

درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

محمد بن محمد أحمد الحربي

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد - رئيس قسم الإدارة التربوية بكلية التربية. جامعة الملك سعود

الكلمات المفتاحية: الشفافية - الأقسام الأكاديمية - جامعة الملك سعود - النزاهة - الفساد الإداري.

1. مقدمة

تدخل مؤسسات التعليم العالي الألفية الثالثة محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية، وتحديات العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي، وثورة معلوماتية غير مسبوقه جعلت العالم قرية كونية صغيرة مفتوحة الحدود؛ فضلاً عن تداعيات العولمة التي حملت معها مفاهيم الانفتاح والحرية والتفاعل الإنساني، وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم؛ فما كان يُقبل، أو يُغض الطرف عنه في السابق من بيروقراطية، وروتين، وفساد أصبح أمراً غير مقبولاً في وقتنا الحالي.

لقد شكّلت هذه التغيرات تحدياً كبيراً للنظم الإدارية التي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمع، فصار لزاماً عليها أن تصبح 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 وضوح التعليمات [1]، ما يعني أن تتبنى آليات مرنة تسهم في الكشف عن هذه المشكلات، وتقدم حلولاً مناسبة لعلاجها قبل أن تتفاقم، وتصبح خطراً يهدد تطور منظمات المجتمع ومؤسساته المختلفة.

المخلص - 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 الإداريين، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي اشتملت على (54) عبارة موزعة على أربعة محاور: الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية، متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، معوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود جاءت (متوسطة) لمجمل الدراسة؛ حيث جاءت درجة محور متطلبات الشفافية الإدارية (عالية) حسب آراء أفراد عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير (طبيعة العمل) في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

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 موضوعية لاختيار القيادات، وتقييمهم بناء على الكفاءة، والنزاهة.

التدريس والبحث العلمي، وانخفاض الكفاءة الداخلية، وهو ما أوجد أزمة على المستوى العالمي نتيجة لضعف قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات في مختلف مجالات المعرفة، وتوفير متطلبات التنمية الشاملة [7]، وهو ما ينطبق بشكل كبير على الجامعات السعودية ويفرض مشاركة المستفيدين من خدماتها لإيجاد حلول مناسبة لتطوير برامجها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية، ومعالجة أي قصور في أدائها، وهذا لا يتأتى دون حصولهم على معلومات دقيقة، يمكن أن تسهم في إزالة أي لبس، أو غموض قد يعرّض مصداقية أنظمة الجامعات للمساءلة.

إنّ سياسات الجامعات وأنظمتها الداخلية يجب أن تصمم من أجل تزويد أفرادها والمعنيين بالخدمة التي تقدمها بمعلومات وافرة حول أدائها وممارساتها، وأن تكون المعلومات التي تصل إلى المستفيدين معلومات نوعية دقيقة وجوهرية ذات مصداقية. فالمعلومات الصالحة والموثوقة التي تقدمها الجامعات حول النوعية الأكاديمية خيار مهم للحصول على ضمان لكفاءة النظام التعليمي [8]، ما يؤكّد تبني الشفافية كمبدأ يوطّر الممارسات الإدارية والأكاديمية للجامعة.

وتعدّ الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية في مجال التعليم العالي قليلة إلى حد ما، وقد يعود ذلك لحداثة هذا الموضوع في الميدان التربوي عامة، والتعليم العالي بشكل خاص. وعلى الرغم من ذلك، فقد تطرقت دراسات عالمية إلى موضوع الشفافية في قطاع التعليم العالي، مثل دراسة Hazelkorn [9] حول أدوات الشفافية الإدارية اللازمة لقيادة التعليم العالي الأوروبي. كما بحثت عدة دراسات عربية موضوع الشفافية، كدراسة حرب [10] التي تطرقت إلى واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. أما الدراسات المحلية التي تناولت ممارسة الشفافية في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، فقد كان من أحدثها دراسة الشمري [2] عن درجة مراعاة الشفافية في الجامعات السعودية. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

وتعاني المنظمات في الدول النامية من مظاهر متعددة للتخلف الإداري، كالتمسك بحرفية النظام، والإهمال من قبل الموظفين، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، والمحاباة والمحسوبية، والمركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، ما يؤدي إلى انعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الوضوح، وبالتالي تزايد نسب الفساد [2].

وقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الماضية بمكافحة الفساد بكل صوره باعتباره العدو الأول للديمقراطية والتنمية، وأصبح التصدي للفساد على قمة أولويات مؤسسات المجتمع المدني والحكومي.

وتعدّ العلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكسية؛ فكلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية الحد من الفساد والسيطرة عليه [3]. كما تعدّ الشفافية أهم عناصر الإدارة الجيدة، حيث تؤكد المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (INTOSAI) أن الشفافية قوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد، وتحسّن الإدارة، وتعزز المساءلة [4]. وهي ضرورية لمباشرة المساءلة بقصد وقف أعمال التجاوز والتحايل، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار [5].

إنّ النظام التربوي كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري، وذلك لتعدد مسؤولياته وضخامة نفقاته، وارتباطه بكافة طبقات وفئات المجتمع وأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى [6] إضافة لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات، وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبية، وهو ما يتطلب تبني أسلوب إداري قائم على الشفافية والمكاشفة والوضوح.

وتشكّل الجامعات بمجمل أهدافها ووظائفها منظومة رئيسية في المجتمع الذي تتواجد فيه، وتقوم بدور مؤثر في تنمية الفرد فكرياً ووجدانياً ومعرفياً، ليكون قادراً على التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها لما فيه النفع والفائدة لنفسه وللمجتمع وللإنسانية جمعاء. وتواجه الجامعات العديد من المشكلات التي أدت إلى تدني جودة

2. مشكلة الدراسة

كما تؤكد الخطط الاستراتيجية لجامعة الملك سعود وكلياتها وأقسامها الأكاديمية على الشفافية كأحد العوامل المهمة لنجاح هذه الخطط وتحقيقها لأهدافها، ودورها المهم لترسيخ مبدأ النزاهة والشفافية لتصبح ثقافة سائدة بين منسوبي كليات الجامعة، ومنها كلية التربية التي حصلت مؤخراً على الاعتماد الأكاديمي العالمي (NCATE) لبرامجها في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، والذي يعدّ الإفصاح في المعلومات وشفافية الإجراءات الإدارية والمالية أحد مقوماته الرئيسية.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإنّ مشكلة الدراسة تتركز في السؤال التالي:

ما درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام

الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

أ. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال التزامها بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، والخارجية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، والمعوقات التي تواجه الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيري: طبيعة العمل، والمؤهل العلمي.

ب. أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

ما درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ؟

ما درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية لدى الأقسام

الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ؟

ما أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام

الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ؟

أثار موضوع الشفافية منذ نهاية السبعينات من القرن الماضي ولا يزال اهتمام الكثير من الباحثين في حقول المعرفة بهدف سبر أغواره المختلفة، وإلقاء الضوء على مضامينه المتعددة، سعياً لتوفير ممارسات إدارية نزيهة، تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى لها كل مجتمع . وقد تزايد الاهتمام بموضوع الشفافية خلال السنوات الأخيرة على المستويين المحلي والعالمي، وأصبحت مطلباً ملحاً نتيجة لظهور توجه يدعو إلى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، ومكافحة الفساد بأنواعه، بهدف تعزيز دور القطاع العام بكافة مؤسساته، وتحسين ممارساته، وتجذير ممارسات الشفافية لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء.

وقد حظيت الشفافية ومكافحة الفساد باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، كونها مطلباً دينياً قبل أن تكون مطلباً حضارياً. ووضع التقرير الأخير لمنظمة الشفافية الدولية للعام 2011م المملكة في المرتبة (57) على مستوى العالم، والسادسة على مستوى الدول العربية من حيث انعدام الشفافية وانتشار الفساد [11]. وهو ما أكد الحاجة الماسة لزيادة التركيز على تبني مفاهيم الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، والمبادرة إلى تأسيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والانضمام للاتفاقيات والمعاهدات العربية والدولية لمكافحة الفساد.

ومع تصاعد جدّة مشكلات النظام التقليدي لإدارة التعليم في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضرورة بمكان البحث عن أسباب وجذور هذه المشكلات ومعالجتها، خاصة وأنّ ممارسات الشفافية في مختلف المجالات غير محددة المعالم [5] ، وهو ما يظهر بشكل واضح في الجامعات التي تعاني من مشكلات إدارية وهيكلية وأكاديمية متنوعة نتيجة لغموض التشريعات، وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة، إضافة إلى قلة الدراسات المتخصصة في مجال الشفافية الإدارية التي يمكن بواسطتها الحكم على مستوى أداء الجامعات السعودية.

الكليات، ولرؤساء الأقسام الأكاديمية حول واقع الشفافية في الأجهزة الإدارية بجامعاتهم واتخاذ القرارات المناسبة من أجل رفع مستوى ممارستها، ونشر ثقافة الشفافية في أوساط القيادات الإدارية والأكاديمية.

- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والمنظمات المهتمة بالشفافية بالمملكة، بحيث تسهم نتائج الدراسة الحالية في تقييم كفاءة عمل القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وذلك من خلال تبنيها لمعايير، ومؤشرات الرقابة، والمساءلة، والمحاسبية، التي يمكن أن تسهم في تعزيز الشفافية الإدارية، في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات على نحو خاص.

د. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وكذلك التعرف على أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، وأهم المعوقات التي تواجه الالتزام بممارستها، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1432/1433هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تمّ تحديد المصطلحات الرئيسة التالية: الشفافية: تعرّف الشفافية بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة، والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات، ووضوح السياسات والتشريعات [3].

وتعرّف الشفافية إجرائياً بأنها: الأنشطة الإدارية التي تتم داخل الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود، وتشمل تدفق المعلومات، والوضوح التام للأنظمة والتعليمات، وتبسيط إجراءات العمل، والتشاركية في صنع القرارات، وفاعلية نظم

ما أهم المعوقات التي تواجه الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود تُعزى لمتغيري: طبيعة العمل، والمؤهل العلمي ؟

ج. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال حداثة موضوع الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية المهمة التي تعدّ شرطاً أساسياً لممارسة الديمقراطية وتنمية المجتمعات والارتقاء بمكانتها بين دول العالم، والحاجة الملحة لترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمساءلة بمختلف قطاعات الدولة ومؤسساتها، وخاصة قطاع التعليم العالي، وهو ما يتلاءم مع التوجهات الوطنية والدولية في مجال الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي المبني على ممارسات النزاهة والشفافية، والرقى بمستوى أداء الجامعات التي تعدّ المحور الرئيس في منظومة مؤسسات التعليم العالي، ويتوقع المجتمع منها القيام بدور مؤثر لتعزيز مبدأ الشفافية، وتحسين كفاءة وفاعلية العمل الإداري والأكاديمي لتحقيق أهداف وغايات سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

ومن خلال دراسة، وتحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؛ فإنّ من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد عدد من المعايير والمؤشرات التي يمكن بواسطتها قياس مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات، وأن توفر مرجعاً حديثاً للباحثين والطلبة في موضوع الشفافية. كما يتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

- الجهات المشرفة على التعليم العالي، وصانعو السياسات، وأصحاب القرار، والقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية.

- الجامعات السعودية، وذلك من خلال الإطار المرجعي الذي ستوفره نتائج الدراسة للنظم الإدارية في الجامعات وعمادات

وتفهم الشفافية كما تستعمل، وهي مرتبطة بالثقة، حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً [16]، والانفتاح على العامة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في النتائج [17].

وتتضمن الشفافية تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع [18]، بما يسمح لأي مواطن بالوصول إلى المعلومات [19].

ويصف برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع للأمم المتحدة الشفافية بأنها ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة تتيح لأصحاب المصلحة جمع معلومات قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوي، وحماية مصالحهم [20].

