

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سحر انور محمود عيسى

مدارس ورياض الأقصى الاسلامية العلمية / الحرم

saharissa191989@gmail.com

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (٢٧٧٩)، بلغ حجم العينة (٢٥٠)، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً للدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، ما عدا مجال المشاركة جاء متوسطاً. وبينت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وتوصي الباحثة بتعزيز العمل على زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري؛ وذلك لأن المناخ التنظيمي الذي يتوفر فيه نظام اتصال.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الادارية ، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس.

The reality of practicing administrative transparency in Palestinian universities from the point of view of faculty members

Sahar Anwar Mahmoud Issa

Al-Aqsa Islamic Scientific Schools and Kindergartens / Al-Haram

saharissa191989@gmail.com

The **study aimed** to identify the reality of the practice of administrative transparency in Palestinian universities. from the point of view of faculty members, according to the variables: (gender, number of years of experience). To achieve this, the researcher used **the descriptive approach**, and the study population consisted of faculty members in Palestinian universities, who **numbered** (2779), the sample size was (250), they were selected by random stratified method, and the questionnaire was used as a tool for the study. The results showed that the overall score for the scale of the reality of administrative transparency in Palestinian universities from the point of view of faculty members was high for the overall score in all areas, except for the field of participation, which was average. **The results** showed statistically significant differences at the significance level ($\alpha < .05$) between the averages of practicing administrative transparency in Palestinian universities from the point of view of faculty members due to the variables: (gender, job title, number of years of experience, the researcher recommends strengthening work to increase the activation of the administrative communication system. This is because the organizational climate in which a communication system is available.

Keywords: Administrative Transparency, Palestinian Universities, Faculty Members

المقدمة :

يشهد العالم في الألفية الثالثة متغيرات متسارعة فرضت على مؤسساتها تطوير أساليبها الإدارية لتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والتكيف معها، وتعد الجامعات من أكثر المؤسسات التربوية التي تأثرت بهذه التغيرات، فعملت على تطوير سياساتها وأنظمتها لتكون أكثر مرونة ووضوح وقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات الإدارية (الشدي، 2021).

ومن أبرز المداخل الإدارية التي يمكنها التعامل مع تلك التغيرات، وإحداث التطوير في المؤسسات مدخل الشفافية الإدارية إذ يمكن أن يسهم في تنمية وتطوير المؤسسات والوصول إلى بناء سليم قادر على مواجهة التحديات الجيدة والتغيرات المحيطة (عبد العزيز وآخرون، 2021).

وتعتبر الشفافية من أهم الاتجاهات الإدارية التي لها دور بارز في إيجاد بيئة عمل متميزة، حيث تركز على الكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات في بيئة منفتحة تسمح للجميع الحصول على المعلومات بسهولة ووضوح (Dossing et al., 2011).

وتشير الشفافية الإدارية إلى فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والدقة في نشر المعلومات بكافة المستويات الإدارية والالتزام بالموضوعية والحيادية والنزاهة، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية (الشدي، 2021).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمر العالم اليوم بالعديد من المتغيرات التي أثرت بشكل كبير في أداء المؤسسات والذي فرض عليها ضرورة تغيير أنماط الإدارة، ومن أهم هذه المتغيرات التكنولوجية المتقدمة والثورة المعلوماتية، وتطور الاتصالات، والتوجه العالمي نحو الجودة والتميز والمنافسة المحلية والعالمية وإعادة هيكلة المنظمات واستثمار الطاقات البشرية الموجودة بها (عبد العزيز وآخرون، 2021).

تعد الشفافية أحد عناصر التواصل الفعال والهدف الأساسي منها هو جعل عمليات التواصل ناجحة، وتسهم في تسهيل عمليات التواصل، وتوفير المعلومات، وتقديم الاقتراحات، والتعبير عن الأفكار ووجهات النظر، فتزيد من الفهم والوعي لدى طاقم العمل الذين ينتمون إلى فئات وخلفيات مختلفة، وتجعلهم قادرين على تنفيذ عمليات التواصل بطريقة فعالة (Kapur, 2020).

غير أن الجامعات والكليات المختلفة وفي سبيل قيامها بالأدوار والمهام الموكلة إليها- في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي يعيشها عالمنا المعاصر- باتت تواجه مشكلات وتحديات غير مسبقة، تحتم على إدارتها وفي مقدمتهم عمداء الكليات امتلاك العديد من الكفايات الخاصة بالقدرات والمهارات والاتجاهات المعرفية والوجدانية، والأدائية والتي تمكنها من حل المشكلات واستيعاب المتغيرات وحسن إدارتها لتحقيق التكيف معها بما يضمن استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسين الآتيين

السؤال الأول : ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة لواقع ممارسة الشفافية الإدارية، تعزى لمتغيرات (الجنس)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة لواقع ممارسة الشفافية الإدارية، تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة)

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف الى واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- تحديد الفروق في واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف

متغيرات الدراسة: (الجنس، ، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في عدة محاور:

1-تشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية في واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الفئة المستهدفة وهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية..

