

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية
المجلة التربوية

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)

إعداد

أ/ محمد الله بن عوض الشهرى

باحث دكتوراه الإدارة التعليمية

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

مشرف مكتب التعليم الأهلي بتعلم المدينة المنورة

المجلة التربوية. العدد الرابع والخمسون. أكتوبر ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص

هدفت الدراسة إلى 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 لمتغيرات: الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

وأجريت الدراسة في كل من جامعة: طيبة، والملك سعود، والملك خالد، وتبوك، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٦٩) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (٤٧) عبارة وتضمنت مجالات: الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات العمل، والاتصال الإداري، والمشاركة في صنع القرار، وتقييم الأداء. وأعد الباحث استمارة مقابلة بأسئلة مفتوحة لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

١- أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية ومجالاتها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الجامعات السعودية.

Abstract

The study aimed to identify the degree of administrative transparency of the faculty members in the Saudi universities and to identify the differences between the responses of the members of the study sample on the degree of administrative transparency according to the variables of the degree and the requirements of administrative transparency in the Saudi universities.

The study consisted of (1669) faculty members randomly selected. The questionnaire consisted of (47) words and included the fields of: laws, accountability, and procedures. Work, administrative communication, participation in decision-making and performance appraisal. The researcher prepared an interview form with open questions to determine the requirements for administrative transparency in Saudi universities. The data were statistically analyzed using the SPSS program. The results of the study were as follows:

1. The degree of practice of administrative transparency in general in Saudi universities from the point of view of the members of the sample of the study was a medium degree.
2. There are differences of statistical significance at the level (0,05) between the views of the members of the sample of the study on the overall degree of the practice of administrative transparency and areas depending on the variable degree.

Based on the results of the study, a number of recommendations and proposals were presented.

Keywords: Administrative transparency, Saudi Universities.

المقدمة :

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي تساهم في بناء المجتمعات، وذلك بما تقوم به من تنمية للفرد فكرياً، ووجدانياً ومعرفياً؛ ليكون إنساناً صالحاً يسهم في نفع نفسه، ومجتمعه والإنسانية جمعاء، ولأن أعضاء هيئة التدريس هم المكون الأساس والقوة الفاعلة في تحقيق الجامعات لرسالتها وأهدافها ومن ثم بناء مجتمع واع، قادر على مواجهة التحديات ومواكبة تطورات العصر بكل أشكالها، فإن الجامعات تسعى لتحقيق متطلبات كوادرها بمختلف وأحدث الاتجاهات الإدارية.

كما شكلت التغيرات المتسارعة تحدياً كبيراً للنظم الإدارية التي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمع، فأصبح لزاماً عليها أن تكون أكثر مرونةً وتطوراً، وأكثر انفتاحاً واستجابةً لحقوق ومتطلبات الأفراد، وأكثر قدرة على مواجهة مشكلات النظم التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال، والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم الوضوح في التعليمات (القيوتي، ٢٠٠٩).

وتعد الشفافية الإدارية **Administrative Transparency** أحد أهم وأحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي لها دور مهم في ايجاد بيئة عمل إدارية متميزة يسودها الوضوح والشفافية، وتطوير عمليات الإدارة المختلفة بما يجعل الجامعة قادرة على تحقيق الريادة في المستوى المحلي والدولي، حيث تركز الشفافية الإدارية على الكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات التي تقوم بها المنظمات والعمل ببيئة منفتحة تسمح للجميع الحصول على المعلومات الضرورية (**Dossing & Mokeki & Weideman, 2011**).

وذكر أبو كريم (٢٠٠٥) أن الشفافية الإدارية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها اغلب الدول النامية، كالتعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنزاهة، وغياب النهج الديمقراطي وانتشار الفساد بأشكاله المتعددة، وكذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية، أو ما يطلق عليه إدارياً بانعدام الشفافية، ونظراً للمغالاة في استخدام الأنماط الإدارية التقليدية، والتي تعكس في المؤسسات الجامعية ملامح التسلط.

وترى أرتيمة (٢٠٠٥م) أن الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات المختلفة، ومنها إدارات الجامعات بضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم قادر على مواجهة التحديات الجديدة، والتغيرات المحيطة.

وبالرغم من الأهمية المتزايدة التي يكتسبها مصطلح الشفافية الإدارية في الكتابات الحديثة إلا أن الدراسات التي تناولت بعد الشفافية الإدارية في التعليم العالي، ما تزال تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة، ومع هذا فقد تناولت بعض الدراسات العالمية موضوع الشفافية الإدارية في التعليم العالي كدراسة بندو وشايون وبيريز (Pinedo, Chiyon, Perez, 2011)، حول تأثير الشفافية على التقييم الذاتي كجزء من عملية اعتماد وترخيص الجامعة في بيرو، وأما على الصعيد العربي فجاءت دراسة الطشة (٢٠١٤) التي تناولت الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وأما محلياً فنجد دراسة الشمري (٢٠٠٩) حول درجة مراعاة الشفافية في الجامعات السعودية، ودراسة العمري (٢٠١٣) بعنوان درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها، ودراسة الشمري والمنصور (٢٠١٥) التي تناولت مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام بممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في وضعها في الصدارة وتمييزها بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة، حيث أصبحت العديد من المؤسسات الحكومية في أرجاء العالم تواجه تغيرات مهمة ومتعددة، فهي تشهد خدمات جديدة، وعمليات متغيرة، إلا أن بعض المؤسسات تتبع أسلوباً تقليدياً قد يؤثر سلباً في طبيعة عملها، مما يؤدي إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية المختلفة (الحربي، ٢٠١٥).

وعلى الصعيد الدولي فقد كان لإنشاء منظمة الشفافية الدولية، واهتمامها بهذا الجانب من خلال التقارير الصادرة منها سنوياً هو المحرك لعمل الدول للاهتمام بهذا الجانب، وفي هذا الإطار أكدت نتائج تقرير منظمة الشفافية الدولية (International Transparency)

Organization) للأعوام (٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥م) على وضع السعودية في المراتب (٦٣)، و(٥٥)، و(٤٨) على التوالي من بين (١٧٤) دولة من حيث وجود الشفافية الإدارية في الإجراءات والقرارات في المؤسسات السعودية وفق مؤشر مدركات الفساد www.transparency.org.