ويمكن القول بأنَّ هناك ارتباط قوي بين الشفافية الإدارية وحُسن الحكم، والاستقرار الاقتصادي، فالمعلومات الإدارية الجيدة سوف تُحسِّن توزيع المصادر والفاعلية، أما انعدام الشفافية فسيكون مكلفاً في جانبين: الجانب السياسي، والجانب الاقتصادي [21].

ومن خلال ما سبق؛ فإنَّ الشفافية تُشير إلى فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفعالية المساءلة والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة. وهي مدخل مهم للكشف عن مواطن الفساد، ومكافحة الوساطة والمحسوبية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية، وركيزة أساسية للإصلاح والتطوير الإداري في مختلف المنظمات الحكومية والأهلية.

ثانياً: عناصر الشفافية

تتشأ فلسفة الشفافية وتزدهر في المجتمعات البشرية وفقاً لقوة القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي الواحد، ولذلك فإنَّ الأسس التي تبنى عليها الشفافية في العرف الإداري تشتق من المصادر الثقافية لكل مجتمع. وأهم هذه القيم تلك التي تقوم على الأمانة وحب العمل والإخلاص فيه، وهي قيم موجودة غالباً في جميع الملل الإنسانية، ولذلك لا بد أن تبنى الشفافية في النظم

المساءلة والمحاسبية، والإفصاح المقصود عن كل ما يهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والمستفيدين وأصحاب العلاقة.

الأقسام الأكاديمية: يقصد بها الأقسام الأكاديمية التي تتكون منها كلية التربية بجامعة الملك سعود، وهي: الثقافة الإسلامية، الإدارة التربوية، السياسات التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، تقنيات التعليم، التربية الخاصة، والتربية الفنية.

أعضاء هيئة التدريس والموظفين: يقصد بهم أعضاء هيئة التدريس من حملة مؤهل الدكتوراه، وكذلك القيادات الإدارية، والموظفين المنتسبين إلى كلية التربية خلال العام الجامعي 1432/1433هـ، وعددهم (410) أشخاص.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الشفافية

لقي مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية. ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها.

وتشير الشفافية في اللغة إلى ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة. وتوصف بأنها الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكنَّ الناس من معرفة ما يدور بالضبط [12]. كما تعني توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد والقضاء على تباين المعلومات، وذلك بتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها [13].

ويعرّف هلال [14] الشفافية بأنها حق كل فرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى البيانات و الاطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات ويربط هذا التعريف بين الشفافية والفساد من جانب، وبين الشفافية وصنع السياسات العامة والقرارات من جانب آخر.

والشفافية تعني ممارسة الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وأن تتسم أنشطتها وأعمالها بالوضوح والإفصاح والعلانية مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها [15].

والشفافية لا غنى عنها في تحجيم الفساد وتمكين المواطنين لتطهير المؤسسات الحكومية من تبعاته [25]. وتحتاج المنظمات والمؤسسات المجتمعية لأن تتبع استراتيجيات محددة ومعروفة لجميع المستفيدين، يمكن من خلالها الكشف عن أي شكل من أشكال الفساد الإداري عامة، والمالي على نحو خاص. وتتأكد أهمية خطط مواجهة الفساد بصورة أكبر في المؤسسات التعليمية، التي تعدّ القدوة لبقية مؤسسات المجتمع.

المساءلة والمحاسبية :

الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً، وخاصة في مجال عملية صنع القرار. ولا يمكن أن تكون الشفافية هدفاً بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة [3]. كما إنّ المساءلة والمحاسبية لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفعّالة دون ممارسة الشفافية، إذ أنه في غياب المساءلة ينتشر الفساد، ويترتب عليه انخفاض كفاءة المنظمات بشكل عام.

وتعرّف المحاسبية بأنها: إلزام الفرد، أو قبوله تحمل المسؤولية ومحاسبته على أعماله [26]. ويقضي مفهوم المحاسبية تحقيق متطلبات أساسية ملزمة للمسؤولين في المؤسسات العامة، من أهمها: تأدية الأعمال وفقاً لأهداف المؤسسة، والالتزام برفع التقارير الرسمية عن مستوى الأداء، وإيضاح إجراءات استخدام الموارد للجمهور، وتحقيق الجودة في الخدمات والمخرجات وفقاً لحاجات المستفيدين [27]، وإثبات المسؤولية عن نتائج الأداء باستخدام أكثر الطرق والوسائل فعالية [28].

والشفافية والمحاسبية مفهومان يعزز كل منهما الآخر فلا يمكن تطبيق المحاسبية في حال غياب الشفافية، والعكس صحيح؛ فتوفر الشفافية والمحاسبية معاً شرط أساسي لقيام إدارة ذات كفاءة وفعالية عالية [22].

إنّ المقصود بالمساءلة هو مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك

الإدارية بناء على ما توفره المصادر التشريعية والأعراف التي تحظى باحترام جميع أفراد المجتمع أياً كان انتماءهم الفكري والعقائدي.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية الإدارية؛ إلا أنه من الممكن التأكيد على عنصرين مهمين هما: العلانية والقانونية. فالعلانية هي الخطوة الأولى في طريق الرقابة، وهي واجب على الإدارة لا بد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات، وغيرها، بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية الحكومية والأهلية [22]. أما القانونية فتعني النص القانوني الثابت والقوي الذي يضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى؛ فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل، مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعّال وسريع [23].

وتشير الكثير من الدراسات والأدبيات إلى عدد من العناصر المهمة للشفافية الإدارية، يأتي على رأسها ما يلي:
الفساد:

يشير مفهوم الفساد إلى انعدام القيم الأخلاقية الإنسانية الصحيحة، وقد سبق القرآن الكريم جميع كتب الإدارة والشفافية في النهي عن الفساد والتحذير منه. قال الله تعالى: "ولا تبغ الفساد في الأرض إنّ الله لا يحب المفسدين".

ويستمد الفساد قوته من الغموض وعدم الوضوح، وهنا يكمن تعارض هذا المفهوم مع مفهوم الشفافية؛ فكلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية محاربة الفساد والحد منه، وهو ما يعني أن توفر الشفافية الإدارية شرط رئيس لمكافحة الفساد الإداري.

وقد عرّفت منظمة الشفافية الدولية Transparency International الفساد بأنه شطط في استعمال السلطة العمومية واستغلالها من أجل الحصول على امتيازات خاصة لصالح فرد، أو جماعة [24].

طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وأن التعامل مع المشكلات يتم بعدالة ومساواة [14]. كما تعني المساءلة محاسبة الأفراد لتقويم أدائهم وتطويره وتحسينه. أما المحاسبية فتعني مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال السلطة والمسؤولية اللتين يتمتع بهما [29].

وتشير المساءلة في النظم التربوية إلى الممارسة المسؤولة للنظم التربوية عن نوعية منتجاتها من السلوكيات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي يكتسبها ويمارسها الطلبة، بحيث لا تكون المساءلة للفرد فقط، بل أيضاً للنظام كله. وفيما يتعلق بالتعليم العالي؛ فإن المحاسبية تعني الاستعداد لتحمل المسؤولية والمحاسبة عليها أمام أصحاب العلاقة بالمؤسسة التعليمية، وإثبات شواهد وأدلة مستوى الإنجاز في الأداء وفقاً للمعايير المعتمدة [34]، وتطوير صنع القرارات الاستراتيجية بتوظيف مؤشرات أداء تركز على مقاييس المحاسبية، يمكن عن طريقها تقييم إدارة الجامعات والكليات [35] بأكثر قدر الشفافية والموضوعية.

ويهدف تطبيق المحاسبية في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، والانتباه للنتائج والمخرجات، والتركيز على التقييم [29]. وتعمل المحاسبية للإجابة عن أسئلة عديدة تهم المستفيدين وأصحاب العلاقة، من مثل: ما الخدمات التي يجب أن تقدمها مؤسسات التعليم العالي؟ وما الفئات التي يجب عليها خدمتها؟ وكيف يجب عليها تقديم خدماتها؟ [36]. كما إن المحاسبية في الجامعات والكليات وضعت لتطوير الثقة اللازمة لكل من الطلبة وباقي الشركاء من أجل تحقيق التوازن بين استقلالية المنظمات التعليمية، وبين تدخل المجتمع في شؤونها [34].

يلاحظ مما سبق أن هناك علاقة وطيدة بين الشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، حيث أنها عناصر أساسية للحوكمة الجيدة، وذلك لأن الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى مشروعية المحاسبية والمساءلة. كما أن المساءلة والشفافية تدعمان شرعية الحكومة والمسؤولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم في أعين المستفيدين وأصحاب العلاقة.

الديمقراطية:

تقوم الأنظمة الديمقراطية على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين، وتوفر مجالاً خصباً لممارسة الشفافية. أما الأنظمة غير

طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وأن التعامل مع المشكلات يتم بعدالة ومساواة [14]. كما تعني المساءلة محاسبة الأفراد لتقويم أدائهم وتطويره وتحسينه. أما المحاسبية فتعني مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال السلطة والمسؤولية اللتين يتمتع بهما [29]. ويتوقع من المنظمات التي تلتزم بالمحاسبية تقديم تقارير عن نتائج المتحققة، ومقارنة النتائج بالغايات والأهداف، وتوضيح أي اختلافات بينها [30]، وذلك من منطلق أن المحاسبية تساعد عند ممارستها بفعالية على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري وخلق إدارة أكثر استجابة لحاجات المستفيدين. كما يؤكد وجودها في المنظمات سيادة القانون والالتزام الأخلاقي والمسؤولية، مما يعزز كفاءة العمل وينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

ومن المهم الإشارة إلى إن دور المساءلة لم يعد مقتصرًا على تحديد الأخطاء والمسؤولين عنها، وتوزيع اللوم، وثنائية الحساب والعقاب فحسب؛ وإنما أصبح وسيلة لتحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري وتحقيق ما هو أفضل للصالح العام [21].

إن العناصر الأساسية للمساءلة هي: معايير قابلة للتطبيق، وتقييم مستند إلى المعايير، وإعلان النتائج بناء على البيانات الدقيقة، واتخاذ قرار، وتغذية راجعة فعالة [31]. ومن المبادئ المهمة للمساءلة: وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، والمساواة في تطبيقها دون تحيز [32].

وتعدّ المساءلة أحد المظاهر الرئيسة للشفافية الإدارية، حيث تتضح بشكل كبير في ثلاثة قضايا، هي: اتخاذ القرارات، والمشاركة المجتمعية، والمحاسبية [33].

يتضح مما سبق صعوبة التفريق بين مفاهيم المساءلة والمحاسبية، وقد يعود ذلك إلى ترابطهما مفهوماً وممارسة. ويمكن القول بأن مساءلة المكلفين بمهام وصلاحيات إدارية ومالية محددة تحتم محاسبتهم مقابل ما تحقق للمؤسسة من أهداف؛ إما بالمكافأة،

التي تقدمها الجامعة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة وأصحاب العلاقة.

الثقة والتمكين:

يُعتبر موضوع الثقة التنظيمية من المواضيع المهمة كونه يتعلق بشكل مباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي بدورها تؤثر على نجاح وتطور المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية [41]. وهناك مصدران رئيسان لبناء الثقة في المؤسسة؛ الأول متعلق بفاعلية الاتصال، حيث تقوم المؤسسات التي تتميز بثقة عالية بنقل المعلومات إلى جميع موظفيها، مما يعزز مستوى الثقة بينهم. أما المصدر الثاني فيتعلق بدرجة مهارة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المتعلقة في الاندماج والتعامل مع المؤسسات الأخرى. والإدارة العليا هي الراعية الحقيقية للثقة والنزاهة في المؤسسة، وكلما كان مستوى الثقة فيها عالياً، فإنها تؤدي وظيفتها بشكل أفضل [42].

وتستند الثقة إلى القيم والأخلاقيات المشتركة والنشاطات الأساسية في القطاع العام لكل من المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني [43]. ويرتبط مفهوم الشفافية بالثقة، حيث تعمل الشفافية على خلق الثقة بين المعنيين، وبيئة الثقة تخلق مجتمعاً يستمتع الفرد بالانضمام إليه والمشاركة فيه [16].

