



## **درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

**إعداد**

**د/ ندى إبراهيم الشدي**

**أستاذ مساعد في قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء**

## درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ندى إبراهيم الشدي

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: nada.ashedi@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)، والتعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية، وتقديم مقترحات تطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة على (322) من أصل (1980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون. ومن أبرز نتائج الدراسة ضعف ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من (5) سنوات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ.

الكلمات المفتاحية: النزاهة، المساءلة، الشفافية الإدارية.



---

## The Degree of Practicing Administrative Transparency at Shaqra University from the Faculty Members Viewpoints

*Nada Ibrahim Al-Sheddi*

Department of Educational Sciences, Faculty of Education, Shaqra  
University, KSA.

Email: [nada.ashedi@gmail.com](mailto:nada.ashedi@gmail.com)

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the degree of practicing administrative transparency at Shaqra University from the viewpoint of faculty members, and to reveal if there are statistically significant differences in the responses due to the variables of service years and academic degree. Furthermore, the study aimed to identify the obstacles of practicing administrative transparency in Shaqra University. It also aimed to present proposals for enhancing the degree of administrative transparency at Shaqra University from the viewpoints of the faculty members. The study used the descriptive survey method, and a questionnaire was used as an instrument for collecting the study data. The study sample consisted of (322) members were selected according to Stephen Thompson's equation from (1980) faculty members. The results of the study revealed that there was no agreement between faculty members on the degree of administrative transparency practice at Shaqra University and there were statistically significant differences in terms of the service years variable in favor of the faculty members who have years of service less than (5) years. There were statistically significant differences in terms of the academic degree variable in favor of professors.

*Keywords:* integrity, accountability, administrative transparency.

## مقدمة الدراسة:

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

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 & Mokeki & Wedeman, 2011:4).

وتنبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية إذ تعمل على تعزيز الولاء بين العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، وتقليل الضبابية والغموض، وتطوير الوظائف الإدارية، وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (أحمد، 2016: 53). وتتضح أهمية الشفافية الإدارية كذلك في تحسين الممارسات الإدارية، والسعي إلى تحقيق أهداف الجامعة، والوصول إلى التميز والريادة، وكسب رضا منسوبيها والمجتمع الخارجي.

وتواجه الجامعات العديد من المشكلات التي أدت إلى تدني جودة التدريس والبحث العلمي وانخفاض الكفاءة الداخلية، وهو ما أوجد أزمة على المستوى العالمي نتيجة لضعف قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات في مختلف مجالات المعرفة، وتوفير متطلبات التنمية الشاملة. وهو ما ينطبق بشكل كبير على الجامعات السعودية ويفرض مشاركة المستفيدين من خدماتها لإيجاد حلول مناسبة لتطوير برامجها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية، ومعالجة أي قصور في أدائها، وهذا لا يأتي دون حصولهم على معلومات دقيقة، يمكن أن تسهم في إزالة أي لبس أو غموض قد يُعرض مصداقية أنظمة الجامعات للمساءلة (الحري، 2012: 1).

وبناء على ما سبق ذكره من أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات ومنها جامعة شقراء جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية والكشف عن المعوقات التي تواجهها.

## مشكلة الدراسة:

حظيت الشفافية الإدارية باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية، كونها مطلباً دينياً قبل أن تكون مطلباً حضارياً، ولأن رؤية المملكة 2030 تسعى إلى تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتهيئة بيئة العمل لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات.



ويشير واقع أداء الإدارات الجامعية إلى افتقار الوضوح والتكتم في العمل الإداري، بالإضافة إلى ضعف وسائل الاتصال بين الجامعة والمجتمع، فهي بحاجة ماسة إلى نظام يدعم الرقابة على مختلف المستويات، ويعزز الشعور بمسؤولية الأداء، ويلبي حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وهذا كله يتحقق بتطبيق الشفافية (المفيز، 2014: 11)، فغياب الشفافية الإدارية في الجامعات يؤدي إلى تدني المستوى الإنتاجي؛ نتيجة ضعف الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، وانتشار الاستغلال والفساد الإداري (المشعني، 2010: 32).

وأظهرت العديد من الدراسات كدراسة (المطري، 2015، والموسى، 2017، والشهري، 2020) أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بالجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، ودون المستوى المطلوب بسبب ضعف ثقافة الشفافية الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس. ودعت العديد من الدراسات كدراسة (الموسى، 2017، والشهري، 2020) إلى ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية، وتطوير الأداء على جميع المستويات الإدارية في الجامعات السعودية، وسن القوانين والتشريعات التي تُلزم الإدارة الجامعية بالشفافية الإدارية في جميع عملياتها، وتبني مبدأ الشفافية الإدارية لتصبح نهجاً مؤسسياً؛ من أجل الارتقاء بالأداء الإداري.

وتجاوباً مع نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، والتي أكدت على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات، ولأنه لم تجر دراسات للكشف عن مستوى الشفافية الإدارية في جامعة شقراء إحدى الجامعات السعودية على حد علم الباحثة، فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي "ما مستوى ممارسة إدارة جامعة شقراء للشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟".

