

## متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود

د. خولة بنت عبد الله بن محمد المفيز\*

### المقدمة

شهدت الجامعات العربية والمحلية تغيرات كبيرة نتيجة ما تعرضت له من تحديات في ظل المتغيرات العالمية والدولية التي يمر بها العالم اليوم والتي تملي عليها ألا يكون هناك بديل غير بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة، لتكون قادرة على مواجهة هذه التحديات ولكي تصبح أكثر مرونة وتطوراً وأكثر انفتاحاً واستمالة 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. (الفيريوثي ، ٢٠١٠م ، ص ١٥)

وفي ضوء تلك التغيرات المتسارعة وما يترتب عليها من انعكاسات على أداء المؤسسات كان لزاماً أن تأخذ الشفافية جزءاً كبيراً من اهتمام القائمين عليها، حيث تعد الشفافية قضية عالمية ووطنية تهتم بها المنظمات الدولية والحكومية، مثل منظمة الشفافية الدولية والتي كانت نتائج تقريرها لعام ٢٠١٢م وضع المملكة العربية السعودية في المرتبة (٦٦) من بين (١٧٤) دولة، حيث حققت ٤٤ من أصل ١٠٠ نقطة على مؤشرات الفساد وسوء استخدام السلطة وانتشار التعاملات السرية، وقد دعى نفس التقرير إلى ضرورة تعزيز الشفافية وحرية الوصول للمعلومات

\* أستاذ مساعد بجامعة الملك سعود

وإتباع قواعد حاكمة لسلوكيات شاغلي المناصب العامة، وإخضاع المؤسسات العامة للمساءلة. (www.transparency.org)

ويعزز ذلك ما أثبتته نتائج الدراسة التي أجراها منتدى الرياض الاقتصادي أن المملكة بحاجة إلى إصدار نظام للشفافية، وذلك لعدم وجود قواعد واضحة تقضي بتوفير الشفافية، وأنه لا بد أن تكون الإجراءات والتعليمات الحكومية مكتوبة، وأن يتم نشرها في جميع وسائل الإعلام بما في ذلك شبكة الإنترنت، ولا بد أيضاً من توفير نصوص القوانين والسياسات والدراسات بشكل دوري، وكلما دعت الحاجة. (منتدى الرياض الاقتصادي ، ٢٠٠٥م)

كما أن الاهتمام بتطبيق الشفافية في الجامعات السعودية يعد مطلباً أساسياً لتحقيق أحد أهم أهداف خطة التنمية التاسعة التي توجب على الجهات الحكومية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق الشفافية والنزاهة والمساءلة، بالإضافة إلى تفعيل ما تضمنته الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد من ضرورة تعزيز تلك المبادئ من خلال أنظمة وإجراءات واضحة ومتاحة تضي على العمل الحكومي المزيد من المصداقية والاحترام والثقة، وتسهم بالتالي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال القضاء على الفساد، وتنمية قدرتها على مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحديد أهم متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود.

### مشكلة الدراسة

تحتاج الجامعات في ضوء المتغيرات المتسارعة إلى عملية إعادة تنظيم تحاول من خلالها التغلب على النقاط السلبية ومعالجة المشاكل التي تبدأ بضعف الأداء وغموض وضبابية الإجراءات الإدارية وتنتهي بتدني مستوى المخرجات والفسل في تحقيق توقعات المجتمع، كما أن واقع أداء

الإدارات الجامعية المختلفة، وافتقارها إلى الوضوح، وانتشار ثقافة السرية والتكتم في العمل الإداري، بالإضافة إلى ضعف وسائل الاتصال بينها وبين المجتمع، كَوْن رغبة في الكشف عن مدى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، بمعنى أن الجامعات بحاجة إلى نظام يدعم الرقابة على مختلف المستويات، ويعزز الشعور بمسؤولية الأداء، ويلبي حقوق العامة في المعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، والذي يحققه تطبيق الشفافية.

وقد اتفقت الكثير من الدراسات الميدانية على ضرورة تبني مبدأ الشفافية في الجامعات لتعزيز الأثر الإيجابي وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، ومن تلك الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة كلا من ( عتوم، ٢٠١٣م)، (الحربي، ٢٠١٢م)، ( الحربي، ٢٠١١م)، (حرب، ٢٠١١م)، ( المجالي، ٢٠١٠م)، ( الشمري، ٢٠٠٩م).

كما أن الضغط المجتمعي على الجامعات ومطالبتها بالشفافية أخذ في النمو والاتساع بين شرائح المجتمع السعودي، وتعد جامعة الملك سعود أحد أبرز الجامعات التي أظهرت قدرة متميزة على مواجهة هذه المتطلبات، من خلال تبني الشفافية كأحد قيم الجامعة في خطتها الإستراتيجية، وذلك بتطوير وتحديث قنوات الاتصال ونظم المعلومات، وإدارة الوثائق والمعاملات الإدارية إلكترونياً، وإصدار الدليل التنظيمي والإرشادي للمهام والصلاحيات الخاصة بالكليات والمعاهد، وسعيها لبناء جسور التواصل داخل الجامعة وخارجها مع الجامعات والشركات والمجموعات المحلية والعالمية.

وفي ظل تأكيد أغلب الدراسات التي شخصت واقع تطبيق الشفافية في الجامعات السعودية بأنه كان متوسطاً، تبدو الحاجة ملحة لرفع مستوى

تطبيق الشفافية من خلال معرفة أهم متطلباتها والمقترحات والسبل للتغلب على معوقات تطبيقها.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق الشفافية من وجهه نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيقها، ووضع التوصيات لدعم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

- س١- ما متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود ؟
- س٢- ما المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود ؟
- س٣- ما التوصيات المقترحة لدعم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود ؟

### أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات التالية :

#### أولاً: من الناحية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحدثة موضوع الشفافية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكن أن يضيف رؤية جديدة للباحثين تكون بمثابة انطلاقة لعمل دراسات أخرى مماثلة عن موضوع الشفافية في مجالات وقطاعات أخرى.

#### ثانياً : من الناحية العملية

تتضمن تزويد القيادات في جامعة الملك سعود بأهم متطلبات تطبيق الشفافية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، ووضع التوصيات المقترحة

لدعم متطلبات تطبيق الشفافية، مما يساعد على رفع درجة الالتزام بها من أجل تطوير وتحسين الأداء، وتحقيق أحد قيم الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود في سعيها نحو الريادة العالمية والتميز.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد أهم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، ووضع التوصيات المقترحة لدعم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

### مصطلحات الدراسة

**الشفافية** : تعرفها منظمة الشفافية الدولية بأنها وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المنظمة وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المستفيدين من خدماتها، مع ضمان وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المنظمة العام. ( منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٦م، ص ١٦ )

### ويمكن تعريفها إجرائياً :

الشفافية هي فلسفة وممارسة إدارية تقوم في جوهرها على المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة في مختلف المستويات الإدارية داخل جامعة الملك سعود وخارجها لمكافحة الفساد وتطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والمساءلة في جميع ممارساتها.

### متطلبات تطبيق الشفافية :-

### المفهوم الإجرائي :

يقصد بالمتطلبات هي الوسائل والآليات لتطبيق الشفافية من خلال :

- حرية تدفق المعلومات داخل وخارج الجامعة.
- وجود مصادر إعلام دائمة.
- وجود تقارير دورية ذات علاقة بالجامعة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية تتبنى الإدارة بالشفافية لتعتمد معايير الوضوح، الإفصاح، المصادقية، المشاركة.
- نشر ميزانية الجامعة.

## ثانياً: الإطار النظري

### أ. مفهوم الشفافية

لعل أقرب المفاهيم المقابلة للشفافية في الثقافات والقيم الإنسانية هي: الصدق، والأمانة، والعدالة، وتعد مفهوماً معاكساً تماماً للسرية والغموض، بينما تعريفها الإداري يعني إتاحة وتوفير المعلومات الصحيحة الكاملة عن كافة الأنشطة والأعمال على أن تكون موثقة ويسهل الوصول إليها، وتعرفها الأمم المتحدة بأنها حرية تدفق المعلومات بطريقة مفتوحة بحيث تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية بما يمكنهم من اكتشاف الأخطاء، والحفاظ على المصالح، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (عبدة، ٢٠١٢م، ص ٦٥)

ويقوم مفهوم الشفافية على الوضوح والصراحة في البيانات والكشف عن المعلومات بشكل عام ومباشر، وفي الوقت المناسب (Gawley,2008,P184)، على أن تكون هذه البيانات صادقة ومكتملة دون إخفاء جزء من الحقيقة، وكذلك وضوح الأهداف والسياسات والقرارات وجميع المعلومات، مع إتاحة أكبر قدر من حرية التعبير عن الرأي، وضرورة الاستماع لكل الآراء. (لخميسي، ٢٠١٣، ص ٧٤-٧٥)

ويقصد بالشفافية "الوضوح والدقة" (Michener&Bersch,2013,P234)، والتي تعني توافر المعلومات حول أعمال المنظمة الداخلية وأدائها. وهذا يتيح "قابلية ملاحظة الداخل"، والذي يشير إلى قدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة لرصد الأنشطة والقرارات المتخذة داخل المنظمة. (Grimmelikuijsen,2013, P575)