كما اقترحت العديد من الدراسات القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية على المستوى العربي والمحلي، ومن هذه الدراسات، دراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، والعمري (٢٠١٣)، والمطرفي (٢٠١٥). وبالإضافة إلى ما سبق فقد لاحظ الباحث من خلال تقدمه ودراسته الجامعية في مرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، في أكثر من جامعة أن هناك الكثير من التعقيدات الإدارية وغياب للشفافية في بعض الجامعات، وان هناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة الشفافية. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما اقترحته لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات، وعلاقة ذلك بتحقيق مستويات إنجاز أعلى وخاصة في المجال الأكاديمي وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالات الشفافية الإدارية: (الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات واليات العمل، والاتصال الإداري، وصنع القرار، وتقييم الأداء)؟
- ٢- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير: الدرجة العلمية؟
- ٣- ما متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

- من خلال التساؤلات السابقة فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- ١- التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال مجالات الشفافية الإدارية: (الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات واليات العمل، والاتصال الإداري، وصنع القرار، وتقييم الأداء).
 - ٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير: الدرجة العلمية.
 - ٣- تحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال أهمية الشفافية الإدارية لتنمية وتطوير العمل الأكاديمي الجامعي، وقد تسهم الدراسة الحالية في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم، والقيادات في الجامعات السعودية بمعلومات عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها، وقد تساعد في رفع درجة ممارسة الشفافية الإدارية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة في حدودها الموضوعية على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية من خلال مجالات: الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات واليات العمل، والاتصال الإداري، وصنع القرار، وتقييم الأداء، أما حدودها البشرية والمكانية فتقتصر على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك خالد بأبها، وجامعة تبوك، وقد طبقت أداة هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الشفافية الإدارية: يعرف السبيعي (٢٠١٠) الشفافية بأنها "حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات، والاطلاع على المعلومات، وآليات صنع السياسات، واتخاذ القرارات ذات العلاقة، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي" (ص ٩). ويقصد بها في مفهومها الإجرائي 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.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لجمع البيانات وتحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات، مع استخدام المنهج النوعي لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في (جامعة طيبة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك)، والبالغ عددهم (٨٢٨٠) عضو هيئة تدريس. وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (١٦٦٩) عضواً من خلال الطريقة التطبيقية العشوائية. وقد تم إجراء المقابلات مع عينة عشوائية تكونت من (٢١) عضواً.

أدوات الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٤٧) عبارة لمجالات الشفافية الإدارية. وتم التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري بعرضها على (٢٥) محكماً من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، كما تم التحقق من صدق الأداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٨)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة

للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وكذلك استخدم الباحث المقابلة مع (٢١) عضواً؛ لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة الشمري (٢٠٠٩) إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، وتكونت العينة من ٣٨١ عضواً من جامعات الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد وجامعة الملك فهد وجامعة حائل، طبق الباحث استبيان من إعداده للشفافية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيري الجامعة والرتبة الأكاديمية، وأظهرت عدم وجود فروق في ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير نوع الكلية.

كما أجرت الصاعدي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى في مكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز فب جدة ومدى انعكاس ذلك على مستوى ثقتهم بمنظمتهم من خلال الأبعاد التالية الثقة المطلقة والجدارة والنية الحسنة والنزاهة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٦٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من جامعة أم القرى في مكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز في جدة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي حيث اتخذت عينه طبقية عشوائية تناسبية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي الشفافية المطلقة المعلومات المشاركة المساءلة السرية وإن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي الجدارة، النزاهة، النية الحسنة، الثقة المطلقة.

أما دراسة العمري (٢٠١٣) فهذهت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وبلغت عينة الدراسة من الذكور (٧٧٨) عضواً بينما بلغت عينة الدراسة من الإناث (٢٩٢) عضوة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد اقتصرت الدراسة على (جامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة

تبوك)، وتوصلت الدراسة إلى ان الدرجة الاجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الابعاد ممارسة هي بعد الشفافية في الاتصال الإداري، يليه بعد الشفافية في الانظمة والقوانين، ويليه الشفافية في تقييم الأداء يليه الشفافية في صناعة القرارات، ثم بعد الشفافية في المساءلة وان الدرجة الاجمالية لمعيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كانت كبيرة.

وركزت دراسة الطشة (٢٠١٤) على تعرف مفهوم الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت ودرجة ممارستها، وتحديد المتطلبات الأساسية للشفافية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدمت أداتين، الإستبانة للتعرف على درجة الممارسة والمقابلات للتعرف على المفهوم والتي أجريت على جميع الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والبالغ عددهم (٢٧٣٦) فرداً، اما عينة البحث فقد تكونت من (٦٠٠) فرداً، وقد توصلت الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية بالمجالات السبع ككل بمستوياتها الداخلية والخارجية متوسطة الدرجة، كما توصلت إلى أن مفهوم الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت يركز على إتاحة المعلومات للجميع، وتطبيق اللوائح بموضوعية، ووضوح السياسات والتشريعات وعدالة تقييم الأداء وموضوعيته.

وفي دراسة المطرفي (٢٠١٥)، فقد هدفت إلى التعرف على مدى التزام الاقسام الاكاديمية بممارسة الشفافية الإدارية ومدى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الاكاديميين والإداريين بجامعة طيبة، ثم الكشف عن العلاقة بين مدى الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، وبين تعزيز الولاء المنظمي لدى الاقسام الاكاديمية بجامعة طيبة من وجهة نظر الاكاديميين والإداريين فيها، والفروق بين اراء الاكاديميين والإداريين حول التزام الاقسام الاكاديمية بممارسة الشفافية الإدارية ومستوى الولاء المنظمي للأقسام الاكاديمية بجامعة طيبة، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (١٧١) أكاديميا و(١١٦) إداريا تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة اداة للدراسة واشتملت على قسمين، القسم الاول منها احتوى المجالات التالية: شفافية تنفيذ

اللوائح شفافية الاتصال الإداري وتدقق المعلومات، وشفافية المشاركة في صنع القرارات وشفافية إجراءات العمل، ثم شفافية تقييم الأداء شفافية نظم المساءلة، والقسم الثاني من الاستبانة لقياس مدى الولاء المنظمي: الولاء المستديم، و الولاء الوظيفي، والولاء التلاحمي للأقسام الأكاديمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة طيبة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ان درجة التزام الأقسام الأكاديمية بممارسة الشفافية الإدارية كانت عالية.

أما دراسة الشمري والمنصور (٢٠١٥)، والتي هدفت الى الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية، هي: المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل. كما استهدفت الدراسة التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل وسنوات الخبرة والدرجة العلمية ونوع الكلية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والاستبانة إدارة للدراسة. أبرز نتائج الدراسة: أن 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 عبد الرحمن. كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام. يليه شفافية الاتصال الإداري فشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام بنيدو واخرون بدراسة (Pinedo et al., 2012) هدفت إلى تحليل تأثير الشفافية على كل من نشاط التقييم الذاتي وفقاً لنموذج بيرو للاعتماد والتأهيل ومنح الشهادات الذي تم اعداده بموجب منهج الجودة للكلية كمرجع لنماذج اخرى للتأهيل ومنح الشهادات، إضافة إلى دراسة مقترحات الاعمال المادية للشفافية وتقييم تأثيراتها على مجموعات اصحاب المصالح في عملية التقييم الذاتي، وكذلك على كفاءة وفعالية العملية. وتوصلت الدراسة إلى

ان الشفافية تسهم في زيادة مؤشر كفاءة عملية التقييم الذاتي من خلال خفض اصحاب المصالح لتكاليف التشغيل خلال مساهمة المعلومات الكافية التي يسهل الوصول اليها، والتي تأتي في الوقت المناسب ومن خلال تحسين الوقت المستغرق في جمع المعلومات ذات الصلة.