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة جامعة شقراء للشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 2- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، والدرجة العلمية)؟
- 3- ما معوقات ممارسة إدارة جامعة شقراء للشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 4- ما المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة إدارة جامعة شقراء للشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، والدرجة العلمية).
- 3- التعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في إدارة جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 4- تقديم مقترحات تطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من حداثة موضوع الشفافية الإدارية كمدخل إداري مهم للإرتقاء بالمجتمع، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاعات الدولة وخاصة قطاع التعليم، وهذا ما يتلاءم مع رؤية المملكة 2030. والسعي للرفع من مستوى أداء الجامعات في القطاع الإداري والأكاديمي لتحقيق أهداف وغايات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال دراسة وتحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء فمن المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد مستوى الشفافية الإدارية في المجالات التالية (شفافية المعلومات، وشفافية اتخاذ القرارات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية إجراءات العمل)، كما تُساعد القيادات في جامعة شقراء على توفير متطلبات الشفافية الإدارية والرفع من مستواها. وأن تكون الدراسة مرجعاً حديثاً للباحثين في موضوع الشفافية الإدارية.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء في المجالات التالية (شفافية المعلومات، وشفافية اتخاذ القرارات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية إجراءات العمل) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن المعوقات التي تواجهها وسبل تذليلها وتطويرها.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1440- 1441هـ.

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في كافة كليات جامعة شقراء.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة شقراء.

#### مصطلحات الدراسة:

- الشفافية الإدارية: هي مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها الجامعات السعودية، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (الشهري، 2018: 496).

إجرائياً: منهج عمل قائم على الوضوح والانفتاح، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد مستوى الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات التالية (شفافية المعلومات، وشفافية اتخاذ القرارات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية إجراءات العمل).

#### الإطار النظري:

##### 1- مفهوم الشفافية الإدارية:

بدأ استخدام مصطلح الشفافية في القرن الخامس عشر، وأصبحت هناك مطالبات تاريخية لتدفق المعلومات في مجال السياسة والاقتصاد استغرقت سنوات، حتى تم تأسيس منظمة الشفافية الإدارية على يد الألماني (Pete Eigen) في بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث تهدف هذه المنظمة إلى محاربة الفساد الإداري والمالي (الطوب، 2019: 21).

وأما على المستوى المحلي فقد انضمت المملكة العربية السعودية إلى اتفاقيات دولية في مكافحة الفساد، وأسست هيئة الرقابة ومكافحة الفساد "نزاهة" في عام 1414هـ التي تهدف إلى حماية المؤسسات، وتعزيز مبدأ الشفافية، ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صورته ومظاهره وأساليبه، من خلال أنظمة وإجراءات واضحة ومتاحة تضي على العمل المزيد من المصداقية والاحترام والثقة، وتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الموسى، 2017: 98). ولقد حصلت المملكة العربية السعودية على المركز الـ51 في ترتيب الدول الأقل فساداً حسب مؤشر مدركات الفساد لعام 2019 الصادر عن "منظمة الشفافية الدولية"، متقدمة بسبع مراتب مقارنة بترتيبها في المؤشر خلال العام 2018 (الشمري والمنصور، 2015: 12). وهذا يؤكد حرص المملكة العربية السعودية على نشر ثقافة الشفافية الإدارية في كافة مؤسساتها

لما لها من آثار إيجابية على جودة العمل، وكسب رضا العاملين والمستفيدين وسرعة تبادل ونشر المعلومات.

أما مفهوم الشفافية فهي بالأصل كلمة لاتينية تعني أن يظهر الشيء ذاته. و لقد حددت منظمة الشفافية الدولية في الدول العربية مفهوم الشفافية بأنها وضوح وإعلان القواعد السياسية المتبعة في تصريف شؤون الدولة أمام جميع المواطنين دون تمييز أو إقصاء (الطوب، 2019: 43).

أما مفهوم الشفافية الإدارية فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ارتبطت بعدة مفاهيم أخرى حسب المجال الذي تظهر فيه الحاجة لاستخدامه، فيرى السبيعي (2010) الشفافية الإدارية بأنها حق الجمهور في معرفة المعلومات وآلية صنع القرار، كما يعتبرها مدخلا لوضع المعايير الأخلاقية وميثاق العمل. أما الراشدي (2007) فيرى الشفافية الإدارية بأنها توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها، وتتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة؛ للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

ومما سبق فإن الشفافية تُشير إلى فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والدقة في نشر المعلومات بكافة المستويات الإدارية، والإلتزام بالموضوعية والحيادية والنزاهة، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية.

## 2- أهمية الشفافية الإدارية:

ذكر (العمرى 2013، والشمرى والمنصور 2015) أهمية تطبيق الشفافية الإدارية بأنها تعزز أساليب المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وتحقيق العدالة التنظيمية، كما تسهم في الاستجابة الفاعلة للتغيير والتطوير الإداري، ومكافحة الفساد، ورسم ملامح المناخ التنظيمي الأخلاقي، وتبسيط إجراءات العمل، وتوزيع المهام والصلاحيات، وتحديد المسؤوليات بين كافة المستويات الإدارية، كما أنها وسيلة فعالة في ترسيخ قيم النزاهة والمساءلة، ويسهم تطبيق الشفافية في نجاح المؤسسة وإستمراريتها ومكافحة الفساد بكافة أشكاله من خلال المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة، ومواكبة المستجدات في بيئة العمل، وتحقيق المصلحة العامة.