وتعرف بأنها "الوضوح والتباين في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه". (عبد الحليم وعبانيه، ٢٠٠٦م، ص٥٨) بينما اقترحت (Klotz,2008) تسعة أبعاد لتعريف الشفافية وهي: الاعتراف بالوضع، والمشكلة، والمسئوليات، والارتباطات والعلاقات، ومن ثم تسهيل الفهم، والتغذية الراجعة للأنشطة المنفذة، والاتصال، وبالتالي التمكين من صنع القرار. (Klotz, 2008, p626)

وهي أيضاً تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرورتها وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (الخرابشة، ١٩٩٧، ص٣٤١)

وترتبط الشفافية أينما وردت بثلاث كلمات هي: الإفصاح، الوضوح، والمشاركة، كما أن الشفافية عملية تبادلية وحوار بين المواطنين والأجهزة الإدارية بما يضمن تدفق المعلومات وأن تكون في متناول المواطنين، وتؤكد الشفافية على أن يفهم المواطنون قرارات الحكومة والشركات وقيمونها وقيمون تصرفات المسؤولين بما يسمح بمواجهة الأعمال الحكومية والخاصة التي لا يؤيدونها وبالتالي الاحتجاج رسمياً على تلك الأعمال (دعيبس، ٢٠٠٤، ص١٤)، وهو ما تضمنه الشفافية من تقديم تغذية راجعة للأنشطة المنفذة، وتسهيل التنسيق عن طريق كشف علاقات الترابط والدعم لعمليات صنع القرار وذلك لغرض التحسين (Bausch,2004,p140)، وزيادة المشاركة ومنح أصحاب المصالح والمستفيدين القدرة والسلطة لاتخاذ القرار. (Klotz, 2008, p625)

ولقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراء إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير والآليات المستخدمة في المنظمات سواء الحكومية أو منظمات الأعمال (الطراونة، ٢٠٠٨، ١٣)، وتتمثل هذه العناصر بوضوح رسالة تلك الأجهزة وشرعية ومشروعية وجودها وان تتسم إجراءاتها بالبساطة والوضوح والنشر الواسع للمعلومات ووجود مدونات أخلاقية. (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥، ص ١١٢-١١٤)

### ب. أهمية الشفافية

تتال الشفافية أهميتها من كونها تحقق العديد من المزايا والايجابيات والتي من أهمها:

١. تنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها بإعادة هندسة الإدارة (الهندرة) وخلق بيئة تنظيمية تسعى إلى تطوير وتبسيط إجراءات العمل. (Jaradat,2013,p75)
٢. تعتبر أداة مهمة جدا لمحاربة جميع أشكال الفساد ومنع الانحراف. (Marilyn,2000,p310 )
٣. تشكل الشفافية أحد الأعمدة الثلاثة للحوكمة الرشيدة بالإضافة إلى المساءلة والمشاركة المجتمعية. (Henkel,2007,p87)
٤. توفير البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة، وتقديم حلول للعديد من المشكلات للأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عاليتين. (Christopher,2010, p51-52)
٥. تحفيز العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وشحنهم من خلال المكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات. (Bergern&Bernshteyn, 2007, p414 )

٦. تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية والإحساس بالعدالة من خلال تطبيق الشفافية في تقييم الأداء وإجراءات الترقية في المنظمة (Ingram,2009,p1)، وتعزيز الثقة داخل المنظمة. (Williams, 2004, p4)
٧. إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية. (Badah,2013, p253)
٨. تنمية الثقة العامة لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها، والمشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل. (الطراونة والعضايلة ، ٢٠١٠م، ص٦٨)
٩. تعتبر أساس للرقابة من قبل أصحاب المصالح، ومنظمات المجتمع المدني للدفع باتجاه التحسين. (Meijer, 2013, p401)
١٠. تعزيز الرقابة الذاتية والمصداقية. (Piotrowski,2003,p1071)
١١. تحقيق المصلحة العامة. (constantin, 2014, p424)
١٢. توفير البيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية. (أبوعاود، ٢٠١١، ص ١٨٤)

### ج. أنواع الشفافية

تعددت الأدبيات وتعددت معها تقسيمات وأنواع الشفافية، فنجد أن بعض الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى شفافية داخلية وشفافية خارجية (أبوكريم، ٢٠٠٨، ص ٩٨-١٠١):

- الشفافية الخارجية: ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم ، حيث ينبغي أن تعمل الجامعة على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع.
- الشفافية الداخلية: وهي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل مؤسسات التعليم العالي، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصادقية والثقة والمشاركة في صناعة القرارات ورسم السياسات والتدفق الحر للمعلومات، وتراعي فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال نبي الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات الإدارية.

بينما قسم (Heald,2012) الشفافية إلى أربعة أبعاد حسب الاتجاهات، أولاً: الشفافية الصاعدة، وهي تصف الحالة الهرمية في المنظمات وفيها يتمكن الرئيس من ملاحظة تصرفات مرؤوسيه وبالتالي فهم ومراقبة أعمالهم، مما يساعده في اتخاذ القرار وإحداث التكامل والتنسيق بين أعمال مرؤوسيه، ثانياً: الشفافية النازلة، وهي عكس الصاعدة، وفيها يتمكن المرؤوس من ملاحظة رئيسه، وهي من أسس الحكم الديمقراطي

ومكون أساسي للمساءلة والمحاسبية، ثالثاً: شفافية الخارج، وهي التمكن من مراقبة البيئة المحيطة، ومراقبة الأقران والمنافسين من داخل حدود المنظمة، رابعاً: شفافية الداخل، وهو ركيزة لحرية المعلومات ومبدأ مهم لتحقيق الديمقراطية، كما تمكن شفافية الداخل والخارج الوحدات التنظيمية من ضبط بعضها البعض. (Heald, 2012, p36)

كما يمكن تقسيم الشفافية حسب مستوياتها إلى مستوى ذاتي وشمولي، ويتطلب كل مستوى توفر أبعاد مختلفة لتحقيقه كالتالي:

- **المستوى الذاتي:** وفي هذا المستوى تتطلب شفافية الإجراءات الإدارية وضرورة توافر الأبعاد التالية: توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن، من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهام الدائرة والواجبات التي ينبغي عليهما القيام بها، وتثبيت مراحل إنجاز المعاملات على النماذج جميعها، وتعميم الإعلان عن كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز وال فشل، أما شفافية التشريعات والقوانين فتتطلب توافر الأبعاد التالية: أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة لجميع المواطنين والموظفين، وضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين وعلى كافة المستويات، اعتماد الكفاءة في الترقيات، توفير آلية واضحة للموظف للشكوى والتظلم.
- **المستوى الشمولي:** وفي هذا المستوى تتطلب الشفافية توافر الأبعاد التالية: التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة، تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة الفعاليات، وتفعيل دور الرقابة

والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات، وتقييم الأداء للقيادات  
الإدارية العليا. (عليان وجرار، ١٩٩٧، ص ١٠٥)

#### د. عناصر الشفافية

على الرغم من اختلاف الباحثين في مجال الشفافية على تحديد  
عناصرها، إلا أنه هناك مجموعة من العناصر الأساسية يمكن إجمالها  
في الآتي:

١- **العلانية:** هي العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وهي أول خطوة في  
طريق الرقابة على الفعالية الإدارية للحكومة، وهذه العلانية تكون من  
واجب الإدارة، وتتوافر آليات العلانية من خلال عدة وسائل تتضمن:  
الصحافة والتلفزيون، والإذاعة، والندوات والمؤتمرات الصحفية، واللقاءات  
وغيرها، فهذه الوسائل المعروفة والمتداولة تتيح عنصر العلانية للمواطن  
العادي وللمراقب، سواء من المجتمع المدني أو القضاء أو الأجهزة  
الحكومية المختلفة.

٢- **القانونية:** وتعني النص القانوني الثابت والقوي، مما يتيح ويضمن  
قانونية توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة  
من هذه الشفافية المتوافرة من جهة أخرى، فإذا ما نص القانون على  
حتمية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية فسوف تستطيع  
منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في  
الرقابة وكشف الخلل، و الحد من الفساد الإداري بشكل متسارع وفعال.  
( العتيبي، ١٤٣٠هـ، ص ١٣)

٣- **الوضوح:** وتعني تحديد رؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها  
الإستراتيجية، ومبرر استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف،  
وأن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم  
التعقيد، مع ضرورة وجود مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها وهي  
تمارس أعمالها. (ابوقعود، ٢٠١١، ١٧٩-١٨٠)

ويذكر (schnackenberg) أن نموذج الشفافية يتألف من عدة عناصر أساسية وهي: الدقة، والكشف، والوضوح، وثلاثة عناصر تابعة لها وهي: صحة المعلومات، واكتمالها، والقدرة على فهمها. (schnackenberg, 2012 , p4)

أما صندوق النقد الدولي فيرى أن العناصر التي تقوم عليها الشفافية هي أربعة:

- وضوح الأدوار والمسئوليات.
- إتاحة المعلومات للجمهور.
- علانية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها والإبلاغ عنها.
- ضمانات صحة المعلومات.
- القانونية (أنظمة العمل). (عائض، ٢٠٠٩، ص ١٥٦-١٥٧)

#### هـ. المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية، وهي تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية :

- الفساد: كعدم احترام القانون، وما يتبعه من مظاهر الخوف والتهديد، وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية، وسيطرة رأس المال الخاص، والرشوة والمحسوبية.
- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية، مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها.

