

درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل

د. ناهد عبدالله الموسى

أستاذ مشارك الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الملك فيصل

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والإداريات لأربعة مجالات هي: شفافية المعلومات، شفافية الاتصال، شفافية المساءلة، وشفافية اتخاذ القرارات. كما استهدفت التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل التعليمي، طبيعة العمل، المنصب الإداري، وسنوات الخبرة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الالكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي في الجامعة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج درجة متوسطة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والإداريات في مجالات شفافية المعلومات، شفافية الاتصال، شفافية المساءلة، شفافية اتخاذ القرارات. وأظهرت نتائج الدراسة فروقا في استجابات أفراد الدراسة تعزى لجميع المتغيرات الجنس، المؤهل التعليمي، طبيعة العمل، المنصب الإداري، وسنوات الخبرة.

الكلمات الافتتاحية:

الشفافية الإدارية، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال، شفافية المساءلة، شفافية اتخاذ القرارات.

Abstract

This study aims at identifying the degree of administrative transparency from the perspective of administrative employees and faculty at King Faisal University. Administrative areas investigated are: information, communication, accountability, and decision making. Study targeted significant statistical differences to sex, academic grade, and type of job, administrative position, and experience 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 showed: medium degree of administrative transparency for Administrative areas, information, communication, accountability, and decision making. Study



results also showed: significant statistical differences with respect to all variables: sex, academic grade, type of job, administrative position, and experience variables.

Key words

Administrative Transparency, Information Transparency, Communication Transparency, Accountability Transparency, Decision making transparency.

أولا- مقدمة:

استحوذ مفهوم الشفافية على اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والاداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والادارية والتقنية. (أبوكريم، 2016، ص 65). والشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة (عربيات، 2011م، ص 41).

ويرى سولومون ودوميد (Solomon & Domide, 2013) أن حق المعلومات أحد حقوق الانسان الأساسية بشكل عام في سياق المجتمع الديمقراطي وأهم ما يميزه الشفافية في صنع القرار والوصول الى المعلومات. كما اكتسبت الشفافية كمصطلح عالي أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية نظرا لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية..(الطشة وحوامدة، 2009، ص 16).

ولما كانت الشفافية ضرورة لإنجاح أي مؤسسة فإنها أكثر من ضرورة للجامعات التي عدا عن كونها مؤسسات، فإنها مؤتمنة على تخريج قادة الحكومة والقطاع العام والخاص أي القيادات التي يؤمل منهم قيادة المجتمع.(عتوم، 2013، ص 739-740). وفي الجامعات موضوع دراستنا ؛ فإن الأزمة التي تعاني منها الجامعات بشكل عام لا تعزى لنقص الموارد المالية أو ضعف كفاءة أعضاء هيئة التدريس بل هي نتيجة حتمية لعدم قدرة النظام التعليمي نفسه على مواجهة تحديات وتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين. (الشمري والمنصور، 2015، ص 372).

فالشفافية الإدارية في الجامعات تتطلب أن تكون الممارسات الإدارية في المعلومات والاتصال والمساءلة واتخاذ القرارات شفافة تعكس ما يجري ويدور بداخل الجامعة، بحيث تكون كل الحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش بهدف تحسين الممارسات الإدارية.(أبوكريم، 2016، ص 65-66)

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثية السابقة في موضوع الشفافية الإدارية، وسعيًا لتحقيق شفافية الإدارات في الجامعات السعودية على وجه الخصوص.

ثانيا- مشكلة الدراسة:

أصبحت الشفافية مطلباً حضارياً لا يستقيم العمل الإداري بدون تبنيه.(أبو كريمة، 2016، ص 105). وتلعب الجامعات دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية من أجل مكافحة الفساد الإداري. (حرب، 2011، ص 4). ولما كان واقع الشفافية الإدارية في جامعاتنا القصور،،،، حيث تبدو ممارسات الشفافية الإدارية غير واضحة وتعاني من مشكلات إدارية وأكاديمية متنوعة.(أبو كريمة، 2016م، ص 41). وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة فقد أظهرت نتائج دراسة "الطشة، 2014" وطبقت على مؤسسات التعليم العالي في الكويت أن هناك تناقضاً ضمنياً بين فهم الشفافية وممارستها لدى الإدارات الأكاديمية، فمعرفة المفهوم والوعي بأهميته لا تعني ممارسته بدرجة عالية.

كما أكدت توصيات عدد من الدراسات العربية أهمية تبني مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات... وأحدثها في الدراسات المحلية؛ "دراسة الشمري والمنصور، 2015م" والتي أوصت باعتماد الشفافية الإدارية ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، و تطوير معايير وآليات وأساليب لقياس مستوى الشفافية الإدارية ومؤشراتها. وإصدار قوانين ولوائح ونظم داخلية خاصة بالشفافية في منظمات التعليم العالي، إلى جانب اختيار القيادات التي تعمل بالشفافية.

أما دراسة "الحربي، 1433" وهي أيضاً دراسة محلية طبقت في جامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز فأكدت على أن الجامعات هي مصدر لمخرجات المجتمع والقوى العاملة في الدولة وإن تحقيق الشفافية في هذه الجامعات سيساعد على تكوين مخرجات سليمة تمارس ما تعلمته فيها في أماكن العمل وفي المجتمع. وأوصت أن تضع إدارات الجامعات خططا استراتيجية علمية وكل ما له دور في تعزيز الشفافية، ورصد جائزة سنوية تمنح للجامعة الأكثر شفافية. كما وأثبتت دراسة أجراها جابنون (Jabnoun, 2015) ارتباط الشفافية الإدارية بتحقيق الجامعات لأعلى المراتب في المنافسات والتصنيفات العالمية.

وحرصاً منا على المساهمة في تطوير الأداء في الجامعات و استكمالاً للجهود في سبيل تحقيق الشفافية في الجامعات السعودية على وجه الخصوص، فإن الباحثة تسعى من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل.



ثالثا- أسئلة الدراسة:

- تحدد أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي؟
- س "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟"
- ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الآتية:
 - س1: ما درجة ممارسة شفافية المعلومات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
 - س2: ما درجة ممارسة شفافية الاتصال في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
 - س3: ما درجة ممارسة شفافية المساءلة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
 - س4: ما درجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
 - س5: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى (الجنس- المؤهل التعليمي- طبيعة العمل- المنصب الإداري- سنوات الخبرة)؟

رابعا- أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة شفافية المعلومات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات.
2. التعرف على درجة ممارسة شفافية الاتصال في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات.
3. التعرف على درجة ممارسة شفافية المساءلة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات.
4. التعرف على درجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات.
5. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة وتعزى إلى (الجنس- المؤهل التعليمي- طبيعة العمل- المنصب الإداري- سنوات الخبرة).

خامسا- أهمية الدراسة:

أهمية نظرية:

- تأتي هذه الدراسة لموضوع على درجة من الأهمية والحداثة وهو موضوع الشفافية الإدارية، فتعتبر الشفافية الإدارية أحد المداخل المهمة للإصلاح وتطوير الأجهزة الإدارية.
- يمثل موضوع الدراسة أهمية بالغة للجامعات عامة والجامعات السعودية على وجه الخصوص، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة نظريا في ما يمكن أن تضيفه إلى الأدب النظري بتقديمها بيانات من جامعة لم تدرس فيها الشفافية.

أهمية تطبيقية:

- اتخاذ خطوات إيجابية باتجاه التحول نحو اعتماد مدخل الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية ومواكبة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية 2030 للمملكة العربية السعودية.
 - تزود نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات السعودية بشكل عام وفي جامعة الملك فيصل على وجه خاص بمؤشرات علمية لمستوى الشفافية في إدارة الجامعة بغرض تحسين الأداء.
- سادسا- حدود الدراسة:
- حدود موضوعية: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المعلومات والاتصال والمساءلة واتخاذ القرارات".
 - حدود مكانية: جامعة الملك فيصل بالأحساء
 - حدود بشرية: الإداريين و أعضاء هيئة التدريس ممن يشغل منصب إداري (ذكور- إناث).
 - حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول العام 1438هـ- 2016م

سابعاً- مصطلحات الدراسة:

الشفافية الإدارية:

منهج عمل يقوم على الوضوح والعقلانية والعمل بروح الفريق والصراحة والانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات وخضوع الممارسات الإدارية للمساءلة والمراقبة المستمرة من خلال تدفق المعلومات وانفتاح قنوات الاتصال ومعرفة آليات اتخاذ القرار وإتباع تعليمات وإجراءات إدارية واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخارجها.(عتوم، 2013، ص 746)

التعريف الإجرائي للشفافية الإدارية:

يقصد بها في هذه الدراسة "درجة ممارسة جميع إدارات جامعة الملك فيصل للشفافية الإدارية في مجالات: المعلومات والاتصال والمساءلة واتخاذ القرارات".