## 3- مجالات تطبيق الشفافية الإدارية:

من مجالات تطبيق الشفافية الإدارية مايلي (الموسى 2017، أبو شقرا وآخرون، 2018، عبدالمجيد وآخرون، 2018):

أ- **شفافية التشريعات:** فتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية على العاملين دون استثناء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، من حيث مدى وضوح



هذه الأنظمة وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة منسوبي الجامعة على التعامل معها.

ب- **الشفافية في صنع واتخاذ القرارات:** هي عملية متداخلة بين وظائف الإدارة ونشاطاتها، ومحور العملية الإدارية، ومن أهم مستلزمات العمل الإداري.

ت- **الشفافية في المعلومات وإجراءات العمل:** ينبغي أن تكون المعلومات متاحة لجميع منسوبيها والمستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يسهم في اتخاذ القرارات بموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة.

ث- **الشفافية في الاتصال الإداري:** أن عملية الاتصال من العمليات الديناميكية والحيوية في أي مؤسسة، إذ تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتسهل عملها لإحداث مختلف أوجه التفاعل الإنساني المطلوب. وتشير معظم الأدبيات أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات وتفعيل المساءلة، لا يمكن تفعيلها دون وجود نظام اتصال يتسم بالفاعلية.

ج- **الشفافية في تقييم الأداء:** تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين كالعلاوات والترقية، والتدريب والنقل، وبالتالي انعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين ثم رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وتعتبر من أهم سبل قياس مستوى أداء الجامعة والعاملين فيها.

ح- **الشفافية في المساءلة الإدارية:** تمثل إحدى الإستراتيجيات الأساسية في علاج كثير من المشكلات الإدارية كالفساد الإداري والبيروقراطية والمركزية والترهل الإداري والمحسوبية وإساءة الاستعمال، التي تعمل على عرقلة سير العمل وعرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري.

وبناءً على ما سبق ذكره يجب على الجامعة تحقيق المستويات الستة للشفافية الإدارية؛ لتحقيق أهدافها وكسب رضا منسوبيها والمجتمع الخارجي، وتحقيق التميز والريادة، ومنافسة الجامعات الناجحة محلياً وعالمياً.

#### 4- معوقات تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات:

توجد العديد من التحديات والصعوبات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات، حيث أشار (الترهوني وآخرون، 2019، الشهري، 2018) إلى جملة من المعوقات من أهمها:

انتشار البيروقراطية الإدارية، وشيوع الممارسات النمطية والروتين والتعقيد في الإجراءات، وقلة الإفصاح عن المعلومات وغموض تفاصيلها، بسبب الاعتماد على الاجتهاد الشخصي في تفسيرها وتوظيفها؛ لتحقيق المنافع والمصالح الشخصية، وكذلك الصعوبة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، والازدواجية في عمليات التجديد والتطوير الإداري، والانغلاق والتراجع في تطبيق نظم المساءلة الإدارية، فضلاً عن وجود الموروثات والأنماط السلبية من الأنظمة الإدارية السابقة، وضعف نظم الاتصالات والمعلومات الإدارية، وعدم إلمام العاملين وأفراد المجتمع الخارجي بحقوقهم وواجباتهم، وضعف التزام الجامعات بتزويد المستفيدين بالمعلومات اللازمة.

وما ذكر من معوقات تعد تحديات جوهرية تحول دون تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات، وبالتالي تؤثر سلباً في أدائها وتميزها وقدرتها على كسب رضا منسوبيها، وتضعف من قدرتها على منافسة الجامعات الرائدة عالمياً.

### الممارسات الإدارية لتحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات:

أشارت المفيز(2014) إلى ضرورة توافر جملة من الممارسات والسلوكيات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة بين أفراد الجامعة والمجتمع الخارجي، واحترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم، وتوفير المعلومات اللازمة لكافة منسوبي الجامعة والمجتمع الخارجي، والابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري، واختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية، وبث روح الولاء والالتزام، مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة، ويحقق الابتكار والإبداع، وتوفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات للمساهمة في دعم الانفتاح وتحسين الفاعلية، والالتزام بقيم وأخلاقيات الوظيفة.

### الدراسات السابقة:

دراسة العمري (2013) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية بالجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على (1070) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وأبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة وأن درجة معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية لمتغير الجامعة في بعد الشفافية في صناعة القرارات، والشفافية في الاتصال الإداري لصالح جامعة الملك فيصل، وتوجد فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ.

دراسة الشمري والمنصور (2015) هدفت الدراسة التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض، والكشف عن واقع الشفافية من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية، وهي (المعلومات الإدارية، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل). وقد استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة عشوائية بلغت (262) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، وأبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير سنوات الخبرة، وأن شفافية نظام المعلومات في الجامعة يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، وأن شفافية المشاركة الإدارية وشفافية المساءلة الإدارية كانتا بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر بدرجة ضعيفة.

دراسة Egorov&et (2015) هدفت الدراسة الكشف عن جوانب النجاح المتحقق من تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات الروسية ومعوقات تطبيقها، واستخدم المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى، والاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على الجامعات الروسية، وتم تحليل المعلومات المتاحة عبر مواقع الجامعات الإلكترونية، وتقييم ما إذا كانت المعلومات واضحة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق مبدأ الشفافية في معظم الجامعات الروسية كان بدرجة محدودة.