وتتطلب علاقات الثقة درجة عالية من الشفافية والانفتاح، ليس فقط فيما يخص المعلومات التي تنتشر، ولكن أيضاً فيما يتعلق بمواجهة المشكلات المختلفة، وهل أعضاء المؤسسة جديرون بالثقة أم لا؟ وهل حققوا وعودهم؟ وهل تم الأخذ بوجهات نظر المعنيين بالخدمة أم لا؟ [44].

وترتبط الثقة في مفاهيمها وممارساتها بالتمكين ارتباطاً كبيراً. ويمكن تحديد مفهوم التمكين في أنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج [3]. كما يعرف على أنه زيادة الدافعية الداخلية نحو إنجاز المهام، حيث يعني التمكين إعطاء

الديمقراطية فلا يمكن أن تسمح بممارسة الشفافية الصحيحة، وحينها تضعف المساءلة وتقل النزاهة وينتشر الفساد. والديمقراطية في أبسط صورها هي حرية التعبير والمشاركة. ويرتبط وجود الشفافية بمستوى توفرهما، وتقوم بدور مهم في دعم وتعزيز النظام الديمقراطي.

وتعدّ الشفافية ذات قيمة وحجر أساس للديمقراطية والازدهار، وضمان للأمن. وتعمل المعايير الديمقراطية، ومنظمات المجتمع المدني، وأجهزة الإعلام المستقلة كقوى ضغط على الحكومات لنشر المعلومات للمواطنين، وهو ما يؤكد الدور الحيوي للشفافية كونها مظهر مهم من مظاهر للديمقراطية [25].

النزاهة:

تعرف النزاهة بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات المفروض تواجدها في مجال العمل العام والخاص [37]. وتستند النزاهة الإدارية إلى النزاهة العامة. وهي ليست مسؤولية الرؤساء فقط، بل مسؤولية كل فرد في المجتمع. كما يعدّ كشف الحقائق وإجراء النقاش حولها من أبرز عوامل تحقيق الشفافية والنزاهة في أي مجتمع ديمقراطي، لكونها تسهم في توفير التواصل بين المواطنين وصانعي القرارات، وتعزيز التزام المؤسسات ومنسوبيها بتحقيق الجودة والتخلي بالنزاهة [38].

والنزاهة من الصفات الخلقية التي ترتبط بجودة العمل، ولها علاقة مباشرة بالعاملين، حيث تورث الاطمئنان والثقة للمسؤولين، وتشكل القدوة للمرؤوسين [39]. كما تشير إلى مجموعة من المبادئ والقيم المرتبطة بالقيادة، كأن يكون القائد عادلاً ومستقيماً وصادقاً يفي بوعوده، ويتصرف على نحو أخلاقي في كافة تعاملاته [40].

وتعدّ الجامعة بإدارتها وأعضاء هيئة التدريس فيها من المؤسسات المعنية بقضايا الأخلاق والنزاهة؛ فهم القدوة في ممارساتهم وقراراتهم كافة. وهذا يترتب عليه أن يكونوا على دراية بالمعاني والتصورات والمضامين المتعلقة بالنزاهة، وذلك من منطلق أن الهدف الأخلاقي للجامعة والقائمين عليها يحتم عليهم ممارسة النزاهة في جميع الإجراءات الإدارية والأكاديمية والخدمات المختلفة

فإن المؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية، وتشاركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتدار بأسلوب لا مركزي يتبنى مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات الإدارية. وكل ذلك يعتمد بشكل كبير على حجم ودقة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، والتي يحصل عليها المستفيدون داخل المؤسسة.

والالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار، بل أيضاً من خلال توضيح الصورة الكلية وبشكل صريح لجميع منسوبي المؤسسة، وهو ما يحقق النتائج المرجوة، ويخلق مشاعر الثقة والتمكين، ويعزز التزام القائد تجاه المؤسسة [47] العمل على تحقيق أهدافها وفق خطط محددة وواضحة لجميع المستفيدين وأصحاب العلاقة. وتتضمن الشفافية الداخلية في الجامعات جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالشفافية، التي تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، ويحقق المصداقية والثقة بين الإدارة والعاملين من خلال الوضوح التام لكل ما يدور داخل أسوار الجامعات.

الشفافية الخارجية: تعدّ الشفافية الخارجية أداة تنظيمية مهمة، حيث تحرص حكومات العالم المتقدم على تصميم أنظمة وقوانين لقياس جودة أنظمة الشفافية، بهدف تقليل مخاطر الفساد في مؤسسات المجتمع، وحماية الحقوق المدنية، وتحسين الخدمات الحكومية [48].

وقد ربطت كثير من الأدبيات فاعلية الاتصال بالشفافية الخارجية؛ فالمؤسسات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة ومتنوعة، وتحرص على دقة ومصداقية وحجم المعلومات التي يتوجب نشرها، وعدم التعامل بسرية مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتتميز بانفتاح ووضوح نظام الاتصال فيها، وتبدي الاهتمام والمشاركة، وتحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة، اعتبرت مؤسسات تتمتع بدرجة شفافية عالية [21].

السلطة، والمشاركة في التأثير، وصناعة القرارات والمساندة والدعم [45].

وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية [46]. لأنها تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين وأصحاب العلاقة لمتابعة برامج وأنشطة المنظمة أولاً بأول، ومواكبة ما تحقّقه من إنجازات، ومواجهة ما تتعرض له من قصور، ما يعدّ مرحلة متقدمة في طريق الشفافية الإدارية والتمكين.

يتضح من خلال ما سبق بأنّ للشفافية الإدارية عناصر مترابطة تتكامل مع بعضها البعض، ولا يمكن للمعنيين مواجهة الفساد الإداري والمالي دون ممارسة الديمقراطية، وتفعيل نظم المساءلة والمحاسبية، وتمكين العاملين والثقة بهم، وهو ما سيسهم في الوصول إلى أعلى درجات النزاهة والشفافية. ويوضّح الشكل رقم (1) أهم عناصر الشفافية.



الشكل رقم (1) أهم عناصر الشفافية

ثالثاً: مستويات الشفافية

أشارت الأدبيات التي بحثت في مجال الشفافية إلى وجود مستويات عدة للشفافية، لكنّها ركّزت بشكل كبير على مستويين منها، يمكن إيجازها على النحو التالي:

الشفافية الداخلية:

يمكن تعريف الشفافية الداخلية على إنها نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة، تعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم [3]. ومن هذا المنطلق؛

رابعاً: أهمية الشفافية

أصبحت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمنظورة ومطلباً تسعى له كل الحكومات والمنظمات، وقضية وطنية تعمل الدول المتقدمة لإبرازه كوجه من أوجه الديمقراطية، ومظهراً من مظاهر الحضارة، حيث توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات وحقوق المعرفة. وتوفر الشفافية حياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، أو تؤثر على مستوى الإنتاجية. كما تشجع على استثمار أفضل لأصول المنظمة، وتوظيف أكبر لقدرات العاملين [50].

وتعمل الشفافية على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد، وتضمن حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وإدارة عمليات البيانات الداخلية للمؤسسة، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتوفرة، وتحقق الترابط والتكامل بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية للمنظمة [3]. وتؤكد الشفافية ضرورة أن يكون الناس على علم بما يحدث، وتساعدهم على فهم الأسس المنطقية للقرارات التي تتخذها الحكومة وموظفيها على مختلف المستويات [51]. وهي عنصر رئيس من عناصر المساءلة تقي من الأخطاء الحكومية وتحارب الفساد [52].

وتساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف، وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة. وتعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة، وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين [2]. وتدعو للانفتاح الإداري والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن نواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد [6]، ويسهم في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة.

وتتطلب الشفافية الخارجية الوصول المفتوح للعامة إلى المعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد وأصحاب العلاقة نوع من الشفافية الخارجية [49]، وهو ما يحتم تغيير الأدوار القيادية لتصبح أكثر اتفاقاً مع المجتمع الخارجي بما يحقق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية.

وترتبط الشفافية الخارجية في الجامعات بشكل أساسي بالمجتمع أفراداً ومؤسسات، وبما تقدمه من خدمات تلي من خلالها احتياجاتهم وتطلعاتهم. ويفترض أن تعمد الجامعات إلى تطبيق مبدأ تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن تلك الجامعات والخدمات التي تقدمها، وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أداؤها، وأن تتقبل النقد الإيجابي، وتعمل على توفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي، وتخطط لتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها، ما يجعل كل شيء فيها واضحاً ويعزز الثقة والمصداقية بها، ويولد الشعور لدى المجتمع بأنه شريك في العمل الأكاديمي والإداري، ويدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجباتها، وتوثيق أواصر العلاقة معها بما يخدم مصالح الجامعة والمجتمع على حد سواء.

يتضح مما سبق بأن الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط وثيق بينهما، ولا بد لاكمال الشفافية أن تكون المنظمة شفافة في ذاتها، وشفافة مع المجتمع الخارجي المحيط بها في ذات الوقت، ويكون ذلك التكامل والارتباط أكثر تأكيداً في مجال التربية والتعليم لأنه مجال مرتبط بالمجتمع بشكل كبير، ولا يستطيع أن ينغلق على ذاته ويفصل عن المجتمع الذي يستمد منه وجوده واستمراره.

قادة المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة القائمة على الحقائق، وليس على التحيز والتعصب، أو الرأي الشخصي [54].
ومن 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 صنعائها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية .

إجراءات العمل:

تؤكد مبادئ الشفافية على ضرورة أن تكون إجراءات وآليات العمل الإداري في المنظمات واضحة ومعلنة للجميع بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت. كما تؤكد على تبسيط الإجراءات وتسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة، بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها [55] .

وتتطلب 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 عما أنجزته من أهدافها ومشاريعها وبرامجها المختلفة، واستراتيجياتها 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.

ولا شك أن القيادات الجامعية معنية كغيرها من مؤسسات المجتمع بتوفير هذا المطلب الملح من منطلق دورها المهم في خلق مبادرات تعزيز التفاعل بين الدولة والمواطن، والذي يقوم بشكل أساسي على الشفافية والمساءلة. كما إن الجامعة هي المؤسسة الأولى والرئيسية التي يُراقب أداؤها بين جميع مؤسسات المجتمع، كونها تقدم خدمات لها من الأهمية ما يجعل المجتمع يركز أنظاره عليها [53]؛ فإذا كانت الإجراءات والأساليب التي تقوم بها الجامعات معروضة للفحص الدقيق للعامة، فإنها ستكون منفتحة على النقد والمساءلة، وهو ما سيؤدي إلى تحسين الممارسات الإدارية والأكاديمية، والالتزام بالشفافية كمبدأ تتبناه وجميع منسوبيها.

خامساً: مجالات قياس الشفافية في الجامعات

تنظر المجتمعات المتحضرة إلى مؤسسات التعليم العالي عامة، والجامعات تحديداً بأنها منارات للعلم والتعليم ومصدر مهم لتحقيق آمال وتطلعات المجتمع وإمداده باحتياجاته من الموارد البشرية والعقول النيرة، وتفرض هذه النظرة الايجابية أن تكون الجامعات في مستوى هذه التطلعات، وأن تقوم سياساتها وخططها على أسس واضحة للمستفيدين وأصحاب العلاقة، وأن تلتزم بممارسة النزاهة والشفافية في جميع المجالات الإدارية والأكاديمية.

ويمكن التحقق من مستويات الشفافية التي تمارسها الجامعات من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية يمكن تحديدها فيما يلي:

الأنظمة واللوائح:

ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة العامة والمصادقية. وتؤكد الشفافية على ضرورة وضوح القوانين وبساطتها بحيث يسهل فهمها والتعامل معها، فلا تكون خاضعة للتأويل، أو الضبابية التي تُشعر العاملين بعدم الراحة والأمان [23]. وتسهم وضوح الأنظمة واللوائح في تعزيز قدرة

الاتصال الإداري وتدفق المعلومات:

النزاهة والشفافية في الجامعات التي يعدّها المجتمع رأس الهرم لمختلف مؤسساته.