2-تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع حيوي في المجتمع ألا وهو واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تشكل هذه الدراسة منطلقاً مهماً للدراسات ذات العلاقة بهدف التوسع والبناء عليها في مجالات أخرى حول الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية في:

- 1-تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم النتائج حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لحثهم على بناء قواعد بيانات نظم المعلومات الإدارية، التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت، وذلك من أجل دعم متخذي القرارات الإدارية واستفادت الموظفين منها، والاستعانة بها في حل الكثير من مشكلات العمل، وكذلك استمرار الإهتمام بنظم المعلومات وتطويرها لتجاري المستحدثات التكنولوجية السريعة.
- 2- إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.
- 3-إفادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في المديرية ووزارة التربية والتعليم على حدّ سواء وتشكل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

حدود الدراسة :

اجريت هذه الدراسة في اطار الحدود الاتية:

الحدود البشرية: اقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية وهي(القدس المفتوحة ،النجاح الوطنية، بير زيت، فلسطين

التقنية -خضوري، فلسطين الاهلية، بيت لحم، بوليتكنك فلسطين، العربية الامريكية)

الحدود الزمانية: اجريت الدراسة الحالية في العام الجامعي 2023/2024م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الشفافية الإدارية: هي مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات (الشهري، 2020: 21).

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها : وضوح التشريعات والسياسات،، وسهولة فهمها، والاستقرار، والانسجام فيما بينها، والتنمية بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة، بما يتماشى مع متطلبات العصر، والعمل على تبسيط الإجراءات، والحرص على وضوح المعلومات ونشرها بحيث تكون متاحة للجميع، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة الشفافية الإدارية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تواجه الجامعات العديد من التغيرات المتسارعة نتيجة للثورة المعرفية الواسعة، والتقدم التقني، مما أدى إلى زيادة التنافس بينها من أجل البقاء والقدرة على مواجهة التحديات التي تحيط بها؛ لذا تعمل الجامعات على تحقيق أهدافها بالمجتمع كمركز لإنتاج المعرفة وذلك من خلال الكفاءات البشرية لديها والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بدور بارز في تحقيق وظائف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة للمجتمع، لذا فإن تقدم الجامعات يعتمد على كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها ومدى ما توفره من تسهيلات وتنظيمات تساعدهم على تحقيق وظائفها (الغامدي، 2022).

تُعد الشفافية الإدارية من أبرز الممارسات الإدارية التي تقوم على الوضوح التام لنظم المعلومات وضمان المشاركة في صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية وتطبيق مبادئ المساءلة وتقييم الأداء في جميع ممارستها الداخلية والخارجية (عبد العزيز وآخرون، 2021).

وتكمن أهمية الشفافية الإدارية في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، فهي تسمح بحرية تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات ونزع الضبابية عن مختلف الإجراءات والقوانين أمام الجميع، وبعد مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تمثل حجر الزاوية في مؤسساتنا، لأنها تخلق الثقة وتؤكد عليها (جرجس وآخرون، 2023).

مفهوم الشفافية الإدارية:

الشفافية الإدارية هي الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل بتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد ووضوح التشريعات وسهولة فيمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما ينسجم مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحث تكون متاحة للجميع (Rita, 2014).

خصائص الشفافية الإدارية:

تزامن تاريخ الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات باعتبار الشفافية أداة للإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل آثاره، وفي عالم اليوم وبمستجداته يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم يتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية هي المساءلة والشفافية، وحسن الحكم، والتي تعمل على الإصلاح (الغرابلي والبناء، 2022).

حيث يعتبر مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها كافة الأنظمة في مختلف دول العالم، فقد أصبح مبدأ سائداً في كافة أنشطة ووظائف وأعمال الحكومة والأجهزة الإدارية التابعة لها على اعتبار أنه ضرورة حتمية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات (بلباقي والفحلة، 2022).

وبناء على ذلك يمكن القول إن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة (عبد العزيز وآخرون، 2021).

وتشكل أسس ومعايير الشفافية الإدارية جزءاً مهماً من المسؤولية الرئيسية لمنظمات الأعمال، وهذا ما يجعلها مسئولة بشكل كبير عن شفافية المعلومات وصحتها وتوافرها في الوقت المناسب لمن يطلبها من العملاء والمساهمين وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والتي من خلالها يصبح لديها منظومة إدارية فاعلة ومهمة في تقييم الأداء، والتي من

شأنها الإسهام في توفير الثقة والشفافية التي تهدف إلى تحسين كفاءة أداءها. ومن أهم أبعاد الشفافية الإدارية (اللوائح وإجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، المسائلة الإدارية، تقييم الأداء) (السبيعي، 2017).

وإنَّ الشفافية في المقام الأول مسألة تنظيم ذاتي، فهي تُرسخ قيمة من قيم المؤسسة الجامعية عندما تُمارس بالتدريج، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إدارة أكاديمية ملتزمة وواعية بتأثير الشفافية في الثقافة التنظيمية، ومستعدة للتغيير والتطوير (2012 Pinedo et al.,).

فالشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان ومتكاملان يعزز ويقوى كل منهما الآخر؛ حيث إنه في حاله عدم وجود شفافية كافية فمن الصعب جداً وجود مساءلة حقيقية، وبنفس لوقت إذا لم يكن هناك مساءلة فلن يكون قيمة ونفع من الشفافية، فالشفافية تستند إلى علانية القرار، فالقرار المخفي والسري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية من الصعب جداً المساءلة بها (جرجس وآخرون، 2023).

وتشير الشفافية إلى توفير المعلومات للأشخاص المعنيين بالجوانب جميعها المتعلقة بتشغيل وإدارة المنظمات المعنية، وبالتالي ستتبنى المنظمة موقفاً شفافاً ومفتوحاً في الكشف عن المعلومات حول أداء وخطط المنظمة؛ مثل خطط التطوير، والتقارير السنوية، مع ذلك فإن المعلومات حول السياسات والعمليات يجب أن يكون الوصول إليها مباشرة لأولئك المعنيين، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي تقديم معلومات كافية لفهم، ومراقبة بشكل مناسب، كما يجب على المنظمات تقييم والتقدم نحو الأهداف أيضاً، والكشف عنها جنباً إلى جنب مع غيرها من المعلومات ذات الصلة كما هو مطلوب (Khanna, 2017).