دراسة Florez&et.al (2016) هدفت الدراسة تحليل 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.

دراسة الموسى (2017) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين في المجالات التالية (شفافية المعلومات، وشفافية الاتصال، وشفافية المساءلة، وشفافية اتخاذ القرارات)، كما استهدفت التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل التعليمي، وطبيعة العمل، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة). وقد استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وزعت على (228) من ذوي المناصب الإدارية

بالجامعة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وأبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، وفروقاً في طبيعة العمل لصالح الأكاديميين، وكذلك فروقاً في المؤهل التعليمي لصالح الحاصلين على مؤهل الدكتوراة، وأخيراً فروقاً في سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من عشر سنوات.

دراسة أبو شقرا وآخرين (2018) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وزعت بطريقة عشوائية طبقية على (309) من أعضاء هيئة التدريس، وأبرز نتائج الدراسة أن ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الدافعية كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة الشهري (2018) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، طبقت على (1669) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

دراسة الطوب (2019) هدفت الدراسة التعرف على الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة عشوائية من الإداريين في جامعة حائل بلغ عددهم (279) إداري، ومن أبرز نتائج الدراسة توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية وأبعادها بدرجة متوسطة في جامعة حائل، كما حصلت الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية على درجة عالية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع لصالح الذكور ومتغير القسم لصالح كليات التربية.

دراسة الشهري (2020) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على (1669) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعات سعودية هي (جامعة طيبة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك) وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام



الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، اتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة الشفافية الإدارية في الجامعات على الصعيدين المحلي والعالمي، من أجل تحسين الأداء وتحقيق التميز والريادة وكسب رضا المستفيدين، وتناولت العديد من الدراسات الشفافية الإدارية كدراسة العمري (2013) والموسى (2017) والشهري (2020)، وتتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع مع الدراسات السابقة حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة Egorov&et (2015) ودراسة الشهري (2018) ودراسة الطوب (2019) ودراسة الشهري (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والارتباطي وتحليل المحتوى. وتتفق الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس ماعدا دراسة Florez&et.at (2016) ودراسة الموسى (2017) ودراسة الطوب (2019) التي طبقت على عمداء الكليات، وذوي المناصب الإدارية والطواقم الإداري، وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى التي تهدف إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

### منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمة الدراسة، الذي "يعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 2006: 343).

### مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء والبالغ عددهم (1980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، أما عينة الدراسة فقد بلغت (322) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وهو ما يمثل (16,3%) من إجمالي مجتمع البحث، وقد تم تحديد العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

N	Z	D	P
حجم المجتمع	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي 1.96	نسبة الخطأ وتساوي (0.05)	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (0.50)

### خصائص أفراد البحث:

يتصف أفراد البحث بالخصائص الوظيفية التالية (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، كما هو موضح بالجدول (1):

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	
<b>سنوات الخدمة</b>		
7.8	25	أقل من 5 سنوات
45.7	147	5 - 10 سنوات
46.6	150	أكثر من 10 سنوات
<b>الدرجة العلمية</b>		
1.9	6	أستاذ
35.7	115	أستاذ مشارك
62.4	201	أستاذ مساعد
100.0	322	<b>الإجمالي</b>

يتضح من الجدول (1) أن هناك (150) عضو هيئة تدريس بنسبة (46.6%) سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، في حين أن هناك (25) عضو هيئة تدريس سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، وبالنسبة للدرجة العلمية فإن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (201) عضو هيئة تدريس بنسبة (62.4%) درجتهم العلمية أستاذ مساعد، في حين أن هناك (115) عضو هيئة تدريس بنسبة (35.7%) درجتهم العلمية أستاذ مشارك، وهناك (6) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (1.9%) درجتهم العلمية أستاذ.



## أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المستخدم في الدراسة، كانت الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012: 106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الموسى (2017) ودراسة العمري (2013) ذات العلاقة بالشفافية الإدارية، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخدمة و الدرجة العلمية).
- الجزء الثاني: تكون من (49) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول يتناول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء، ويتضمن (23) عبارة، أما المحور الثاني فيتناول معوقات ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء، ويتضمن (13) عبارة، المحور الثالث يتناول مقترحات تطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء، ويتضمن (13) عبارة. وطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية (موافق جداً، موافق، غير موافق، غير موافق جداً)، وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول (2)، وذلك على النحو التالي:

جدول (2) تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

موافق جداً	موافق	غير موافق	غير موافق جداً
4.0 – 3.26	3.25 – 2.50	2.50 – 1.76	1.75 – 1.0

## صدق الأداة:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2006: 429)، ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على ستة من المحكمين للاسترشاد بأرائهم، وبناءً على الملاحظات والاقتراحات التي أبدت، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها الغالبية، حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طبقت الدراسة ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (40) عضو هيئة تدريس، وبناءً على بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة للكشف عن الصدق الداخلي للاستبانة، كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