ثامناً- منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.(عبيدات وآخرون، 2000، ص 247)

أ _ مجتمع الدراسة:

جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ممن يشغل منصب إداري في جامعة الملك فيصل (ذكوراً وإناثاً)/ (سعوديين وغير سعوديين).

وبالرجوع إلى إدارة الإحصائيات بالجامعة وبعد المخاطبة الرسمية تم الحصول على أحدث الإحصائيات على النحو التالي:

جدول رقم (1) وصف مجتمع الدراسة إحصائية بأعداد الإداريين في جامعة الملك فيصل للعام الجامعي 1437هـ-1438هـ

المجموع	إناث	ذكور	-
1630	484	1146	الإداريون
136	17	119	الأكاديميون (ويشغلون مناصب إدارية)
1766	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		

ب_ عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الالكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة تقنية المعلومات في الجامعة وبلغت (228) فردا على النحو التالي:
-الجنس:

يتضح من الجدول (2) أن 64% من أفراد العينة كانوا من الذكور، وأن 36 منهم كانوا من الإناث.

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
36	82	ذكر
64	146	أنثى
100	228	المجموع

- طبيعة العمل:

يتضح من الجدول (3) أن 78.9% من أفراد العينة طبيعة عملهم إداريين، وأن 21.1% منهم طبيعة عملهم أكاديميين (ويشغلون منصب إداري).

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة (%)	التكرار	طبيعة العمل
78.9	180	إداري
21.1	48	أكاديمي (ويشغل منصب إداري)
100	228	المجموع

- المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (4) أن 55.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن 20.2% منهم مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس، وأن 15.4% منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه، وأن 8.8% منهم مؤهلهم العلمي ماجستير.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
20.2	46	أقل من بكالوريوس
55.7	127	بكالوريوس
8.8	20	ماجستير
15.4	35	دكتوراه
100	228	المجموع

- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:

يتضح من الجدول (5) أن 42.1% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وأن 28.5% منهم عدد سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، وأن 21.1% عدد سنوات خبرتهم من 2- أقل من 5 سنوات، وأن 8.3% منهم عدد سنوات خبرتهم أقل من سنتين.

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
8.3	19	أقل من سنتين
21.1	48	2- أقل من 5 سنوات
28.5	65	5-10 سنوات
42.1	96	أكثر من 10 سنوات
100	228	المجموع

المستوى الإداري:

يتضح من الجدول (6) أن النسبة الأعلى للمستوى الإداري كانت لموظف/ة إداري بنسبة 64%، وأن النسبة الأقل كانت لوكيل/ة جامعة بنسبة 0.9%.

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة (%)	التكرار	المستوى الإداري
0.9	2	وكيل/ة جامعة
2.6	6	عميد كلية - عمادة
5.3	12	وكيل/ة كلية - عمادة
5.3	12	مدير/ة إدارة



النسبة (%)	التكرار	المستوى الإداري
2.6	6	رئيس/ة قسم أكاديمي
11.4	26	رئيس/ة قسم إداري
64	146	موظف/ة إداري
7.9	18	منسق/ منسقة قسم أكاديمي
100	228	المجموع

ج - أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد وبناء استبانة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية الجزء الأول: بيانات أولية.

الجزء الثاني: وتضم (32) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: شفافية المعلومات لها (8 عبارات)، شفافية الاتصال لها (8 عبارات)، شفافية المساءلة لها (8 عبارات)، شفافية اتخاذ القرارات لها (8 عبارات)، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة البحث اعتمدت الباحثة صدق المحتوى حيث تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (10) محكمين من أساتذة الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (7) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (7) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.912	نظام المعلومات
0.892	الاتصال الإداري
0.936	المساءلة الإدارية
0.939	اتخاذ القرارات
0.972	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

جدول (8) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

م	معامل الارتباط			
	اتخاذ القرارات	المساءلة الإدارية	الاتصال الإداري	نظام المعلومات
1	**0.821	**0.772	**0.774	**0.798
2	**0.874	**0.862	**0.763	**0.771
3	**0.815	**0.887	**0.749	**0.842
4	**0.837	**0.831	**0.726	**0.845
5	**0.882	**0.833	**0.793	**0.759
6	**0.821	**0.824	**0.768	**0.805
7	**0.860	**0.820	**0.743	**0.783
8	**0.797	**0.819	**0.746	**0.684

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
2. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
5. اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية.
6. اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.
7. اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية.

طريقة حساب المقياس (الخماسي)

5 (أكبر قيمة للمقياس) - 1 (أصغر قيمة للمقياس) = 4

$=0.80 + 4.20$	$= 0.80 + 3.40$	$0.80 + 2.60$	$= 0.80 + 1.80$	$= 1 + 0.80$	$0.80 = 5/4$
5	4.20	3.40 =	2.60	1.80	

درجة الموافقة	المتوسط
موافق بشدة	5 - 4.21
موافق	4.20 - 3.41
موافق إلى حد ما	3.40 - 2.61
غير موافق	2.60 - 1.81
غير موافق بشدة	1.80 - 1

تاسعا- الإطار النظري والدراسات السابقة:

❖ الإطار النظري:

1- شفافية المعلومات:

الشفافية كمفهوم إداري حديث يشير إلى تقاسم المعلومات واستعداد المؤسسة لإشراك الآخرين في المعلومات وتعني أيضا تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (أبو كريم، 2016، ص66).

والشفافية تعني ببساطة شديدة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها وتتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح. (الراشدي، 2007م، ص 16)

ويرى الكايد 2003م أن الشفافية تنطوي على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المؤسسات والعمليات في متناول المعنيين بها وتمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات. وترى فوكن Vaughn أن الشفافية هي "حرية تدفق المعلومات" بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين. كما يعرف كوتيرل

Cotterell الشفافية بأنها "توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة". وترتبط الشفافية بالمعلومات ارتباطا وثيقا فلا شفافية في إي إدارة بدون شفافية معلوماتها، وهذا يتطلب نشر المعلومة الصحيحة والدقيقة التي يطلبها متلقي الخدمة، وبثلاثة شروط، الأول الدقة، والثاني العلاقة، والثالث التوقيت بحيث تتوافر في وقتها

الصحيح. (الطشة، 2014، ص 940-945).

إن نجاح المنظمات يرجع في الدرجة الأولى إلى جودة وتوفير نظم المعلومات الإدارية الصحيحة كما تعتبر المعلومات مورداً رئيسياً من موارد المنظمة ومصدراً مهماً من مصادر نجاحها. (الحسنات، 2013، ص26).
وتستخدم نظم المعلومات 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. (الشمري والمنصور، 2015، ص394).

والمقصود بالشفافية هنا مجموعة من الخصائص ذات الشأن والأهمية لأطراف مختلفة ترى أن وجود هذه الخصائص في نظام المعلومات يعطي مصداقية واعتمادية أعلى للمنظمة، وتمثل هذه الخصائص في الآتي:

1. الصدق عند تقديم المعلومة: وتشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة.
2. كمال المعلومة: تامة واكتمال المعلومات تعني احتواءها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية، كما تعني توفير معلومات تامة وغير متجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
3. توقيت المعلومة: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة، وهذا لا يعني ايصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقد قيمتها.
4. سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
5. سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
6. التطوعية في تقديم المعلومة: ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
7. تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص.
8. دورية التقارير وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة ايجابية جدا لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين من خدمات المنظمة.



9. وجود موقع على شبكة الانترنت: إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الانترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود.
10. الملائمة: ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.
11. الوضوح: يجب أن تقدم المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة للمستخدم لها.
12. الإيجاز: إذا توفرت للمستخدم معلومات موجزة، فإنه سيستغل الكثير من الوقت عند تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ قرار ما.
13. أقل ما يمكن من السرية: تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة ولا نقصد هنا كذلك البوح بكل شيء بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية. (حرب، 2011، ص 29-30)

2-شفافية الاتصال الإداري:

تهتم المنظمات الفعالة دائماً بجودة الاتصالات ليس من أجل ذاتها ولكن من أجل المنافع التي تنتج عنها، وتسهم الاتصالات الإدارية الفعالة في تحسين الأداء في المنظمات الإدارية، فعندما تكون المعلومات المتدفقة في المنظمة على درجة عالية من الوضوح لدى العاملين يكون لديهم قدرة على الاتصال الفعال والسرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل. (الحسنات، 2013، ص 35-47).

وتشير معظم أدبيات هذا الموضوع إلى أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات وتفعيل المساءلة، وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن تفعيلها والقيام بها على خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية. (أبو كريم، 2016، ص 132).