تقييم الأداء:

يعدّ التقييم الإداري أحد العوامل المهمة لقياس مستوى أداء المؤسسة والعاملين بها، إذ لا يمكن الكشف عن مدى التفاوت في الإنتاجية دون استخدام أساليب محددة لتقييم الأداء المعرفي والمهاري والسلوكي لمنسوبي المؤسسة، والتي تسهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف والقصور لعلاجها، أو الحد منها.

ويرتبط الإفصاح والوضوح بتقييم الأداء. ويستخدم المدراء أساليب مختلفة للإفصاح؛ كاطلاع الموظفين على خطط المؤسسة المستقبلية، والتوصيف الرسمي للمسؤوليات ومهام العمل ومستوى الصلاحيات، والتأكد أن الموظف يعرف مسبقاً أن قيامه بأمور وإجراءات معينة تترتب عليها عواقب محددة، وهذا يعني أن تكون جميع أساليب الإفصاح واضحة ومكتوبة، وتبلغ بطريقة رسمية للموظفين.

ويرى كثير من خبراء الإدارة أنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال معاييرها وبنودها؛ فإن إبلاغ الموظف بدرجات تقييمه، سلبية كانت، أم إيجابية من أهم أبعديات التعامل الحضاري والشفافية. كما إنّ الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه، وهو ما يتطلب إيضاح آلية التقييم للموظف، ومستوى أدائه، وسبل تطوير هذا الأداء، ووجود معايير ومقاييس واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على انجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط [22].

ويحتاج منسوبي الجامعات، من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكذلك الطلبة إلى وضوح أساليب التقييم وتنوعها، وعدم الاقتصار على نوع واحد من أساليب التقييم التقليدية، وذلك لأنّ التطورات الحديثة في مجال نظم التقييم الإداري تحتم التطوير

يجمع خبراء الإدارة على أهمية الاتصال الإداري لتحقيق التواصل بين جميع مستويات المنظمة وتبادل المعلومات والبيانات اللازمة لتسيير الأعمال، وتحقيق الأهداف المنشودة. وتتطلب الشفافية وجود اتصال فعّال يكفل وصول البيانات والمعلومات من وإلى المنظمة، وكذلك ما يصدر منها إلى المجتمع المحيط بها، إضافة إلى تبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة بما يسهم في توفير المعلومات وتدفقها، ويسهل وصول المستفيدين إليها والاستفادة منها، وهو ما يتطلب وجود نظام فعّال للمعلومات يخدم المنظمة ومنسوبيها.

ويرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها؛ حيث تقوم بجمع البيانات ومعالجتها، وإرسالها للمستفيدين حسب حاجاتهم، وتسهم في تعزيز الشفافية عن طريق توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم عمليات اتخاذ القرارات الصحيحة، وتحسين استخدام الموارد، والحد من التجاوزات الإدارية، وتقديم الخدمة بأقل تكلفة [56].

وتتطلب الاتصالات التي تتسم بالشفافية تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وعدم إخفاء المعلومات المهمة في المنظمة عن العاملين، وذلك لأنّ الاتصالات التي تتسم بالشفافية تتدفق فيها المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها [7].

وتشكّل 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 فعّالاً بين جميع المستويات الإدارية، والمعلومات متوفرة للمستفيدين، كلما زادت الثقة بها وبما تقدمه من خدمات متنوعة تهم المجتمع؛ كالمعلومات المتعلقة بإجراءات القبول والتسجيل، والبرامج الأكاديمية الحالية والمستقبلية، وفرص العمل المتاحة، إضافة إلى تعزيز الشراكة، وترسيخ مبادئ

المستمر، وتجربة أساليب جديدة للتقييم يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المعرفي والمهاري لكل فرد من أفرادها، وهو ما يعزز ممارسات الشفافية الإدارية والثقة المتبادلة، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة المخرجات.

الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، وتقييم الأداء. وترتبط هذه المجالات بالعديد من الجوانب الإدارية والأكاديمية المهمة التي يمكن من خلالها قياس مستوى الشفافية في الجامعة، وتسهم في ترسيخها. ويوضح الجدول رقم (1) مجالات قياس الشفافية في الجامعات، وأهم الجوانب المرتبطة بها.

يتضح مما سبق بأنّ مجالات قياس الشفافية في الجامعات تتركز في مجالات رئيسة، هي: الأنظمة واللوائح، إجراءات العمل،

جدول 1

مجالات قياس الشفافية في الجامعات

تقييم الأداء	الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	إجراءات العمل	الأنظمة واللوائح
وضوح معايير تقييم الأداء. عدالة وموضوعية التقييم. التنوع في أساليب التقييم.	الهيكل الإدارية ومستوياتها. فاعلية التواصل بين العاملين ومستوى تدفق المعلومات. آليات التواصل مع المستفيدين.	حقوق وواجبات المستفيدين. إجراءات قبول وتسجيل الطلبة في البرامج الأكاديمية. إجراءات التعيين والترقية.	النظم الإدارية والمالية. اللوائح المنظمة لمجالس الجامعة والكليات، والأقسام الأكاديمية. اللوائح المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
مشاركة العاملين في إعداد معايير التقييم. إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم.	التقارير السنوية لما تمّ إنجازه من مشاريع وبرامج الجامعة. سهولة حصول المستفيدين على البيانات والمعلومات.	إجراءات التعاون والشراكة مع مؤسسات المجتمع. إجراءات التحفيز والمكافأة.	اللوائح المنظمة لشؤون الطلبة*+++ لوائح وأنظمة البحث العلمي.

سادساً: متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية

والتفاعل مع المستفيدين وذوي العلاقة والسماح لهم بتقييم قرارات وتصرفات الموظفين، والوصول إلى المعلومات، وبناء قواعد قانونية وسياسة واضحة، وهياكل مؤسساتية تسمح بتفاعل الشفافية [58]. وقد أشار البنك الدولي إلى إنّ من المتطلبات الرئيسة لتطبيق الشفافية، وضع إطار عمل 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 [51].

تعدّ الشفافية أحد النظم الإدارية المهمة التي تعمل الهيئات والمنظمات على تبنيها وتطبيقها، كونها تسهم في ترسيخ مبادئ الديمقراطية والنزاهة بين العاملين بمختلف مؤسسات المجتمع. ويتطلب تطبيق الشفافية في العمل الإداري قناعة القيادات بأهميتها وممارستها فعلياً، وذلك لأنّ شفافية القائد تؤدي لزيادة الثقة والمشاركة في الأدوار والانتماء للعمل وزيادة الإنتاجية، ورغبة أكبر في تحمل المسؤوليات والأعباء [57]. كما يلزم تطبيقها توفر الديمقراطية في المجتمع بما يضمن قانونية الوصول إلى المعلومات والحصول عليها من قبل المستفيدين، ومراجعة الأنظمة والقوانين والإجراءات الإدارية والمالية، وتوضيحها وإعلانها للعامة [3]،

واتخاذ إجراءات تأديبية ضد من يخالفون معايير النزاهة والشفافية [59].

وتؤكد هذه الاستراتيجيات بأن تحول المنظمات من منغلقة إلى مفتوحة يحتاج إلى نشر ثقافة الشفافية وتغيير البنى النفسية والمعرفية والذهنية للموظفين باتجاه الوضوح والعلانية، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وإعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل، ومراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية، وإصدار البلاغات والتعاميم ذات العلاقة بسياسة العمل وإجراءاته [56].

ويمكن من خلال ما سبق إيجاز أهم استراتيجيات تطبيق الشفافية الإدارية فيما يلي:

- تبني السلطات التشريعية لمبدأ تطبيق الشفافية الإدارية في مختلف المؤسسات الحكومية والأهلية.

- إعداد نظم إدارية ومالية تتضمن معايير واضحة ومحددة لتعزيز ممارسات الشفافية والنزاهة، وإصدار عقوبات صارمة لمكافحة الفساد بأنواعه.

- نشر ثقافة الشفافية ومعاييرها على مستوى المجتمع، أفراداً ومؤسسات.

- ترسيخ مبادئ الثقة والتمكين في موازاة مبادئ المساءلة والمحاسبية.

- إلزام المؤسسات الحكومية والأهلية بنشر تقارير دورية للمستفيدين توضح مستوى الخدمات التي تقدمها وجوانب القصور فيها.

ثامناً: مبررات تبني الشفافية الإدارية في الجامعات

تصمم سياسات وأنظمة مؤسسات التعليم العالي بهدف تزويد المستفيدين وأصحاب العلاقة بمعلومات وافرة حول أدائها وممارساتها بما يؤدي إلى زيادة التنافس من أجل الحصول على نوعية تعليم أكثر فاعلية؛ فالمعلومات الصالحة والموثوقة التي تقدمها الجامعات حول نوعية خدماتها الإدارية والأكاديمية هي خيار مهم للحصول على ضمان كفاءة النظام التعليم [8]، والتحقق من جودة مخرجاته ومدى تحقيقه لأهدافه.

ومن المتطلبات المهمة لتطبيق الشفافية الإدارية في الهيئات والمؤسسات: نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في مجال الشفافية ونتائجها، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للشفافية، ودعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على مكافحة الفساد وتبني مبدأ الشفافية [56].

يتضح من خلال ما سبق بأن الشفافية الإدارية لا يمكن أن تحقق نتائج إيجابية تستفيد منها الهيئات والمؤسسات، وكذلك الموظفين وأصحاب العلاقة دون- توفر كل هذه المتطلبات، أو معظمها على أقل تقدير. وهي في مجملها متطلبات مهمة وأساسية يأتي على رأسها: تبني السلطة السياسية لمبدأ النزاهة، وقناعة مؤسسات المجتمع بتأثيرها الإيجابي في ترسيخ ثقافة الوضوح والشفافية ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي بأنواعه، وبدون هذين المتطلبين الرئيسيين، فإنّ من المحتمل فشل تطبيق الشفافية حتى لو توفرت بقية المتطلبات الأخرى.

سابعاً: استراتيجيات تطبيق الشفافية الإدارية

تشير أدبيات التنظيم الإداري إلى أهمية التخطيط الجيد لتحقيق غايات وأهداف المنظمات الحكومية والأهلية. وتتأكد هذه الأهمية بشكل كبير عندما تتبنى هذه المنظمات مبادئ النزاهة والشفافية التي تحتاج إلى اعتماد استراتيجيات محددة لتطبيقها بطريقة فعّالة ومثمرة. لقد حددت الأمم المتحدة الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق الشفافية في دليلها التشريعي لتنفيذ اتفاقية مكافحة الفساد والتي من أهمها: تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين موظفي الدولة، وذلك بوضع معايير واضحة للاداء السليم، واتخاذ تدابير لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة، واعتماد نظم للتوظيف تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية والمعايير الموضوعية، كالجدارة والأهلية، وتشمل إجراءات مناسبة لاختيار وتدريب من يتولى المناصب العامة التي تعتبر عرضة للفساد، وإنشاء أنظمة مالية تقوم على الشفافية والموضوعية في اتخاذ القرارات، تتسم بالفعالية في مكافحة الفساد، ووضع تدابير تلزم موظفي الدولة بالإبلاغ عن أعمالهم واستثماراتهم التي قد تُفضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كموظفي دولة،

احترام الذات لدى العاملين، واستحثاث الحس الإنساني بالنزاهة [3]، وهو ما يتطلب نشر ثقافة النزاهة بين منسوبي الجامعات وإعلاء شأنها، والاحتفاء بكل من يقوم بعمله على أساس من الأمانة والوضوح، ووضع مصلحة الجماعة أولاً، ومحاربة الفساد، وهي في مجملها مضامين أخلاقية للنزاهة تعكس بصدق درجة الشفافية التي يتمتع بها الفرد، أو المؤسسة. ومن المفترض أن يشمل تطبيق الشفافية جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية في الجامعات، وذلك لأن مبدأ الشفافية كل لا يمكن تجزئته، أو اقتصاره على مجال دون آخر.