مقترحات لتحسين مستوى الشفافية الإدارية		معوقات ممارسة الشفافية الإدارية		درجة ممارسة الشفافية الإدارية			
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
❖❖0.682	1	❖❖0.677	1	❖❖0.782	14	❖❖0.737	1
❖❖0.800	2	❖❖0.737	2	❖❖0.677	15	❖❖0.691	2
❖❖0.718	3	❖❖0.689	3	❖❖0.503	16	❖❖0.760	3
❖❖0.756	4	❖❖0.748	4	❖❖0.760	17	❖❖0.704	4
❖❖0.677	5	❖❖0.681	5	❖❖0.685	18	❖❖0.893	5
❖❖0.769	6	❖❖0.810	6	❖❖0.725	19	❖❖0.797	6
❖❖0.857	7	❖❖0.657	7	❖❖0.592	20	❖❖0.600	7
❖❖0.665	8	❖❖0.561	8	❖❖0.705	21	❖❖0.643	8
❖❖0.730	9	❖❖0.573	9	❖❖0.763	22	❖❖0.874	9
❖❖0.794	10	❖❖0.673	10	❖❖0.730	23	❖❖0.770	10
❖❖0.791	11	❖❖0.822	11	-	-	❖❖0.769	11
❖❖0.906	12	❖❖0.796	12	-	-	❖❖0.839	12
❖❖0.748	13	❖❖0.778	13	-	-	❖❖0.687	13

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن جميع عبارات محاور الدراسة دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لمحور (درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء) ما بين (0.503، 0.893)، ومحور (معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء) ما بين (0.561، 0.822)، ومحور (المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء) ما بين (0.665، 0.906)، وجميعها معاملات



ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2006: 430)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء	23	0.856
2	معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء	13	0.816
3	المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء	13	0.838
	الثبات الكلي للأداة	49	0.888

يوضح الجدول (4) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.888)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.816، 0.856)، وجميعها معاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وزعت على أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً، وتم الرد خلال ثلاثة أسابيع، حيث تم استرداد (322) استبانة مكتملة ومناسبة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام معادلة ستيفين تامبسون لتحديد حجم العينة الملائم لمجتمع الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation"، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات).
- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغيري (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية).

### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (5) يوضح آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء

م	العبارات	درجة الممارسة										
		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
20	تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات اللازمة لحماية معلوماتها.	43	13.4	207	64.3	66	20.5	6	1.9	2.89	0.63	1
16	تتابع إدارة الجامعة تقييم الأداء السنوي لكلياتها.	31	9.6	205	63.7	72	22.4	14	4.3	2.79	0.67	2
1	إعلان الخطة الاستراتيجية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة	68	21.1	134	41.6	93	28.9	27	8.4	2.75	0.88	3



م	العبارات	درجة الممارسة							
		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	شقراء.								
23	تربط إدارة الجامعة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات سوق العمل.	38	11.8	159	49.4	91	28.3	34	10.6
7	أنظمة وقوانين جامعة شقراء معلنة لأعضاء هيئة التدريس.	31	9.6	155	48.1	116	36.0	20	6.2
15	تشجع إدارة الجامعة المنافسة بين كلياتها لزيادة الإنتاجية.	24	7.5	154	47.8	124	38.5	20	6.2
19	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	37	11.5	130	40.4	129	40.1	26	8.1
17	تُحدث إدارة الجامعة أدلتها وسياستها على الموقع الإلكتروني للجامعة.	30	9.3	127	39.4	146	45.3	19	5.9
4	سياسة التوظيف في الجامعة مبنية على معايير الكفاءة والجدارة.	31	9.6	145	45.0	97	30.1	49	15.2
9	تطبق الجامعة الأنظمة والقوانين على الجميع دون استثناء.	49	15.2	120	37.3	92	28.6	61	18.9
18	توفر إدارة الجامعة نظام اتصال مفتوح ومرن يسمح بتدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها.	25	7.8	138	42.9	126	39.1	33	10.2

م	العبارات	درجة الممارسة										
		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
10	تُسهم إدارة الجامعة في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	36	11.2	120	37.3	127	39.4	39	12.1	2.48	0.85	12
8	تشكل إدارة الجامعة لجاناً لمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري.	25	7.8	126	39.1	145	45.0	26	8.1	2.47	0.75	13
5	وجود هيكل تنظيمي في الجامعة خاضع لمبدأ الشفافية الإدارية.	49	15.2	94	29.2	137	42.5	42	13.0	2.47	0.90	14
11	تسهم إدارة الجامعة في تحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس.	24	7.5	143	44.4	109	33.9	46	14.3	2.45	0.83	15
12	تطبق إدارة الجامعة الحوكمة لضمان حفظ حقوق أعضاء هيئة التدريس.	30	9.3	93	28.9	186	57.8	13	4.0	2.43	0.72	16
22	تشجع إدارة الجامعة أعضاءها على تقديم الأفكار الإبداعية.	31	9.6	126	39.1	117	36.3	48	14.9	2.43	0.86	17
13	تساهم إدارة الجامعة بتمني أعضائها مهنيًا.	6	1.9	125	38.8	151	46.9	40	12.4	2.30	0.71	18
3	اعتماد سياسة التدوير الوظيفي للمناصب الإدارية بالجامعة.	25	7.8	97	30.1	131	40.7	69	21.4	2.24	0.88	19
6	نشر ثقافة الشفافية الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	37	11.5	56	17.4	168	52.2	61	18.9	2.21	0.88	20
14	تسمح إدارة الجامعة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع	31	9.6	73	22.7	150	46.6	68	21.1	2.21	0.88	20 مكرر