- معوقات سياسية واجتماعية أخرى تتمثل في غياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدني التي ترمي إلى حماية ومتابعة حقوق الإنسان واختفاء مبدأ المساءلة تماماً.  
(السعدني، ٢٠٠٦م، ص١١٩-١٢٠)
- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود.  
(Fung,2007, p72)
- 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. ( الشيخ ، ١٩٩٧ ، ص٤٥٨)
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية متمسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عالي والتخلي بأخلاقيات إدارية سامية، والذي غالباً ما يرافقه شيوع ثقافة الفساد الأمر الذي يعوق تطبيق الشفافية.  
(Boynton,2006,p7)
- ضعف السياسة المالية. (عبدة، ٢٠١٢، ص٦٦)
- اعتقاد القائمين على السلطة أن الملفات والبيانات ملكاً لهم أو للمنظمة وليس ملكاً للمواطنين، كذلك تتجنب بعض المنظمات الاعتراف بأخطائها، لذا فإنها لا تميل كثيراً إلى إفشاء المعلومات التي تحت تصرفها.  
(Reid,2004)

• وصول قيادات إدارية إلى مواقع ليس أهلاً لها، وتخوف كثير من المسؤولين من نشر المعلومات بسبب عدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك. ( عامر، ٢٠٠٣، ص ٢٥٣ )

### و. معايير قياس الشفافية في الجامعات

يمكن للجامعات التحقق من مستويات الشفافية التي تمارسها من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسة كما يلي:  
(الحري، ٢٠١٢، ص ٣١٨ - ٣٢٠)

(١) **الأنظمة واللوائح** : فمن المهم أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأكاديمية في الجامعات واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة، وكذلك لأصحاب المصلحة من المستفيدين خارج الجامعة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية ومشاركة المستفيدين في صنعها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية.

(٢) **إجراءات العمل**: تتطلب إجراءات العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات أن تكون معلومة لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين، وإصدار أدلة إجرائية تنفيذية توضح سياسة الجامعة وخططها، وطرق الحصول على الخدمات التي توفرها للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومن لهم مصالح مشتركة مع الجامعة، إضافة إلى نشر تقارير سنوية ورقية وإلكترونية عمّا أنجزته الجامعة من أهداف ومشاريعها وبرامجها المختلفة، وإستراتيجيتها المستقبلية. كما تفرض مبادئ النزاهة والشفافية

تسهيل إجراءات العمل واختصار مراحلها بما يسهم في جودة الخدمة المقدمة، ويوفر أكبر قدر ممكن من وضوح الإجراءات ونزاهة التعاملات ورضا المستفيدين.

٣) **الاتصال الإداري وتدفق المعلومات:** تشكّل تقنيات الاتصال الإداري ونظم المعلومات أحد المعايير المهمة لقياس قدرة الجامعات للتواصل بين منسوبيها، وكذلك مستوى تواصلها مع المجتمع الخارجي والمستفيدين والمهتمين بما تقدمه من خدمات، فكلما كان الاتصال الإداري فعالاً بين جميع المستويات الإدارية، والمعلومات متوفرة للمستفيدين، كلما زادت الثقة بها وبما تقدمه من خدمات متنوعة تهم الجميع، كالمعلومات المتعلقة بإجراءات القبول والتسجيل، والبرامج الأكاديمية الحالية والمستقبلية، وفرص العمل المتاحة، إضافة إلى تعزيز الشراكة، وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية في الجامعات التي يعدّها المجتمع رأس الهرم لمختلف مؤسساته.

٤) **تقييم الأداء:** يرتبط الإفصاح والوضوح بتقييم الأداء من خلال استخدام المدراء أساليب مختلفة للإفصاح، كاطلاع الموظفين على خطط المؤسسة المستقبلية، والتوصيف الرسمي للمسؤوليات ومهام العمل ومستوى الصلاحيات، وأن تكون جميع أساليب الإفصاح واضحة ومكتوبة وبيّنة بطريقة رسمية. ويحتاج منسوبو الجامعات، من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكذلك الطلبة إلى وضوح أساليب التقييم وتنوعها، وهو ما يعزز ممارسات

الشفافية الإدارية والثقة المتبادلة، وينعكس ايجاباً على مستوى الأداء وجودة المخرجات.

كما يوجد معايير أخرى يمكن من خلالها قياس الشفافية في الجامعات ومنها ما يلي:

- **المقارنات المرجعية:** حيث تكون منظمات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية في مقارنة مع معايير عامة والتي قد تكون معايير عالية وهي المقارنة مع أفضل أداء، أو معايير متوسطة أو منخفضة وهي المقارنة مع أقل أداء مقبول به.
- **التصنيفات:** ويتم من خلالها تصنف منظمات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية في فصول أو طبقات وفقاً للصفات المشتركة (من خلال مؤشرات التقييم)، أو الخصائص (من خلال المؤشرات الوصفية).
- **الترتيب العام:** وفيها يتم ترتيب منظمات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية في نظام الدرجات، استناداً إلى مؤشرات فردية أو متعددة.
- **بيانات الجودة:** حيث تعرض مؤسسات التعليم العالي أدائها مقابل مجموعة من المؤشرات المشتركة من أجل تعزيز إمكانية المقارنة بينهما. ([www.ehea.info/article-details.aspx](http://www.ehea.info/article-details.aspx))

### ز. متطلبات تطبيق الشفافية في الجامعات

تزايد الاهتمام بتطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي منذ بداية القرن الواحد والعشرين، مع ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنية، وقد أشار (Durnev) إلى أن تعيين نظم فاعلة للشفافية في الجامعات لتشمل المدخلات والعمليات والمخرجات على جميع المستويات، تهدف لتمكين

أصحاب المصلحة والمستفيدين من التعليم العالي من وضع معايير مناسبة من شأنها توجيه وتنظيم التمويل وضمان المصداقية. (Durnev,2003,P2162) وهنالك العديد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تفعيل الشفافية التي تمارسها الجامعات، منها ما يلي:

- ضرورة التزام الجامعة بالأمانة والانفتاح على المجتمع في كل ما يرتبط برؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها، وأنشطتها، وخطتها الإستراتيجية، وكيفية الحصول على الخدمة وإتاحتها للجمهور، بما يسمح للأطراف ذات العلاقة بمساءلة المسؤولين والعاملين فيها.
- الالتزام بالحفظ والتوثيق والنشر بكافة الوسائل المتاحة لكل ما يرتبط بالتقارير الدورية حول نشاطات الجامعة بما في ذلك تقارير الاعتماد الأكاديمي، والميزانية العامة ومحاضر اجتماعات مجالس الجامعة بمختلف مستوياتها، ومعلومات الطلبة وتشمل: إحصاءات القبول، ديموغرافيتهم، معدل بقائهم، معدل التخرج، والخطط الدراسية، ومعايير الأداء المؤسسي المرتبطة باعتماد البرامج والتمويل. ([www. Illinoispolicy.org](http://www.Illinoispolicy.org))
- توفير معلومات حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للجامعة ووضوح الأدوار والصلاحيات وتحديد مراكز المسؤولية داخل الجامعة وتبني سياسة الدوران الوظيفي.
- تطوير اللوائح وتحديثها باستمرار. (Hazellkorn, 2012, p64)
- إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطة الجامعة الإستراتيجية وإشراك الجمهور في صياغة الخطط والتعليق عليها، وتنسيق أنشطتها وبرامجها بما يخدم خطط التنمية أو الجمهور المستفيد.

- وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات تتضمن آليات واضحة لتدعيم دور الإعلام بمختلف أشكاله والتأكيد على ممارسة الشفافية ونبذ الممارسات المناقضة لها. (Meyer,2003,p 1)
- نشر جميع اللوائح والإجراءات المطبقة على أن تكون موثقة ومعلنة وبطريقة سهلة وواضحة، ومراجعتها بشكل دوري بغرض تبسيط إجراءات العمل ومعالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها. (السبيعي، ٢٠١٠، ص٢٧)
- استحداث نظم تضمن الشفافية في التعيين والترقية والتدريب والتقييم وعدالة الأجور وتوازنها. (الفانك، ٢٠٠٧، ص٨٦)
- إدخال الشفافية كمعيار إضافي لتطبيقها كجزء من ضمان الجودة. (Jaradat,2013,p80)
- تنمية الشعور بالانتماء، والالتزام بالقيم الدينية والأخلاقية، مع وجود موثيق أخلاقية ملزمة وصريحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تفعيل آليات المساءلة والمحاسبية في الجامعات من خلال وحدات المراجعة ولجان الرقابة الداخلية تكون مسؤولة عن تدعيم الشفافية وإجراء المساءلة، مع توفير الحماية والضمانات للمبلغين والمساهمين فسي كشف الفساد. (المفيز، ٢٠١٢، ص١٧٧-١٧٨)
- فتح قنوات اتصال قوية وفعالة، داخل الجامعة وخارجها، ووجود نظام واضح لتلقي الشكاوى والتظلم الإداري.
- الالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة والشفافية المالية وعمليات المراجعة الداخلية، على أن يكون إعداد التقارير المالية من قبل

هيئة مستقلة عن السلطات التنفيذية لضمان السلامة المالية لهذه الحسابات. (عبدة، ٢٠١٢، ص ٦٥)