والشفافية الإدارية تعد قناة مفتوحة للاتصال بين المستفيدين من الخدمة والمسؤولين. والشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها. (الراشدي، 2007، ص 16-17).

3-شفافية المساءلة الإدارية:

يمثل المساءلة مفهوماً آخر برز بوصفه جزءاً من الاهتمام المتجدد بالإدارة بشكل عام وتحقيق مطلب الأمانة في الإدارة بشكل خاص، وهذا المفهوم يعني في الواقع المحاسبة عن المخرجات أو النتائج المتوقعة من الأشخاص والأجهزة بل والحكومة ككل. والشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر؛ ففي

غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، ومالم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة. (الراشدي، 2007م، ص 16)

ويرجع مصطلح المساءلة إلى لفظ الحساب، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الشخص لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. والمساءلة كمفهوم يرتبط بعملية الإصلاح الإداري حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على التخلص من المحسوبة وتدفع بالجهاز الإداري نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص. (المدني، 2007، ص 2). ويرى "بيتركيون" أنه يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسية؛ كوسيلة للرقابة وكنوع من الضمان وكعملية للتحسن المستمر. (أخوارشيدة، ٢٠٠٦، ص ٣٨-٣٩).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش". (الحسنات، 2013، ص 49). وهذا يعني أن مبدأ المساءلة يعطي الحق في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية كما يمنحهم أيضا الحق في شرح وجهة نظرهم حول سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بأداء أعمالهم، ومن ناحية أخرى فإن مبدأ المساءلة في الإدارة يقتضي أن تكون لدى الشخص الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله، والتي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله.

مبادئ المساءلة:

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلي:

- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
- مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبها الموظف مستقبلا، ويجب أن يكون هنالك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.
- عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
- المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا وترك الآخر فإن إدارته تهمم بالتحيز والمحاباة.

- مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها. (أخوارشيدة، ٢٠٠٦، ص 47).

وهكذا فكما يؤكد الكثير من الكتاب الإداريين أن المساءلة ليست عملية عشوائية ولا مزاجية، بل هي عملية مخططة و محددة ومعروفة للطرفين ومتفق عليها كذلك.

4-شفافية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات من الممارسات الإدارية الهامة فهي الأساس الذي يركز عليه عمل المؤسسة (الجامعة) وحول عملية اتخاذ القرار تدور الكثير من التساؤلات في كيفية اتخاذ القرارات، والمراحل التي يمر بها، ومن يحق له اتخاذه في المؤسسات الإدارية. وتعرف على أنها: "عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة". (عتوم، 2013، ص 743-744).

كما وارتبطت الشفافية الإدارية بالمعلومات والاتصال والمساءلة فأنها أيضا ترتبط باتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا وإحدى صور الشفافية في إي منظمة إدارية هي شفافية اتخاذ القرار فيها. فالإدارة التي تتبنى الشفافية تشبه بأنها تعمل في بيت من زجاج؛ كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور. (الطشة وحوامدة، 2009، ص 22). وعرف "مارك 1995 Mark" الشفافية بأنها جعل عملية صنع القرار قريبة من المواطنين وألا تتخذ من أعلى. (حمادات، 2013، ص 131). أما "كوبال 2004 Coppal" فترى أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج. (عربيات، 2011، ص 42). وللشفافية أهمية في اتخاذ القرارات تتمثل في المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة وعلى درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح. كما تقلل الشفافية الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات وذلك لتخفيف درجة المركزية. (الراشدي، 2007، ص 16-18)

ويرى "الشيخ 1997" أن من الصعوبات التي تواجه الشفافية في القرارات الإدارية الازدواجية والغوص في عمليات التحديث والتطوير مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضباب التنسيق بين أجهزة الإدارة كذلك الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات. (حمادات، 2013، ص 132).

ولتحقيق شفافية القرارات في الجامعات يتطلب الحد من المركزية والابتعاد عن المحسوبية والتعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار، والإفادة من التغذية الراجعة، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع جميع العاملين في الجامعة، واستخدام نظم المعلومات، وتوفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرار. (عتوم، 2013، ص 769-770).

الدراسات السابقة:

تم الرجوع الى الدراسات ذات العلاقة والتي درست الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية محليا وعربيا وعالميا وسيتم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث ثم الأقدم.

أولا- الدراسات المحلية:

1. دراسة الشمري والمنصور (2015) بعنوان: "مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن". هدفت الدراسة الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية، هي: المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الالكترونية 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 عبدالرحمن، 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 عبدالرحمن. كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، تكون الإدارة بكافة عملياتها مفتوحة للجميع، فشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.
2. دراسة (الحري، 1433هـ) "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى في مكة المكرمة وجامعة الملك عبدالعزيز في جدة ومدى انعكاس ذلك على مستوى ثقتهم بمنظمتهم. وتكونت عينة الدراسة من (960) فردا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعتين. خلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة ودرجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة. واقترحت الباحثة نموذج أولي لرفع درجة الإدارة بالشفافية لتحقيق أكبر قدر من الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في منظماتهم التي يعملون فيها، وأن تضع إدارات الجامعات المبحوثة خطاً استراتيجياً علمية في كل جامعة تعنى بالدراسات

والبحوث واستطلاعات الرأي وكل ما له دور في تعزيز الشفافية، ورصد جائزة سنوية تمنح للجامعة الأكثر شفافية.

3. دراسة (الحري، 2012) «درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود». ركزت على أربعة محاور رئيسة وهي الشفافية الادارية الداخلية والشفافية الادارية الخارجية، ومتطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الادارية، ومعوقات الالتزام بممارسة الشفافية الادارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بكلية التربية في جامعة الملك سعود. وتشكلت عينة الدراسة من (76) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. من أبرز نتائج الدراسة حصول الالتزام بممارسة كل من الشفافية الادارية الداخلية والشفافية الادارية الخارجية على درجة متوسطة، بينما حصلت متطلبات الشفافية الادارية على درجة عالية. أما المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الادارية فقد حصلت على درجة متوسطة من الأهمية، ولم تفرز الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية بين الاستجابات ومحاور الدراسة باستثناء جانب الالتزام بالشفافية الداخلية بين الأكاديميين والإداريين حيث وجدت فروقاً ذات دلالة احصائية بينهما لصالح الأكاديميين.

4. دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها". هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتيجة أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك. وأوصت بتبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار. والأخذ بسياسة علنية وتقديرية تقييم الأداء بدلا من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

5. دراسة (الشمري، ٢٠٠٨) "تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام". استهدفت معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية

السعودية والتصور المقترح لتطويرها. وطبقت الدراسة على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٤٢) إدارة تعليمية. وأظهرت نتائجها أن رضا أفراد عينة الدراسة إجمالاً كان جيداً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم حيث (الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، التكلفة، الوضوح، الموضوعية، والموثوقية)، ومتوسطاً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث (الشمول، المرونة). وأوصت ببناء نظام معلومات متكامل في إدارات التربية والتعليم. وتفعيل دور البريد الإلكتروني ومواقع الانترنت لإدارات التربية والتعليم وعقد دورات للمسئولين في كيفية إدارة المعلومات بفعالية.

6. دراسة (المدني، 2007) بعنوان "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم". هدفت إلى معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة. ووجد بأن استجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة "غالباً" لمحور تطبيق المساءلة الإدارية. وجاءت استجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة "نادراً" لمحور المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين في إدارات التربية والتعليم بالمملكة، والعمل على تطوير العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء العمل، وضرورة التدرج في آليات تطبيق المساءلة الإدارية.

ثانياً- الدراسات العربية:

1. من خلال دراسة قام بها سرحان (Serhan, K. 2016) بعنوان: "الشفافية الادارية في المدارس الثانوية العامة في الأردن". هدفت إلى التحقق من الدرجة التي يمارس فيها مدرءاء المدرسة الثانوية العامة للشفافية الادارية في الأردن علاوة على دراسة أثر الخلفية التعليمية، الجنس، وسنوات الخبرة على درجة ممارستهم. وتألف مجتمع الدراسة من مدرءاء المدرسة الثانوية العامة العاملين في مديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الاولى للسنة الاكاديمية: 2015-2016. واشتملت عينة الدراسة على (263) معلماً والذين تم اختيارهم عشوائياً. وتم إعداد الاستبيان ويتضمن (22) بنداً باستخدام الأسلوب الاحصائي المناسب. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الادارية كانت معتدلة في مجالات وضوح المعلومات والمسائلة الادارية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات على سبيل المثال: زيادة الوعي لدى مدرءاء المدارس حول أهمية ممارسة الشفافية الادارية في كافة المجالات.