وهدفت دراسة سفنسون (Svensson,2007) إلى وصف وتحديد المتطلبات القانونية من اجل الشفافية في التعينات والترقيات في مؤسسة التعليم العالي السويدية، واعتمدت على المداخل النوعية والكمية معا لكشف الوثائق القانونية وتحليل البيانات حيث اجري لقاءات مع القيادات التنفيذية في مؤسسات التعليم العالي السويدية والشخصيات الإدارية وقد اثبتت نتائج الدراسة وجود شفافية في كل مستويات التوثيق واحكام تكوين اجراءات التعيين والترقيات ومناشدة الهيئة كانت بصورة توافقية نادرة كما اظهرت نتائج الدراسة جمود النظام السويدي اضافة إلى انعدام الشفافية في بعض مسائل عمليات صنع القرار.

الإطار النظري:

❖ مفهوم الشفافية (Transparency)

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها، والمتصفح للكتابات الكثيرة التي استعملت هذا اللفظ يجده على علاقة بمفاهيم عدة كالمصداقية، أو النزاهة، أو العدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو الصراحة، أو دالا عكس الفساد كما استعملته منظمة الشفافية العالمية وغير ذلك من المعاني والألفاظ. كما أرتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية، والمساءلة، والحاكمية، والحرية، وحقوق الإنسان وأرتبط بجميع العمليات حول الإدارية ووظائفها، فأصبح الحديث يدور شفافية التنظيم، أو شفافية التوجيه أو شفافية التقييم أو شفافية اتخاذ القرار. كما تم تضمينه في العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة والتي جاءت تحت مسميات مختلفة مثل الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة الرؤية والإدارة بالرؤية المشتركة.

ويحمل مفهوم الشفافية الكثيرة من المعاني بالنسبة للباحثين والمهتمين في هذا المجال. فيرى خرابشة (١٩٩٧م) أنها عبارة عن وضوح التشريعات، وسهولة فهمها،

وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع (ص ٣٤١). وذكر أبو كريم (٢٠٠٥م) أن الشفافية تعني "الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية مما يسهم في تخفيض الفساد، وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين المتأثرين في الخدمة والعاملين في تحمل مسؤولياتهم، من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات" (ص ٣٥).

وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تعرف الشفافية بأنها: مجموعة الاجراءات والممارسات التي تقوم بها الجامعات السعودية والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والانظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

❖ أهمية الشفافية

إن ممارسة الشفافية ضرورية في منظمات العمل الإدارية والمؤسسات السياسية، فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة (غامضة) في توجهاتها، ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقلل ذلك من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة، والمصارحة، وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز الولاء لدى العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، ويشد همهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة وهذا حقهم، وتكمن أهمية الشفافية فيما يلي (الراشدي، ٢٠٠٧م، ص ١٦):

١- تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات، والأنظمة يعتبر سببا رئيسا للاجتهاادات التي تخدم المصلحة الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.

٢- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، غير أن عدم وضوح أحكام وينود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، ولذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد لابد من وجود الشفافية الإدارية.

٣- جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية بوجود التشريعات الواضحة.

٤- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، وذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، ولا تستند إلى المرجعية العلمية الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية، لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية (اللوزي ٢٠٠٢ م، ص ١٤٦)

٥- تنمية التخصص، وذلك أن التخصصة تتطلب أعمالاً كثيرة، وعقوداً، واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية، والمالية والاستشارات، وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لابد من توافر الشفافية فيها، وفي كل خطوة من خطواتها (اللوزي، ٢٠٠٢ م، ص ١١٦).

❖ المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية

تتحقق الشفافية وتمارس بشكل فعال ويمكن تعزيزها؛ إذا توافر لها العديد من المتطلبات والشروط والتي تناولها الباحثون المهتمون بموضوع الشفافية. فيرى شلوش (٢٠٠١ م، ص ٣٠) أن هناك ثلاثة مجالات أساسية لزيادة الشفافية وهي:

أولاً: عامل الوقاية، ويتضمن اتخاذ الإجراءات الاحترازية الممكنة مثل إجراء الإصلاحات الإدارية والقانونية، وصبغ الخدمة العامة بالصبغة المهنية المتميزة، وتشجيع الانفتاح والتحرر، وعدم تركيز السلطة في يد شخص أو مجموعة أشخاص في مكان معين.

ثانياً: إنفاذ تطبيق القانون وتفعيل المساءلة الإدارية، وهنا لابد من توافر جهاز رقابة فاعل مفتوح العينين، أعضاؤه من أصحاب الضمير الحي، ويتمتع بصلاحيات واسعة وحماية كاملة، وإعطاء دور فاعل للقضاء ضمن قوانين صارمة.

ثالثاً: تصحيح العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني من خلال المراجعات المستمرة للممارسات والقوانين التي تحكم هذه العلاقات وتصحيحها، وإرساء قواعد الديمقراطية

في جميع القطاعات العاملة والهيئات الرسمية والشعبية ودعم حرية الكلمة لفضح كل ما هو مسكوت عنه، وإعطاء الإعلام حرية الرقابة.

وأوضح اللوزي (٢٠٠٢، ص ١٦١) إلى أن الهندرة الإدارية شرط أساسي لتطبيق الشفافية الإدارية، على اعتبار أن الهندرة تعني البدء من نقطة الصفر والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة مختلفة عن السابق من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل، فإذا ما تم تقديم بناء جديد يعتمد على الوضوح والدقة والمصادقية للعاملين، وتطبيق الموضوعية في عمليات الإدارية، فإن ذلك يرفع من درجة شفافيته.

❖ مجالات الشفافية

١. الاتصال الإداري (Administrative Contact)

الاتصال هو " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل حيث التفاعل، كالخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والتقويم " (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩، ص ١٧٠).

والاتصالات الإدارية في المنظمات هي عصب الحياة فيها فهي تهدف إلى تبادل الأفكار والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة ومواكبة لمتطلبات العمل ولتطورات العصر، على أن تتميز بقدرتها على ربط أجزاء النظام من خلال إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العمليات والنشاطات بانسيابية في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة وإيجاد فهم مشترك بين الأفراد لسياسات تلك المؤسسات وأهدافها والسعي الجاد إلى تطبيقها وإقامة علاقات قوية مع المجتمع الخارجي المتأثر بالخدمة التي تقدمها (أبو كريم، ٢٠٠٥، ص ٧٢).

٢. الأنظمة والقوانين (Laws & Regulations)

يرى الكايد (٢٠٠٣م، ص ١٠٢) أن الشفافية ترتبط ارتباطاً بالأنظمة والقوانين، فالشفافية تتناول مجال الأنظمة والقوانين من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المراجعين والموظفين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، أي لا يحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون الأنظمة، والقوانين ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمن، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الجامعات إلى تحقيقها،

ويجب أن تتسم بالسهولة، والبساطة، وأن يستطيع كل موظف استيعابها، وفهم المقصود منها، مما يسهل عليه العمل بكفاءة، وأن تكون هذه الأنظمة، والقوانين موضوعية، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المنظمة، وأن تمتاز بالانسجام مع بعضها البعض، بحيث لا تتعارض مع أنظمة وقوانين أخرى، وأن تكون مكملة لبعضها البعض، وأن تمتاز بالمرونة، والقدرة على استيعاب الأفضل.