وإن تبني الشفافية في المنظمات لا يدعو إلى حجب جميع المعلومات أو التعامل معها بسرية تامة، كما أن الشفافية لا تدعو إلى الإفصاح عن المعلومات وتداولها بشكل علني، حيث إن هناك أموراً يجب أن تكون سرية ولا يجب إفشاؤها؛ لما لذلك من ضرر بالمصلحة العامة للمنظمة والمجتمع؛ لذا يجب أن لا يكون هناك إفراط في الإفصاح عن المعلومات، ولا تقييد في حجب المعلومات، بل إن مبادئ الشفافية تتبنى الوسطية بين الأمرين، وذلك من خلال رسم حدود واضحة للتداول المعلومات في اللوائح والأنظمة الداخلية لكل مستوى من المستويات الإدارية (العلوان، 2018).

أهمية الشفافية الإدارية:

يعتبر مفهوم الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها داخل هذه المنظمات، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، إذ إن زيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي تمنحها هذه المنظمات لموظفيها، والمواطنين للحصول على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية (زكي، 2018).

وتعد الشفافية الإدارية من أهم الموضوعات التي يتم التركيز عليها عند بناء وتطوير المنظمات في الوقت الراهن، حيث يحظى هذا الموضوع بأهمية متزايدة من قبل جميع المنظمات على اختلاف وتنوع أنشطتها، وتعني الشفافية الوضوح التام فيما يتعلق بجميع جوانب العمل في المنظمة ومنها (اللوائح وإجراءات العمل اتخاذ القرارات الاتصال الإداري، تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، المسائلة الإدارية، تقييم الأداء) (سعد، 2021).

كما تسعى المؤسسات التعليمية للمتابعة المستمرة لكشف نقاط قوتها لتدعيمها، ونقاط ضعفها في التعامل معها والقضاء على الأسباب المؤدية إليها، ولا يمكن الحصول على هذه الأهداف إلا من خلال إتباع نظام واضح للنزاهة والشفافية وتطبيقه على جميع المنسوبيين لضمان استمراره جودة وكفاءة الأداء الأكاديمي والإداري في المؤسسة التعليمية Darawsha & (Ayasreh, 2020)

ويمكن أن تعطى الشفافية مفهوماً 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).

الدراسات السابقة:

هدف دراسة الشهري والصانع (2023) 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 طبقت على عينة عشوائية بلغت (53) رئيساً ومشرفة، وتوصل البحث إلى عدد 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).

هدفت دراسة معنوق (2023) الكشف عن دور ممارسة الشفافية الإدارية في تعزيز الصحة التنظيمية في الإدارة العامة بجامعة المرقب، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (211) من العاملين في الإدارة العامة بجامعة المرقب، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها الخمسة المحمدية في هذه الدراسة كان منخفضاً.

هدفت دراسة الغامدي (2022) الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة الباحة ودرجة اسهامها في التنبؤ بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وطبق البحث من عينة عشوائية بسيطة تكونت من (340) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للشفافية الادارية (3.784) وهو يقابل الدرجة مرتفع، كما اتضح أن الدرجة الكلية للشفافية الادارية ذات أثر دال إحصائياً في تحقيق الحرية الأكاديمية، الأمر الذي يشير إلى إمكانية التنبؤ بالحرية الأكاديمية من خلال الاعتماد على الدرجة الكلية للشفافية الإدارية.

وهدف دراسة مصباح (2021) التعرف على درجة ممارسة العاملين في مكتبات جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (34) عاملاً في مكتبات جامعة بنها، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة درجة لممارسة العاملين في مكتبات جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري، ودرجة مرتفعة لفاعلية التواصل الإداري، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الشفافية في العمل الإداري وفاعلية التواصل الإداري في مكتبات جامعة بنها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة فلورز (2016) Florez et al. لتحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية في الجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الكليات بها واستخدم المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عمداء الكليات في (31) جامعة من الجامعات الكولومبية، حيث تم استطلاع رأي العمداء بشأن النماذج والممارسات الإدارية المتبعة فيها، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الممارسات المتبعة في الجامعة والشفافية الإدارية فيها، وأن النموذج الإداري المتبع بالجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.

الطريقة والإجراءات::

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط الوصفي الذي ساعد على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً.

مجتمع الدراسة وعينتها

أ) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (٢٧٧٩)، حسب إحصائية وزراء التعليم العالي للعام الدراسي (2024/2023).

ب) عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة (250) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. والجدول (1.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية):

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	163	65.2
	أنثى	87	34.8
	المجموع	250	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	65	26.0
	من 6 - 10 سنوات	56	22.4

51.6	129	11 سنة فأكثر
100.0	250	المجموع

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على الاستبنة لقياس ممارسة الشفافية الإدارية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الادب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس ممارسة الشفافية الإدارية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبنة كأداة للبحث مثل: دراسات الشهري والصانع (2023)، ومصباح (2021)، والشدي (2021)، الشهري (2020)، قامت الباحثة بتطوير مقياس ممارسة الشفافية الإدارية استناداً إلى تلك الدراسات.