2. دراسة (الطشة، 2014) "الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت". هدفت إلى تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وتعرف درجة ممارسة الشفافية. وتكونت عينة البحث من (600) فرداً، تم اختبارهم بطريقة عشوائية من بين الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010-2011. وأظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت يركز على إتاحة المعلومات للجميع، وتطبيق اللوائح بموضوعية، ووضوح السياسات والتشريعات وعدالة تقييم الأداء وموضوعيته. وعلى الرغم من وضوح بعض جوانب مفهوم الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية إلا أن هذا المفهوم بحاجة إلى توضيح وترسيخ في أذهان الإدارات، ويعكس هذا تناقضاً ضمناً بين فهم الشفافية وممارستها لدى الإدارات الأكاديمية. ويعكس أن معرفة المفهوم لا تعني ممارسته بدرجة عالية.
3. من خلال دراسة أجراها جرادات (Jaradat, 2013) بعنوان: "مفهوم الشفافية الإدارية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية". هدفت إلى تحديد مفهوم الشفافية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتم اتباع منهج مرتكز على المقابلة بهدف تحديد مفهوم الشفافية و تم مقابلة 80 فرداً من القيادات الأكاديمية خلال كليات مختلفة في الأردن. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نسبة 95% من المستجيبين عرفوا الشفافية على أنها "جعل المعلومات في متناول جميع موظفي الجامعة وأصحاب المصلحة"، كذلك "تحقيق الاستقامة في تطبيق وإنفاذ القوانين". كما وأن الدراسة خلصت إلى أن السلوكيات التي تشتمل على الشفافية وكما هي مطبقة من قبل القيادات الأكاديمية تحتوي على ما يلي: "عملية اختيار القيادات ينبغي أن تتم على أساس من العدالة والموضوعية" و "تسهيل عملية الوصول إلى البيانات الدقيقة للجميع" و "تعزيز المسائلة". كما وتطرقت الدراسة أيضاً إلى السلوكيات المرتبطة بالشفافية كما هي مطبقة من قبل القيادات خارج الحرم الجامعي وتشتمل على "مشاركة المجتمع المحلي" و نشر البيانات لفائدة كافة المستخدمين" و "تطوير آليات توعية تفاعلية مع كافة أصحاب المصلحة". وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات لتعزيز تطبيق الشفافية بين قيادات الجامعة في الأردن.
4. دراسة (حمادات، 2013) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري

التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. تكونت عينة الدراسة من (51) مشرف تربوي موزعين على ثلاث مديريات للتربية والتعليم. أظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل. وجاءت الصعوبات بدرجة كبيرة. ويوصي الباحث بتوضيح فكرة الشفافية وأهميتها بالنسبة للعاملين على اختلاف مستوياتهم في المديريات المبحوثة وذلك من خلال عقد الدورات والندوات والنشرات وتبادل الزيارات وكذلك التخلص من المعوقات بوضع الحلول المناسبة لها، كتوفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرارات وعدم الاستجابة للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات.

5. دراسة (عتوم، 2013) "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة". هدفت إلى الكشف عن وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لدرجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعددهم (89) قائداً أكاديمياً. ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة. وأن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بممارسة الشفافية من خلال وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في مجال القوانين والتشريعات. ثم مجال الاتصال ثم يتبعه الثقافة التنظيمية ثم القرار وكانت أقلها في مجال المؤثرات الخارجية وأوصت بضرورة تعزيز مبدأ الشفافية في مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص.

6. دراسة (عريبات، 2011) "الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم". هدفت إلى التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس العاملين معهم. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة. وأظهرت النتائج أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المدراء الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة. ودرجة الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس متوسطة. وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين على التغيير والتحديث في أساليبهم لتكون أكثر وضوحاً بما يساهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية.

7. دراسة (حرب، 2011) "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا بلغ حجم العينة (٢٠٥) موظفاً في الجامعات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، في الجامعة



الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وأظهرت نتائج الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. ودرجة موافقة عالية على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية. وموافقة بدرجة جيدة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم. وأوصت الدراسة بتبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يساهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات

8. دراسة (الطشة وحوامدة، 2009) "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين على عينة تكونت من (380) فرداً. أظهرت نتائج البحث أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وفي ضوء نتائج البحث يوصى بالعمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

1. من خلال دراسة أجراها كلا من كوياما وكانيا (Koyama & Kania 2016) بعنوان: "النظر من خلال الشفافية في الإصلاح التعليمي": هدفت إلى التعرف على الجوانب التي من شأنها تحقيق الإصلاح التعليمي بتطبيق الشفافية الإدارية وشملت المدارس و الوكالات الحكومية، والمنظمات المجتمعية. وأثر شفافية المعلومات والعلاقات والسلطة في الإصلاح التعليمي في مدينة غربي نيويورك. وأظهرت الدراسة العلاقة فيما بين الظروف السياسية التي فيها تصبح فيها الشفافية والمساءلة الزامية في المدارس العلاقة أيضا بين الشفافية الاختيارية و الإصلاح التعليمي المحلي، كما تم دراسة الاستثمار الذي يتم بواسطة المدارس والمنظمات الاصلاحية في استخدام الشفافية كتفويض لتحقيق متطلبات المسائلة وتأسيس الخبرة التعليمية. وأبرزت النتائج بأن الوضوح في المعلومات وسن تشريعات الشفافية من الممكن أن تكون فعالة في الإصلاح التعليمي، وعندما تستخدم الشفافية كمرادف للمسائلة، فان الشفافية تكون في موقع غير صحيح لإصلاح للتعليم.

2. اشارتشنك (Schenk 2016) في دراسة بعنوان: "المتطلبات الخمسة للشفافية في الإدارة" إلى أن الشفافية هي موضوع يتم مناقشته بشكل واسع، ويتفهم الناس الشفافية بشكل مختلف إلى حد ما، وفيما يتعلق بالسياسة والإدارة، فترى هذه الدراسة بان الشفافية وكما تعرفها النسخة الألمانية من الوكبيديا على انها: حالة من الحرية في المعلومات، المشاركة، والمسؤولية، بشكل اتصال مفتوح بين ممثلي النظام السياسي والمواطنين. ويهدف تحقيق الشفافية في الإدارة العامة وتم تحديد اربع مراحل هي 1-تزود الإدارة معلومات عامة مختارة. 2- تقدم الشفافية رؤيا نحو الاجراءات الادارية غير الشخصية. 3- تكون الإدارة بكافة عملياتها مفتوحة للجميع. 4-تنفذ الإدارة مشاركة عامة شاملة.
3. في دراسة اجراها جابنون (Jabnoun, 2015) بعنوان "تأثير الثروة، والشفافية والديمقراطية على عدد من الجامعات المصنفة" يهدف التحقق من تأثير الشفافية، الثروة والديمقراطية على عدد من الجامعات لكل مليون نسمة والتي ترتيبها بين أفضل 300 و 500. وظهر ان الجامعات ذات المرتبة الاعلى في العالم هي في قليل من الدول. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: كشف اختبار انوفا بان الدول ذات الجامعات الأعلى مرتبة هي ذات مستويات ناتج اجمالي وشفافية وديمقراطية أعلى من الدول التي لم تدرج بالأعلى مرتبة. ونتج عن التحليلات مجموعتين من الدول ذات العدد الأكبر من الجامعات التي تم تصنيفها بمستوى أعلى من الديمقراطية، الشفافية، والناتج المحلي الاجمالي للفرد. والمجموعة الاخرى ذات القيم الاقل لكل من المتغيرات المذكورة بأعلاه. وكشف الارتباط الجزئي ومستوى الانحدار بأن الشفافية هي العامل المهم الوحيد والذي يحدد مباشرة عدد الجامعات بين ال 500 الأعلى في العالم. وفي الجهة المقابلة، فإن لشفافية والناتج المحلي الاجمالي كلاهما مهمة للفرد في تحديد عدد الجامعات التي مرتبتها الأعلى بين ال 300 لكل مليون نسمة، الأمر الذي يعني بأن الجامعات المصنفة بين أعلى 500 هي توجد غالبا في الدول ذات مستوى من الشفافية الأعلى، في حين أن أعلى 300 جامعة هي تجد غالبا في دول لديها كلا من مستويات الشفافية الأعلى وكذلك الناتج المحلي الاجمالي الأعلى للفرد. وهذه أول دراسة تبحث في الاختلافات فيما بين الدول ذات الجامعات المصنفة الأعلى والدول التي ليس فيها جامعات مصنفة بالأعلى، وأيضا تحدد الشفافية كعامل وحيد مؤثر في عدد من ال 500 جامعة المصنفة بالأعلى، ولكل مليون نسمة.
4. من خلال دراسة اجراها هلندشينكو (Hladchenko, 2015) بعنوان: "الشفافية في ادارة مؤسسات التعليم العالي في هولندا". تطرق إلى الهدف من وراء الشفافية، فذكر بأن أدوات الشفافية تهدف الى المساهمة في بناء الثقة في مجال التعليم العالي. والانتقال من التنظيم الحكومي القوي نحو التنظيم عن بعد، وتقوية الاستقلالية المؤسسية تزيد من مستوى مساحة مناورة الإدارة