تأسست جامعة الملك سعود عام 1373هـ، كأول جامعة سعودية. وتضم (23) كلية علمية، إضافة إلى عدد من مراكز الأبحاث والمستشفيات الجامعية. وقد حصلت خلال العام 2012م على المرتبة (200) ضمن أفضل الجامعات العالمية، وفقاً للتصنيف البريطاني (QS).

وتعدّ تجربة الجامعات السعودية في مجال الشفافية الإدارية حديثة نوعاً ما، لكنّ جامعة الملك سعود خطت خطوات متقدمة في هذا المجال، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

اعتماد خطة استراتيجية حتى عام 2030م تتضمن رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وأهدافها وتعريف المستفيدين وأصحاب العلاقة بمضامينها.

نشر الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعة، وإعلانها للمستفيدين من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم.

تطوير أساليب تقييم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتويعها بما يسهم في تحسين معارف ومهارات الطلبة، وتنمية المهارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

إنشاء وحدة الحقوق الطلابية التي تتيح للطلبة التواصل المباشر مع مدير الجامعة وعرض مشكلاتهم واحتياجاتهم.

إنّ ممارسة الشفافية في التعليم العالي تزيد من الانتباه نحو عمليات التعليم والتعلم، وتسهم بشكل إيجابي في ثقافة تغيير اتجاهات الإدارة الجامعية، وتعمل على ضمان المساءلة وتحسين جودة التعليم العالي وتحفيز المنافسة بين الجامعات؛ ما يؤكد على إنّ زيادة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي تجعل منها أنظمة أكثر انفتاحاً ونزاهة [60]. وتقوم الجامعات بدور أساسي لدعم الشفافية ومساندتها، وذلك لحاجتها إلى المساءلة والشفافية لتحسين أدائها الإداري والأكاديمي والمشاركة البناءة من قبل المستفيدين وأصحاب العلاقة، وترسيخ مبدأ سياسة الباب المفتوح، والقيم الأخلاقية، حيث إنّ الهدف الرئيس للقطاع التربوي بناء الإنسان الصالح الذي يسهم في تحقيق غايات وأهداف مجتمعه. كما أنّ القائمين على العملية التعليمية في الجامعات هم القدوة والمثل الأعلى للأخلاق والنزاهة والشفافية التي تعد أساس العملية التربوية. ويمكن إيجاز المبررات الرئيسة لتبني تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات فيما يلي:

- زيادة الضغط المجتمعي على الجامعات ومطالبتها بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها الإدارية والأكاديمية.

- وعي أفراد المجتمع بأهمية تبني الجامعات للشفافية الإدارية انطلاقاً من دورها في قيادة بقية مؤسسات المجتمع لترسيخ قيم النزاهة والشفافية.

- زيادة المخصصات المالية للتعليم العالي، وخاصة الجامعات، ما يتطلب إشراك المستفيدين وأصحاب العلاقة على المجالات التي صرفت فيها هذه المخصصات، ومردودها على الجامعة والمجتمع.

التنافس بين الجامعات لتحقيق مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، ما يتطلب زيادة مواردها المالية للصرف على برامجها الأكاديمية والإدارية.

تاسعاً: أهم ممارسات الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود

يعتمد تطبيق الشفافية في الجامعات بشكل كبير على تحديد وتعريف الأهداف والقيم الإيجابية والمعايير المطلوبة للارتقاء بمستوى الشفافية وغرس الإحساس بالحرفية المهنية، ورفع مستوى

تطبيق أسلوب المسح الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة الشفافية، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة: نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية والمشاركة وإجراءات العمل، وبين واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

وسعت دراسة هازلكرن [9] بعنوان " أدوات الشفافية اللازمة لقيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي" إلى التعرف على الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمية، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها. 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 الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، من 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 الأوروبي.

وهدف دراسة الشمري [2] إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها.

منح صلاحيات إدارية ومالية وأكاديمية لوكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، تمكنهم من إنجاز عدد من المهام دون الرجوع إلى المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي. تعزيز دور الأجهزة الرقابية والقانونية داخل الجامعة، والتعاون مع ما يقابلها من الأجهزة خارجها بما يسهم في ترسيخ قيم المساءلة والنزاهة والشفافية [61].

تمكين منسوبي الجامعة والمستفيدين من التواصل إلكترونياً باستخدام تقنيات متطورة تتيح الاتصال الإداري وتدقق المعلومات على جميع المستويات، وفي مختلف الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها.

نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي، ما أسهم في حصول عدد من كليات الجامعة وإداراتها على شهادات محلية وعالمية في هذا المجال أسهمت في الارتقاء بمستوى الأداء العام للجامعة.

إتاحة الفرصة للمستفيدين للحصول على بيانات ومعلومات الجامعة ونشرها ورقياً وإلكترونياً.

وعلى الرغم مما سبق؛ فإن الجامعة بحاجة إلى بذل جهود أكبر لتعزيز ممارسات الشفافية لتشمل جميع الجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية، وأن تصبح ثقافة سائدة بين منسوبي الجامعة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بشكل أوسع في صناعة القرارات المتعلقة بالمستفيدين وأصحاب العلاقة داخل الجامعة وخارجها.

3. الدراسات السابقة

يلاحظ المنتبع لأدبيات الإدارة بأن موضوع الشفافية لم يحظ بالكثير من الدراسات التي تتناولها بشكل مباشر. كما تعد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي عامة، والجامعات بشكل خاص من الدراسات النادرة إلى حد ما، وقد يعود ذلك لحدائثة موضوع الشفافية، وتأخر اهتمام الباحثين به رغم أهميته، فضلاً عن عدم تبني الجامعات المحلية والعربية للشفافية كمبدأ إداري إلا في السنوات القليلة الماضية.

فقد اعتمدت دراسة حرب [10] بعنوان "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" على

وللتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" أن تقويم الأداء والشفافية في جامعات إقليم الشمال في الأردن تركز على الجوانب المالية والقيادة والمعرفة والأفراد والعمليات، وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة الذي تكون من أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال في الأردن وعددهم (1740) عضو هيئة تدريس. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها: تشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات لمعرفة معايير جائزة الملك عبد الله للتميز، والإفصاح عن بيانات وتقارير تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعدم سربتها، ونشر ثقافة الشفافية الأكاديمية بين منسوبي الجامعات.

وركزت دراسة ستيفن [64] بعنوان "دور شفافية إدارة البيانات في تحسين أداء المنظمات" على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات من حيث الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات، حيث أشارت الدراسة إلى فوائد شفافية إدارة البيانات والتي تتمثل في تحسين المساءلة، وأهمية الدور الذي تقوم به التكنولوجيا في الكشف عن العمليات ومنع إخفائها، وتحقيق المشاركة المؤسسية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المنظمات المنفتحة أفضل أداءً من المنظمات المغلقة وأقدر على تحقيق رضا المستفيدين. كما إنّها توفر الكثير من التكاليف والجهد والوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشفافية في مجال إدارة البيانات والمعلومات المقدمة للمستفيدين.

وهدف دراسة كاسترو [65] بعنوان "القيادة الفعالة بين العمداء الأكاديميين: استكشاف العلاقة بين القدرة العاطفية وتأثير القيادة" إلى التعرف على العلاقة بين القدرة العاطفية وفاعلية القيادة في مقابل الخلفية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، ومحاولة الوصول إلى معلومات ذات علاقة في تقييم أداء العمداء الأكاديميين، وإمكانية التعرف على مواضيع مهنية متطورة للعمداء الأكاديميين. ولتحقيق أغراض الدراسة وجمع البيانات، استخدم الباحث قائمة القدرة العاطفية (ECI) Emotional Competence Inventory، وقائمة الممارسات

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة الدراسة المكونة من ستة محاور على عينة طبقية عشوائية مكونة من (381) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات والرتب الأكاديمية في خمس جامعات سعودية هي: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فهد، وجامعة حائل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أنّ درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال صناعة القرارات، وفي المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، ثم مجال المساءلة، فمجال تقييم الأداء. بينما جاء مجال الأنظمة والقوانين في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة، والرتبة الأكاديمية لصالح جامعة الملك عبد العزيز، ورتبة أستاذ مشارك. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أبرزها: تبسيط إجراءات العمل، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار، ونشرها والإفصاح عنها، إضافة إلى الدعوة إلى إنشاء جمعية سعودية للشفافية تابعة لمنظمة الشفافية الدولية.

وطبقت دراسة العتيبي [62] بعنوان "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، بلغ " على عينة من أعضاء هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، بلغ عددهم (276) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إيجاد آليات حديثة للمساءلة الإدارية، وإعلام أعضاء هيئة التدريس بتغيير الأنظمة والتعليمات في حالة حدوثها للتقيد بما هو جديد، وتعزيز مفهوم المساءلة عن طريق عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة والخبراء.

وأظهرت نتائج دراسة الفانك [63] بعنوان "تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية حسب معايير جائزة الملك عبد الله

سيؤدي إلى سلسلة من الخسارة النوعية في المستوى العام لأداء الإدارة الوسطى.

وفي ذات السياق، أجرى كوتشابسكي [67] دراسة بعنوان " إعادة صياغة المساءلة في التعليم " بهدف إضفاء المزيد من الوضوح إلى فكرة المساءلة. وقد أجريت الدراسة في جزأين خصص الأولى منها لمراجعة محاور تتعلق بالمساءلة والبحث عن أجوبة لأسئلة مثل: ما أهداف المساءلة؟ وما الغايات التي تسعى إلى تحقيقها؟ وما الحالات التي يمكن النظر إليها على أنها تجسد المساءلة؟ وما المفاهيم التي يتوجب علينا إدراكها بشكل أوسع لتحقيق المساءلة؟ ويراجع هذا الجزء جذور المساءلة، فضلاً عن العلاقة التاريخية بين المساءلة والديمقراطية. ويقدم الجزء الثاني من البحث إعادة صياغة لمفهوم المساءلة في التعليم، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود نماذج حديثة للمساءلة. كما تضمنت نتائج ثلاثة مبادئ أساسية للمساءلة هي: الكشف والإفصاح، والشفافية، والمعالجة، وعلاقة هذه المبادئ بالمساءلة والديمقراطية. وحددت الدراسة أربعة عناصر أساسية للمساءلة هي: التخطيط، والتقييم، والاستجابة، والاتصال وعلاقتها بمفهوم المساءلة نفسه. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الأبحاث التي تركز على مبادئ المساءلة والشفافية في المجال التعليمي وعناصر تعزيز الوعي بها وتطبيقها والمحافظة عليها.

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات محلية، وعربية، وأجنبية، يتضح تأكيدها على أهمية الشفافية لمختلف القطاعات الحكومية والأهلية ودورها المؤثر في تعزيز الثقة بممارساتها، وتحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسات. وتزيد هذه الأهمية في مؤسسات التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص لارتباطها بمختلف شرائح المجتمع، ما يحتم عليها العمل مع المستفيدين وأصحاب العلاقة لتوفير تدفق حقيقي للمعلومات وحرية الوصول إليها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الوضوح والشفافية، وللكشف عن الممارسات الدالة على الشفافية.

القيادية Leadership Practices Inventory (LPI). وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية تتأثر بالقدرة العاطفية للعمداء الأكاديميين، ووجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الكفاءة العاطفية والإدراك النفسي العاطفي، وبين بعض الممارسات القيادية، كتحدي المعوقات، وبت روح الرؤية المشتركة، وتمكين الآخرين، والقدوة في السلوك، والتحفيز. ولاحظت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة العاطفية والتأثير واثنتان من الممارسات القيادية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعة لكل من قائمة الممارسات القيادية للقسم الأكاديمي والقيادات الأكاديمية العليا الرئيسة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين قائمة الذات وقائمة التآلف في القدرات العاطفية، وبين الشفافية في الممارسات القيادية المختلفة.

