراف ذات العلاقة توفر مناخاً تنظيمياً صحياً إنسانياً يبعث على شعور المرؤوسين في العمل والمستفيدين من الخدمة بالرضا والأمان.
  ٤. التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية ويأتي ذلك بالربط بين مخالفة الإجراءات والأساليب المتتوية وعدم الإفصاح والتعتيم وتغيير الحقائق وبين تعاليمنا الإسلامية.
  ٥. أهمية دور نظم المعلومات في توفير الشفافية الإدارية، فنظم المعلومات تستخدم لتمكين مشاركة المعلومات بين الأفراد والمنظمة وربط أجزاء النظام الواحد مع بعضها البعض ومع الأنظمة الأخرى ومع كافة أفراد المجتمع ليتسنى لهم المشاركة في القضايا التي تمس حياتهم.
  ٦. اعتماد البريد الإلكتروني الذي يسهل عملية الشفافية الإدارية المطلوبة في الإدارات ويقلل من الفجوة بين الموظف والإدارة وذلك بمخاطبة الموظف مباشرة، وغيرها من الاستخدامات التي تدخل في صلب الإدارة الإلكترونية.

٧. إصدار قوانين ولوائح ونظم داخلية خاصة بالشفافية في منظمات التعليم العالي، إلى جانب اختيار القيادات التي تعمل بالشفافية من خلال قيمها واتجاهاتها في التعامل مع العاملين.
٨. العمل على تحسين مستوى الشفافية في المنظمات من خلال:
  - إعادة صياغة القوانين ولوائح العمل التقليدية التي تسمح باستغلال الثغرات والتحايل لمصالح شخصية.
  - تفعيل دور الهيئات واللجان والمجموعات المسؤولة عن المراقبة مع أهمية الفصل بين من يدير ومن يراقب.
  - استحداث جهات قوية لمحاربة الفساد وتقديم التوجيه والإرشاد والتدريب لتلافي ظهور الممارسات الخاطئة.
  - تهيئة بيئة عمل داعمة للشفافية من خلال تبني خطة إجرائية للمكافأة والثواب، أو العقاب السريع والمباشر والفعال، وتطبيق الأنظمة على الجميع سواسية.

### المراجع:

- الأمم المتحدة (٢٠٠٤). اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. فيينا: مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.
- أبوبكر، فاتن (٢٠٠١). نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو النادي، مرام (٢٠٠١). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية الإدارية: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- أبو كريمة، أحمد (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو كريمة، أحمد (٢٠٠٩). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أفندي، عطية (٢٠١٢). الشفافية في أعمال الإدارة العامة. السياسي كوم، تم استرجاعه في ٢٠١٣/٤/٤ من الموقع [www.elsyasi.com/article\\_detail.aspx?id=826](http://www.elsyasi.com/article_detail.aspx?id=826)
- الجرواني، نادية (٢٠١٢). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ١(٣٣)، ١٦٧-٢١٤.
- الحربي، محمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ١(٦)، ٣٠٨-٣٤٠.

- الراشدي، سعيد (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية. عمان: كنوز المعرفة.
- السبيعي، فارس (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السكرانة، بلال (٢٠١١). الفساد الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشمري، سالم (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد.
- الطشة، غنيم وحوامدة، باسم (٢٠٠٩). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية. ٢٤ (٩٣)، ١٥-٢٥.
- العتيبي، ندى (٢٠٠٩). الشفافية في الأجهزة الحكومية "دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العزاوي، رحيم (٢٠٠٨). منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح (٢٠٠٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الغالب، طاهر والعامري، صالح (د.ت). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات. تم استرجاعه في ١٠/٥/٢٠١٤، من الموقع <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006259.pdf>
- الفيومي، أحمد (١٩٧٨). المصباح المنير معجم عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٩) نظام النزاهة العربي في مكافحة الفساد كتاب المرجعية. برلين: منظمة الشفافية الدولية.
- المنظمة العربية لمكافحة الفساد (د.ت). الهوية. تم استرجاعه في ١٩/٤/٢٠١٣ من الموقع <http://www.arabanticorruption.org/ar/about-aaco/profile.html>
- حرب، نعيمة (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دعيبس، منال (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
- هلال، محمد (٢٠٠٨). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد. الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.

هلال، محمد (٢٠١٠). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد دور الشفافية والمساءلة في محاربة الفساد. القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سلسلة تطوير الأداء ٣٠، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٠-٢٠١٤) خطة التنمية التاسعة ١٤٣٦/٣٥-١٤٣٢/٣١  
تم استرجاعه في ١٧/٤/٢٠١٣، من الموقع <http://www.mep.gov.sa/themes/goldencarpet/index.jsp?jsessionid=54fa1c7b22fdaa458bf104a835cf1552>.  
=beta?event

Ball, C. (2009). What is transparency?. *Public Integrity*, 11(4), 293-307.

Bennis, W., Goleman, D. & O'toole, J. (2008). *Transparency: How leaders create a culture of candor*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bliklie, L. (2005). Organizing Higher Education in Knowledge Society. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 49(12), 31-59.

Heyneman, S, Anderson, K & Nuraliyeva, N. (2008). The cost of corruption in higher education. *Comparative Education Review*, Retrieved April 19, 2013, from EBSCOhost Research Databases.

International Monetary Fund (n. d). *Accountability*. Retrieved April 17, 2013, from, <http://www.imf.org/external/about/govaccount.htm>

International Chamber of Commerce. (n. d). *Corporate responsibility and anti-corruption*. Retrieved on April 17, 2013, From, <http://www.iccwbo.org/about-icc/policy-commissions/corporate-responsibility-anti-corruption>

Johnson, V. (2012). Higher education, corruption and reform. *Contemporary Reading in Law and social Justice*, 4(1), 478-495.

Kim, J. (2011). *Transparency (self help in a shot glass)*. No city: No publisher.

Leveille, D. (2006). *Accountability in higher education: a public agenda for trust and culture change*. Research & occasional paper series a report, Berkeley: University of California.

Orkodashvili, M. (2011). Corruption, collusion, and nepotism in higher education and labor market in Georgia. *European Education*, 43(2), 32-53.

Oliver, R. & Oliver, R. (2004). *What is transparency?*. New York: The McGraw-Hill companies.

Transparence International. (n. d). *Corruption by country/territory*. Retrieved on April 16, 2013, from, <http://www.transparency.org/country#sau>

- 
- Transparent. (n. d). *Merriam Webster an encyclopedia Britannica company*. Retrieved on April 2, 2013, from, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/transparent>
- UNESCO. (1998). *The national committee of inquire into Higher education*. Summary report, Work committee of Higher Education: Higher Education in Twenty-first century a vision and action, 5-9 October, Paris.
- World Bank. (n. d). *Anticorruption guidelines*. Retrieved on April 17, 2023, from, <http://web.worldbank.org/website/external/topics/extlawjustice/0?contentmdk:22820585-menupk:77033-page1>.