- دعم وتبني الإدارة العليا وقناعتها بتطبيق الشفافية. (Lidsky,2005,p133)
- استقلالية الإدارة الرقابية والإدارة القانونية لضمان فعالية الرقابة الإدارية والقانونية. (الطوحي، ٢٠٠٢، ص ١١٨)

وقد أضاف (الطشة والحوامدة، ٢٠٠٩) متطلبات أخرى لتطبيق الشفافية منها: برامج تثقيفية للعاملين الجدد تركز على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية. والعمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وإصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين، أو سياسات وإجراءات العمل، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف. (الطشة والحوامدة، ٢٠٠٩، ص ٢٦-٢٧)

وقد أضاف (Green&Wood (2001) بعض المتطلبات لتحقيق الشفافية منها ما يلي: تطبيق الديمقراطية، وشفافية القوانين والأنظمة والقواعد، ووعي الجماهير بحقهم في المعرفة. (Jaradat,2013,p75)

وقد أشار البنك الدولي إلى أن من المتطلبات الرئيسية لتطبيق الشفافية، وضع إطار قانوني يستند على سيادة القانون واستقلال السلطة القضائية، وتعزيز نظم المساءلة لمراقبة أداء مؤسسات الحكومة وموظفيها فيما يتعلق بجودة الخدمة ومستوى الكفاءة، والحد من استغلال السلطات، وإتاحة حرية الإعلام والتعبير بالقدر اللازم لصياغة السياسات العامة وصنع القرار، ومتابعة وتقييم الأداء الحكومي، والتعاون بين إدارات ومنظمات المجتمع المدني لخدمة المصلحة العامة. (الحري، ٢٠١٢، ص ٣٢٠)

## ثالثاً: الدراسات السابقة

## أ. الدراسات العربية :-

١- دراسة سليمان الزعابي (٢٠١٤) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الامارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث استبانة مكونة من ٥٠ فقرة وزعت على عينة عشوائية مكونة (٣٠٣) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الرسمية بتطبيق الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة، كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

٢- دراسة يمى عتوم (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٩ قائداً أكاديمياً ومن ٢٤٥ عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات رسمية وثلاث جامعات خاصة، حيث أخذت عينة طبقية عشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة، وأن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بممارسة الشفافية من خلال

وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في مجال القوانين والتشريعات ثم مجال الاتصال ثم الثقافة التنظيمية ثم القرار وكانت أقلها في مجال المؤثرات الخارجية.

٣- دراسة محمد حمادات (٢٠١٣) : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (٥١) مشرف تربوي، (٣٩) ذكور، و (١٢) إناث، موزعين على ٣ مديريات للتربية والتعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث استبانة تكونت من ٨٠ بنداً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل، كما أظهرت النتائج أن الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، بينما هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل التعليمي ولصالح حملة الماجستير.

٤- دراسة محمد الحربي (٢٠١٢) : هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، وذلك بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، جاءت (متوسطة) كمجمل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بأن تتبنى قيادات كلية التربية مبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع تعاملاتها الإدارية،

والأكاديمية، وترسيخ ممارسات النزاهة بإقرار نظم موضوعية للمساءلة والمحاسبة، وتمكين المستفيدين للمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات، وتطبيق معايير بموضوعية لاختيار القيادات وتعيينهم بناء على الكفاءة والنزاهة.

٥- **دراسة نيفين الحربي (٢٠١١) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى في مكة المكرمة وجامعة الملك عبدالعزيز في جدة، ومدى انعكاس ذلك على مستوى ثقافتهم بمنظمتهم من خلال الأبعاد التالية: الثقة المطلقة، والجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة، ثم البحث عن أي علاقة ارتباطية بينها ما أن وجدت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت على استبانة مطورة، وقد تكونت عينة الدراسة من ٩٦٠ فرداً، حيث أخذت عينة طبقية عشوائية تناسبية. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وأن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت أيضاً متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة، أو العمر، أو عدد سنوات الخبرة في العمل.

٦- **دراسة نعيمة حرب (٢٠١١) :** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات

العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وقد بلغ حجم العينة (٢٠٥) موظفاً في الجامعات المبحوثة واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وتمثلت أهم نتائج الدراسة بوجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين من يشغلون مناصب إدارية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

٧- دراسة آمال المجالي (٢٠١٠) : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الشفافية ، والمساءلة الإدارية على الفاعلية التنظيمية للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ( اليرموك ، ومؤتة، وآل البيت، والبلقاء التطبيقية، والحسين، والهاشمية ) من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (٥٤٣) وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة

متوسطة، وقد احتل بعد الشفافية في المعلومات المرتبة الأولى (٣.٤٩) يلي ذلك بعد الشفافية في اتخاذ القرارات (٣.٤٦) يلي ذلك بعد الشفافية في التشريعات (٣.٤١) وجاء في المرتبة الرابعة بعد الشفافية في تقييم الأداء (٣.٣٦) في حين جاء في الكلية فكانت بمتوسط (٣.٤٠) في حين المساءلة الإدارية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٦٢).

٨- دراسة سالم الشمري (٢٠٠٩) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية ( أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ ) في الجامعات السعودية، وبلغ عدد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٨٠) فقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة : أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيري " الجامعة والرتبة الأكاديمية " وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار، والأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

٩- دراسة زبيدة الشواورة (٢٠٠٩) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من (٧٣) رئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية لديهم جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) علماً بأن مجالاتها قد أخذت الترتيب التالي : الاتصال والعلاقات، والتشريعات، ثم المعلومات، ثم تقييم الأداء، وأخيراً اتخاذ القرارات مع وجود معيقات تحول دون تحقيق الشفافية بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية في المعلومات تعزى لمتغيري الخبرة، والرتبة الأكاديمية وهي لصالح أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات ممارسة الشفافية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والخبرة.

#### ب. الدراسات الأجنبية :-

١- دراسة بداح (Ahmed Badah,2013) : هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات. ثم إعداد استبانة مكونة من (٤٧) فقرة وكانت العينة قسمت على (٩٣) رئيس قسم علمي، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية ضعيفة بشكل واسع وأنه لا يوجد علاقة بين متغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة وبين ممارسة الشفافية الإدارية. وقد أوصت الدراسة بتعميق زيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية من الكادر الإداري وأعضاء هيئة التدريس من طريق التدريب، وذلك بنشر الخبرات الأجنبية، والنجاحات التي تمت في الجامعات العالمية بعد تطبيق الشفافية،

وذلك بهدف القضاء على المحسوبيات خاصة عند تعيين الإداريين وعند اتخاذ القرارات.

٢-دراسة جرادات (Jaradat, M 2013) : هدفت الدراسة إلى تعريف مفهوم الشفافية الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت عينة أفراد الدراسة ٨٠ من القادة الأكاديميين، وقد أظهرت النتائج أن ٩٥% من المشاركين في الدراسة عرف الشفافية على أنها "جعل المعلومات متاحة للموظفين داخل الجامعة وأصحاب المصلحة" وكذلك "هي تحقيق الاتساق في فرض القوانين والقواعد والأنظمة"، في حين عرف ٩٠% من المشاركين الشفافية على أنها "توفير قوانين وأنظمة محددة بوضوح في أنحاء الحرم الجامعي" وكذلك " هي توفير تقييم عادل وموضوعي". وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن السلوك الذي يشير للشفافية التي يطبقها قادة الحرم الجامعي هي ما يلي: اختيار القيادات بناء على العدالة والموضوعية، وتوفير الوصول للبيانات الدقيقة للجميع، وتعزيز المساءلة، وفي نفس السياق أظهرت الدراسة إلى أن السلوك المصاحب للشفافية كما هو مطبق من قبل قادة الحرم الجامعي هو: إشراك المجتمع المحلي، وتطوير آليات تفاعلية مع أصحاب المصلحة، ونشر البيانات لصالح جميع المستخدمين، وقد انتهت الدراسة بتقديم توصيات لتعزيز الشفافية بين القادة في الجامعات الأردنية.

٣-دراسة كركوسكي (Krzykowski, Linda 2012) : هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الشفافية في معلومات التقويم الخاصة بتعلم الطلبة في مؤسسات التعليم العالي التي تم إعادة اعتمادها من قبل لجننتين من لجان الاعتماد وهما (NCA\_HLC) و

(NEASC)، باستخدام تحليل المحتوى، والدراسات الذاتية من الجامعات للكشف عن مستوى الشفافية الداخلية والخارجية، والآليات المستخدمة في نشر المعلومات ومشاركتها، وتم تطبيق إطار قانون الشفافية المقترح من ( Fung, Graham and Weil 2007) وتم دراسة العلاقة بين خصائص الجامعات مع مستوى الشفافية لتحديد العوامل التي تؤثر في الشفافية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المنظمات التي تم إعادة اعتمادها من قبل NCA\_HLC كانت أكثر شفافية من المنظمات التي تم إعادة اعتمادها من قبل NEASC، وأن الجامعات الخاصة كانت أكثر شفافية من الجامعات الحكومية، وأن الشفافية الداخلية كانت أكثر من الشفافية الخارجية، كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المبحوثة لا يوجد لديها إستراتيجية مطورة لتطبيق الشفافية وأن تطوير إجراءات التقويم تتم لمجاراة معايير الاعتماد، وأن الجامعات التي كانت فيها نسبة الطلبة لأعضاء هيئة التدريس ١٥:١ كانت تظهر شفافية أكثر من الجامعات التي تكون فيها النسبة أقل. وقد أوصت الدراسة بدعم عدة عوامل تسهم في تعزيز الشفافية مثل الهياكل التنظيمية المفصولة، وتطبيق آليات مقصودة لدعم الشفافية، مثل الموقع الإلكتروني، ومشاركة الطلاب في التقييم مما يسهم في تعزيز شفافية التقييم، كما ان مراجعة تقارير الدراسة الذاتية تظهر أن معايير الاعتماد لم تدعم تطبيق الشفافية في المنظمات.