وأجرى هانوك وهيلول [66] دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الوسطى للشفافية الإدارية "، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية، ورئيس قسم في إحدى الجامعات الحديثة بالملكة المتحدة للشفافية، من خلال تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم. وأظهرت الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية، وحرية تدفق المعلومات، إلا أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغماً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك. كما إنهم عوملوا بطرق سرية مشابهة من قبل إدارتهم العليا. وبينت الدراسة أن الثقة لها أثر على درجة السرية التي تمارسها الإدارة، وأن الميل نحو إخفاء الحقيقة الكاملة يظهر في ثلاث قضايا عامة هي: حرية تدفق المعلومات والاتصال، والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة، وبنية وهيكلية النظم المؤسسية. وأشارت الدراسة إلى بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة؛ كانهدام الأمن الوظيفي، والشعور بخسارة الوضع الأكاديمي، أو المؤسسي، والاستثناء من صناعة القرارات، وهو ما

والموظفين، لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، كونه يعتمد أساساً على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية ونوعية، واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة، وتطوير الواقع الذي ندرسه [68]

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي كلية التربية بجامعة الملك سعود (أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين). وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (352) عضواً، وعدد الموظفين الإداريين (58) موظفاً إدارياً. أما عينة الدراسة فتكونت من (76) فرداً تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية. ويبين الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيري طبيعة العمل، والمؤهل العلمي.

جدول 2

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
طبيعة العمل	أكاديمي	27	35.2
	إداري	49	64.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	50	65.8
	مؤهلات عليا	26	34.2
المجموع		76	%100

يتضح من الجدول رقم (2) أن طبيعة العمل لمعظم أفراد عينة الدراسة كانت في المجال الإداري بنسبة بلغت (64.8%)، في حين جاءت طبيعة العمل الأكاديمي بنسبة أقل بلغت (35.2%) على الرغم من ارتفاع أعداد أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية. وقد يعود هذا التفاوت إلى طبيعة العمل الإداري التي تتطلب من العاملين في هذا المستوى التعامل المباشر مع الجوانب الإدارية والمالية ذات العلاقة المستمرة مع موضوع الشفافية، بينما يكون تركيز أعضاء هيئة التدريس على الجوانب الأكاديمية التي تتطلب

استخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية، وأدوات متعددة كالاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية. كما أكدت على دور القيادات الإدارية والأكاديمية في تبني مبدأ الشفافية ودعم أساليب تطبيقها وممارستها في الوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل عام، وفي مجال التعليم العالي والجامعات السعودية بشكل خاص، إضافة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الشفافية في مختلف المجالات.

وخلصت الدراسات العربية إلى إنّ درجة ممارسة الشفافية في الوزارات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية محور الدراسة كانت متوسطة بشكل عام. وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني الشفافية في مختلف القطاعات، ورفع مستوى ممارسات النزاهة بما يخدم مصلحة الفرد والمجتمع. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت في مجملها على تحديد أدوات قياس الشفافية الإدارية في مجال التعليم العالي وأثرها في تعزيز ممارسات الوضوح والنزاهة في الجامعات. كما اهتمت كذلك بقياس مستوى ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية، وما يترتب عليها من تفاعلات مختلفة بينهم وبين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.

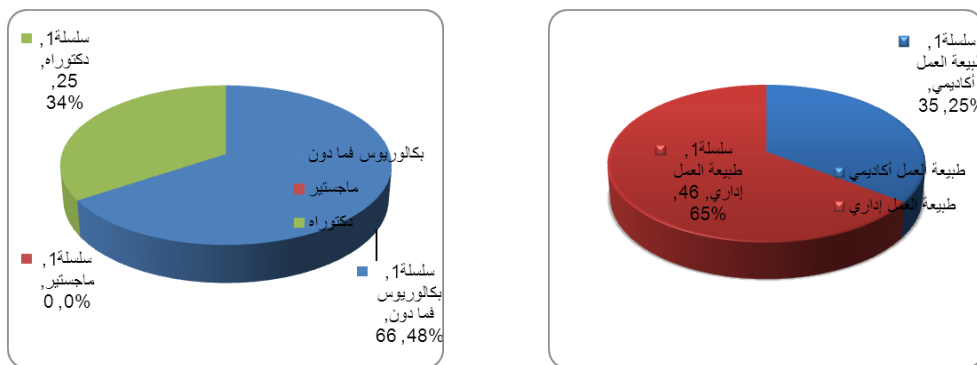
وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بالمفاهيم النظرية للشفافية، ومعرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها، وتحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات. وتختلف عن الدراسات السابقة بتركيزها على دراسة درجة ممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية، فضلاً عن كونها من أوائل الدراسات التي تطرقت إلى الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية عامة، والأقسام الأكاديمية بشكل خاص.

4. الطريقة والاجراءات

أ. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

قدراً أقل من التعامل مع الأمور الإدارية والمالية، فضلاً عن إنّ استجابات الإداريين كانت أكثر من استجابات الأكاديميين. ويوضح الجدول أيضاً بأنّ غالبية أفراد العينة هم من حملة مؤهل البكالوريوس بنسبة بلغت (65.8 %)، يليهم حملة المؤهلات العليا



شكل 2

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري طبيعة العمل والمؤهل العلمي

ج. أداة الدراسة :
 من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة. وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور هي: الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، والالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية، ومتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية، والمعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. وتمّ إعطاء كل عبارة من عبارات

الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت Likert Scale الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). ومثلت الاستجابات رقمياً (5, 4, 3, 2, 1). كما تمّ 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 (3) سلم إجابات الاستبانة، ودرجاته، ومعيار الحكم.

جدول 3

سلم إجابات أداة الدراسة ، ودرجاته ، ومعيار الحكم

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

د. صدق أداة الدراسة :

والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، حيث اتضح بأن الدرجة الكلية لكل محور من المحاور الأربعة دالة عند مستوى 0.01، وهو ما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

هـ. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لأداة الدراسة ومجالاتها. ويبين الجدول رقم (4) معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والتي تراوحت بين (0.927 - 0.973) ، وبلغ الثبات العام للأداة (0.948) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها خلال التطبيق الميداني للدراسة.

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بلغ عددهم (11) محكماً، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة، وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، والتعديل والحذف والإضافة. وقد تم الأخذ بجميع ملحوظات المحكمين والاستفادة منها لإعداد الاستبانة في شكلها النهائي.

وللتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة

جدول 4

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

مجال الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات
المجال الأول: الالتزام بالشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية.	12	0.932
المجال الثاني: الالتزام بالشفافية الإدارية الخارجية لدى الأقسام الأكاديمية.	12	0.965
المجال الثالث: متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية.	16	0.973
المجال الرابع: المعوقات التي تواجه الالتزام بالشفافية الإدارية.	20	0.927
الثبات الكلي للاستبانة	59	0.948

و. متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية :

المتغيرات المستقلة وتشتمل :

متغير طبيعة العمل الحالي: وله مستويان (أكاديمي، إداري).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس فما دون ، مؤهلات عليا) .

المتغيرات التابعة وتشتمل :

درجة ممارسة الشفافية الإدارية الداخلية.

درجة ممارسة الشفافية الإدارية الخارجية.

متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية.

المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في المتوسطات، ومعامل الارتباط بيرسون Pearson للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك اختبار شيفيه Scheffe' للمقارنات البعدية لتحديد الفروق الدالة إحصائياً فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. كما تمت الاستعانة بمركز البحوث في كلية التربية بجامعة الملك سعود لإجراء عدد من المعالجات الإحصائية، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

ما درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام

5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، ومعرفة أهم متطلباتها، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي عرض النتائج التي توصل إليها البحث:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	التواصل مع جميع منسوبي الكلية من خلال قنوات اتصال متعددة	3.33	0.929	1	متوسطة
5	استخدام تعليمات وإجراءات تتميز بالدقة والوضوح .	3.21	0.881	2	متوسطة
3	تشجيع الإدارة الذاتية والعمل بروح الفريق .	3.16	1.047	3	متوسطة
6	التعامل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.	3.11	0.865	4	متوسطة
4	تعزيز قيم النزاهة والمصداقية والثقة بين جميع منسوبي الكلية.	3.10	0.930	5	متوسطة
1	توفير مناخ تنظيمي إنساني في كافة المستويات الإدارية.	3.05	0.878	6	متوسطة
10	تطبيق نظام المساءلة بفاعلية وعينية وتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية.	3.03	1.142	7	متوسطة
8	تقبل جميع الملحوظات والاقتراحات الصادرة من منسوبي الكلية.	2.96	0.965	8	متوسطة
11	مراعاة اللامركزية والمرونة في كافة الخدمات المقدمة للمستفيدين	2.85	1.030	9	متوسطة
9	مشاركة الأطراف المعنية في صناعة القرارات ورسم السياسات.	2.70	1.003	10	متوسطة
2	تطبيق سياسة عدم إخفاء معلومات، أو أرقام عن منسوبي الكلية.	2.68	0.984	11	متوسطة
12	تعزيز نظم تحفيز العاملين ومكافأتهم.	2.60	1.115	12	ضعيفة
	الدرجة الكلية للمحور (متوسطة)	2.981	0.980	-	-

درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والتي توصلت

إلى إنّ الجامعات السعودية تمارس الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

يبين الجدول رقم (5) أنّ درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (2.981) . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2009م) حول

تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور بين (2.60 - 3.33)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة (ممارسة متوسطة)، ماعدا العبارة (12) " تعزيز نظم تحفيز العاملين ومكافأتهم" ، التي كان متوسطها الحسابي (2.60) بدرجة ممارسة (ضعيفة). وقد يُعزى ذلك إلى شعور غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بعدم

التقدير المادي والمعنوي لما يبذلونه من جهود لخدمة المستفيدين كونهم يشكلون شريحة كبيرة من منسوبي كلية التربية. وكانت أعلى

العبارة من حيث المتوسطات الحسابية العبارة (7) " التواصل مع جميع منسوبي الكلية من خلال قنوات اتصال متعددة." بمتوسط حسابي (3.33). والعبارة (5) "استخدام تعليمات وإجراءات تتميز بالدقة والوضوح" بمتوسط حسابي(3.21). ويعود ذلك إلى اعتماد (6) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	تعزيز الثقة بين أقسام وإدارات الكلية، وبين المستفيدين من خدماتها.	3.08	0.995	1	عالية
10	التعاون مع مؤسسات المجتمع لتحسين البرامج والخدمات التي تقدمها	3.08	1.120	2	عالية
11	الربط بين البرامج التي تقدمها الكلية، واحتياجات المجتمع ومتطلباته.	3.04	1.080	3	متوسطة
5	توعية المستفيدين بالخدمات التي تقدمها أقسام وإدارات الكلية.	3.00	1.020	4	متوسطة
1	الإيمان بحق المواطنين في الرقابة، والحصول على المعلومات دون قيود.	2.99	1.092	5	متوسطة
7	تبنى إصدار قوانين وتعليمات تضمن للمواطنين الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها من أقسام وإدارة الكلية.	2.93	0.991	6	متوسطة
9	توفير المعلومات والإفصاح عنها للمجتمع الخارجي فور طلبها.	2.89	1.110	7	متوسطة
3	نشر المعلومات والبيانات الاحصائية دون اختصارها أو تنقيتها.	2.83	0.964	8	متوسطة
6	السماح للمستفيدين بتقييم أداء الأقسام الأكاديمية، وإدارة الكلية دون تعمد لإخفاء أية معلومات تتعلق بالعمل.	2.82	1.005	9	متوسطة
2	إتاحة الفرصة للمستفيدين، ومؤسسات المجتمع للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة التي تنفذها الكلية.	2.81	1.081	10	متوسطة
8	دعم مبدأ تمكين المواطنين وحققهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي	2.75	1.184	11	متوسطة
12	انتهاج الديمقراطية في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة.	2.74	1.041	12	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور (متوسطة)	2.913	1.056	-	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود تمارس الشفافية الخارجية بدرجة (متوسطة)، حيث كان المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.91). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور بين (3.08 - 2.74) وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة، ممارسة (متوسطة)، ماعدا العبارة (4) "تعزيز الثقة بين أقسام وإدارات الكلية وبين المستفيدين من خدماتها" والعبارة (10) "التعاون مع مؤسسات المجتمع لتحسين البرامج والخدمات التي تقدمها"، حيث كان متوسطهما الحسابي (3.08) بدرجة ممارسة (عالية). وقد يُعزى ذلك إلى توجّه إدارة الكلية وأقسامها الأكاديمية لتكثيف برامجها وأنشطتها الهادفة لزيادة التواصل مع مختلف مؤسسات المجتمع والمستفيدين، كوزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، للمشاركة في تطوير البرامج الأكاديمية وتحسين خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وهو أحد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وجاءت العبارة (8) "دعم مبدأ تمكين المواطنين وحققهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.75)، تلتها في المرتبة