م	العبارات	درجة الممارسة										
		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
		معايير تقييم الأداء.										
2	اختيار القيادات في الجامعة مبني على أسس ومعايير معلنة.	18	5.6	116	36.0	86	26.7	102	31.7	2.16	0.94	22
21	ترسل إدارة الجامعة نتائج التقرير السنوي منسوبيها للاطلاع عليها.	25	7.8	89	27.6	108	33.5	100	31.1	2.12	0.94	23
		المتوسط الحسابي العام للمحور										
		- 0.59 2.47										

يتضح من الجدول (5) أن محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (23) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.12، 2.89)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتُشير النتيجة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (غير موافق - موافق). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (2.47) بانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء.

وجاءت العبارة (20) والتي نصت على (تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات اللازمة لحماية معلوماتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) وبانحراف معياري (0.63)، وجاءت العبارة (16) والتي نصت على (تتابع إدارة الجامعة تقييم الأداء السنوي لكلياتها) بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.67)، وجاءت العبارة (2) والتي نصت على (اختيار القيادات في الجامعة مبني على أسس ومعايير معلنة) بالمرتبة قبل الأخيرة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي (2.16) وبانحراف معياري (0.94)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (21) والتي نصت على (ترسل إدارة الجامعة نتائج التقرير السنوي منسوبيها للاطلاع عليها) بمتوسط حسابي (2.12) وبانحراف معياري (0.94).

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري (2013)، ودراسة الشمري والمنصور (2015)، ودراسة الموسى (2017)، ودراسة أبو شقرا وآخرين (2018)، ودراسة الشهري (2018) ودراسة الشهري (2020)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق

الشفافية الإدارية كانت بدرجة متوسطة في الجامعات المحلية والخليجية والعربية. ويتضح مما سبق انخفاض مستوى الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود السبب إلى ضعف نشر ثقافة الشفافية الإدارية في الجامعة، وقصور عملية التقويم والمتابعة المستمرة لأداء الكليات، والكشف عن نقاط القوة والضعف.

**السؤال الثاني:** ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات التالية (سنوات الخدمة، والدرجة العلمية).

**أولاً:** الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (6) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة

حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	25	209.50	11.603	0.003
5 - 10 سنوات	147	146.05		
أكثر من 10 سنوات	150	168.64		

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات بمتوسط رتب (209.50).

وتشير نتيجة الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري والمنصور (2015)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من (5) سنوات، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الموسى (2017)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من (5) سنوات.



**ثانياً:** الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (7) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
أستاذ	6	289.50		
أستاذ مشارك	115	132.52	26.324	0.001
أستاذ مساعد	201	174.26		

يتضح من الجدول (7) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء باختلاف متغير الدرجة العلمية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن درجتهم العلمية أستاذ بمتوسط رتب (289.50).

وتشير النتيجة السابقة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن درجتهم العلمية أستاذ يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة شقراء، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري (2013)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية لصالح درجة أستاذ، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (2018)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية باختلاف متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ.

**السؤال الثالث: ما معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للاستجابات، وتم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كمايلي:

جدول رقم (8) يوضح آراء أفراد الدراسة حول معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء

م	العبارات	درجة الممارسة										
		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
5	انتشار المركزية في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة.	131	40.7	147	45.7	37	11.5	7	2.2	3.25	0.74	1
6	ضعف الهيئات الرقابية التي تدعم الشفافية بجامعة شقراء.	116	36.0	163	50.6	43	13.4	0	0.0	3.23	0.67	2
4	محدودية الدعم المقدم من إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.	151	46.9	91	28.3	80	24.8	0	0.0	3.22	0.82	3
2	ضعف الآليات والأنظمة المعززة للشفافية الإدارية بالجامعة.	119	37.0	142	44.1	61	18.9	0	0.0	3.18	0.73	4
5	محدودية دعم القيادات في جامعة شقراء لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية.	112	34.8	154	47.8	50	15.5	6	1.9	3.16	0.75	5
6	غموض السياسات المتبعة داخل إدارات جامعة شقراء.	118	36.6	125	38.8	79	24.5	0	0.0	3.12	0.77	6
7	صعوبة الوصول لحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	104	32.3	149	46.3	63	19.6	6	1.9	3.09	0.77	7
8	ضعف ثقافة الشفافية الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	106	32.9	135	41.9	81	25.2	0	0.0	3.08	0.76	8
9	ضعف إدارة المحتوى المعرفي للموقع الإلكتروني للجامعة.	85	26.4	173	53.7	51	15.8	13	4.0	3.02	0.76	9
10	تدني مستوى الالتزام بقواعد الحوكمة.	59	18.3	183	56.8	74	23.0	6	1.9	2.92	0.69	10





م	العبارات	درجة الممارسة									
		موافق بشدة		موافق		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
11	ضعف مستوى الخدمات التقنية في جامعة شقراء.	72	22.4	148	46.0	96	29.8	6	1.9	2.89	0.77
12	صعوبة تنفيذ الخطط التشغيلية لكليات جامعة شقراء.	53	16.5	173	53.7	90	28.0	6	1.9	2.85	0.70
13	تدني مستوى أداء نظام الاتصالات داخل الجامعة.	52	16.1	155	48.1	89	27.6	26	8.1	2.72	0.83
المتوسط الحسابي العام للمحور		- 0.53 3.06									

يتضح من الجدول (8) أن محور معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (13) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.72، 3.25)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة (موافق) ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3.06) بانحراف معياري (0.53)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء.