٤- دراسة هازلكرن (Hazellkorn, Ellen 2012): هدفت الدراسة للتعرف على الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمية، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينهما. كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي

يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومدى قدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الإستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، مثل: نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي.

٥-دراسة كلين (Klein, joseph,2012): هدفت هذه الدراسة توضيح مدى مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مدرء المدارس والمعلمين، وتمثلت عينة الدراسة في ٢٩٤ معلم من ٥٩ مدرسة ابتدائية وثانوية، بحيث تم دراسة رد فعل المعلمين عند صدور قرار من قبل إدارة المدرسة بدون أي تبرير وتوضيح مصاحب، حيث طلب من المشاركين تعبئة استبانة خاص بسلوكهم وقياس مدى التزامهم العاطفي نحو اعمالهم ومشاركتهم في تنفيذ القرار، وبعد شهر يجيب المشاركون على نفس الاستبيان بعد صدور توضيح كامل لماهية القرار والعوامل التي ترتبط به. أوضحت الدراسة أن الانتقال من حالة إصدار القرار بدون تفسير إلى حالة القرار مع التوضيح الكامل أدت إلى تغير كبير في سلوك المشاركين والتزامهم العاطفي نحو عملهم، بالإضافة إلى استعدادهم وتفاعلهم لتنفيذ القرار، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخلفية العلمية

للمعلمين والتأثر الايجابي بتطبيق الشفافية لصالح المعلمين  
الحاصلين على درجة الماجستير أو طلبة الماجستير، وقد  
أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الشفافية لتعزيز الثقة المتبادلة  
بين معلمين ومدراء المدارس.

٦- دراسة نورمان ( Norman,Steven.,2010 ): هدفت هذه الدراسة  
إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين  
في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم وتمثلت عينة الدراسة في ٣٠٤  
مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات  
المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية : أن مستوى  
شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة  
ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، كما إن العاملين أكثر ثقة  
بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع  
القرارات، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع  
العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها  
المؤسسة، وأنه ينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية  
تتمثل في الرضا والالتزام ومستوى متميز في الأداء، وأن الإدارة  
التي تتعامل بشفافية في علاقتها مع الجمهور الخارجي تمتلك  
سمعة جيدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر  
شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء  
خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة، وأن على الرؤساء أن  
يكونوا أكثر إيجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات  
المرؤوسين وإمكاناتهم، والتحلي بروح التفاؤل والمرونة والتأقلم مع  
الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة والإصرار على  
تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.

٧-دراسة فرل ( Ferrell Ireland. 2010): هدفت هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تحقيق الشفافية في المنظمات الغير حكومية، وخلصت الى ضرورة التزام المنظمات الغير حكومية بتطبيق الشفافية من خلال حزمة من المتطلبات المتعلقة بمفهوم الشفافية ومنها متطلبات معلوماتية ومتطلبات مرتبطة بالرقابة الإدارية ومتطلبات مرتبطة بالرقابة المالية ومتطلبات متعلقة بالجوانب التنظيمية، وأكدت الدراسة على ضرورة وجود لائحة وإجراءات إدارية من شأنها تيسير تطبيق الشفافية، بحيث تكون هذه الإجراءات واضحة للعاملين في المنظمة ومتوفرة بشكل أدلة متاحة للعاملين في المنظمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة كافة العاملين في المنظمات الغير حكومية لتطبيق الشفافية وإمكانية الإفصاح عن المعلومات والبيانات لصالح المجتمع المستفيد.

٨-دراسة سفنسن ( Sevnsson,2007): تتناول هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهرية تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين ويؤدي ذلك على

التعامل بإيجابية مع جميع القضايا وتقليص إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى، وقد ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام وعدم الشفافية في قضايا محددة ومع ذلك توصلت الدراسة الحالية إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السعودي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، وقد أوصت الدراسة بالتشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات، والمقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

٩- دراسة نييلاند (Neyland,2007): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الشفافية من خلال جعل النشاط الداخلي للمنشأة متاحاً خارجها، ويشمل هذا تأسيس معيار، مثل : مؤشرات الأداء لقياس الشفافية، وهذا قد يحرك العملية الفاعلة لأداء الأعمال المرئية، وغير المرئية، وذلك بالتأكيد على تحقيق الشفافية من خلال إعطاء أسئلة متطورة لرفع كفاءة المعلومات، وتغيير فئات ما هو مرئي، وغير مرئي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من خلال استعراض الشفافية، وجد أنها لم تفتح نافذة على النشاط التنظيمي، حتى تعزز الديمقراطية المحتملة فيما بعد، وتجعل أوجهة النشاط التنظيمي الداخلي للمنشأة متاحة خارجها رغم أن الآليات كانت تسعى لإعادة توجيه العمليات، لإنتاج المعلومات التي صممت في إطار تحليل الشفافية، والتي ترجمت بواسطة المراقب الداخلي، رغم ذلك ظلت معظم الأنشطة غير مرئية ببقائها قاصرة على المنشأة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس

بالضرورة أن تعزز تحليلات الشفافية مفاهيم المسؤولية لدى المنشأة وتحقيق الشفافية.

في ضوء ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، يتضح تأكيدها على أهمية الشفافية، ودورها المؤثر والإيجابي في تحسين كفاءة وفعالية الأداء وتعزيز الثقة والمصادقية لفئات المجتمع والمستفيدين. وقد هدفت أغلب الدراسات العربية إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية في المؤسسات التعليمية والتي كانت في مجملها (متوسطة)، ودراسة المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ودراسة علاقتها بالثقة التنظيمية والمساءلة الإدارية بالشفافية، واستخدمت أغلب الدراسات العربية المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني القيادات للشفافية وتطوير أنظمة الاتصال والمعلومات، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بتطبيق الشفافية. أما الدراسات الأجنبية فقد هدفت للتعرف على مفهوم الشفافية وتحديد أدواتها ودراسة تأثيرها على كل من الثقة والصراع التنظيمي، وتنوعت مناهج البحث بين الوصفية وتحليل المحتوى والدراسات المقارنة، واستخدمت أدوات بحثية متعددة مثل: الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية، وأكدت أغلبها على دور القيادات وتهيئة العاملين في تعزيز الشفافية ودور كل من المتطلبات القانونية والإدارة الإلكترونية ودور المجتمع المحلي في نجاح تطبيق الشفافية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بالمفاهيم النظرية للشفافية، ومعرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها، وتختلف عنها بتركيزها على دراسة أهم متطلبات تطبيق الشفافية وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الجامعات السعودية.

## رابعاً: الطريقة والإجراءات

### أ. منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على أهم متطلبات تطبيق الشفافية ومعوقاتها بجامعة الملك سعود من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها.

(العنيزي، يونس، سلامة، الرشيد، ١٩٩٩)

### ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود. والبالغ عددهم ١٠٢ فرداً، وتصف الجداول ١، و٢ توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة كالتالي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	٣٠	٣٧.٥
أستاذ مشارك	٢٢	٢٧.٥
أستاذ	٢٨	٣٥.٠
المجموع	٨٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٣٠) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٧.٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، بينما (٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣٥.٠% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ، مقابل (٢٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٧.٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك.

جدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
١٧.٥	١٤	من سنة إلى أقل من خمس سنوات .
١٧.٥	١٤	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .
٦٥.٠	٥٢	من عشر سنوات فأكثر
%١٠٠	٨٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٥٢) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٥.٠% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة خبراتهم من عشر سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد مجتمع الدراسة، بينما (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٧.٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة خبراتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ، وكذلك (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٧.٥% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة خبراتهم من سنة إلى أقل من خمس سنوات.

### ج. أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي أستاذة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول: اشتمل على بيانات شخصية لأفراد مجتمع الدراسة والخاصة بمتغيري (الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). القسم الثاني: اشتمل على ١٢ عبارات في أساسها هي متطلبات لتطبيق الشفافية، واشتمل هذا القسم على سؤال مفتوح لأضافة أي مطلب آخر لتطبيق الشفافية من وجهة نظر أفراد الدراسة. القسم الثالث: اشتمل على ١٢ عبارات تمثل معوقات تطبيق الشفافية، كما اشتمل هذا القسم على سؤال مفتوح لإضافة أي معوق آخر لتطبيق الشفافية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتم إعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). ومثلت الاستجابات رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١). كما تم حساب معيار الحكم باستخدام معادلة

الوزن النسبي لتحديد مدى الاتفاق نحو مجالات الاستبانة وعباراتها وفق المعادلة (المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى). ويوضح الجدول (٣) سلم إجابات الاستبانة، ودرجاته، ومعيار الحكم.