٣. صناعة القرارات (Decision Making)

إن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة ن نفسية وسياسة، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة، والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، هي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات البيعة السياسية والاستراتيجية وإن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل (درويش، ١٩٧٨م، ص ١٣٥).

٤. إجراءات العمل (Working Procedures)

يقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية. والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة (عصفور، ٢٠٠٥، ص ٢٣٧).

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يمكن أن تتحقق الشفافية في مجال إجراءات العمل من خلال تميز الإجراءات واليات العمل الصادرة بالدقة والوضوح، مع تبسيطها بصوره تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، وإعداد أدله إرشاديه واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتوفير نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام، وتقبل اقتراحات جميع الاطراف ذات العلاقة لتطوير إجراءات واليات العمل.

٥. تقييم الاداء (Performance Evaluation)

أشار الطشة (٢٠٠٧، ص ٤١)، إلى إن نظم تقييم الأداء تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات، والترقيات، والتدريب، والنقل، إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما : العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية، إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتها قضية لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليته.

وتشير أرتيمة (٢٠٠٥، ص ١٢٢) إلى أن العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة تظهر من خلال ثلاثة محاور وهي: الإفصاح، والوضوح، والمشاركة.

٦. المساءلة (Accountability)

أشار هلال (٢٠٠٧) إلى أن المقصود بالمساءلة هو: مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (ص ٦٣).

وقد أكد أبو كريم (٢٠٠٥، ص ٤١-٤٢) أن المساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة يمكن بناء نظام للمساءلة، فيستطيع الأفراد، والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة، ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها.

❖ أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية

- الموروثات السلبية، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين، والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يتطلب معالجة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
- عدم تحديد الأولويات، أو صعوبة تحديدها، أو وضع خطط صعبة التنفيذ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.
- إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٢).

- يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات من البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق عن المعلومات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة (Fung, Graham & Weil ,2007)

وأكد الدعيبس (٢٠٠٤) إن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وإن تطبيق الشفافية ليس بالأمر الهين؛ بسبب ضعف تعاون المواطن في تحقيق ذلك المفهوم من ناحية، وعدم معرفته بوجود التشريعات التي تضمن حقه من ناحية أخرى.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- إجابة السؤال الأول:

للإجابة على التساؤل الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية للدرجة الكلية للشفافية ومجالاتها وفقراتها، ورتبت المجالات والفقرات حسب المتوسط الحسابي والحكم على درجة الممارسة للشفافية الإدارية في ضوء المحك، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

أولاً: درجة ممارسة الشفافية الإدارية للدرجة الكلية للشفافية ومجالاتها:

جدول (١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الادارية ومجالاتها

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
١	الأنظمة والقوانين	3,10	0,99	0,62	متوسطة	٣
٢	صناعة القرار	3,13	0,68	0,63	متوسطة	٢
٣	الإجراءات واليات العمل	2,99	0,99	0,60	متوسطة	٦
٤	الاتصال الإداري	3,22	0,99	0,64	متوسطة	١
٥	المساعدة	3,00	1,05	0,60	متوسطة	٥
٦	تقييم الأداء	3,06	0,99	0,61	متوسطة	٤
	الدرجة الكلية	3,08	0,88	0,62	متوسطة	

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية بشكل عام بلغ ٣,٠٨ بنسبة ٦٢% بدرجة ممارسة متوسطة، ويتضح تدني مستوى تطبيق وممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية وقد يكون هذا بسبب ضعف نشر ثقافة

الحكومة في الجامعات وضعف التقويم والمتابعة المستمرة، أو قد يعزى هذا لضعف الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس، والضعف الاجتماعية التي يواجهونها، ويلاحظ أن مجال الاتصال الإداري حصل على المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٢٢ بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك لأهمية الاتصال الإداري لإنجاح العمل وفتح قنوات تواصل بين الجامعة والمجتمع، وتوفر وحدات الاتصال الإداري في مختلف الجامعات، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الإجراءات وآليات العمل بمتوسط ٢,٩٩ ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك لضعف وضوح اللوائح التنفيذية التي توضح آلية العمل ولا يوجد توضيح للعاملين للخطوات اللازمة للقيام بالعمل وإنما تخضع معظمها لاجتهادات شخصية.

ثانياً: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لفقرات كل مجال من مجالاتها:

١ - درجة الشفافية الإدارية لمجال الأنظمة والقوانين:

جدول (٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية المتعلقة بالأنظمة

والقوانين

م	مجال الأنظمة والقوانين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وأنظمة جديدة تضمن للموظف الحصول على حقوقه	3,36	1,26	0,67	متوسطة	١
٢	تزيل الجامعة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة من خلال توضيحها للمواطن والموظف	3,15	1,24	0,63	متوسطة	٣
٣	تراجع الجامعة القوانين والأنظمة بشكل دوري لمواكبة المستجدات	3,01	1,20	0,60	متوسطة	٦
٤	تمتاز القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بالوضوح التام (غير قابل للتناول)	2,94	1,22	0,59	متوسطة	٨
٥	تمتاز القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بأنها مترابطة ومكتملة لبعضها البعض	3,09	1,16	0,62	متوسطة	٤
٦	تناسب القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة مع إمكانياتها وقدرات العاملين فيها	3,06	1,22	0,61	متوسطة	٥
٧	تحدد الجامعة واجبات ومسؤوليات الوظائف بدقة (الوصف الوظيفي)	2,98	1,26	0,60	متوسطة	٧
٨	تمنح الجامعة المرؤوسين الصلاحيات المناسبة كل حسب العمل الموكل إليه	3,20	1,21	0,64	متوسطة	٢

يتضح من الجدول السابق: أن نتائج ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات

السعودية المتعلقة بمجال الأنظمة والقوانين حيث تراوحت متوسط فقرات المجال (٢,٩٤ -

٢,٣٦) وجميعها حصلت على درجة شفافية متوسطة ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب، فقد

حصلت الفقرة "تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وأنظمة جديدة تضمن للموظف الحصول

على حقوقه"؛ على الترتيب الأول بمتوسط ٣.٣٦ ودرجة متوسطة، ربما يعود ذلك إلى أن حقوق الموظف من أهم عوامل الشفافية الإدارية ففكرة إصدار قوانين تحافظ على حقوق الموظف يزيد من الشفافية الإدارية بين الموظف والجامعة، ويحفز الموظفين وأعضاء هيئة التدريس للعمل الجاد والإتقان، وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تمتاز القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بالوضوح التام (غير قابله للتأويل)"؛ حيث بلغ متوسطها ٢.٩٤ وبدرجة متوسطة، أي أن معظم القوانين والأنظمة غير واضحة وغير محددة بدقة مما يصعب فهمها من قبل الموظفين مما يحدث لبس عند تنفيذها وتطبيقها في أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود أدلة توضيحية لتلك القوانين والأنظمة وضعف تدريب الموظفين على تطبيق وفهم تلك الأنظمة والقوانين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٩)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مجال الأنظمة والقوانين في الجامعات متوسطة ولم ترقى إلى المستوى المطلوب، ودراسة (العمرى، ٢٠١٣)؛ (الطشة، ٢٠١٤)؛ وتختلف مع دراسة (Svensson, 2007)، (المطرفي، ٢٠١٥).