الأخيرة العبارة (12) "انتهاج الديمقراطية في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة" بمتوسط حسابي (2.74)، وكلاهما بدرجة ممارسة (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى إن مفاهيم التمكين والديمقراطية وممارساتها لا زالت حديثة العهد لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نتيجة للمركزية وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، واقتصارها على التصويت الصوري خلال اجتماعات مجالس الكلية والأقسام دون المشاركة الفعلية في صناعة واتخاذ القرارات ذات التأثير المباشر على المستفيدين وأصحاب العلاقة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

ما أهم متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟ للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة وللمحور ككل. ويبين الجدول رقم (7) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل عبارة على حده.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة

الملك سعود

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
7	الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.	3.85	1.023	1	عالية
1	احترام حقوق العاملين وخصوصياتهم.	3.84	1.028	2	عالية
8	تعزيز مبادئ المحاسبية بين جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين	3.79	1.107	3	عالية
9	ضمان قانونية وصول المستفيدين إلى المعلومات دون قيود.	3.74	0.993	4	عالية
3	تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.	3.74	1.048	5	عالية
4	ربط سياسات الكلية وبرامجها باحتياجات سوق العمل ومتطلباته.	3.74	1.054	6	عالية
13	تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية ورفع مستوى فاعليتها	3.70	1.076	7	عالية
10	مراجعة الأنظمة، واللوائح، والإجراءات الإدارية، وتوضيحها وإعلانها للمستفيدين، والموظفين بشكل دوري.	3.63	1.018	8	عالية
5	توفير المناخ الديمقراطي، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمال الكلية وبرامجها المختلفة.	3.63	1.052	9	عالية

تابع جدول 7

2	اختيار القيادات على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	3.63	1.161	10	عالية
11	توعية المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في توفر الشفافية بمختلف الخدمات والإجراءات التي تقوم بها الكلية.	3.58	0.999	11	عالية
15	التعامل مع سياسة التدوير الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف في الموقع الواحد لمدة طويلة.	3.53	1.032	12	عالية
6	السماح للأفراد والمؤسسات بتقييم أداء الكلية ومستوى خدماتها.	3.52	1.182	13	عالية
12	التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة .	3.49	1.120	14	عالية
14	القضاء على الوساطة، وإيجاد ميثاق شرف يلتزم به الجميع.	3.38	0.990	15	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور (عالية)	3.632	1.053	-	-

عبارات هذا المجال بمتوسط حسابي (3.38) ، وبدرجة أهمية

(متوسطة) . وقد يعزى ذلك إلى ترسخ بعض القنوات غير الإيجابية في أذهان معظم أفراد عينة الدراسة حول تجذّر الوساطة في أقسام وإدارات الكلية، وصعوبة الحصول على المعلومات والخدمات الإدارية والأكاديمية دون اللجوء إلى المجاملات والمحسوبية، ناهيك عن استحالة الالتزام بميثاق لأخلاقيات العمل يحارب هذه الممارسات حتى لو كان هذا الميثاق موجوداً ومعروفاً لدى جميع منسوبي الكلية والمستفيدين وأصحاب العلاقة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

ما أهم المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات وللمحور ككل. ويبين الجدول رقم (8) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابية لكل عبارة.

يتضح من الجدول (7) أن المتطلبات المقترحة لممارسة الشفافية لدى الأقسام الأكاديمية حصلت على درجة أهمية (عالية) في مجملها بمتوسط حسابي عام للمحور بلغ (3.63). وتراوحت العبارات في درجة أهميتها بين عالية، ومتوسطة، بمتوسطات تقع بين (3.38 - 3.85). وجاءت العبارات: "الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة"، و"احترام حقوق العاملين وخصوصياتهم"، و"تعزيز مبادئ المحاسبية بين جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين" في المراتب الثلاث الأولى على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (3.85 - 3.84 - 3.79) ، وبدرجة أهمية (عالية). وقد يعود ذلك لكون هذه المتطلبات محورية لترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية في مختلف منظمات المجتمع وارتباطها بالاحتياجات الأساسية لمنسوبي الكلية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وخاصة ما يتعلق منها بالتزامهم بأخلاقيات المهنة، في مقابل احترام خصوصيات العاملين، ودعم توجهات المساءلة والمحاسبية في مختلف الأنشطة الإدارية والمالية والأكاديمية. أمّا العبارة: "القضاء على الوساطة وإيجاد ميثاق شرف يلتزم به الجميع" ، فقد حصلت على المركز الأخير في

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
14	القناعات والمسلّمات المغلوطة لدى بعض القيادات التربوية .	3.14	1.004	1	متوسطة
15	سيادة البيروقراطية بمختلف إدارات الكلية، وأقسامها الأكاديمية.	3.00	1.127	2	متوسطة
12	استخدام أساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي.	2.90	1.105	3	متوسطة
13	عدم وجود قوانين تضمن حق المواطن في الحصول على المعلومات.	2.89	1.100	4	متوسطة
1	انشغال مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالأعمال المكتبية، وقلة تواصلهم مع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس ميدانياً.	2.84	1.098	5	متوسطة
7	عدم وجود مقاييس مهنية واضحة للعاملين والمستفيدين.	2.81	1.213	6	متوسطة
2	استخدام معايير غير موضوعية لاختيار القيادات في الإدارات والأقسام	2.80	1.119	7	متوسطة
11	قلة وعي العاملين بما يجب أن يحصلوا من حقوق مقابل ما يكلفون به من أعمال.	2.68	1.111	8	متوسطة
9	المركزية الشديدة لعمليات صناعة واتخاذ قرارات الكلية.	2.63	1.227	9	متوسطة
8	نقص المعلومات المتعلقة بأنشطة الكلية، وسريتها غير المبررة.	2.62	1.190	10	متوسطة
4	اللامبالاة، والاتكالية، وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة	2.58	1.148	11	ضعيفة
10	تعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها.	2.38	1.126	12	ضعيفة
3	التهديد الإداري الذي قد يضطر القيادات الوسطى لإخفاء الحقائق، أو تغييرها بما يحقق مصالحها.	2.36	1.259	13	ضعيفة
5	إلقاء مسؤولية كل الأخطاء على عاتق القيادات الإدارية والأكاديمية في الكلية.	2.27	1.134	14	ضعيفة
6	تحول الولاء إلى بعض أشكال النفاق بهدف إرضاء قيادات الكلية	2.08	1.148	15	ضعيفة
	الدرجة الكلية للمحور (متوسطة)	2.66	1.41	-	-

يبين الجدول رقم (8) أن المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية حصلت على أهمية (متوسطة) في مجملها بمتوسط حسابي عام لهذا المحور بلغ (2.66). وتراوح درجة أهمية عباراته بين (متوسطة وضعيفة) بمتوسطات حسابية تراوحت سبين (3.14- 2.08). وجاءت عبارات: "القناعات والمسلّمات المغلوطة لدى بعض القيادات التربوية"، و"سيادة البيروقراطية في مختلف إدارات الكلية وأقسامها الأكاديمية"، و"استخدام أساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي" بالمراتب الثلاث الأولى على التوالي وبدرجة أهمية (متوسطة)، وهو ما قد يعزى إلى إنّ هذه المعوقات تؤثر جذرياً في ممارسة الشفافية الإدارية، وذلك للارتباط المباشر لقناعات العاملين

هذين المعوقين على ممارسة الشفافية الإدارية، وذلك من منطلق المسؤولية الأدبية المباشرة للقيادات الإدارية والأكاديمية عن أخطاء العمل التي يقع فيها العاملين تحت إدارتهم، وبالتالي فإنّ المساءلة والمحاسبية عامل مهم لعلاج الأخطاء والمساعدة في تعزيز قيم الشفافية. كما أنّ ولاء العاملين على أساس مجاملة وإرضاء قياداتهم يتعارض تماماً مع مبادئ النزاهة والمصارحة التي تعدان من المرتكزات الأساسية للشفافية الإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع (ت) (T-test) وفقاً للجدول التالي:

جدول 9

نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وفقاً لمتغير "طبيعة العمل"

م	المحور	الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) T-test	مستوى الدلالة
1	الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	أكاديمي	27	38.36	8.12	2.361	0.021 *
		إداري	49	33.21	9.08		
2	الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	أكاديمي	27	37.04	10.47	1.554	0.125
		إداري	49	32.97	10.54		
3	متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	أكاديمي	27	42.80	14.84	1.736	0.087
		إداري	49	36.65	13.92		
4	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	أكاديمي	27	71.48	15.95	-0.145	0.885
		إداري	49	72.00	13.47		

فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل في محاور الدراسة المختلفة عدا محور الالتزام بالشفافية الداخلية، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين لصالح الأكاديميين، فبلغت دلالة "ت" (0.021)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد يُعزى السبب في هذه الفروق إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى الأكاديميين بمفاهيم الشفافية الإدارية وأهمية ممارستها في مختلف الخدمات التي تقدمها الأقسام

الأكاديمية للمستفيدين وأصحاب العلاقة، وخاصة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس اللذين يشكلون الشريحة الأهم من المستفيدين، والأكثر تفاعلاً معهم. بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي" تم استخدام اختبار (T-test) وفقاً للجدول التالي:

جدول 10

نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة نحو درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

م	المحور	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) T-test	مستوى الدلالة
1	الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	مؤهلات عليا	50	33.89	9.08	-1.362	0.178
		بكالوريوس	26	37.00	9.53		
2	الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	مؤهلات عليا	50	33.83	9.91	-0.601	0.579
		بكالوريوس	26	35.44	12.47		
3	متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	مؤهلات عليا	50	37.04	14.57	-1.208	0.231
		بكالوريوس	26	41.52	15.87		
4	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.	مؤهلات عليا	50	70.26	13.97	-0.954	0.343
		بكالوريوس	26	73.80	16.583		

*فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المحاور.

6. نتائج الدراسة

أظهرت نتائج دراسة درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتي سبق تحليلها أنّ درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية جاءت (متوسطة)، بمتوسط حسابي بلغ (2.98). في حين جاءت درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية (متوسطة) أيضاً، وبمتوسط حسابي مقداره (2.91)، حسب آراء أفراد العينة.

وأبانت النتائج بأنّ من أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية: الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، واحترام حقوق العاملين

- تعيين القيادات المؤهلة لإدارة كلية التربية وأقسامها الأكاديمية، وذلك من خلال تطبيق معايير موضوعية لاختيارهم وتقييمهم بناء على الكفاءة والنزاهة، لا على الوساطة والمحسوبية.

مقترحات الدراسة :

يعدّ موضوع الشفافية الإدارية أحد المواضيع البحثية المهمة التي تتجدد معلوماتها باستمرار وتحظى باهتمام الباحثين؛ ومن هذا المنطلق اقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

أساليب قياس مستوى ممارسات الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات السعودية للشفافية الإدارية.

مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بممارسة الشفافية الأكاديمية.