جدول رقم (٣) سلم إجابات أداة الدراسة، ودرجاته، ومعيار الحكم

1	2	3	4	5	الدرجة
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	سلم الإجابة
1-1.8	2.6-1.81	3.40-2.61	4.2 - 3.41	5 - 4.21	معيار الحكم (المتوسط الحسابي)

#### د. صدق أداة الدراسة

للحصول على الصدق الظاهري للأستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في تخصصي الإدارة التربوية والإدارة العامة، حيث طلب منهم آرائهم حول ملائمة العبارات، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناء على ذلك تم تعديل الأستبانة إلى ما انتهت عليه في صورتها النهائية. وللتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث اتضح بأن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، وهو ما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### هـ. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) (a) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٩٠٩	١٠	المحور الأول: متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود
٠.٧٦٩٤	١٠	المحور الثاني: معوقات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود
٠.٨٩٤٧	٢٠	ثبات الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام (٠.٨٩٤٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### و. متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية: أولاً المتغيرات المستقلة وهي: متغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة. ثانياً المتغيرات التابعة وهي: متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود، ومعوقات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود.

#### ز. المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري "Standard-Deviation"، وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات، وكذلك اختبار شيفية للمقارنات البعدية لتحديد الفروق الدالة إحصائياً فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

#### خامساً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود وتحديد أهم المعوقات التي تواجه تحقيقها من وجهة نظر

أفراد مجتمع الدراسة، والتوصيات المقترحة لدعم تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود، وفيما يلي عرض النتائج التي توصل إليها البحث:  
**النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:** ما متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود ؟  
 للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة، وللمحور ككل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر

رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتطلبات
عالية	1	1.107	4.12	اختيار القيادات على أساس معايير معلنة تعتمد على الكفاءة والنزاهة.
عالية	2	1.028	3.98	وجود ثقافة تنظيمية تبنى مبدأ الإدارة بالشفافية، ونشر كل ما يتعلق بتقارير الاجتماعات، وإجراءات التعيين والترقية والتعويضات والبلاغات، وتقارير تقييم الأداء الوظيفي، والتشارك في صنع القرار.
عالية	3	1.030	3.94	تفعيل موقع الجامعة الإلكتروني؛ لإعطاء صورة واضحة عن الجامعة من حيث أهدافها، وبرامجها، والنشاطات التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والخطة الإستراتيجية.
عالية	4	1.047	3.72	سن أنظمة وقوانين تضمن حرية تدفق المعلومات، ووصولها إلى المستفيدين دون قيود.
عالية	5	1.076	3.68	تطبيق أنظمة المساءلة ( الثواب والعقاب )؛ لتتضمن المسؤولية تجاه الإبلاغ عن التجاوزات، وحماية المبلغين، والكشف عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد.
عالية	6	1.115	3.40	وجود هيكل تنظيمي لإدارة المعلومات خاضع لمبدأ الشفافية، بحيث ينظم عملية نشر نتائج تقارير الأداء (الدراسة الذاتية، تقارير لجان الاعتماد الأكاديمي) واستطلاعات الرأي، والإحصاءات الخاصة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
متوسطة	7	0.984	3.33	نشر ثقافة الشفافية عن طريق تقديم الدورات والندوات والبرامج التثقيفية القائمة على البعد الأخلاقي والرقابة الذاتية.
متوسطة	8	1.120	3.21	وجود نظام اتصالات مفتوح ومرن يسمح بتدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها، وقنوات لتلقي الشكاوي والمقترحات.
متوسطة	9	0.992	3.18	إصدار الأدلة التنظيمية (السياسات والإجراءات) لجميع الأنشطة الأساسية في الجامعة، بحيث تكون متاحة للجميع، مع مراجعة للمحتوى وبصورة دورية.
متوسطة	10	1.043	3.14	اعتماد سياسة التدوير الوظيفي، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة.
متوسطة	11	0.990	2.93	وجود هيئة رقابية مستقلة تشرف على تطبيق الشفافية على جميع المستويات الإدارية.
متوسطة	12	1.053	2.87	وجود نظام مالي واضح ومعلن يلتزم بنشر التقارير المتعلقة بالميزانية ( المصروفات والإيرادات، وتقارير المراجعة الداخلية)
عالية	-	1.048	3.45	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (٥) أن أهمية متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود حسب رؤية أفراد مجتمع الدراسة حصلت على درجة أهمية (عالية) في مجملها وبمتوسط حسابي عام للمحور بلغ (٣.٤٥)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الحربي (٢٠١٢)، و Ferrel Ireland (2010) حول درجة أهمية متطلبات تطبيق الشفافية، وتراوحت العبارات في أهميتها بين عالية ومتوسطة، بمتوسطات تقع بين (٢.٨٧ - ٤.١٢)، وجاءت العبارات: "اختيار القيادات على أساس معايير معلنة تعتمد على الكفاءة والنزاهة"، و"وجود ثقافة تنظيمية تتبنى مبدأ الإدارة بالشفافية، ونشر كل ما يتعلق بتقارير الاجتماعات، وإجراءات التعيين والترقية والتعاميم والبلاغات، وتقارير تقويم الأداء الوظيفي، والتشارك في صنع القرار"، و"تفعيل موقع الجامعة الإلكتروني؛ لإعطاء صورة واضحة عن الجامعة من حيث أهدافها، وبرامجها، والنشاطات التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، وخطتها الإستراتيجية"، في المراتب الثلاث الأولى على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (٤.١٢، ٣.٩٨، ٣.٩٤) وبدرجة أهمية (عالية). وقد يعود ذلك لكون هذه المتطلبات محورية لتحقيق الشفافية فدور القيادات أساسي لتحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات والبيانات ومن خلال توفير شبكة نظم معلوماتية، وفتح المجال أمام المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة، إضافة إلى تقديم التغذية الراجعة من خلال التقويم، والتي تؤدي إلى خلق نوع من الثقة المتبادلة وضرب القدوة الحسنة في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تقوم على ممارسة الانفتاح والوضوح والمشاركة. وفي المقابل، حصلت العبارة: "وجود هيئة رقابية مستقلة تشرف على تطبيق الشفافية على جميع المستويات الإدارية"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وبدرجة أهمية متوسطة، مما قد يعزى إلى قناعة أفراد الدراسة بعدم جدوى الجهات الرقابية للإشراف على تطبيق

الشفافية، والتي تحتاج إلى فلسفة وأسلوب عمل يلتزم بها القادة، ويدعم تطبيقها التشريعات والقوانين، لتصبح ثقافة مطبقة بدون الحاجة إلى جهات رقابية تشرف عليها، تلتها في المرتبة الأخيرة العبارة: "وجود نظام مالي واضح ومعلن يلتزم بنشر التقارير المتعلقة بالميزانية (المصروفات والإيرادات، وتقارير المراجعة الداخلية)، وبدرجة أهمية (متوسطة)، ومتوسط حسابي بلغ (٢.٨٧)، مما قد يعزى إلى تعدد الجهات الرقابية والتزام الجامعة باللوائح المنظمة للشؤون المالية في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، الخاصة بتحديد أوجه الرقابة المالية قبل الصرف، وذلك عن طريق المراقب المالي داخل الجامعة، وبعد الصرف وذلك عن طريق المراجع الخارجي، بالإضافة إلى مراجعة ديوان المراقبة العامة.

#### **النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:**

ما المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود ؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للعبارات، وللمحور ككل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
وجود قيادات لا تتبنى مبدأ الشفافية في الإدارة.	٤.١٠	١.١٢٧	١	عالية
غياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية وحقوق المواطن والمجتمع في الاطلاع على المعلومات.	٤.٠٥	١.١٠٥	٢	عالية
وجود بعض القطاعات الخاطئة لدى القيادات في الجامعة، مثل: السرية والكتمان؛ وذلك لعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك.	٣.٩٨	١.٠٩٨	٣	عالية
غياب الآليات والأنظمة المعززة للمساءلة.	٣.٨٧	١.٢١٣	٤	عالية
تدني مستوى أداء نظام الاتصالات والمعلومات.	٣.٥٤	١.١١٩	٥	عالية
تفشي الفساد المالي والإداري ( الواسطة والمحسوبية) .	٣.٤١	١.٢٢٧	٦	عالية
غموض السياسات والإجراءات والأنظمة المتبعة داخل إدارات الجامعة.	٣.٣٣	١.١١٢	٧	متوسطة
غياب ثقافة تنظيمية قوية متماسكة أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير.	٣.٢٨	١.٠٣٤	٨	متوسطة
سيادة البيروقراطية والمركزية في عملية اتخاذ القرارات.	٣.١٩	١.١٠٢	٩	متوسطة
غياب وجود هيئات رقابية مستقلة، تدعم الشفافية والإفصاح والنشر	٣.٠٨	١.٠٧٦	١٠	متوسطة
تدني مستوى الموقع الإلكتروني في تحديث ونشر كل ما يتعلق بالجامعة.	٢.٩٤	٠.٩٩٧	١١	متوسطة
ضعف دور المجتمع الخارجي في متابعة أداء الجامعات وتقويمه.	٢.٨٣	١.٠٢٣	١٢	متوسطة
المتوسط العام	٣.٤٦	١.١٠٢	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود حسب رؤية أفراد الدراسة حصلت على أهمية عالية في مجملها بمتوسط حسابي عام لهذا المحور بلغ (٣.٥٣). وتراوحت درجة أهمية عباراته بين (عالية ومتوسطة) وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤.١٠-٢.٨٣). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الحربي (٢٠١٢)، والشواورة (٢٠٠٩) والتي حصل فيها معوقات تطبيق الشفافية على درجة أهمية (متوسطة). وجاءت العبارات: "وجود قيادات