٢ - درجة الشفافية الإدارية لمجال صناعة القرار:

جدول (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة الشفافية الإدارية المتعلقة بمجال صناعة القرار

م	مجال صناعة القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية في عملية صناعة القرار	2,90	1,29	0,58	متوسطة	٥
٢	تغلب التقليدية على عملية صناعة القرارات داخل الجامعة	3,52	1,15	0,70	كبيرة	٢
٣	يتم الإعلان عن قرارات الجامعة بصورة واضحة	3,33	1,20	0,67	متوسطة	٣
٤	تطبق الجامعة المركزية في عملية صناعة القرارات من قبل الرؤساء	3,72	1,16	0,74	كبيرة	١
٥	تقوم الجامعة بإعداد دراسات مسبقة قبل صناعة القرارات	2,68	1,15	0,54	متوسطة	٧
٦	تشرح الجامعة للمرؤوسين مضمون القرارات المستجدة	2,81	1,21	0,56	متوسطة	٦
٧	تتسم قرارات الجامعة الإدارية بالموضوعية	2,95	1,18	0,59	متوسطة	٤

يتضح من الجدول السابق: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات في مجال صناعة القرار الذي كان بدرجة متوسطة، وأن متوسط فقرات المجال تراوح (٢,٦٨ - ٣,٧٢) وتفاوتت درجة الممارسة بين المتوسطة والكبيرة حيث تجد أن الفقرة "تطبق الجامعة المركزية

في عملية صناعة القرارات من قبل الرؤساء" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبدرجة كبيرة، وحصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة " تقوم الجامعة بإعداد دراسات مسبقة قبل صناعة القرارات" حيث بلغ متوسطها (٢,٦٨) وبدرجة متوسطة، وعليه، يرى أعضاء هيئة التدريس أن المركزية في صناعة القرارات ما زالت هي السائدة ولا تعطى الصلاحيات الكاملة لصناعة القرار من قبل أصحاب القرار أنفسهم فالجامعة تتدخل في إصدار القرارات على مستوى الإدارات والوحدات في الجامعة؛ وقد يعزى ذلك لضعف ثقة قيادات الجامعة بصانعي القرارات من مستويات دنيا كرؤساء الأقسام والعمداء ومدراء عموم الوحدات وغيرهم أو قد يكون بسبب لطبيعة القوانين واللوائح التي تنظم عمل الجامعة وصلاحيات صناعة القرارات، وممارسة المركزية من قبل الوزارة على الجامعة مما يترتب عليه ممارستها داخل الجامعة نفسها، ويلاحظ أيضاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن الجامعات لا تقوم بإعداد دراسات مسبقة قبل صناعة القرار وتتم بشكل مفاجئ وسريع بدون خطة ودراسة مسبقة حول ما يترتب عن ذلك القرار، وقد يكون هذا بسبب نتيجة ممارسة المركزية التي تتعامل بها قيادة الجامعة في صناعة القرار وعدم اشراك كل الأطراف المعنية في صناعة القرار، وقد يكون هذا بسبب ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية على صناعة القرار في الجامعة ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع بيئة دراسة (الشمري، ٢٠٠٩)؛ (العمرى، ٢٠١٣)؛ (الطشة، ٢٠١٤)؛ ومع دراسة (Svensson, 2007)، وتختلف مع (المطرفي، ٢٠١٥).

٣- درجة الشفافية الإدارية لمجال الإجراءات وآليات العمل؛

جدول (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية درجة الشفافية الإدارية لمجال الإجراءات وآليات العمل

م	الإجراءات وآليات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
	تتميز الإجراءات واليات العمل الصادرة من الجامعة بالدقة والوضوح معا	3,16	1,27	0,63	متوسطة	٢
	يتم تبسيط الإجراءات واليات العمل بصوره تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد داخل الجامعة	3,01	1,22	0,60	متوسطة	٣
	تقدم الجامعة المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات العلاقة	2,93	1,21	0,59	متوسطة	٥
	تعد الجامعة أدله إرشاديه واضحة لخطوات إنهاء المعاملات	2,91	1,16	0,58	متوسطة	٧
	تضع الجامعة لوحات إرشاديه في مكان بارز لبيان خطوات واليات إنهاء إجراء المعاملات	2,92	1,25	0,58	متوسطة	٦
	توفر الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام	3,17	1,23	0,63	متوسطة	١
	تتقبل الجامعة اقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير إجراءات واليات العمل	2,90	1,25	0,58	متوسطة	٨
	تنشر الجامعة البيانات والمعلومات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها	2,95	1,24	0,59	متوسطة	٤

يوضح الجدول السابق: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مجال الإجراءات وآليات العمل حيث تراوح متوسط الفقرات (٢,٩٠ - ٣,١٧) وجميعها بدرجة متوسطة ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث حصلت الفقرة "توفر الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣,١٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما حصلت الفقرة " تتقبل الجامعة اقتراح جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير إجراءات وآليات العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٩٠) وبدرجة ممارسة متوسطة؛ وهذا يدل أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الإجراءات وآليات العمل لا تتم وفق أنظمة وقوانين مرتبة ومنظمة وإنما يغلب عليها العشوائية، مع أن الجامعة توفر نماذج سهلة واضحة للمعاملات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المقبول ويعتريها بعض المشكلات والصعوبات وقد يكون إجراء بعض المعاملات حسب المعرفة الشخصية، والشيء الآخر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة لا تشرك جميع الأطراف لتطوير العمل مع ضعف تقبل المقترحات أو الشكاوي، ولا توجد لوحة إرشادية كافية توضح خطوات المعاملات حتى تسهل عمل المراجع بسهولة ويسر، وتتفق هذا النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٩)؛ (الطشة، ٢٠١٤)؛ (الشمري والمنصور، ٢٠١٥)، وتختلف مع (المطرفي، ٢٠١٥).