1.3.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

صدق الاداة :

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس ممارسة الشفافية الإدارية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس استخدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (30) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (ممارسة الشفافية الإدارية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس ممارسة الشفافية الإدارية، كما هو مبين في الجدول (2):

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
المعلومات	الاتصال والتواصل الإداري	المساءلة الإدارية							
1	.96**	.93**	7	.91**	.87**	13	.88**	.88**	
2	.96**	.92**	8	.86**	.83**	14	.90**	.89**	
3	.85**	.79**	9	.93**	.90**	15	.93**	.91**	
4	.86**	.84**	10	.81**	.87**	16	.92**	.87**	
5	.85**	.79**	11	.90**	.83**	17	.90**	.86**	
6	.93**	.95**	12	.87**	.78**	18	.84**	.80**	
درجة كلية للبُعد .97**			درجة كلية للبُعد .96**			درجة كلية للبُعد .97**			
المشاركة	الأنظمة وإجراءات العمل	تقويم الأداء							
19	.97**	.94**	25	.91**	.88**	30	.94**	.92**	
20	.95**	.93**	26	.95**	.87**	31	.94**	.92**	
21	.95**	.91**	27	.95**	.87**	32	.90**	.83**	
22	.93**	.88**	28	.88**	.83**	33	.90**	.88**	
23	.94**	.91**	29	.92**	.86**	34	.93**	.93**	
24	.89**	.89**	–	–	–	35	.93**	.87**	
–	–	–	–	–	–	36	.94**	.93**	
درجة كلية للبُعد .97**			درجة كلية للبُعد .94**			درجة كلية للبُعد .98**			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.78-.97)، وكانت

ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30).

تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات اداة الدراسة:

للتأكد من ثبات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (36) فقرة، والجدول (3.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس ممارسة الشفافية الإدارية، كما في الآتي:

جدول (3)

قيم معامل ثبات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المعلومات	6	.95
الاتصال والتواصل الإداري	6	.94
المساءلة الإدارية	6	.95
المشاركة	6	.97
الأنظمة وإجراءات العمل	5	.95
تقويم الأداء	7	.97
الدرجة الكلية	36	.99

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية تراوحت ما بين (.94-.97)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.99). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح اداة الدراسة:

تكون مقياس ممارسة الشفافية الإدارية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (36)، فقرة موزعة على ستة مجالات ، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لممارسة الشفافية الإدارية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1)، درجة واحدة. ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات : منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (4)

درجات احتساب مستوى ممارسة الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية

2.33 فأقل	واقع منخفض
2.34 – 3.67	واقع متوسط
3.68 – 5	واقع مرتفع

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1-ذكر ، 2-أنثى).

2. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 6 سنوات، 2- من 6-10 سنوات، 3- 11 سنة

فأكثر).

ب-المتغير التابع:

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس ممارسة الشفافية

الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (5) يوضح ذلك :

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	2	الاتصال والتواصل الإداري	3.94	.736	78.8	مرتفع
2	1	المعلومات	3.81	.764	76.2	مرتفع
3	6	تقويم الأداء	3.74	.840	74.8	مرتفع
4	3	المساءلة الإدارية	3.71	.823	74.2	مرتفع
5	5	الأنظمة وإجراءات العمل	3.69	.886	73.8	مرتفع
6	4	المشاركة	3.56	1.001	71.2	متوسط
		ممارسة الشفافية الإدارية	3.74	.762	74.8	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس ممارسة الشفافية الإدارية ككل بلغ (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية تراوحت ما بين (3.56-3.94)، وجاء مجال "الاتصال والتواصل الإداري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبنسبة مئوية (78.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "المشاركة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبنسبة مئوية (71.2%) وبتقدير مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2020) والتي أظهرت بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bouwmanz, et al, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التشاركية في اتخاذ القرار جاء متوسطاً، وتعرزو الباحثة ذلك للواقع الفعلي لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى توظيف إدارة الجامعة التكنولوجية في مجال الاتصال، وكذلك اعتماد إدارة الجامعة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية، وأيضاً استخدام إدارة الجامعة أساليب اتصال وتواصل متنوعة، حيث تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال وتواصل سلس بين العاملين، بحيث تتصف المعلومات الصادرة عن إدارة الجامعة بالدقة والوضوح.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ممارسة الشفافية الإدارية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) مجال الاتصال والتواصل الإداري

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال والتواصل الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	12	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا في مجال الاتصال.	4.10	.882	82.0	مرتفع
2	11	تعتمد إدارة الجامعة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية.	4.06	.932	81.2	مرتفع
3	8	تستخدم إدارة الجامعة أساليب اتصال وتواصل متنوعة.	4.02	.876	80.4	مرتفع
4	7	تعمل إدارة الجامعة على توفير نظام اتصال وتواصل سلس بين العاملين.	3.95	.881	79.0	مرتفع
5	9	تتصف المعلومات الصادرة عن إدارة الجامعة بالدقة والوضوح.	3.89	.936	77.8	مرتفع
6	10	تحرص إدارة الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال والتواصل.	3.63	.966	72.6	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الاتصال والتواصل الإداري تراوحت ما بين (3.63 – 4.10)، وجاءت فقرة "توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا في مجال الاتصال" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تحرص إدارة الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال والتواصل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6%) وبتقدير متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سنجر (2016) ودراسة (Mayasari et al., 2020) واللذان أظهرتا علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وفاعلية التواصل الإداري في اتخاذ القرارات. ، وتعزو الباحثة ذلك إلى المنهجية المتبعة في مجال الاستفادة من التغذية الراجعة، حيث يجب أن تكون ضمن استراتيجية مخطط لها

بالاتساق مع المعايير والكفايات أو الأهداف التي وضعتها الجامعة للعاملين فيها، لتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء، وأن يتم تقديمها في جو من الثقة بين الجامعة والعاملين وبيئة يسودها الوعي بأهمية التغذية الراجعة، وكذلك استخدام أدوات معدة أو مختارة بصورة دقيقة، بحيث يمكن اعتماد نتائجها بصورة صادقة، وبالتالي تفسير نتائج عملية التغذية الراجعة فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً، لذلك يجب تقديمها مع دفع العاملين في الجامعة لتأملها.