لمؤسسات التعليم العالي كما وأن التنوع في مصادر التمويل وازدياد مستوى التنافس على المصادر يتطلب آليات عمل ذات صلة بالمسؤولية والشفافية لمؤسسات التعليم العالي. وتم اختيار هولندا كدولة لديها النموذج الأكثر للجامعة القائمة على الأعمال الحرة، وكذلك لديها النوع الأكثر من السياسة العامة القائمة على السوق ضمن الدول الواقعة في أوروبا، وعليه فإن اكتشاف مثل هذه الآليات لشفافية مؤسسات التعليم العالي كتقرير سنوي و خطة استراتيجية والاتفاقيات المتعلقة بالأداء. وينبغي على المؤسسات التعليمية أن تكون مدركة بأن أدوات الشفافية تساهم في صنع قرارات مفيدة للطلاب المحتملين والممثلين عن الاعمال حيث يظهر بحثنا بأن مؤسسات التعليم العالي الهولندية تستخدم الشفافية بطريقة مفيدة.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها وأدواتها، ونتائجها، ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت موضوع الدراسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي أو العام، ويأتي الاختلاف في مجالات الشفافية، ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت مجالات الدراسة (المعلومات – الاتصال – المساءلة – اتخاذ القرارات) إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى أو إضافة مجالات أخرى لقياس الشفافية الإدارية مثل إجراءات العمل والمحاسبية. ومن أقرب الدراسات للدراسة الحالية وأحدثها دراسة "الشمرى والمنصور، 2015" فقد تشابهت في الموضوع والتطبيق على إحدى الجامعات السعودية وأيضاً في مجالات الشفافية الإدارية والمنهج المستخدم "المنهج الوصفي" وكذلك في اختيار عينة البحث العشوائية من خلال الصيغة الالكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي واعتمدت الدراسة الحالية الطريقة العشوائية في اختيار العينة والتي تكون فيها الفرصة متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة.

- ومن الدراسات المهمة التي أثرت هذه الدراسة بكل جوانبها دراسة "حرب 2011" عن واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراستين السابقتين المذكورتين في اقتصارها على 4 مجالات ولم تتضمن مجال إجراءات العمل أيضاً اختلاف مسمى مجال المشاركة الإدارية فالدراسة الحالية تناولت شفافية اتخاذ القرارات الذي من ضمن عباراته قياس المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبشكل عام فإن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إعداد خطة الدراسة: دراسة "الشمري والمنصور، 2015" ودراسة "حرب، 2011"، دراسة "الطشة، 2014".
- اختيار منهج الدراسة المناسب: معظم الدراسات
- بناء أداة الدراسة: "الطشة، 2014"، "الطشة وحوامدة 2009"، "عتوم، 2013"، "الشمري والمنصور، 2015"، "حرب، 2011".
- الإطار النظري: جميع الدراسات العربية والأجنبية.
- اختيار الأساليب الإحصائية للدراسة: معظم الدراسات.

عاشراً- نتائج الدراسة:

إجابة التساؤل الأول:

س1: ما درجة ممارسة شفافية المعلومات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
وتم الحصول على النتائج التالية:

- المحور الأول: نظام المعلومات

جدول (9) يبين رأي أفراد العينة حول نظام المعلومات

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تنصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصادقية.	32	87	71	19	19	3.41	1.09	2
		14	38.2	31.1	8.3	8.3			
2	تنصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالدقة.	33	67	80	16	32	3.30	1.09	3
		14.5	29.4	35.1	7	14			
3	يمكن الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة.	26	51	61	27	63	2.94	1.19	8
		11.4	22.4	26.8	11.8	27.6			
4	تلتزم الإدارة بسياسة واضحة لنشر المعلومات	27	67	61	23	50	3.11	1.17	5
		11.8	29.4	26.8	10.1	21.9			
5	توجد قاعدة بيانات متاحة للجميع.	24	55	67	29	53	2.96	1.18	7
		10.5	24.1	29.4	12.7	23.2			
6	المعلومات المتاحة واضحة.	22	62	76	19	49	3.08	1.09	6
		9.6	27.2	33.3	8.3	21.5			

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
4	1.07	3.20	14	46	73	71	24	ك	7
			6.1	20.2	32	31.1	10.5	%	
1	1.03	3.52	11	21	74	82	40	ك	8
			4.8	9.2	32.5	36	17.5	%	

المتوسط الحسابي العام = 3.19، الانحراف المعياري العام = 0.881

من الجدول (9) يتضح لنا أن عبارات نظام المعلومات لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. تتوفر الحماية المناسبة للمعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
2. تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
3. تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالدقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
4. المعلومات المتاحة حديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
5. تلتزم الإدارة بسياسة واضحة لنشر المعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
6. المعلومات المتاحة واضحة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
7. توجد قاعدة بيانات متاحة للجميع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
8. يمكن الحصول على المعلومات بسهولة وسرعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.94) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.19) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على هذا المحور

و يعكس موافقة بدرجة متوسطة. ولقد جاءت أعلى موافقة على عبارة " تتوفر الحماية المناسبة للمعلومات " تلها عبارة " تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية" ثم عبارة " تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالدقة". وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود نظام معلومات جيد في جامعة الملك فيصل يتسم بالحماية والمصداقية والدقة مما يعزز الشفافية الإدارية بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "الشمري 2008" حيث أوضحت نتائجها أن رضا أفراد عينة الدراسة إجمالاً كان جيداً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم حيث (الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، التكلفة، الوضوح، الموضوعية، والموثوقية)، ومتوسطاً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث (الشمول، المرونة). وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة "Serhan, 2016" التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مدراء المدارس الأردنية كانت معتدلة في مجال وضوح المعلومات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "الشمري والمنصور 2015" والتي أظهرت نتائجها أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام بينما أظهرته نتيجة هذه الدراسة بدرجة موافقة إلى حد ما أي (متوسطة).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "حرب 2011" في درجة الموافقة حيث أن درجة الموافقة عالية على شفافية المعلومات في دراسة "حرب" مما يدل على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وفي هذا السياق، تختلف هذه النتيجة مع دراسة "Jaradat, 2013" التي أوضحت نتائجها أن نسبة 95% من المستجيبين عرفوا الشفافية على أنها "جعل المعلومات في متناول جميع موظفي الجامعة وأصحاب المصلحة". أما الدراسة الحالية فلم تحصل على هذه النسبة العالية في شفافية المعلومات.

إجابة التساؤل الثاني:

س2: ما درجة ممارسة شفافية الاتصال في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟

- المحور الثاني: الاتصال الإداري

جدول (10) يبين رأي أفراد العينة حول الاتصال الإداري

الترتيب	الاحصاء المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					م	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
5	1.07	3.22	14	43	76	69	26	ك	توجد قنوات اتصال مفتوحة ومتنوعة بين الإدارة والموظفين.
			6.1	18.9	33.3	30.3	11.4	%	
1	0.961	3.85	6	12	53	97	60	ك	يساهم استخدام تقنية الاتصال في تبسيط الإجراءات.
			2.6	5.3	23.2	42.5	26.3	%	
2	1.01	3.82	8	16	46	97	61	ك	يساهم استخدام تقنية الاتصال في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.
			3.5	7	20.2	42.5	26.8	%	
7	1.21	2.79	39	59	59	52	19	ك	توفر الإدارة أدلة إرشادية مطبوعة تبين كيفية الحصول على المعلومات وطرق التواصل بين المستفيد والإدارة.
			17.1	25.9	25.9	22.8	8.3	%	
6	1.14	3.18	22	42	62	78	24	ك	يتم الرد على استفسارات المستفيدين بوسائل اتصال متنوعة.
			9.6	18.4	27.2	34.2	10.5	%	
8	1.24	2.58	55	61	56	37	19	ك	تتوفر بالإدارة قنوات اتصال خاصة للشكاوى والمقترحات.
			24.1	26.8	24.6	16.2	8.3	%	

م	العبارة	درجة الموافقة					التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
7	تراعي الادارة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية لضمان سير المعاملة بشكل صحيح.	ك	56	94	49	18	11	3.73	3
		%	24.6	41.2	21.5	7.9	4.8		
8	تعمل وسائل الاتصال على تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين.	ك	39	84	60	33	12	3.46	4
		%	17.1	36.8	26.3	14.5	5.3		

المتوسط الحسابي العام = 3.32، الانحراف المعياري العام = 0.835

من الجدول (10) يتضح لنا أن عبارات الاتصال الإداري لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. يساهم استخدام تقنية الاتصال في تبسيط الإجراءات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
2. يساهم استخدام تقنية الاتصال في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
3. تراعي الادارة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية لضمان سير المعاملة بشكل صحيح حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
4. تعمل وسائل الاتصال على تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على ذلك.
5. توجد قنوات اتصال مفتوحة ومتنوعة بين الإدارة والموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
6. يتم الرد على استفسارات المستفيدين بوسائل اتصال متنوعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
7. توفر الإدارة أدلة إرشادية مطبوعة تبين كيفية الحصول على المعلومات وطرق التواصل بين المستفيد والإدارة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.