المراجع

المراجع العربية

- [1] القريوتي، محمد قاسم (2010). *نظرية المنظمة والتنظيم*، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.
- [2] الشمري، سالم مبارك (2009). *درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها*. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- [3] أبو كريم، أحمد فتحي (2009). *الشفافية و القيادة في الإدارة*. دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- [5] المعيقل، نوره سعود (1433هـ). *درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها*. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [6] عمارة، عدنان خالد (2008) *الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط و الأمن*

وتشير هذه النتائج إلى إنّ درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى لأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود هي (متوسطة) لجميع المحاور، ولمجمل الدراسة بشكل عام. كما تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى لمتغيري طبيعة العمل والمؤهل العلمي في محاور الدراسة المختلفة، عدا محور الالتزام بالشفافية الداخلية، حيث وجدت فروق ذات دلالة بين الإداريين والأكاديميين لصالح الأكاديميين، تعزى لمتغير طبيعة العمل.

7. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- العمل على تبني قيادات كلية التربية وأقسامها الأكاديمية لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، وذلك من خلال تنفيذ خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية والأكاديمية التي تقدمها للمستفيدين وأصحاب العلاقة، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية في مختلف تعاملاتها.
- ترسيخ ممارسات النزاهة والشفافية لتصبح سلوكاً معتاداً ومتوقفاً من الجميع، وذلك من خلال إقرار نظم وقوانين للمساءلة والمحاسبية في كلية التربية وأقسامها الأكاديمية وتطبيقها بعدالة وموضوعية بين جميع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.
- تفعيل مبادئ الثقة والتمكين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمستفيدين وأصحاب العلاقة لحضور اجتماعات مجالس الأقسام والكلية، والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات الإدارية والأكاديمية المتعلقة ببرامج الكلية وخططها المستقبلية.
- توعية العاملين والمستفيدين بحقوقهم وواجباتهم، وتشجيعهم للكشف عن المخالفات المالية والإدارية التي تنتافى مع النزاهة، وذلك عن طريق البرامج التدريبية والإعلامية بهدف نشر ثقافة الشفافية الإدارية، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون استثناء.

- [37] الطراونة، رشا حامد، وآخرون (2010م) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول، الجامعة الأردنية.
- [38] الخروصي، نبيلة عبدالله (2009م). تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحالة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق المحاسبية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.
- [39] الريش، عبدالعزيز (2009م). الطريق إلى تطوير وإدارة مؤسسات التعليم العالي. مكتبة الملك فهد، الرياض.
- [41] السعودي، موسى أحمد (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية 32 (1)، 100-101
- [54] عطوي، جودت (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
- [56] الطشة، غنيم حمود؛ حوامة، باسم (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. الكويت، المجلة التربوية، مج 24، ع 93، ص 15 - 25.
- [59] الأمم المتحدة (2007م). الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. الأمم المتحدة، نيويورك.
- [61] جامعة الملك سعود (1433هـ). وكالة الجامعة للتطوير والجودة، التقرير السنوي للجامعة.
- [62] العتيبي، ندى بنت فلاح (2009م). الشفافية في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [63] الفانك، سحر (2007). تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية حسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز من وجه
- النفسيين للعاملين في مديرياتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- [10] حرب، نعيمة محمد. (1433هـ). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- [14] هلال، محمد (2010). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد - الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد. القاهرة..
- [15] الطوخي، سامي (2006م). الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري. دراسة مقارنة. القاهرة، دار النهضة العربية.
- [20] برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR (2012م). مجالات العمل: الشفافية والمساءلة. الأمم المتحدة.
- [22] السبيعي، فارس علوش (2010م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- [23] الطراونه، رشا نايل (2008). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- [29] المهدي، مجدي صلاح (2008م). المساءلة التعليمية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- [31] بطاح، أحمد (2006م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- [32] المدني، معن محمد (2007م). المساءلة الإدارية: تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- [18] Etherington , Stuart . (2004). *Accountability & Transparency* .Retrieved June 15 , 2012 , From : www.ncvo-vol.org.UK.
- [19] Grigorescu, V (2003). *Transparency and the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation*, DAI-A 63/10, p.3719s
- [21] Vishwanth & caufman. (2002) . *Toward Transparency: New Approaches and their Application to Financial Markets*. The World Bank Research observer, 16 (1) , 41-58 .
- [24] Transparency International (2010). *Global Corruption Report,2010*. London: Pluto Press. Available at <http://www.transparency.org>.
- [25] Florini , Ann .(2004). *The End of Secrecy*, Foreign Policy, 57228 , summer 98 , Issue 111.Retrieved June 15 , 2012 , From : www.foreignpolicy.com.
- [26] Merriam- Webster, Dictionary,(2011). online. [<http://www.merriam-webster.com>].
- [27] Bruke, Joseph (2005). *Achieving accountability in higher education*, John Wiley & Sons, Jossy-Bass.
- [28] Kai, Jiang. (2009) *A Critical Analysis of Accountability in Higher Education*, Chinese Education and Society, 42(2): 39-51, March-April.
- [30] Negropontes, Dorothy. (2010) *Rural Alberta Educational Leaders Perspective on Accountability*, D dissertation, University of Calgary
- [33] Ketchum. T. (2002). *Managing in Complex Environment: Observations*. Retrieved March 20, 2011, from: www.wdgc.ca.
- [34] Saunders, Virginia. (2007) *Does the Accreditation Process Affect Program Quality? A Qualitative Study of Perceptions of the Higher Education Accountability System on Learning*, d dissertation, The Temple University Graduate Board.
- نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [68] شفيق، محمد. (2011م). *مناهج البحث العلمي: الإعداد والتصميم*. مركز تطوير الأداء، الطبعة الأولى، القاهرة.
- المراجع الاجنبية
- [4] www.transparency.org/publications/publications/annual_reports/annual_report_2012.
- [7] Harman, J. (2010). *perceptions of technology transfer specialists and science and Technology academics*.Journal of Higher Education Policy and Management. Volume 32, Issue 1, pages 69-83.
- [8] Dill, David D. And Soo, MS. Maarja . (2004) . *Transparency and Quality for Higher Education Markets. Public policy for Academic Quality* . Retrieved June 11 , 2012,from: www.unc.edu.
- [9] Hazelkorn, Ellen.(2012). *European "Transparency Instruments": Driving the Modernisation of European Higher Education*, Dublin Institute of Technology, Ireland
- [11] Transparency International (2011). *Global Corruption Report,2011*. London: Pluto Press. Available at <http://www.transparency.org>.
- [12] Longman Business English Dictionary (2009), Pearson Education Limited, England.
- [13] Breton, A.(2007). *The Economics of Transparency in Politics*, Ashgate Publishing Limited Britain &USA
- [16] Meyer, Paul. (2003). *The truth about transparency*. Retrieved December 12, 2010, from <http://centeronline.org/knowledge/article.cfm>
- [17] Koppal, Tanuja . (2004) . *Demands for Transparency, genomic & proteomics*. Retrieved March 11 , 2012, from : www.genpromag.com.

- [49] Lamming, & Others. (2001). Transparency in Supply Relationships: concept and practice. *Journal of supply chain management*, 37 (4) , 4-10.
- [50] Garsten & Montoya.(2008). Organizing Transnational Accountability. Retrieved from : www.score.su.se.
- [51] Tiwari, A.N. Transparency and Accountability in Administration. *Orissa Review*, August – 2004 (27-31).
- [52] United Nations Development Programmers UNDP (2011). *Transparency & Accountability*. Retrieved from (www.undp-pogar.org).
- [53] Marilyn, Strathern, (2000). The Tyranny of Transparency. *British Education Research Journal*, 01411926. 26 (3) P. 310-315.
- [55] Ferriera, (2009). *Organizational Transparency, Drives Company Performance*, Journal of Management Development Emerald Group Publishing, Limited, California, USA. Vol. , No. 5,p26.
- Leaders Can Get Results Get.
- [57] Vogelgesang, G.& Lester, P. (2009). Transparency: How by laying it on the line, *Organizational Dynamic Elsevier*, Vol. 4, pp.252-260.
- [58] Wongchaglwan, S. (2002) What is open Government? Retrieved March 23,2011, From: www.ThinkCentreasia.org.
- [60] Stensaker, Bjorn .(2003) . Trance , Transparency and Transformation : the Impact of External Quality Monitoring on Higher Education. *Quality in Higher Education*. 5 (2) , 150-158.
- [64] Stephens, (2007). Transparency of Data Management.DM Review. Volume 17, Issue 10. P38.
- [65] Castro , Jesus Ruben .(2003). Effective Leadership Among Academic Deans : An Exploration of the Relationship Between
- [35] Christopher, Minolar. (2010) *Performance Indicators, Accountability, And Quality: An Analysis of Key Indicators at Two Georgia Postsecondary Institutions*, D dissertation, School of Education, Capella University.
- [36] Sambolin, Hector. (2010) *The Roles of the university president during an era of accountability*, D dissertation, College of Education, The Pennsylvania State University.
- [40] Albrecht, Simon L (2002). *Perception of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change*. *Public administration & management: an interactive journal*, 7(4).
- [42] Candron, Shari.(2004) . *Rebuilding Employee Trust, Workforce Management*, Vendor Directory . Retrieved June 22, 2011, From: www.Workforce.com.
- [43] Marquand, David. (2004) . Decline of the Public, the Hollowing out of Citizenship, *Financial Times News*. 10th April.
- [44] Duffy, Bobby, (2003). Who Do We Trust, Mori Research Methods Unit. Retrieved January 5, 2012, from: www.mori.com.
- [45] Thomas, K. & Velthouse, B.(1990) Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation,*Academy of Management Review*, 15 (4), 66-68.
- [46] Kaarsemaker, E.(2010). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership*, Oxford University Press,1st Edition, New York
- [47] Michelman, P. (2004). How Much Information can you Really Share? Harvard management update. P.3.4. Retrieved June 25, 2011, From: www.@hbsp.harvard.edu.
- [48] Graham & Others,(2003) . The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustainable? Retrieved February 12, 2011, from: www.ssrn.com/abstract.

of Higher Education Policy and Management
Vol.25 (1), P4-13.

[67] Kuchapski ,Rene Patricia.(2002). Reconceptualizing Accountability for Education , *DAI - A* 62/ 11 , p . 3641 .

Emotional and Leadership Effectiveness, *DAI – A* , 64 / 05 P . 1471 .

[66] Hancock , Nick & Hellowell , David E . (2003) . Academic Middle Management in Higher Education : a Game of Hide and Seek ? *Journal*

The Degree of Commitment to Practice Administrative Transparency in Academic Departments in College of Education at King Saud University

Mohammed M. Alharbi
Head of Educational Administration Department
College of Education, King Saud University

Abstract

The study aimed at identifying the degree of commitment by practicing the administrative transparency of the academic sections in the Educational College in King Saud University; it is the point of view of the teaching members and administrative. The analytic descriptive method was used in this study and a questionnaire of (54) items which was divided into four dialogists: committing to practicing the interior administrative transparency, committing to practicing the exterior administrative transparency, the requirements of commitment by practicing the administrative transparency and obstacles of the commitment by practicing the administrative transparency. The study results has reached to: the degree of practicing the administrative transparency in the academic sections in the Education College in King Saud University is (Average) to the overall of the study; whereas the degree of the requirements of administrative transparency dialogist was (High) according to the opinions of the individuals of the study sample. The study results showed also differences with statistical indication about the study dialogists, these differences are attributed to the (job natural) `s variable in the domain of the commitment of the interior transparency in a favor of the academics, and there were no differences with a statistical indicator about the study dialogists attributed to the variable of (Scientific Qualification). The study has recommended that the leaderships of the Educational College should adopt the principle of the administrative transparency through a procedural plan that enhances the policy of clearance and disclosure to all their administrative and academic co operations, and establishing practices of integrity by approving objective regulations for accountability and accounting, and to let the beneficial to the real participation in making the decisions, applying objective standards to choose the leaderships and evaluate them according to the efficiency and integrity.

Keywords: Transparency, Academic departments, King Saud University, Integrity, Administrative Corruption.