٤ - درجة الشفافية الإدارية لمجال الاتصال الإداري؛

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية المتعلقة بالاتصال الإداري

م	الاتصال الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
١	توفر الجامعة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة ذات العلاقة	3,32	1,32	0,66	متوسطة	٢
٢	تقدم الجامعة دليلاً إرشادياً مطبوعاً يبين كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها	3,12	1,20	0,62	متوسطة	٨
٣	تستخدم الجامعة وسيله اتصال تتناسب مع قدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال	3,15	1,13	0,63	متوسطة	٦
٤	تنوع الجامعة في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب	3,19	1,15	0,64	متوسطة	٣
٥	تستفيد الجامعة من تكنولوجيا المعلومات في جميع اتصالاتها مع أطراف الاتصال المختلفة	3,48	1,20	0,70	كبيرة	١
٦	تزود الجامعة الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	3,15	1,29	0,63	متوسطة	٧
٧	توفر الجامعة المناخ المناسب لإجراء عمليات الاتصال المختلفة	3,17	1,22	0,63	متوسطة	٤
٨	تتيح الجامعة للعاملين فيها المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل دقيق وواضح	3,16	1,23	0,63	متوسطة	٥

يتضح من الجدول السابق: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري تراوحت متوسطات فقراته (٣.١٢ - ٣.٤٨) وكلها بدرجة ممارسة متوسطة؛ ما عدا فقرة واحدة بدرجة كبيرة وهي الفقرة "تستفيد الجامعة من تكنولوجيا المعلومات في جمع اتصالاتها مع أطراف الاتصال المختلفة"؛ حيث حصلت على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ومتوسط ٣.٤٨، بينما حصلت الفقرة "تقدم الجامعة دليلاً إرشادياً مطبوعاً يبين كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.١٢ وبدرجة ممارسة متوسطة، مما يدل أن الجامعة لا تهتم بطباعة أدلة إرشادية وتوزيعها للمستفيدين من خدمات الجامعة وتسهل لهم طريقة الحصول على المعلومات، وقد يكون هذا بسبب ضعف نفقات الجامعة الذي يتطلب طبع الأدلة وتوزيعها نفقات وإمكانات مادية، وربما يعود إلى اعتماد الجامعة على الموقع الإلكتروني لها في إرشاد المستفيدين من الوصول إلى المعلومات،

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري والمنصور، ٢٠١٥)، (العمرى، ٢٠١٣)؛ (الطشة، ٢٠١٤)؛ وتختلف مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٩)، (المطرفي، ٢٠١٥) التي أظهرت ان ممارسة الشفافية في مجال الاتصالات الإدارية بدرجة كبيرة.

٥ - درجة الشفافية الإدارية لمجال المساءلة:

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية المتعلقة بالمساءلة

م	المساءلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تطبيق الجامعة نظاماً واضحاً للمساءلة	3,14	1,28	0,63	متوسطة	١
٢	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بعدالة	3,04	1,22	0,61	متوسطة	٢
٣	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بموضوعية	3,02	1,21	0,60	متوسطة	٣
٤	تحاسب الجامعة العاملين المقصرين في تنفيذ أعمالهم	2,86	1,24	0,57	متوسطة	٧
٥	تعين الجامعة في الوظائف الشاغرة الموظفين حسب مبدأ المفاضلة	2,87	1,25	0,57	متوسطة	٦
٦	تشجع الجامعة العمل بروح الفريق من خلال إحساس الجميع بالاشتراك في الأهداف والمصالح	3,02	1,34	0,60	متوسطة	٥
٧	تنمي الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها	3,02	1,31	0,60	متوسطة	٤

يتضح من الجدول السابق: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في فقرات مجال المساءلة جميعها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات (٢,٨٦ - ٣,١٤)، أي أن المساءلة لم تصل إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة "تطبيق الجامعة نظاماً واضحاً للمساءلة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (٣,١٤)، بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة "تحاسب الجامعة العاملين المقصرين في تنفيذ أعمالهم" على الترتيب الأخير بمتوسط (٢,٨٦) ودرجة ممارسة متوسطة، و قد يعزى ذلك لضعف وجود نظام واحد تقوم الجامعة بتطبيقه للمساءلة الإدارية حتى أنه يوفر درجة كبيرة للشفافية وضعف في تطبيق القوانين المتعلقة بالمساءلة، وقلة استخدام نظام التقويم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين في الجامعة مما يصعب تنفيذ المساءلة التي لا تأتي إلا عن طريق قاعدة بيانات يوفرها التقويم، ولا يوجد محاسبة للمقصرين ومكافأة للمتميزين مما يسبب زيادة المقصر في تقصيره في أداء واجبه ويزيد إحباط المتميز وضعف الرضا الوظيفي لديه، وربما يعود لضعف وجود نظام رقابي للعاملين في الجامعة وتقييم إنجاز أعمالهم، وضعف تثقيفهم بتلك القوانين وتعريفهم ما هي العقوبات

التي يمكن أن يتعرض لها المقصر في أداء عمله، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) التي أثبتت أن تصورات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مجال المساءلة كانت متوسطة، وتتفق أيضاً مع دراسة (الصاعدي، ٢٠١٢)؛ (العمرى، ٢٠١٣)؛ (الطشة، ٢٠١٤)؛ (الشمري والمنصور، ٢٠١٥)، وتختلف مع (المطرفي، ٢٠١٥).

٦ - درجة الشفافية الإدارية لمجال تقييم الأداء:

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء

م	تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتعامل الجامعة بموضوعيه في عمليات التقييم المختلفة	3,29	1,24	0,66	متوسطة	١
٢	تحدد الجامعة آلية واضحة لتقييم الأداء	3,15	1,20	0,63	متوسطة	٣
٣	تطبق الجامعة آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة	3,09	1,21	0,62	متوسطة	٤
٤	تقوم الجامعة الأداء للموظفين بصورة دوريه خلال العام	3,24	1,17	0,65	متوسطة	٢
٥	تطلع الجامعة جميع المرؤوسين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء	2,86	1,27	0,57	متوسطة	٩
٦	تقدم الجامعة تقارير دوريه للجهات العليا عن أعمال الجامعة بكل وضوح	3,05	1,17	0,61	متوسطة	٥
٧	تسمح الجامعة بتقييم أداؤها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات	3,01	1,22	0,60	متوسطة	٧
٨	تتيح الجامعة للعاملين فيها فرصه المشاركة في وضع معايير الأداء التي سيتم على أساسها قياس أدائهم	2,87	1,31	0,57	متوسطة	٨
٩	توثق الجامعة نتائج عملية تقييم الأداء لمنسوبيها بشكل دقيق	3,02	1,32	0,60	متوسطة	٦

يتضح من الجدول السابق: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في فقرات مجال تقييم الأداء حصلت على درجة متوسطة وتراوح متوسطها الحسابي (٢,٨٦ - ٣,٢٩) ولم ترتقي درجة الممارسة إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة الأولى "تتعامل الجامعة بموضوعيه في عمليات التقييم المختلفة"، حصلت على الترتيب الأول بمتوسط ٣,٢٩ ودرجة ممارسة متوسطة، بينما حصلت الفقرة الخامسة "تطلع الجامعة جميع المرؤوسين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء" على الترتيب الأخير بمتوسط ٢,٨٦ وعلى درجة

متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تتعامل بموضوعية في التقييم إلا أن تطبيق هذا المعيار لا يرقى إلى المستوى المطلوب لوجود بعض العوائق التي تحول على موضوعية التقييم، مثل المعرفة الشخصية والمحسوبية وممارسة المركزية التي تمارسها الجامعة، أو ربما يعود إلى ضعف توفر أدوات تقييم مقننة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٩)، ودراسة (الطشة، ٢٠١٤)؛ وتختلف مع (المطرفي، ٢٠١٥).