(2) مجال المعلومات

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	تتسم المعلومات الصادرة من إدارة الجامعة بالمصادقية	3.98	.855	79.6	مرتفع
2	5	تحافظ إدارة الجامعة على سرية المعلومات	3.91	.940	78.2	مرتفع
3	6	تلبى المعلومات الصادرة عن إدارة الجامعة متطلبات العمل	3.88	.859	77.6	مرتفع
4	2	تقدم إدارة الجامعة المعلومات بشفافية	3.80	.893	76.0	مرتفع
5	4	تحرص إدارة الجامعة على إعطاء المعلومة في الوقت المناسب	3.70	.998	74.0	مرتفع
6	3	تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للاطلاع على المعلومات	3.56	.939	71.2	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المعلومات تراوحت ما بين (3.98-3.56)، وجاءت فقرة " تتسم المعلومات الصادرة من إدارة الجامعة بالمصادقية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للاطلاع على المعلومات " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبنسبة مئوية (71.2%) وبتقدير متوسط.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محسن (2015)، والتي أظهرت بأن درجة امتلاك كليات التربية لنظم المعلومات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، وأوصت بضرورة الاستمرار بالإهتمام بالبنية التحتية لنظم المعلومات وتطويرها لتجاري المستحدثات التكنولوجية السريعة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس يعتقدون بوجود مؤشرات على دقة المعلومات وصحتها، مثل ذكر مصادر استخدمت في تكوين المعلومات ، بحيث تكون معروفة وموثوق بها، وأن المعلومات لها مسؤول واضح ومعرف، وأن له عنوان واضح يمكن الاتصال به ، وتغزو الباحثة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين بأن إتاحة إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للإطلاع على المعلومات جاءت بمستوى أقل يعود إلى عدم توافر عوامل الثقة بين العاملين والجامعة والمجتمع الخارجي، وكذلك السرية في تبادل المعلومات ، والضبابية في الإجراءات والتوجهات.

(3) مجال تقييم الأداء

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	36	توثق إدارة الجامعة نتائج عملية تقييم الأداء .	3.86	.946	77.2	مرتفع
2	32	تحرص إدارة الجامعة على تقييم أداء العاملين بصورة دورية.	3.85	.945	77.0	مرتفع
3	30	تعتمد إدارة الجامعة آلية محددة لتقييم الأداء .	3.83	.973	76.6	مرتفع
4	31	تطبق إدارة الجامعة آلية تقييم الأداء بمصادقية .	3.72	.996	74.4	مرتفع
5	34	توفر إدارة الجامعة التسهيلات اللازمة لتطوير أداء العاملين.	3.71	1.001	74.2	مرتفع
6	33	تتيح إدارة الجامعة الفرص للعاملين بتقييم أدائها من دون تعمد إخفاء أي معلومة.	3.64	1.010	72.8	متوسط
7	35	تطلع إدارة الجامعة العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التقييم.	3.59	.979	71.8	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تقييم الأداء تراوحت ما بين (3.86)

- (3.59)، وجاءت فقرة " توثق إدارة الجامعة نتائج عملية تقييم الأداء " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86)

وبنسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تطلع إدارة الجامعة العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التقويم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية (71.8%) وبتقدير متوسط.

هذه الدراسة تميزت وتفردت في هذا المجال (تقويم الأداء) عن جميع الدراسات العربية والأجنبية التي تمكنت الباحثة من الإطلاع عليها، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد العاملين بالجامعة، توفر الأسس الموضوعية والعادلة للقرارات المتعلقة بالعاملين، مثل: (العلاوات، الترقيات، النقل)، وكذلك الاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي بشكل مستمر، وتعزو الباحثة أن مستوى إطلاع إدارة الجامعة العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التقويم " جاء في المرتبة الأخيرة لأن القدرة على الكشف عن أهم نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المؤسسة، وبالتالي القدرة على الاستخدام الأمثل للعاملين، وتوفير الاحتياجات التدريبية لهم، ومعرفة كيفية تحسين أدائهم مستقبلاً لم تكن بالمستوى المطلوب، والذي يظهر من مدى معرفة قدرات العاملين وبالتالي القيام بوضع البرامج التدريبية المناسبة التي تمكنهم من مواكبة ما يحدث من متغيرات في مختلف الجوانب.

4) مجال المساءلة الإدارية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	13	تحدد إدارة الجامعة المعايير التي يجب اتباعها	3.90	.877	78.0	مرتفع
2	18	تطلب إدارة الجامعة من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين.	3.83	.895	76.6	مرتفع
3	14	تطبق إدارة الجامعة العقوبات المفروضة تبعا لنوع المخالفة.	3.74	.933	74.8	مرتفع
4	16	تنمي إدارة الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية.	3.64	1.005	72.8	متوسط
5	15	تطبق إدارة الجامعة نظام المساءلة بفاعلية.	3.60	1.025	72.0	متوسط
6	17	تحارب إدارة الجامعة جميع أشكال الفساد الإداري.	3.54	1.127	70.8	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المساءلة الإدارية تراوحت ما بين (3.90 – 3.54)، وجاءت فقرة " تحدد إدارة الجامعة المعايير التي يجب اتباعها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.90) وبنسبة مئوية (78.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تحارب إدارة الجامعة جميع أشكال الفساد الإداري " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية (70.8%) وبتقدير متوسط.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Flores et al., 2016) والتي أظهرت أن النموذج الإداري المتبع بالجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة الإدارية وحرية الإفصاح عن المعلومات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهري والصانع (2023) والتي أظهرت أن مجال المساءلة جاء متوسطاً.