8. تتوفر بالإدارة قنوات اتصال خاصة للشكاوى والمقترحات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.32) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على هذا المحور ويعكس موافقة بدرجة متوسطة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود نظام اتصالات جيد في جامعة الملك فيصل ويعززه استخدام التقنية الحديثة.

ولقد جاءت أعلى موافقة على عبارة "يساهم استخدام تقنية الاتصال في تبسيط الإجراءات" ثم عبارة "يساهم استخدام تقنية الاتصال في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار". مما يعكس مساهمة استخدام التقنية الحديثة في تحسين نظام الاتصالات بالجامعة. وتؤكد دراسة "عتموم 2013" هذه النتيجة حيث أظهرت أن من أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بممارسة الشفافية من خلال وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس مجال الاتصالات. وتتفق الدراستان في تناولهما للشفافية الإدارية في الجامعات.

وتعزز هذه النتيجة دراسة "Schenk 2016" التي أظهرت نتائجها أهمية فعالية نظام الاتصالات وأن تكون الإدارة بكافة عملياتها مفتوحة للجميع.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "الشمري والمنصور" حيث اتضح أن عامل شفافية الاتصال أقل وضوحاً من شفافية المعلومات وهذا لم تظهره نتيجة هذه الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لشفافية الاتصال (3.32) بينما بلغ المتوسط الحسابي لشفافية المعلومات (3.19).

إجابة التساؤل الثالث:

س3: ما درجة ممارسة شفافية المساءلة في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟

المحور الثالث: المساءلة الإدارية

جدول (11) يبين رأي أفراد العينة حول المساءلة الإدارية

م	العبارة	درجة الموافقة					التقييم
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	توجد آلية واضحة معلنه للمساءلة الإدارية في الجامعة.	15	64	51	67	31	2.85
		6.6	28.1	22.4	29.4	13.6	
2	تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالنزاهة.	17	58	70	49	34	2.89
		7.5	25.4	30.7	21.5	14.9	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
5	1.11	3.12	25	32	83	66	22	ك	تجرى المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثوقة.	3
			11	14	36.4	28.9	9.6	%		
1	1.14	3.22	23	33	70	74	28	ك	تهدف آليات المساءلة الإدارية إلى تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	4
			10.1	14.5	30.7	32.5	12.3	%		
3	1.07	3.18	20	35	77	76	20	ك	تسمح آليات المساءلة الإدارية بتصحيح الأخطاء.	5
			8.8	15.4	33.8	33.3	8.8	%		
2	1.14	3.20	27	29	65	86	21	ك	تندرج العقوبة الموقعة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	6
			11.8	12.7	28.5	37.7	9.2	%		
6	1.08	3.09	28	27	83	76	14	ك	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب.	7
			12.3	11.8	36.4	33.3	6.1	%		
4	1.12	3.15	23	37	73	73	22	ك	تلزم الإدارة الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	8
			10.1	16.2	32	32	9.6	%		

المتوسط الحسابي العام = 3.08، الانحراف المعياري العام = 0.937

من الجدول (11) يتضح لنا أن عبارات المساءلة الإدارية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. تهدف آليات المساءلة الإدارية إلى تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
2. تندرج العقوبة الموقعة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
3. تسمح آليات المساءلة الإدارية بتصحيح الأخطاء حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
4. تلزم الإدارة الموظفين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
5. تجرى المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثوقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.

6. يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
7. تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالزاهة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
8. توجد آلية واضحة معلنه للمساءلة الإدارية في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.08) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على هذا المحور ويعكس موافقة بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود نظام للمساءلة جيد في جامعة الملك فيصل ولكن بدرجة ممارسة شفافيه أقل من المحورين السابقين شفافيه المعلومات الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.19)، وشفافية الاتصال الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.32).
- كما تشير هذه النتيجة إلى وعي وتفهم الإداريين لحق الجامعة بالمساءلة لموظفيها. ولقد جاءت أعلى موافقة على عبارة "تهدف آليات المساءلة الإدارية إلى تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين." حيث حصلت على الترتيب الأول مما يعني تفهم أفراد العينة للمساءلة وأهميتها بالارتقاء بالأداء بينما حصلت عبارة "توجد آلية واضحة معلنه للمساءلة الإدارية في الجامعة" على أقل موافقة في هذا المحور مما يعني أهمية وضوح آلية المساءلة لموظفي جامعة الملك فيصل لذا ينبغي العمل على جعلها واضحة للموظفين. وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة "الطشة وحوامدة، 2009" والتي أوصت بإلقاء الشفافية أهمية أكبر وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام ودراسة "حمادات 2013" حيث أوصت بتوضيح فكرة الشفافية وأهميتها بالنسبة للعاملين على اختلاف مستوياتهم وذلك من خلال عقد الدورات والندوات والنشرات وتبادل الزيارات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة "المدني 2007" والتي أظهرت موافقة عالية على درجة ممارسة المساءلة الإدارية بينما أظهرت الدراسة الحالية درجة متوسطة.

إجابة التساؤل الرابع:

س4: ما درجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والاداريات؟
المحور الرابع: اتخاذ القرارات

جدول (12) يبين رأي أفراد العينة حول اتخاذ القرارات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
3	1.10	3.09	23	43	69	76	17	ك	1	تتسم القرارات الصادرة من الإدارة بالموضوعية
			10.1	18.9	30.3	33.3	7.5	%		
2	1.12	3.14	24	35	77	69	23	ك	2	تتسم القرارات الصادرة من الإدارة بالمصادقية
			10.5	15.4	33.8	30.3	10.1	%		
1	1.15	3.17	23	37	74	66	28	ك	3	يعلن عن القرارات بصورة واضحة
			10.1	16.2	32.5	28.9	12.3	%		
6	1.27	2.80	50	38	71	46	23	ك	4	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الرأي والمقترحات.
			21.9	16.7	31.1	20.2	10.1	%		
8	1.20	2.57	55	54	69	34	16	ك	5	تشرك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار
			24.1	23.7	30.3	14.9	7	%		
7	1.18	2.61	50	55	70	39	14	ك	6	تعطى الصلاحية الكاملة للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم
			21.9	24.1	30.7	17.1	6.1	%		
5	1.12	2.85	31	54	78	49	16	ك	7	تتوفر المرونة في نقل القرارات بين مختلف المستويات الإدارية
			13.6	23.7	34.2	21.5	7	%		
4	1.12	2.89	32	48	77	56	15	ك	8	تقيم القرارات من خلال التغذية الراجعة لها.
			14	21.1	33.8	24.6	6.6	%		

المتوسط الحسابي العام = 2.88، الانحراف المعياري العام = 0.973

من الجدول (12) يتضح لنا أن عبارات اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:
يعلن عن القرارات بصورة واضحة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.

1. تتسم القرارات الصادرة من الإدارة بالمصدقية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 2. تتسم القرارات الصادرة من الإدارة بالموضوعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 3. تقييم القرارات من خلال التغذية الراجعة لها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 4. تتوفر المرونة في نقل القرارات بين مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 5. تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الرأي والمقترحات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.80) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 6. تعطى الصلاحية الكاملة للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على ذلك.
 7. تشرك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57) مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.88) أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على هذا المحور. وتعكس هذه النتيجة موافقة متوسطة وتعد أقل درجات الممارسة بالنسبة لبقية محاور هذه الدراسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود شفافية في اتخاذ القرارات في جامعة الملك فيصل كما هو في المحاور السابقة المعلومات والاتصال والمساءلة. وتتميز إدارات جامعة الملك فيصل بوضوح قراراتها ومصداقيتها حيث حصلت العبارات الدالة على ذلك أعلى موافقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "عتوم 2013" والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة. وسعياً لتحقيق الشفافية الإدارية يحتاج الموظفون إعطاؤهم المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وإشراك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار حيث اتضح أن هناك ضعفاً في هذا الجانب وسجلت العبارات الدالة عليه أقل موافقة في هذا المحور. كما تتفق أيضاً في دراستها للشفافية الإدارية في الجامعات.