لا تتبنى مبدأ الشفافية في الإدارة"، و "غياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية وحقوق المواطن والمجتمع في الاطلاع على المعلومات"، و "وجود بعض القنوات الخاطئة لدى القيادات في الجامعة، مثل: السرية والكتمان؛ وذلك لعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك " في المراتب الثلاثة الأولى على التوالي وبمتوسطات حسابية بلغت (٤.١٠، ٤.٠٥، ٣.٩٨)، وبدرجة أهمية (عالية). وقد يعود ذلك لكون هذه المعوقات تؤثر جذرياً في تحقيق الانفتاح والإفصاح عن المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي، بسبب القنوات والمسلمات المغلوطة لبعض القيادات الجامعية، مثل السرية في العمل الإداري ظناً منهم أنها تحقق المصلحة العامة، كما أن نقص الوعي وقلة الخبرات لدى بعض القيادات عن مفهوم الشفافية تؤدي إلى التخوف من أن يؤدي النشر الواسع للمعلومات والبيانات إلى توفير أدلة يسترشد بها المستفيدون؛ بهدف مراقبة أعمالهم ومعرفة مدى تقدمهم ومن ثم محاسبتهم، والذي يدممه عدم وجود قوانين واضحة تقضي بحرية تدفق المعلومات وعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك، وفي المقابل حصلت العبارتان " تدني مستوى الموقع الإلكتروني في تحديث ونشر كل ما يتعلق بالجامعة " و "ضعف دور المجتمع الخارجي في متابعة أداء الجامعات وتقويمه" على المركزين الأخيرين في عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (2.94) و (٢.٨٣) على التوالي، ودرجة أهمية متوسطة، مما قد يُعزى إلى عدم القناعة بتأثير هذين المعوقين في تطبيق الشفافية بسبب جهود جامعة الملك سعود في تحديث موقعها الإلكتروني، واهتمامها مؤخراً بالتوسع في المشاركة المجتمعية في عمليات تقويم ومراجعة الأداء، وذلك عبر دور عمادة الجودة في التعرف على توقعات ومتطلبات ومستوى رضا المستفيدين، وباستخدام وسائل عدة منها: بوابة الخريجين، واستبيانات الطلبة، وقد أفردت الجامعة لتحقيق هدفها الاستراتيجي في بناء جسور

التواصل ست مبادرات أهمها: استحداث مجلس استشاري مؤسسي، ومجلس استشاري لكل كلية، ومكتب للعلاقات الخارجية، وبرنامج للعلاقات مع الجماعات المعنية.

### النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث :

ما التوصيات المقترحة لدعم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود ؟

وللإجابة على هذا السؤال، وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تبني القيادات في جامعة الملك سعود بمستوياتها المختلفة للنهج الديمقراطي التشاركي، والذي يقوم على تعزيز ثقافة الوضوح والإفصاح لجميع المعلومات والبيانات، والتمكين من اتخاذ القرارات، والذي يبدأ بتعزيز مسؤولية الجامعات، من خلال إعادة هيكلة التعليم العالي السعودي، بحيث تمنح فيه الجامعات الاستقلال المالي والإداري، مع وجود علاقة تعاقدية بين الجهة التي تمثل الحكومة (مجلس التعليم العالي) وبين الجامعات، يتم بموجبها الاتفاق على تخصيص ميزانية محددة مقابل مخرجات متفق عليها بما يخدم حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية، وتتحمل الجامعة من خلال نشر المعلومات الخاصة بها مسؤولية قراراتها، وإدارة أعمالها، لتواجه المسؤولية أمام المجتمع، وتصبح الشفافية نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة والانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي.

- ضرورة إقرار التشريعات وتفعيل المواد والنصوص القانونية المرتبطة بإتاحة المعلومات، بحيث تتيح هذه القوانين لجميع المستفيدين الحق في الحصول على المعلومات الدقيقة والموثقة في الوقت المناسب، بما يؤدي إلى خلق حالة من الثقة والمصداقية داخل وخارج الجامعة.
- تفعيل نظم الاتصال والمعلومات، ودعم ثقافة الوضوح والإفصاح من خلال الحفظ والتوثيق والنشر وعلى نطاق واسع وبجميع الوسائل المتاحة، لكافة قرارات مجالس الجامعة، والتقارير السنوية التي تعدها الجهات الرقابية والهيئات المستقلة عن أنشطة وبرامج الجامعة.
- تفعيل المشاركة المجتمعية، وذلك من خلال إتاحة المعلومات، ومنح الفرصة لممثلين من المجتمع المستفيد وأصحاب المصالح من حضور اجتماعات مجالس الجامعة، والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات المستقبلية.
- العمل على تنقية القوانين والتعاميم من المواد والبنود التي تحول أو تمنع من تدفق وانسياب المعلومات الصحيحة والدقيقة لجمهور المتعاملين وأصحاب المصالح، والتأكيد على أهمية إيجاد آلية أو وسيلة تضمن لهؤلاء المتعاملين الحصول على المعلومات في يسر وسهولة.
- إتاحة المزيد من شفافية البيانات والمعلومات المرتبطة بالميزانية العامة للجامعة عن طريق نشر كافة التقارير المالية الحديثة الدقيقة والموثقة، ووضع وصياغة مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى كفاءة السياسات المالية للجامعة.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في إصدار بعض القوانين الإضافية التي تعمل على ضمان زيادة الشفافية والتصدي

لمكافحة الفساد، والعمل على تنمية ثقافة الحق في المعرفة والحصول على المعلومات لدى جميع المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

### سادساً: نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة بأن أهم متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة هي كالتالي: (اختيار القيادات على أساس معايير معلنة تعتمد على الكفاءة والنزاهة)، و (وجود ثقافة تنظيمية تتبنى مبدأ الإدارة بالشفافية، ونشر كل ما يتعلق بتقارير الاجتماعات، وإجراءات التعيين والترقية والتعاميم والبلاغات، وتقارير تقويم الأداء الوظيفي، والتشارك في صنع القرار)، و (تفعيل موقع الجامعة الإلكتروني؛ لإعطاء صورة واضحة عن الجامعة من حيث أهدافها، وبرامجها، والنشاطات التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والخطة الإستراتيجية، والأدلة التنظيمية، والسياسات والإجراءات)، وجاءت هذه المتطلبات في المراتب الثلاث الأولى ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة أهمية (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) لهذا المحور بشكل عام.

كما أظهرت الدراسة أن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود حيث حصلت هذه العبارات على أكبر عدد من استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وبدرجة أهمية (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، هي للمعوقات التالية: (وجود قيادات لا تتبنى مبدأ الشفافية في الإدارة) بالمرتبة الأولى و(غياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية وحقوق المواطن والمجتمع في الاطلاع على المعلومات) بالمرتبة الثانية، و(وجود بعض القنوات الخاطئة لدى القيادات في الجامعة، مثل :

السرية والكتمان؛ وذلك لعدم وجود تعليمات تلزمهم بذلك) بالمرتبة الثالثة حسب رأي أفراد الدراسة.

وتمركزت نتائج التوصيات المقترحة لدعم متطلبات تطبيق الشفافية في جامعة الملك سعود حول ضرورة تبني القيادات في جامعة الملك سعود بمستوياتها المختلفة للنهج الديمقراطي التشاركي، والذي يقوم على تعزيز ثقافة الوضوح والإفصاح لجميع المعلومات والبيانات، والتمكين من اتخاذ القرارات، والذي يبدأ بتعزيز مسؤولية الجامعات، من خلال إعادة هيكلة التعليم العالي السعودي، بحيث تمنح فيه الجامعات الاستقلال المالي والإداري، وإقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، لتتحمل الجامعة من خلال نشر المعلومات الخاصة بها مسؤولية قراراتها، وإدارة أعمالها، لتواجه مسؤوليتها أمام المجتمع، وبحيث تتاح هذه المعلومات لجميع المستفيدين مما يعزز المشاركة المجتمعية في عمليات التقويم ومراجعة الأداء وخلق حالة من الثقة والمصداقية على المستويين الداخلي والخارجي.

#### سابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- تطبيق الشفافية في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة.
- درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- درجة توفر الشفافية في اجراءات تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

## المصادر والمراجع

## المراجع العربية:

١. أبو قاعد، غازي (٢٠١١). إطار مفتوح لقياس أثر ممارسة أبعاد الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، مجلة النهضة، المجلد ١٢، العدد ٢، أبريل.
٢. أبو كريمة، أحمد فتحي (٢٠٠٨). الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الجرواني، نادية عبدالجواد (٢٠١٢). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد ٣٣، الجزء الأول.
٤. الحربي، محمد بن أحمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ١، العدد ٦، تموز.
٥. الحربي، نيفين حامد (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٦. الخميسي، سليمان (٢٠١٣). دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، مجلة الفقة والقانون، العدد ٩، يوليو.