وتعزى هذه النتيجة إلى تحديد لائحة العناصر التي ينبغي مراعاتها عند الحكم على أداء مثل: (مستوى الأداء، إمكانية تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام، مستوى الخبرة والمعرفة التقنية، تقبل التوجيه، درجة الاعتماد على الموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل، السلوك العام)، وبالتالي تحليل وتقويم مستوى الموظف من حيث أداء العمل والخصائص الشخصية، والعلاقات الإنسانية في العمل، بينما جاءت فقرة " تحارب إدارة الجامعة جميع أشكال الفساد الإداري " في المرتبة الأخيرة.

5) مجال الأنظمة وإجراءات العمل

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الأنظمة وإجراءات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	25	توضح إدارة الجامعة التشريعات الإدارية المعمول بها.	3.78	.968	75.6	مرتفع
2	27	تبسط إدارة الجامعة الإجراءات بصورة واضحة.	3.74	.901	74.8	مرتفع
3	29	تراجع إدارة الجامعة التشريعات الإدارية بهدف توضيحها.	3.71	.943	74.2	مرتفع
4	26	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ الإجراءات بنزاهة.	3.67	1.008	73.4	متوسط
5	28	تطبق إدارة الجامعة التشريعات على جميع العاملين .	3.54	1.098	70.8	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأنظمة وإجراءات العمل تراوحت ما بين (3.78 – 3.54)، وجاءت فقرة " توضح إدارة الجامعة التشريعات الإدارية المعمول بها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) وبنسبة مئوية (75.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تطبق إدارة الجامعة التشريعات على جميع العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية (70.8%) وبتقدير متوسط.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Oktaviany et al., 2019) والتي أظهرت وجود أثر إيجابي للعمل الجماعي على مهارة اتخاذ القرارات، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن العاملين بالجامعة على اطلاع باللوائح والتشريعات الإدارية للجامعة المعمول بها والمحددة لمسؤوليات ومهام العاملين بالجامعة، إلا أن تطبيق إدارة الجامعة التشريعات على جميع العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب؛ وذلك لاحتوائها مواد بها كلمات وصياغة مطاطية غير مفهومة، مرنة المعنى يمكن استغلالها، وايضاً قلة صرامة وجدية بعض القيادات التربوية، ويضاف لها المحسوبيات والواسطة.

6) مجال المشاركة

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	20	تؤدي إدارة الجامعة الاهتمام بالعاملين	3.66	1.041	73.2	متوسط
2	24	تحرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات العاملين.	3.64	1.060	72.8	متوسط
3	19	تشجع إدارة الجامعة العاملين على إبداء الرأي.	3.63	1.083	72.6	متوسط
4	23	تتيح إدارة الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع معايير تقويم الأداء.	3.49	1.120	69.8	متوسط
5	21	تشرك إدارة الجامعة العاملين في صناعة القرارات.	3.47	1.159	69.4	متوسط
6	22	تشارك إدارة الجامعة العاملين في القرارات	3.45	1.137	69.0	متوسط

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المشاركة تراوحت ما بين (3.66 - 3.45)، وجاءت فقرة " تُولي إدارة الجامعة الاهتمام بالعاملين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66) ونسبة مئوية (73.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تشارك إدارة الجامعة العاملين في القرارات " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) ونسبة مئوية (69.0%) وبتقدير متوسط.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Olorunsola & Olayemi, 2011) والتي أظهرت أن هناك تفاوت في تفاعل المعلمين والمعلمات في صنع القرارات، وأن المعلمين هم أكثر إنخراطاً في عملية صنع القرار، وبالأخص المعلمين كبار السن أكثر مشاركة في اتخاذ القرار. وتعزى هذه النتيجة إلى شعور العاملين بأن مستوى حرص إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات العاملين، وتشجع إدارة الجامعة العاملين على إبداء الرأي، وإتاحة إدارة الجامعة للعاملين فرصة المشاركة في وضع معايير تقويم الأداء، وإشراك إدارة الجامعة العاملين في صناعة القرارات دون المستوى المطلوب، وكذلك قلة إخضاع القوانين بصفة خاصة لحوار داخلي بين أصحاب القرار والمعنيين بتنفيذه من العاملين بالجامعة، وحوار مجتمعي بصفة أوسع قبل سنّها.

النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخبرة).
لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة، والجدول (12) يبين ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس ممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية

المتغير	المستوى	الإحصائي	المعلومات	الاتصال	المساءلة	المشاركة	الأنظمة	تقويم	الدرجة
الجنس	ذكر	M	3.80	3.94	3.70	3.50	3.67	3.75	3.73
		SD	.789	.761	.869	1.054	.950	.863	.807

3.77	3.73	3.73	3.66	3.73	3.94	3.82	M	أنثى
.674	.800	.754	.890	.734	.689	.718	SD	
3.96	3.98	4.01	3.89	3.90	4.03	3.97	M	أقل من 6 سنوات
.591	.658	.658	.848	.635	.615	.613	SD	
3.84	3.83	3.81	3.75	3.84	3.93	3.88	M	من 6-10 سنوات
.851	.942	.918	1.031	.914	.803	.867	SD	عدد سنوات الخبرة
3.59	3.58	3.47	3.31	3.56	3.90	3.69	M	11 سنة فأكثر
.769	.849	.916	.999	.841	.763	.771	SD	