وجاءت العبارة (5) والتي نصت على (انتشار المركزية في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.74). وجاءت العبارة (6) والتي نصت على (ضعف الهيئات الرقابية التي تدعم الشفافية بجامعة شقراء) بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.67). وجاءت العبارة (10) والتي نصت على (صعوبة تنفيذ الخطط التشغيلية لكليات جامعة شقراء) بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.70). وأخيراً جاءت العبارة (7) والتي نصت على (تدني مستوى أداء نظام الاتصالات داخل الجامعة) بمتوسط حسابي (2.72) وبانحراف معياري (0.83).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري (2013) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية بالجامعات والكليات الكويتية والسعودية، وقد يعزى ذلك إلى

مركزية الجامعة في اتخاذ القرارات وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار وكثرة الإجراءات الإدارية التي تمر بها القرارات.

#### السؤال الرابع: ما المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للاستجابات، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (9) يوضح آراء أفراد الدراسة حول المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء.

م	العبارات	درجة الممارسة					
		موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%
5	نشر أدلة الحقوق والواجبات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	207	64.3	109	33.9	6	1.9
1	رسم السياسات وتوثيقها في أدلة تعميم على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	189	58.7	126	39.1	7	2.2
8	تطوير نظام الاتصالات داخل الجامعة يسهل إنهاء المعاملات بشكل إلكتروني.	189	58.7	126	39.1	7	2.2
13	تطبيق أنظمة الحوكمة في إدارات وكليات الجامعة.	196	60.9	113	35.1	13	4.0
10	الرفع من جودة التكنولوجيا والتقنية داخل الكليات.	189	58.7	114	35.4	19	5.9
2	صياغة أنظمة واضحة ومعلنة لتطبيق الشفافية الإدارية بجامعة شقراء.	189	58.7	107	33.2	26	8.1
12	تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى إدارة الكليات بجامعة شقراء.	181	56.2	122	37.9	19	5.9
11	تذليل الصعوبات لإدارة الكليات في تطبيق خططها	187	58.1	109	33.9	26	8.1



م	العبارات	درجة الممارسة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة		غير موافق		غير موافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	التشغيلية على أكمل وجه.								
9	تحسين أداء المحتوى المعرفي للموقع الإلكتروني لجامعة شقراء.	163	50.6	146	45.3	13	4.0	0	0.0
6	دعم الهيئات الرقابية بجامعة شقراء لدعم الشفافية الإدارية بالجامعة.	183	56.8	99	30.7	40	12.4	0	0.0
3	دعم إدارة الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	175	54.3	114	35.4	20	6.2	13	4.0
7	دعم القيادات الإدارية في جامعة شقراء في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية.	149	46.3	140	43.5	27	8.4	6	1.9
4	نشر ثقافة الشفافية الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء.	150	46.6	133	41.3	33	10.2	6	1.9
	المتوسط الحسابي العام للمحور							3.49	0.48

يتضح من الجدول (9) أن محور المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (13) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.33، 3.62)، وهذه المتوسطات تقع بالفضة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الرباعي. ويلاحظ أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة (موافق جداً). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3.49) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على أن هناك موافقة جداً بين أفراد الدراسة على المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء.

جاءت العبارة (5) والتي نصت على (نشر أدلة الحقوق والواجبات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.52)، وجاءت العبارة (1) والتي نصت على (رسم السياسات وتوثيقها في أدلة تعميم على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء) بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.54)، وجاءت العبارة (7) والتي نصت على (دعم القيادات الإدارية في جامعة

شقراء في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية) بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (0.71)، وأخيراً جاءت العبارة (4) والتي نصت على (نشر ثقافة الشفافية الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء) بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.73).

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى وعي أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء بأهمية الشفافية الإدارية ورغبتهم في التطوير والتغيير، وإيمانهم بضرورة الأخذ بالمقترحات التطويرية لرفع كفاءة العملية الإدارية برمتها وإيصالها إلى المستوى المنشود من الشفافية الإدارية.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تحقيق الشفافية في اختيار القيادات الجامعية بناءً على معايير وأسس معلنة للجميع.
- 2- مشاركة منسوبي الجامعة نتائج التقرير السنوي.
- 3- تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة يساهم في زيادة مستوى الشفافية الإدارية.
- 4- زيادة الدعم المادي والمعنوي المقدم من إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5- تطوير الآليات والأنظمة المعززة للشفافية الإدارية بالجامعة لتكون أكثر جودة في أدائها.

### مقترحات لدراسات أخرى مستقبلياً:

- 1- إجراء دراسة عن تحديات ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- إجراء دراسة لبناء تصور مقترح حول تعزيز الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.