وتعزز هذه النتيجة دراسة "Schenk 2016" حيث أوضحت أن المشاركة في اتخاذ القرارات أحد المتطلبات الخمسة للشفافية في الإدارة وتكون حالة من حرية المشاركة بشكل اتصال مفتوح بين ممثلي النظام

السياسي والمواطنين. وتنفذ الإدارة مشاركة عامة شاملة. وتختلف مع الدراسة الحالية في المجال حيث أن مجالنا هو الجامعات بينما دراسة شنك تناولت الإدارة العامة.

وبنظرة عامة على نتائج المحاور الأربعة للشفافية يتضح أن الشفافية الإدارية تمارس بدرجة متوسطة في جامعة الملك فيصل. وتتفاوت درجات الممارسة فقد حقق محور شفافية الاتصال أعلى المتوسطات الحسابية وبلغ (3.32). يليه محور شفافية المعلومات الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.19)، ثم محور شفافية المساءلة بمتوسط حسابي (3.08). بينما عكس محور شفافية اتخاذ القرارات أقل درجات الممارسة بالنسبة لبقية محاور هذه الدراسة و بمتوسط حسابي بلغ (2.88).

إجابة التساؤل الخامس:

س5: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى (الجنس- المؤهل التعليمي- طبيعة العمل- المنصب الإداري- سنوات الخبرة)؟

- اختبار (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب الجنس:

جدول (13) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
نظام المعلومات	ذكر	3.06	0.842	226	1.64 -	0.102
	أنثى	3.26	0.897			
الاتصال الإداري	ذكر	3.18	0.855	226	1.97 -	*0.049
	أنثى	3.40	0.815			
المساءلة الإدارية	ذكر	3.04	0.856	226	0.524 -	0.601
	أنثى	3.11	0.982			
اتخاذ القرارات	ذكر	2.69	0.972	226	2.33 -	*0.020
	أنثى	3	0.959			

(*) دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (13) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في نظام المعلومات، حيث بلغ معامل T (-1.64) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.102) وهو أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في الاتصال الإداري لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (-1.97) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.049) وهو أصغر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المساءلة الإدارية، حيث بلغ معامل T (-0.524) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.601) وهو أكبر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في اتخاذ القرارات لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (-2.33) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.020) وهو أصغر من (0.05).

اختبار (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب طبيعة العمل:

جدول (14) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	المحور
0.057	-	226	0.880	3.13	إداري	نظام المعلومات
			0.862	3.40	أكاديمي (ويشغل منصب إداري)	
*0.034	-	226	0.840	3.26	إداري	الاتصال الإداري
			0.784	3.55	أكاديمي (ويشغل منصب إداري)	
*0.033	-	226	0.952	3.01	إداري	المساءلة الإدارية
			0.840	3.34	أكاديمي (ويشغل منصب إداري)	
*0.004	-	226	0.977	2.79	إداري	اتخاذ القرارات
			0.880	3.24	أكاديمي (ويشغل منصب إداري)	

(*) دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (14) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في نظام المعلومات، حيث بلغ معامل T (-1.91) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.057) وهو أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في الاتصال الإداري لصالح الأكاديمي (ويشغل منصب إداري)، حيث بلغ معامل T (- 2.13) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.034) وهو أصغر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المساءلة الإدارية لصالح الأكاديمي (ويشغل منصب إداري)، حيث بلغ معامل T (- 2.14) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.033) وهو أصغر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في اتخاذ القرارات لصالح الأكاديمي (ويشغل منصب إداري)، حيث بلغ معامل T (- 2.88) عند درجة حرية (226) ومستوى دلالة (0.004) وهو أصغر من (0.05).

اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:
جدول (15) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نظام المعلومات	بين المجموعات	8.61	3	2.87	3.83	*0.011
	داخل المجموعات	167.87	224	0.749		
الاتصال الإداري	بين المجموعات	7.20	3	2.40	3.55	*0.015
	داخل المجموعات	151.19	224	0.675		
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	6.71	3	2.23	2.59	0.053
	داخل المجموعات	192.96	224	0.861		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	8.21	3	2.74	2.96	*0.033
	داخل المجموعات	206.96	224	0.924		

(*) دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (15) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في نظام المعلومات، حيث بلغ معامل F (3.83) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.011) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس ومن مؤهلهم بكالوريوس لصالح من مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس،

وأضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومن مؤهلهم دكتوراه لصالح من مؤهلهم العلمي دكتوراه، والجدول رقم (16) يبين ذلك:

جدول (16) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته				أقل من بكالوريوس 3.45	المؤهل العلمي ومتوسطاته
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أقل من		
3.45	3.10	3.03	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس 3.45	
			*0.006	بكالوريوس 3.03	
		0.770	0.131	ماجستير 3.10	
	0.146	*0.013	0.990	دكتوراه 3.45	

(*) دالة عند 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في الاتصال الإداري، حيث بلغ معامل F (3.55) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.015) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي: بكالوريوس، ماجستير والمؤهل العلمي دكتوراه لصالح المؤهل العلمي دكتوراه، والجدول رقم (17) يبين ذلك:

جدول (17) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته				أقل من بكالوريوس 3.46	المؤهل العلمي ومتوسطاته
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أقل من		
3.66	3.10	3.22	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس 3.46	
			0.009	بكالوريوس 3.22	
		0.557	0.113	ماجستير 3.10	
	*0.016	*0.005	0.253	دكتوراه 3.66	

(*) دالة عند 0.05

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المساءلة الإدارية، حيث بلغ معامل F (2.59) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.053) وهو أكبر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ معامل F (2.96) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.033) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي بكالوريوس والمؤهل العلمي دكتوراه لصالح المؤهل العلمي دكتوراه، والجدول رقم (18) يبين ذلك:
- جدول (18) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته				أقل من بكالوريوس 3.24	المؤهل العلمي ومتوسطاته
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس		
3.40	2.96	2.97	3.24	أقل من بكالوريوس 3.24	المؤهل العلمي ومتوسطاته
			0.073	بكالوريوس 2.97	
		0.542	0.543	ماجستير 2.96	
	0.181	*0.007	0.343	دكتوراه 3.40	

(* دالة عند 0.05)

- اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد سنوات جدول (19) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري
- جدول (19) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نظام المعلومات	بين المجموعات	9.95	3	3.31	4.46	*0.005
	داخل المجموعات	166.52	224	0.743		
الاتصال الإداري	بين المجموعات	6.36	3	2.21	3.12	*0.027
	داخل المجموعات	152.03	224	0.676		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	8.32	3	2.77	3.25	*0.023
	داخل المجموعات	191.35	224	0.854		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	9.54	3	3.18	3.46	*0.017
	داخل المجموعات	205.64	224	0.918		

(*) دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (19) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في نظام المعلومات، حيث بلغ معامل F (4.46) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.005) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد سنوات خبرتهم أقل من سنتين، والخبرات التالية: من 2 - أقل من 5 سنوات، ومن 5 - 10 سنوات لصالح من سنوات خبرتهم أقل من سنتين، وأتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من خبرتهم من 5 - 10 سنوات ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، والجدول رقم (20) يبين ذلك:

جدول (20) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

سنوات الخبرة ومتوسطاتها				أقل من سنتين 3.65	سنوات الخبرة ومتوسطاتها
أكثر من 10 سنوات 3.31	5 - 10 سنوات 2.93	2 - أقل من 5 سنوات 3.11	أقل من سنتين 3.65		
				أقل من سنتين 3.65	
			*0.022	2 - أقل من 5 سنوات 3.11	
		0.286	*0.002	5 - 10 سنوات 2.93	
	*0.007	0.190	0.119	أكثر من 10 سنوات 3.31	

(*) دالة عند توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في الاتصال الإداري، حيث بلغ معامل F (3.12) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.027) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر

تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد سنوات خبرتهم أقل من سنتين ومن خبرتهم من 5 – 10 سنوات لصالح من سنوات خبرتهم أقل من سنتين، وأتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من خبرتهم من 5 – 10 سنوات ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، والجدول رقم (21) يبين ذلك:

جدول (21) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

سنوات الخبرة ومتوسطاتها				سنوات الخبرة ومتوسطاتها
أقل من سنتين	2 – أقل من 5 سنوات	5 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
3.66	3.36	3.09	3.40	أقل من سنتين 3.66
0.177				2 – أقل من 5 سنوات 3.36
*0.008	0.087			5 – 10 سنوات 3.09
0.209	0.775	*0.020		أكثر من 10 سنوات 3.40

(*) دالة عند 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المساءلة الإدارية، حيث بلغ معامل F (3.25) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.023) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد سنوات خبرتهم أقل من سنتين والخبرات: من 5 – 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات لصالح من سنوات خبرتهم أقل من سنتين، والجدول رقم (22) يبين ذلك:

جدول (22) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

سنوات الخبرة ومتوسطاتها				أقل من سنتين	2 - أقل من 5 سنوات	10 - 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من سنتين	2 - أقل من 5 سنوات	10 - 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات				
3.62	3.16	2.89	3.07				
				أقل من سنتين 3.62			
	0.069			2 - أقل من 5 سنوات 3.16			
		0.118		10 - 5 سنوات 2.89	*0.003		
		0.578	0.214	أكثر من 10 سنوات 3.07	*0.019		

(*) دالة عند 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ معامل F (3.46) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.017) وهو أصغر من (0.05)، ولعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد سنوات خبرتهم أقل من سنتين والخبرات: من 5-10 سنوات، من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات لصالح من سنوات خبرتهم أقل من سنتين، والجدول رقم (23) يبين ذلك:

جدول (23) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

سنوات الخبرة ومتوسطاتها				أقل من سنتين	2 - أقل من 5 سنوات	10 - 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من سنتين	2 - أقل من 5 سنوات	10 - 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات				
3.42	2.88	2.65	2.94				
				أقل من سنتين 3.42			
				2 - أقل من 5 سنوات 2.88	*0.039		
		0.193		10 - 5 سنوات 2.65	*0.002		
		0.730	0.055	أكثر من 10 سنوات 2.94	*0.047		

(*) دالة عند 0.05

- اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير المستوى الإداري:
جدول (24) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المستوى الإداري

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
نظام المعلومات	بين المجموعات	5.95	8	0.744	0.956	0.472
	داخل المجموعات	170.52	219	0.779		
الاتصال الإداري	بين المجموعات	7.84	8	0.980	1.42	0.187
	داخل المجموعات	150.55	219	0.687		
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	3.14	8	0.393	0.438	0.897
	داخل المجموعات	196.53	219	0.897		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	7.72	8	0.965	1.01	0.423
	داخل المجموعات	207.46	219	0.947		

(*) دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم (24) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في نظام المعلومات، حيث بلغ معامل F (0.956) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.472) وهو أكبر من (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في الاتصال الإداري، حيث بلغ معامل F (1.42) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.187) وهو أكبر من (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المساءلة الإدارية، حيث بلغ معامل F (0.438) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.897) وهو أكبر من (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ معامل F (1.01) عند درجة حرية (227) ومستوى دلالة (0.423) وهو أكبر من (0.05).
- وتبين للباحثة من خلال الاطلاع على نتائج السؤال الخامس أعلاه أن هناك فروقا بين استجابات أفراد الدراسة تعزى لكل المتغيرات وهي على النحو التالي:
- لم يظهر متغير الجنس (ذكر/أنثى) فروقا في مجال المعلومات والمساءلة، بينما أظهر فروقا في مجال الاتصال و اتخاذ القرارات لصالح الإناث وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اختلاف النظام الإداري بين الإدارات النسائية والإدارات الرجالية بالجامعة وقد تكون الإدارات النسائية أقل حجما وأكثر

تنظيمًا وأكثر مرونة في التواصل الإداري واتخاذ القرارات. وهذا يدل أن لدى الإدارات النسائية صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات.

● أظهر متغير طبيعة العمل (إداري/أكاديمي) فروقًا في مجال الاتصال و المساءلة واتخاذ القرارات لصالح الأكاديميين، بينما لم يظهر فروقًا في مجال المعلومات وتفسير الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأكاديميين يمثلون قيادات الجامعة الإدارية لذا فإن تعاملهم الإداري في الاتصال والمساءلة واتخاذ القرار أفضل من الإداريين وقد يرجع ذلك إلى الصلاحيات الممنوحة لقيادات الجامعة والتي يمثلها فئة الأكاديميين..

● أظهر متغير المؤهل العلمي فروقًا في مجال المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات لصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراه، بينما لم يظهر فروقًا في مجال المساءلة وتفسير الباحثة هذه النتيجة إلى نفس التفسير السابق أن من يحمل درجة دكتوراه ويعمل بالإدارة عادة يمثلون قيادات الجامعة في الإدارة لذا فإن تعاملهم الإداري في الاتصال والمساءلة واتخاذ القرارات أفضل من الإداريين.

● أظهر متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري فروقًا في مجال المعلومات والاتصال لصالح ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن النضج الإداري والخبرة الإدارية في الإجراءات الإدارية وكيفية سير المعاملات والعلاقات بين الزملاء تسهل عملية التواصل الإداري والحصول على المعلومة المطلوبة. إن الإداري ومع وطول سنوات الخبرة يكتسب الحنكة الإدارية. و أظهر هذا المتغير فروقًا لصالح من خبرتهم أقل من سنتين في مجال المساءلة الادارية واتخاذ القرارات وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظف المستجد يكون أكثر حرصًا في تطبيق أنظمة العمل وأقل شعورًا بالاستقرار الوظيفي من ذوي الخبرة الطويلة.

التوصيات:

- 1- تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها بين العاملين في الجامعات على كافة المستويات الإدارية لتصبح نهجاً مؤسسياً من أجل الارتقاء بالأداء الإداري.
- 2- تحسين وتطوير النظم المعلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من موظفين ومستفيدي الخدمة، وبالتالي المساهمة في اتخاذ قرارات إدارية سليمة بناء على نظام معلومات يتسم بالمصداقية والموضوعية والدقة والوضوح.
- 3- تعزيز أنظمة الاتصالات في الجامعات، واستخدام التقنيات الحديثة. وتوفير قنوات اتصال خاصة للشكاوى والمقترحات
- 4- تفعيل مبدأ المساءلة في الجامعات وتطبيقها على الجميع دون تمييز على أن تكون آليات المساءلة واضحة ومعلنة ونزيهة ومبنية على معلومات موثوقة وتسمح بتصحيح الأخطاء.
- 5- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات ومراعاة إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار وإعطاء الصلاحيات المناسبة، وتقييم القرارات من خلال التغذية الراجعة.



المراجع:

1. أبو كريم، أحمد فتحي (2016-1437). الشفافية والقيادة في الإدارة. ط2. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. أخوارشيدة، عالية خلف (2006-1426). المسائلة الفاعلية في الإدارة التربوية. ط1. الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حرب، نعيمة (2011) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الحربي، نيفين حامد سالم الصاعدي (1433هـ) الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه منشورة ملخص. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السادس، محرم، مركز البحوث والدراسات، ص ص184-185.
5. الحربي، محمد (2012)، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية المتخصصة، 1(6)، ص ص 308-340.
6. الحسنات، يسرى (2013)، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة دبلوم غير منشورة، معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. حمادات، محمد حسن (2013)، درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، العدد 109، الجزء الأول، المجلد 28 ديسمبر، ص ص 127-167.
8. الراشدي، سعيد (2007). الإدارة بالشفافية. عمان: كنوز المعرفة.
9. الشمري، مشعان ضيف الله، (2008)، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
10. الشمري، سالم بن مبارك، (2009)، درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
11. الشمري، فوزية صالح والمنصور سناء أحمد، (2015)، مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 العدد 2 يوليو، ص ص 370-398.
12. الطشة، غنيم حمود وحوامدة، باسم علي (2009)، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، العدد 93 ديسمبر، المجلد الرابع والعشرون، 15-53.

13. الطشة، غنيم حمود(2014)، الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن والثلاثون، الجزء الثاني، ص ص 938-975.
14. عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كاید.(2000).البحث العلمي مفهومه/أدواته/أساليبه.ط3.الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
15. عتوم، يمى أحمد،(2013)، درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد37 (الجزء الأول9)، ص ص -773-737
16. عربيات، بشير(2011)، الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (145 الجزء الأول) ابريل لسنة 2011، ص ص 41-59.
17. المدني، معن بن محمد (2007م-1428هـ)، المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
18. Jabnoun, Naceur (2015). The influence of wealth, Transparency, and democracy on the number of top ranked universities. Quality Assurance in Education: Bradford.
19. Jaradat, M. H.(2013). The notion of administrative transparency among academic leadership at Jordanian universities. Education, 134(1), 74-81
20. Hladchenko Myroslava (2015). Transparency of the management of higher education institutions in the Netherlands. Netherlands: Euro mentor; Journal Bucharest.
21. Koyama, J., & Kania, B. (2016). Seeing through Transparency in Education Reform: Illuminating the " local". Education policy Analysis Archives, 24(91), 1-21. Doi: 10. 14507/epaa. 24.2379Koyama,J,. & Kania, B.
22. Markus Schenk (2016). The 5 Requirements for Transparency in administration. <http://blog.egov-suite.com/2011/07/the-5-requirements-for-transparency-in-administration/> (retrieved 11 Dec. 2016).
23. Serhan, K. (2016). Administrative Transparency in public secondary schools in Jordan. European Scientific Journal, vol. 12, No. 13
24. Solomon, A.D., & Domide, G. S. (2013). Transparency of the administrative act and the citizen rights. Proceedings of the scientific conference AFASES, 305-308.