٧. الزعابي، سليمان (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ١، مارس.
٨. السعدني، مصطفى (٢٠٠٦). الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة.
٩. السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٠. الشمري، سالم بن مبارك (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
١١. الشواورة، زبيدة محمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
١٢. الشيخ، علي (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية الإدارية، بحث مقدم في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس بالجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
١٣. الطراونة، رشا نايل (٢٠٠٨). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

١٤. الطراونة، رشا نايل، والعضايلة، محمد عمر (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٦، العدد ١، ص ٦٣-٩٤.
١٥. الطشة، غنيم، والحوامدة، باسم (٢٠٠٩). درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية: وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، *المجلة التربوية*، المجلد ٢٤، ديسمبر، جامعة الكويت.
١٦. الطوخي، سامي (٢٠٠٢). الإدارة بالشفافية، *مجلة البحوث الإدارية*، عدد يناير.
١٧. العتيبي، ندى فلاح (٢٠٠٩). الشفافية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٨. العنيزي، يوسف، ويونس، سمير، وسلامة، عبدالرحيم والرشيدي، سعد (١٩٩٩). *مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، مكتبة الفلاح، الكويت.
١٩. الغالبي، طاهر، والعامري، صالح (٢٠٠٥). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع*، الطبعة ١، دار وائل للنشر، عمان.
٢٠. الفانك، سحر (٢٠٠٧). *تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبدالله الثاني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
٢١. القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠) *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة ٤، عمان.

٢٢. المجالي، آمال ياسين (٢٠١٠). أثر الشفافية والمساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث "الجامعات العربية- التحديات والآفاق"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
٢٣. المفيز، خولة عبدالله (٢٠١٢). تطبيق المحاسبية في إدارة جامعة الملك سعود- تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٤. حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٥. حمادات، محمد (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، العدد ١٠٩، الجزء الأول، ديسمبر.
٢٦. خرابشة، عبد (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة العامة، الجمعية العلمية الملكية، الاسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن: الجودة، الإنتاجية، الشفافية، والمساءلة)، مجلد ٢، عمان، الأردن.
٢٧. دعبس، منال فؤاد (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
٢٨. عائض، عبداللطيف (٢٠٠٩). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية المدنية اليمنية، مجلة الدراسات الإجتماعية، العدد ٢٩، يوليو-ديسمبر.

٢٩. عامر، سعيد يس (٢٠٠٣). الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، المؤتمر السنوي الثالث، مركز وايلد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
٣٠. عبدالحليم، أحمد، وعبابنة، رائد (٢٠٠٦). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الاردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي بجامعة اليرموك، الأردن. ص (٥٣-٧٨).
٣١. عبدة، رشاد (٢٠١٢). الشفافية وإتاحة المعلومات وسائل مثلى للمساءلة ومكافحة الفساد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث.
٣٢. عتوم، يمنى (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٧، الجزء الأول.
٣٣. عليان، عبدالله، وجرار، أماني (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة الانتاجية، الشفافية والمساءلة، ص ٣٤٨-٣٥٦، الجمعية العلمية الملكية، عمان.
٣٤. منتدى الرياض الاقتصادي (٢٠٠٥). ورقة عمل مقدمة من منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الغرفة التجارية، الرياض.
٣٥. منظمة الشفافية الدولية (٢٠٠٦). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، المركز اللبناني للدراسات، بيروت.

## المراجع الأجنبية

1. Badah, Ahmad. (2013). Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private University as Viewed by their Heads of Departments, **American Journal of Educational Research**, 1( 7):252-259.
2. Bausch, C. (2004). **Lean Product Development: Making Waste Transparent**. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology and Technical University of Munich: 140.
3. Berggren, Eric and Bernshteyn, Rob. (2007). Organizational transparency drives company performance, **Journal of management development**, 26(5):411-417.
4. Boynton, etal. (2006). **Fundamentals of Transparency**, second edition, Irwin INC, New York.
5. Christopher, Minolar. (2010). Performance indicators, Accountability, and quality: An analysis of key indicators at two Georgia postsecondary institutions, **PhD dissertation**, school of education, Capella University.
6. Constantain, Eugen. (2014). the principle of transparency in administrative law, **contemporary readings in law and social justice**, 6(1): 421-425.
7. Durnev, A.A. (2003). **Essay on Corporate Transparency and Governance Practices**, DAI-A64-06. P.2162.
8. European Higher Education Area website: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=145#>
9. Ferrell, Ireland. (2010). Demands of Transparency in social organization, **PHD Dissertation**, University of California.

10. Fung, at al. (2007). **Full Disclosure: The perils and promise of transparency**, first edition, Cambridge University Press, Britain.
11. Gawley, Tim. (2008). University Administrators as Information Tacticians: Understanding transparency as selective Concealment and Instrumental Disclosure, **symbolic interaction**, Vol. 31, Issue 2, pp. 183-204.
12. Green Wood, Rob & Associates. (2001). Defining Transparency: Expectations and Obstacles NGO-industry Roundtable workshop. Retrieved November 10, 2014, from [http://www.gemi.org/transp\\_WK\\_shpipredgs.pdf](http://www.gemi.org/transp_WK_shpipredgs.pdf).
13. Grimmelhuijsen, S, Porumbescu, G, Hong, B, Im, T. (2013). **The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment**. Public Administration Review, 73(4): 575-586.
14. Hazelkorn, Ellen. (2012). **European “transparency instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education**, Dublin institute of technology, Ireland.
15. Heald, D. (2012). **Why transparency about public expenditure so elusive?** International review of administrative sciences, March, 78(1):30-49.
16. Henkel, Mary. (2007). **Can academic autonomy survive in the knowledge society?** A perspective from Britain, Higher Education Research & Development, 26(1).
17. Ingram, Harroll. (2009). Organizational Transparency, Employee Perceptions, and Employee Morale: A Correlation Study. **PHD Dissertation**, University of Phoenix.
18. Jaradat, M. (2013). The notion of **administrative transparency among academic leaderships at Jordanian universities**. Education, 134(1):74-81.

19. Krzykowski, Linda. (2012). Transparency in Higher Educational Student Learning Assessment As seen through Accreditation, **PHD Dissertation**, University at Albany, State University of New York.
20. Klein, J. (2012). The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. **International Journal of Educational Management**, 26(6):550-564. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1312419128?accountid=44936>
21. Klotz, L., M. Horman, et al. (2008). "The impact of process mapping on transparency." **International Journal of Productivity and Performance Management** 57(8): 623-636.
22. Lidsky, David. (2005). **Transparency: it's not just for shrink wrap anymore**, fast company, 10850241, issue 90:122-167.
23. Marilyn, S. (2000). The Tyranny of Transparency. **British Educational Research Journal**. 26(3):310-323.
24. Meijer, Albert. (2013). **Local meaning of targeted transparency- Understanding the fuzzy effects on disclosure systems**, administrative theory& praxis, 35(3): 398-423.
25. Meyer, Paul. (2003). **The truth about transparency**. Retrieved October 2013, from <http://centeronline.org/knowledge/article.cfm>.
26. Michener, Greg, Bersch, Katherine. (2013). **Identify Transparency**. Information Policy, 18:233-242.
27. Neyland, Daniel. (2007). **Achieving Transparency: The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Network**, Organization; 14, 4, ProQuest central pg.499.

28. Norman, Steven (2010). **The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness**, leadership quarterly 21, University of Nebraska, United State, Elsevier.
29. Piotrowski, Jean. (2003). **Governmental Transparency and the National Performance Review: Implementing freedom of information, ACT, DAI-A64-03.**
30. Reid, Angus (2004). Political parties last in transparency international report. [www.angusreid.com/polls/view/political\\_parties\\_last\\_in\\_transparency\\_international](http://www.angusreid.com/polls/view/political_parties_last_in_transparency_international) report.
31. Schnackenberg, Andrew. (2012). The constitutive role of transparency in organizations, qualified paper, **department of organizational behavior, Weatherhead School of management**, Case Western Reserve University.
32. Sevnssson, Groan (2007). Legal Requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish Higher education institutions, Oslo School of management, **international journal of public sector management**, 20( 2):118-133, Emerald Group publishing limited, Oslo, Norway.
33. Williams, Cynthia. (2004). Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal trust on Structure, Function and Organizational Transparency, **PHD dissertation**, Boston University.
34. [www.Illinois policy.org](http://www.Illinois policy.org)
35. [www.transparency.Org/publications/annual-reports-2013](http://www.transparency.Org/publications/annual-reports-2013).

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، والمعوقات التي تحول دوت تطبيقها، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ٢٤ فقرة موزعة على محورين: متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود، ومعوقات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وقد وزعت على عينة الدراسة المكونة من ١٠٢ رئيس قسم علمي.

وأظهرت النتائج أن درجة أهمية متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت (عالية) حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، وأن درجة الموافقة على معوقات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت أيضاً (عالية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات في جامعة الملك سعود بمستوياتها المختلفة للنهج الديمقراطي التشاركي، والذي يقوم على تعزيز ثقافة الوضوح والإفصاح لجميع المعلومات والبيانات، والتمكين من اتخاذ القرارات، والذي يبدأ بتعزيز مسؤولية الجامعات، من خلال إعادة هيكلة التعليم العالي السعودي، بحيث تمنح فيه الجامعات الاستقلال المالي والإداري، وإقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، لتتحمل الجامعة من خلال نشر المعلومات الخاصة بها مسؤولية قراراتها، وإدارة أعمالها، لتواجه مسؤوليتها أمام المجتمع، وبحيث تتاح هذه المعلومات لجميع المستفيدين مما يعزز المشاركة المجتمعية في عمليات التقويم ومراجعة الأداء وخلق حالة من الثقة والمصادقية على المستويين الداخلي والخارجي.