- إجابة السؤال الثاني:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكما في الجدول الآتي:

جدول (٨): تحليل التباين الأحادي بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة	0,003	5,906	5,747	2	11,493	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
			0.973	1666	1621,101	داخل المجموعات	
				1668	1632,594	المجموع	
دالة	0,019	3,954	1,842	2	3,683	بين المجموعات	صناعة القرار
			0.466	1666	775,904	داخل المجموعات	
				1668	779,588	المجموع	
دالة	0,000	11,566	11,112	2	22,224	بين المجموعات	الإجراءات واليات العمل
			961,	1666	1600,597	داخل المجموعات	
				1668	1622,821	المجموع	
دالة	0,000	8,358	8,100	2	16,201	بين المجموعات	الاتصال الإداري
			969,	1666	1614,726	داخل المجموعات	
				1668	1630,927	المجموع	
دالة	0,000	16,766	18,068	2	36,135	بين المجموعات	المساءلة
			1,078	1666	1795,291	داخل المجموعات	
				1668	1831,426	المجموع	
دالة	0,000	17,991	17,252	2	34,504	بين المجموعات	تقييم الأداء
			0.959	1666	1597,539	داخل المجموعات	
				1668	1632,042	المجموع	
دالة	0,000	11,634	8,975	2	17,951	بين المجموعات	الكلية
			0.771	1666	1285,254	داخل المجموعات	
				1668	1303,204	المجموع	

يتضح من الجدول السابق: أن قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) للدرجة الكلية ولكل بعد من أبعاد استبيان الشفافية الإدارية، هذا يدل أن هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية باختلاف الدرجة العلمية، وللتعرف على اتجاه الفروق في ممارسة الشفافية الإدارية تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية؛ حيث أثبتت النتائج وجود فروق دالة

إحصائياً بين وجهة نظر الأستاذ والأستاذ المساعد لصالح الأستاذ المساعد، وبين الاستاذ والاستاذ المشارك لصالح الاستاذ المشارك، ولا توجد فروق بين الاستاذ المساعد والاستاذ المشارك في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، وقد يعزى ذلك رؤية الاستاذ المساعد والاستاذ المشارك كانت عالية في درجة ممارسة الشفافية الادارية الكلية ولكل مجال وكانت أعلى مما يراها الاستاذ، ربما يعود ذلك تفاوت المرحلة العمرية الذي يتراوح عمر الاستاذ أكبر من الاستاذ المساعد والمشارك حيث يقارب عمر بعض الأساتذة من التقاعد فلا يستطيع ممارسة أعمال إدارية، وأظهرت عدم وجود فروق بين الاستاذ المساعد والاستاذ المشارك قد يكون بسبب الطموح الوظيفي للأستاذ المساعد والمشارك حديثي الخبرة، وأكثر نشاطاً من الاستاذ فكانت رؤيتهم موحدة وأعلى من رؤية الاستاذ في درجة الممارسة للشفافية الادارية واحتكاكهم بشكل أكثر في العمل وأن درجة الممارسة لديهم هو نفسها في الجامعة بينما الاستاذ قد وصل الى أرقى وأعلى درجة علمية ينقل عنده الطموح الوظيفي بسبب قربيه من سن التقاعد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٩).

- إجابة السؤال الثالث:

استخدم الباحث المقابلات المفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؛ لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في المجالات الآتية:

١ - متطلبات توافر الشفافية الإدارية مجال الأنظمة والقوانين:

- اعلان الجامعات للأنظمة والقوانين التي تعمل بها لكل العاملين.
- إعداد دليل التوصيف الوظيفي حتى يوضح واجبات ومسؤوليات كل الوظائف بدقة ووضوح وشفافية.
- مراجعة القوانين واللوائح والأنظمة في الجامعة وتحديثها بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.
- تبسيط اللوائح والقوانين والأنظمة حتى تتناسب مع قدرات العاملين في الجامعة.
- وضع قوانين جديدة وأنظمة حديثة تتضمن حقوق الموظف وكيفية الحصول عليها بشفافية ووضوح ويسر.
- منح جميع المرؤوسين في الجامعة الصلاحيات المناسبة حسب طبيعة العمل الكلف به حتى يسهل إنجازه بسهولة.

٢ - متطلبات توافر الشفافية الادارية في مجال المساءلة

- تطبيق القوانين والأنظمة بحق المقصرين في أداء واجباتهم ومحاسبتهم نتيجة تقصيرهم واهمالهم في القيام بالأعمال والواجبات المكلفين بها.
- تفعيل القوانين واللوائح المتعلقة بالتوظيف والتعيين للوظائف الشاغرة في الجامعة واتباع مبدأ المفاضلة والكفاءة ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين في الجامعة وغرس قيم محاسبة النفس حتى يكون كل شخص هو رقيب نفسه وأداءه.
- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد واشراكهم على التعاون في نجاح الجامعة.
- تنفيذ نظام المراقبة والمساءلة والتقييم المستمر للأداء لكل العاملين في الجامعة.

٣ - متطلبات توافر الشفافية الادارية في مجال إجراءات وآليات العمل

- تقديم المعلومات الواضحة والدقيقة لجميع الاطراف ذات العلاقة بما يحقق الشفافية.
- إعداد أدله إرشادية واضحة وتفصيلية لخطوات إنهاء المعاملات في كل مرافق ووحدات الجامعة.
- وضع لوحات إرشادية في أماكن بارزة لتوضيح خطوات وآليات إنهاء إجراء المعاملات.
- توفير نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام من قبل جمهور المستفيدين من خدمات الجامعة.
- تفعيل صناديق الاقتراحات والشكاوي وتقبلها من جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير إجراءات وآليات العمل.

٤ - متطلبات توافر الشفافية الادارية في مجال الاتصال الإداري

- إعداد دليل إرشادي وطباعته وتوزيعه وتقديمه لجميع المستفيدين لكيفية الوصول للمعلومات المطلوبة من الجامعة بما يسهل الحصول على تلك المعلومات والبيانات وتحقيق درجة عالية من الشفافية والوضوح في الحصول على خدمات الجامعة.
- التنوع بوسائل التواصل والاتصال الاداري بحيث تتناسب مع قدرات جميع فئات وشرائح الأطراف المقصودة من الاتصال كمثال فئة المكفوفين والمعاقين.
- إتاحة المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل دقيق وواضح لجميع العاملين في الجامعة والسماح لهم بأخذ ملاحظاتهم ومقترحاتهم حولها.
- توفير المناخ المناسب لإجراء عمليات الاتصال المختلفة في الجامعة بما يحقق سهولة ويسر عملية الاتصال وتحقيق أهدافها.
- قيام الجامعة بفتح قنوات اتصال متعددة ومتنوعة بشكل مفتوح مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة كونهم من المستفيدين وسوق عمل يلبي ويستوعب مخرجات الجامعة.