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسة الشفافية الإدارية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة الشفافية الإدارية فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA) "without Interaction"، والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.859	.031	.018	1	.018	المعلومات	
.799	.065	.036	1	.036	الاتصال والتواصل الإداري	
.992	.000	.000	1	.000	المساءلة الإدارية	الجنس
.622	.243	.223	1	.223	المشاركة	
.779	.079	.057	1	.057	الأنظمة وإجراءات العمل	
.413	.672	.442	1	.442	تقويم الأداء	

الدرجة الكلية	.019	1	.019	.035	.852
المعلومات	2.817	2	1.409	2.512	.083
الاتصال والتواصل	.392	2	.196	.359	.699
الإداري					
المساءلة الإدارية	4.672	2	2.336	3.574	.030*
المشاركة	12.692	2	6.346	6.917	.001*
الأنظمة وإجراءات العمل	11.342	2	5.671	7.770	<.001*
تقويم الأداء	6.221	2	3.110	4.722	.010*
الدرجة الكلية	5.124	2	2.562	4.667	.010*
المعلومات	135.701	242	.561		
الاتصال والتواصل	132.168	242	.546		
الإداري					
المساءلة الإدارية	158.160	242	.654		
المشاركة	222.028	242	.917		
الأنظمة وإجراءات العمل	176.613	242	.730		
تقويم الأداء	159.416	242	.659		
الدرجة الكلية	132.864	242	.549		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (13) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) على مقياس ممارسة الشفافية الإدارية ومجالاته تعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).
- بينت النتائج أن متغير الجنس لم يكن ذا تأثير لإحداث فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، حول ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

- وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، في الجامعات الفلسطينية من كلا الجنسين يعتقدون أن الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية تزيد الوضوح في إجراءات العمل، مما يزيد كفاءة وجودة إنتاجية العمل، وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي يحقق التطوير الإداري للجامعات، وتفعيل أحكام القانون والمساءلة القانونية بشكل حيادي وموضوعي؛ لدعم التطور بكافة أشكاله في الجامعة من خلال توفير المال والوقت والجهد.
 - واتفقت مع دراسة مصباح (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على درجة ممارسة العاملين في مكتبات جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في مصر، تبعاً لمتغير الجنس.
 - وتتفق هذه النتيجة لمتغير الجنس مع دراسة الشهري والصانع (2023): في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تتأثر بمتغير الجنس.
 - واختلفت معها في وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تتأثر بالمتغيرات لصالح من كانت خبرتهم عشر سنوات فأكثر.
 - كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن (2020): والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابة، تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 - وتختلف أيضاً مع دراسة الشدي (2021): والتي تنص على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح من خدمتهم أقل من خمس سنوات كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الدرجة العلمية، ولصالح درجة أستاذ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنهم يمتلكون المعرفة العلمية الكافية في تقييم درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها بالجامعات التي يعملون بها ومع توافر عامل الثقافة وسعة الإطلاع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).
- أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة، على مقياس اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي)، وكانت الفروق لصالح الإداري، ومتغير عدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق لصالح من كانت خبرتهم أقل من ست سنوات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- وافقت هذه النتيجة مع دراسة الشدي (2021)، والتي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من خمس سنوات. كما اختلفت معها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير

الدرجة العلمية كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الشهري والصانع في عدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير الجنس. ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من ست سنوات.

واختلفت هذه النتيجة كلياً مع دراسة حسن (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على الاستجابات، تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات لا تتطلب سنوات خبرة طويلة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي، فالأمر لا يحتاج إلى عاملين لديهم سنوات خبرة طويلة، وخاصة أن عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكوراً وإناثاً، فالمؤهلات العلمية والخبرات الأكاديمية والإدارية متقاربة فيما بينهم بغض النظر عن جنسهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، ويتضح أن العلاقة جاءت طردية موجبة، بمعنى أنه (كلما ازدادت درجة ممارسة الشفافية الإدارية ازداد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العطاري والزيناوي (2021): والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية صنع القرار.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Mayasari, et al, 2020) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإتصال والثقافة التنظيمية وبين فاعلية اتخاذ القرار.

واختلفت مع دراسة عمايرة (2020) والتي بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس كانت بعلاقة ارتباطية موجبة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشفافية تساهم في تحسين الأداء العام وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية حيث يساهم تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات والشفافية في نشر المعلومات بين العاملين يجعلهم أكثر فاعلية في أداء عملهم من خلال المعلومات التي تجعل كل موظف يفكر كأنه في محل اتخاذ قرار، فالموظفين لديهم من المعرفة والدراية بتلك الممارسات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية الكثير من الاطلاع والمعرفة؛ لأن طبيعة أعمالهم تحتم عليهم التعامل بشكل متواصل ومستمر وإضافة لذلك فهم الأقدر على تقييمها؛ لإدراكهم أبعاد تلك الممارسات الدالة على الشفافية في أعمالهم الإدارية الإدارية.

وهذا يعود للشفافية التي تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسة الشفافية الإدارية في التنبؤ باتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.

وهنا اتضح أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسة الشفافية الإدارية في التنبؤ باتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.

ويلاحظ أن أبعاد : (الأنظمة، وإجراءات العمل، والمعلومات، وتقييم الأداء) قد وضحت معاً (66.2) من نسبة التباين في اتخاذ القرارات الإدارية.