### المراجع العربية:

- 1- أبو شقرا، روان؛ سلامة، كايد؛ جبران، علي (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، *دراسات العلوم التربوية*، 45(1).
- 2- أبو كريم، أحمد (2016). *الشفافية والقيادة في الإدارة*، دار الحامد للنشر والتوزيع (ط2).
- 3- الترهوني، رمضان (2019). واقع الشفافية الإدارية في جامعة بنغازي ومعيقاتها تطبقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة*. (30).
- 4- الحربي، محمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 1(6).
- 5- الراشدي، سعيد (2007). *الإدارة بالشفافية*. كنوز المعرفة.
- 6- الشمري، فوزية صالح؛ والمنصور، سناء أحمد (2015). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بالبحرين*، 16(2).
- 7- الشهري، عبدالله (2020). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، (17).
- 8- الشهري، عبد الله (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية، بحث مستل من رسالة دكتوراه بعنوان درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. *المجلة التربوية*، (54).
- 9- الطوب، ريم (2019). آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية بجامعة حائل". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (22)3.
- 10- عبدالمجيد، حسن، وآخرون (2018). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب*، (98).
- 11- عبيدات، ذوقان وآخرون (2012). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. دار الفكر للطباعة والنشر.
- 12- السبيعي، فارس (2010). *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية (رسالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 13- العساف، صالح (2006). *المدخل إلى العلوم السلوكية (ط4)*. مكتبة العبيكان.

- 14- العمري، مشرف (2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 15- المطرفي، سميرة (2015). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة طيبة.
- 16- المعشني، سامية (2010). درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان "ظفار ونزوى وصحار" من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها (رسالة ماجستير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- 17- المفيز، خولة (2014). متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، 24(5).
- 18- الموسى، ناهد (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 11(1).

#### المراجع العربية مترجمة:

- Abu Shakra, R.; Salama, K. & Gibran, A. (2018). The degree of practicing administrative transparency in public and private Jordanian universities in the North Region and its correlation with the level of motivation of faculty members from their point of view, *Educational Sciences Studies*, 45,(1)
- Abu Karim, A. (2016). *Transparency and leadership in management*, Dar Al-Hamed for Publication and Distribution (2nd ed.).
- Tarhouni, R. (2019). The status-quo of administrative transparency at the University of Benghazi and the obstacles to its application from the viewpoint of the faculty members. *Al-Zaytoonah University Journal*, Al-Zaytoonah University.(30).
- Al-Harbi, M. (2012). The degree of commitment to practicing administrative transparency in the academic departments of the College of Education at King Saud University. *The International Journal of Specialized Education*, 1,(6)
- Rashidi, S. (2007). *Management with transparency*. Treasures of knowledge.
- Al-Shammari, F. S. & Al-Mansour, S. A. (2015). The level of administrative transparency at Princess Noura bint Abdul Rahman University. *Bahrain Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16,(2)



- 
- Al-Shehri, A. (2020). The degree of practicing administrative transparency and its correlation with job satisfaction for faculty members in Saudi universities. *Pen Journal, Pen University for Humanities and Applied Sciences*,(17) ،
- Al-Shehri, A. (2018). *The degree of practicing administrative transparency and the requirements for its availability in Saudi universities (PhD dissertation)*. The Educational Journal.(54) ،
- Al-Toob, R. (2019). Proposed mechanisms to activate administrative transparency in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study at the University of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3.(22)
- Abdul Majeed, H. et al (2018). The status-quo of practicing administrative transparency at the Faculty of Education, *Al-Azhar University in Cairo, Arab Studies in Education and Psychology, Arab Educators Association*.(98) ،
- Obaidat, T. et.al. (2012). *Scientific research: Concept, instruments and methods*. Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Al-Subaie, F. (2010). *The role of transparency and accountability in reducing administrative corruption in government sectors (Unpublished PhD Dissertation)*. Prince Nayef Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Assaf, S. (2006). *Introduction to the behavioral sciences (4th ed.)*. Obeikan Library.
- Al-Omari, M. (2013). *The degree of practicing administrative transparency in Saudi universities: Obstacles and methods of improvement them, as envisioned by faculty members (PhD dissertation)*. College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Mutraf, S. (2015). *Administrative transparency and its relationship to the organizational loyalty of academic departments at Taibah University (Unpublished master's thesis)*. College of Education, Taibah University.
- Al-Maashani, S. (2010). *The degree of application of administrative transparency in private universities in the Sultanate of Oman*,

---

"*Dhofar, Nizwa and Sohar*" from the viewpoint of the faculty members working in them (Published master's thesis). Mu'ta University, Jordan.

Al-Mafeez, K. (2014). Requirements for the application of administrative transparency from the viewpoint of the heads of scientific departments at King Saud University. *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*, 24 (5).

Al-Mousa, N. (2017). The degree of practicing administrative transparency at King Faisal University, *The Arab Journal of Educational and Social Studies*, (11).

#### المراجع الأجنبية:

Dessing, H. (2011). *Mapping transparency, accountability and integrity in primary education in South Africa*. Transparency International.

Egorov, E. E. (2015). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research. Experience. Perspectives. *International Education Studies*, 8(5), 191-204.

Flórez-Parra, J. M., Lóñez-Pérez, M. V., & Lóñez-Hernández, A. M. (2017). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 674-687.