٥ - متطلبات توافر الشفافية الادارية في مجال صنع القرار

- إعداد دراسات قبلية تسبق عملية اتخاذ القرارات حتى تكون القرارات واقعية ونابعة من دراسة جدوى وحاجة ملحة وليست عبثية.
- شرح وتوضيح مضمون القرارات الجديدة لجميع المرؤوسين بما يحقق الشفافية الإدارية.
- اشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صناعة القرارات بما يضمن فهمها وتطبيقها وتحقيق شفافية عالية.
- الأخذ في الاعتبار الموضوعية والحياد عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن التحيز والمحسوبية والعوامل الشخصية لمتخذي القرار.
- الإفصاح والإعلان عن جميع القرارات في جميع وسائل الإعلام وقنوات التواصل في الجامعات حتى تتسم تلك القرارات بالشفافية والوضوح لجميع العاملين وجمهور المستفيدين من الجامعة.
- تحديث وتطوير عملية صناعة القرارات في الجامعات في ضوء التوجهات المعاصرة والمتجددة في الجامعات المتطورة.

- تفعيل نظام اللامركزية في صناعة القرار وتفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة عمله.

٦ - متطلبات توافر الشفافية الادارية في مجال تقييم الأداء

- الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء في جميع وسائل الإعلام والتواصل حتى تحقق الشفافية للجميع.
- اطلاع جميع المرؤوسين في الجامعة على الجوانب الإيجابية والسلبية حول الأداء وعملية تقييمه.
- إعداد أدوات مقننة حسب معايير عالمية في تقييم الأداء ونشر تلك الأدوات على جميع العاملين بحيث تكون متنوعة وشاملة لمختلف جوانب الأداء ولكل فئة من فئات العاملين.
- تفعيل نظام التقييم الذاتي للجامعة من قبل المعنيين بتقييم الجامعات السعودية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، مع توفير كافة المعلومات المطلوبة من الجامعة في عملية التقييم.
- تقديم تقارير دورية وبشكل مستمر للجهات العليا عن كل أعمال الجامعة بوضوح ودقة وبدون تزييف بالمعلومات كما هي بالواقع.
- تفعيل جميع وسائل وأساليب التقييم الذاتي وتقييم الأقران وتقييم الرؤساء في العمل بما يحقق مصداقية التقييم.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة ومن خلال نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:
- تبسيط وتوضيح القوانين والأنظمة واللوائح الجامعية حتى يفهمها جميع العاملين في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين حتى تنفذ تلك اللوائح بشفافية.
- وضع التوصيف الوظيفي الشفاف حتى يوضح واجبات ومسؤوليات كل الوظائف بدقة ووضوح وشفافية.
- إشراك جميع المعنيين في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية صناعة القرارات بما يضمن فهمها وتطبيقها وتحقيق شفافية عالية.

- الحد من المركزية في عملية صناعة القرارات التي تمارسها القيادات الإدارية في الجامعات وإشراك المرؤوسين وتفعيل نظام اللامركزية في صناعة القرار وتفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة عمله.
- إعداد دليل إرشادي وطباعته وتوزيعه وتقديمه لجميع المستفيدين لكيفية الوصول للمعلومات المطلوبة من الجامعة بما يسهل الحصول على تلك المعلومات والبيانات وتحقيق درجة عالية من الشفافية والوضوح في الحصول على خدمات الجامعة.
- فتح قنوات تواصل متعددة ومتنوعة بشكل شفاف وواضح مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة كونهم من المستفيدين وسوق عمل يلبي ويستوعب مخرجات الجامعة.
- الشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة بحق المقصرين في أداء واجباتهم ومحاسبتهم نتيجة تفصيرهم واهمالهم في القيام بالأعمال والواجبات المكلفين بها.
- تفعيل القوانين واللوائح المتعلقة بالتوظيف والتعيين للوظائف الشاغرة في الجامعة واتباع مبدأ المفاضلة والكفاءة ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين في الجامعة وغرس قيم محاسبة النفس حتى يكون كل شخص هو رقيب نفسه وأداءه.
- إشراك كل العاملين في الجامعة في إعداد معايير التقييم وتدريبهم على ممارستها حتى تكون موجهة لأدائهم.
- الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء في جميع وسائل الإعلام والتواصل حتى تحقق الشفافية للجميع.

المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

ابو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥م) مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أرتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الحري، محمد (٢٠١٥). دراسات في إدارة التعليم العالي، الرياض: (د. ن).
الحري، نيفين حامد (٢٠١١) "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

خرابشة، عبدالله (١٩٩٧) تجربة ديوان المحاسبة. مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة / الإنتاجية / الشفافية والمساءلة"، عمان: الجمعية العلمية الملكية.

درويش، إبراهيم (١٩٧٨م) الإدارة العامة في النظرية والممارسة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧م) الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
السبيعي، فارس (٢٠١٠). دور الشفافية المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض.

شلوش، ميغل (٢٠٠١م) النجاحات والإخفاقات في برامج مكافحة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية. مؤتمر أفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الشمري، سالم مبارك (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

الشمري، فوزية صالح؛ والمنصور، سناء أحمد (٢٠١٥). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، مجلة العلوم التربوية والنفسية بالبحرين، ١٦ (٢)، ٣٦٩-٣٩٨.

الصاعدي، نيفين حامد (٢٠١٢). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ٦، ص ص ١٨٤، ١٨٥.

الطشة، غنيم حمود (٢٠٠٧م) درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

الطشة، غنيم حمود (٢٠١٤م) الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، *مجلة كلية التربية بعين شمس بمصر*، ٣٨ (٢)، ٩٣٦-٩٧٥.
عصفور، محمد شاعر (٢٠٠٥م) *أصول التنظيم والأساليب*، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمرى، مشرف علي (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

فليه، فاروق؛ وعبدالمجيد، السيد (٢٠٠٩م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار مسيرة للنشر والتوزيع.

القيروتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩م). *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. ط٤، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكايد، زهير عبدالكريم (٢٠٠٣م) "الشفافية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد.

اللوزي، موسى (٢٠٠٢م) *التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*. ط١، عمان: دار وائل للنشر.

المطرفي، سميرة بنت سليم (٢٠١٥). *الشفافية الإدارية وعلاقتها بالولاء المنظمي للأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

هلال، محمد عبدالغني (٢٠٠٧م) *مقاومة ومواجهة الفساد: القضاء على أسباب الفساد، سلسلة تطوير الأداء (٣٠)*، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

Dossing, H& Mokeki, L, and Weideman, M, (2011). Mapping Transparency, Accountability and Integrity Inprimary Education in South Africa, *Transparency International*, p.4.

- Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full disclosure: The perils and promise of transparency*. Cambridge University Press.
- Pinedo, M., & Chiyon, I. & Perez, F, (2012). The influence of transparency on self-evaluation as part of the university accreditation process in Peru: Universidad de Piura, Facultad de Ingenieria, CalleMartirOlaya 162- Miraflores- Lima- Peru. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46. 1069 – 1076
- Svensson, G. (2007). Transparency in Appointments Legal requiremets For and Promotions in Swedish Higher Education Institutions: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No,2,2007. Pp118-133.