أما في ما يتعلق (الاتصال والتواصل الإداري، المسألة، المشاركة) فإنها لم تسهم بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرارات الإدارية، وجاء التغير في اتخاذ القرارات الإدارية حسب معاملة الانحدار تغير طردي موجب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مصباح (2021)، التي أوضحت وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في العمل الإداري وفعالية التواصل الإداري في مكاتب جامعة بنها في مصر.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى عدة معوقات داخل الهيئات الإدارية من غياب للشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل تزداد فيها فرص استخدام المسؤولين في الهيئات الإدارية للمقدرات العامة لمصالح شخصية (فساد) كما يؤدي إلى شخصنة هذه الهيئات حيث تعرف بإسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها، أو إحتكار إدارتها في يد واحدة، بالإضافة لغياب عمليات التوثيق الممنهجة داخل الهيئات الإدارية مما يعيق الشفافية إذا ما رغبت الهيئة في تطبيقها، وكذلك شخصنة إدارتها في يد واحدة، ويرصد على مستوى الشفافية تدني مؤشراتهما فيما يختص باتخاذ القرار تصل لحد أن بعضها يجد صعوبة في إحترام قواعد واضحة للإدارة والمحاسبية.

بالإضافة للمعوقات السابقة فإن بعض القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بالمنظمات الأهلية تعوق الحكم الرشيد وتحد من توافر الشفافية والمساءلة

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية إلى مستويات عالية من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات علمية.
- 2- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد.
- 3- دعم إدارة نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية من خلال توفير معلومات خالية من التزوير أو التشويه أو الضبابية لما لذلك من أهمية كبيرة في أداء المهام بدرجة عالية من الدقة والسرعة.
- 4- العمل على توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تقديم أو تأخير لكي لا تفقد قيمتها، وأهميتها لمن يحتاج إليها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والوضوح والدقة.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية:

أولاً: المراجع العربية

جرجس، نبيل سعد خليل، عبدالعال، عنتر محمد أحمد، وعبدالملاك، رانيا عبدالملاك أمير. (2023). واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في

العلوم التربوية، (15)، 727 - 762. <https://arab-scholars.com/51b0d1>

الحكمانية، سهام بنت خميس بن محمد، الصمصامي، راشد بن سليمان بن راشد، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء

نموذج بوزبايندير "Bozbayindir Model". المجلة العربية للتربية النوعية، (25)، 193 - 216. <https://arab-scholars.com/5f57d5>

زكي، خديجة محمود. (2018). تأثير ممارسة الشفافية الإدارية في الحفاظ على المال العام دراسة تطبيقية على

الإداريين بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(8)، 46-76.

السبيعي، فلاح بن فرج. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية

السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 181 - 206. <https://arab-scholars.com/846fa9>

سعد، محمد علي عبد الحميد. (2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة

ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 655 -

704. <https://arab-scholars.com/ae662>

سليمان، حنان البدرى كمال. (2020). تصور مقترح لتنفيذ دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى

العاملين بجامعة أسوان. المجلة التربوية، 195 - 292. <https://arab-scholars.com/64a310>

الشدي، ندى إبراهيم. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس. مجلة التربية، 189(2)، 587 - 618. <https://arab-scholars.com/ed67dc>

الشلفان، عادل بن أحمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 117 -

141. <https://arab-scholars.com/337155>

الشهري، أسماء علي حمدان، والصائغ، نجاة محمد سعيد. (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرقات الأقسام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(5)، 17 - 46. <https://arab-scholars.com/51d01a>

عبدالعزیز، إبراهيم طه عبدالخالق، جلال، شاذلي يونس علي جلال، وفكري، أحمد يونس محمد محمود. (2021). واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية*، 191(5)، 745 - 786. <https://arab-scholars.com/aa5783>

العلوان، جعفر. (2018). تكنولوجيا الجيل الثاني للحكومة الالكترونية وعلاقتها بشفافية المعلومات ورضا الموظفين عن العملية الإدارية: دراسة وصفية تحليلية في الاجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 38(3)، 77-111.

علي، أمل علي زكي. (2022). الشفافية الإدارية وأثرها على الانضباط الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاسكندرية]. دار المنظومة. <https://arab-scholars.com/031357>

الغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (2022). درجة إسهام الشفافية الإدارية في التنبؤ بالحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة. *العلوم التربوية*، 30(1)، 177 - 206. <https://arab-scholars.com/7ff312>

القيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

المومني، حنان أحمد حمد. (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 33(6)، 1034 - 1060. <https://arab-scholars.com/7bda7b>

النويصر، بدرية بنت عبدالعزيز بن عبدالرحمن. (2022). الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بالمملكة العربية السعودية: جامعة شقراء نموذجاً. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 67(6)، 511 - 556. <https://arab-scholars.com/7f709e>

الهمشري، صلاح الدين. (2020). *ادارة المشاريع من منظور إداري* (ط. 2). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dapko, J. (2012). *Perceived Firm Transparency: Scale and Model Development* [Doctoral dissertation, College of Business, University of South Florida, USA.].
- Donelan, R. (2013). *Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making* [Unpublished doctoral dissertation]. Cardiff University, UK.
- Dossing, H., Mokeki, L., & Weideman, M. (2011). Mapping Transparency, Accountability and Integrity Inprimary Education in South Africa. *Transparency Intern ational*, 4.
- Freese, C. & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract?: A critical criteria– based Review of Measures, *South African Journal of Psychology*. 38(2), 269-286.
- Hoinaru, R. (2020). The impact of Corruption and Shadow Economy on the Economic and Sustainable Development, do they Sand the Wheels or Grease the Wheels, *Czech University of Life.Sustainability Journal*, 3(12), 481-508.
- Khanaa, P. (2017). A conceptual framework for achieving good gavernanca at open and distance learning institutions. 32(1), 21 35.
- 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), 1069 – 1076.
- Rita, L. (2015). Engaging employees in china The impact of communication channels, organizational transparency and authenticity, *An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Talib, A. (2021). The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools. *International Journal of Educational Research*, 45(1), 266-302.