

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

The reality of the practice of administrative transparency in Palestinian higher education institutions. Jel Classification Codes

أ. جهاد محمد خميس أبو حبيب / jmh-1983@hotmail.com

طالب دكتوراه - جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، دائرة الاقتصاد والعلوم الإدارية - شعبة إدارة الأعمال. السودان

تاريخ النشر: 2024/12/20

تاريخ القبول: 2024/02/26

تاريخ الاستلام: 2023/08/09

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والبالغ عددهم (684) مفردة من (جامعة الأقصى - الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر)، وتكونت عينة الدراسة من (247) موظف حيث قام الباحث بجمع البيانات من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، وتم توزيع (260) استبانة، واسترداد (247) بنسبة (95%) صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر العاملين جاءت بمتوسط حسابي (3.52)، ووزن نسبي (70.42)، وهي بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعيداً عن المركزية، واتباع نظام تشاركي في الإدارة لتعزيز النهج الديمقراطي.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، مؤسسات التعليم العالي. تصنيف JEL M10,G03.D40

Abstract: This study aimed to identify the reality of practicing administrative transparency in Palestine higher education institutions. The researcher used the analytical descriptive approach. the study population consisted of (684) administrative workers (Al-Aqsa University - Islamic University - Al-Azhar University). The study sample consisted of (247) employees, Where the researcher collected data by preparing a questionnaire that was distributed to a simple random sample (260) questionnaires were retrieve and (247) were recovered with a rate of (95%) valid for statistical analysis and treatment. The most important results of the study: The level of administrative transparency from the point of view of administrative workers came with an arithmetic average (3.52), and a relative weight (70.42). which is highly. **The study recommended** Expanding the participation of employees in decision-making away from centralization, taking their views in order to achieve effective performance and adopting a participatory system in management to enhance the democratic approach. **Keywords:** administrative transparency, Higher education institutions.

Jel Classification Codes: M10,G03.D40

Résumé: Cette étude visait à identifier la réalité de la pratique de la transparence administrative dans les établissements d'enseignement supérieur palestiniens. Le chercheur a utilisé l'approche descriptive analytique. La population étudiée était composée de (684) travailleurs administratifs (Université Al-Aqsa - Université islamique - Université Al-Azhar). L'échantillon de l'étude était composé de (247) employés, où le chercheur a collecté des données en préparant un questionnaire qui a été distribué à un échantillon aléatoire simple (260) questionnaires ont été récupérés et (247) ont été récupérés avec un taux de (95%) valide pour l'analyse et le traitement statistiques. Les résultats les plus importants de l'étude : Le niveau de transparence administrative du point de vue des travailleurs administratifs est venu avec une moyenne arithmétique (3,52) et un poids relatif (70,42). qui est très élevé. L'étude a recommandé d'élargir la participation des employés à la prise de décision en s'éloignant de la centralisation, en prenant leurs points de vue afin d'obtenir des performances efficaces et en adoptant un système participatif dans la gestion pour renforcer l'approche démocratique. **Mots-clés:** transparence administrative, établissements d'enseignement supérieur.

Codes de classification de Jel: : M10,G03.D40

المقدمة

شهدت السنوات الماضية ارتفاعاً في وتيرة التقدم العلمي والتكنولوجي، بفعل عوامل الثورة المعرفية، وما صاحبها من تقدم تكنولوجي هائل جعل العالم قرية كونية مفتوحة الحدود، وفي ضوء ذلك التطور الكبير في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات اشتد التنافس بين المؤسسات لتبقى في الصدارة، وهذا التنافس جعلها تحت المجهر، كونها الإطار الذي تنتظم داخله نشاطات العاملين، لذلك أصبح العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة دون الاهتمام بمواردها البشرية، من هنا برزت الحاجة للبحث عن أفكار جديدة وسياسات تدعو إلى الإصلاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة كالحوكمة، والشفافية الإدارية، والهندرة، والإدارة التشاركية، والتي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، للوصول إلى تنظيم سليم.

ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الشفافية الإدارية من أجل تنظيم العمل من خلال أسس واضحة وسليمة لمساعدة المؤسسات في بناء إستراتيجيات العمل، وإدارة العلاقة بين العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وأعباء العمل بطريقة تساهم في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على رفع أدائهم وولائهم للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم. (Cecilia وآخرون، 2021: 584).

مشكلة الدراسة:

تسعى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتحقيق الاستقرار مع العديد من الأطراف الداخلية والخارجية، ولن يتحقق هذا الاستقرار إلا بوجود إدارة جامعية متميزة توفر مناخ تنظيمي يجعل قادة المؤسسات يركزون بشكل أساسي على القضايا الجوهرية لمواجهة المتغيرات المحيطة ليكون التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية (اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة، 2017: 8)، ومن خلال إطلاع الباحث على النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي، لوحظ بأن بعض الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية من قبل بعض العاملين دون المستوى المأمول وأن مؤسسات التعليم لها دور كبير في عمليات النهوض والتنمية، وبالتالي يقع عليها عبء كبير في ترسيخ معايير ومبادئ الشفافية والتي يجب الأخذ بها لما لها من أهمية في إيجاد إدارة ناجحة قادرة على العمل في جو من الوضوح، والمصداقية، بعيداً عن الغموض، ووفق إجراءات بسيطة، هذا وتتفق ملاحظة الباحث مع نتائج التقرير الختامي حول مشاركة وزارة التربية والتعليم العالي في جائزة التميز (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2019)، ودراسة الغامدي (2020: 170) والذي وضح كلٌّ منهما باتباع الإدارة الأسلوب التقليدي من خلال عدم وضوح القوانين، وعدم مشاركة العاملين وتمكينهم وحل مشاكلهم، وعدم الإفصاح عن المعلومات، والاتصال الإداري والذي ينتج عنها ضبابية العمل. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة التالية (الجنس، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف إداري).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر).

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

الأهمية النظرية للدراسة:

- ندرة الدراسات في الوطن العربي وفي فلسطين على وجه التحديد على حد علم الباحث حيث تم تسليط الضوء على واقع الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
 - فتح الأفق للباحثين والكتاب للقيام بمزيد من الدراسات المستقبلية حول الشفافية الإدارية.
 - تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والبحثي في المكتبات العربية والمكتبة الفلسطينية.
 - يطمح الباحث في أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية نوعية في حقل المعرفة، ومرجعاً مهماً للباحثين.
- الأهمية التطبيقية للدراسة:
- تقديم مجموعة من النتائج التي تفيد في إبراز نقاط القوة والضعف في مجال الشفافية الإدارية، والعمل على معالجتها من خلال التوجيه والتدريب وورش العمل.
 - يأمل الباحث توجيه الإدارات العليا بضرورة الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية، بهدف مساعدتهم في الإصلاح المؤسسي ورسم سياسات وبرامج التطوير، من أجل رفع الأداء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب.
- حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- الحد المكاني والبشري: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من (جامعة الأقصى - الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر) في المحافظات الجنوبية.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام 2023.

الأدب النظري:

مفهوم الشفافية الإدارية:

الشفافية الإدارية تعني الوضوح التام في جميع أنشطة وآليات العمل، وإتاحة المعلومات أمام المعنيين في الوقت المناسب، بما يضمن المشاركة الفاعلة، ويسمح بسهولة الرقابة ويكفل الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف. (الشهري والصائغ، 2023: 20). وتعتبر إحدى الممارسات الإدارية التي تعتمد على الوضوح، والدقة في إجراءات العمل، والجودة في المعلومات، وذلك من خلال الأنظمة والقوانين والسياسات والقرارات المنفذة داخل الوزارة، بهدف اتخاذ قرارات ملائمة على مستوى مرتفع من النزاهة والموضوعية. (صباح، 2023: 12). وعرفها (رزق وجوهر، 2022: 9) توفير المعلومات الكاملة للرأي

العام والمواطنين الراغبين في الاطلاع على أعمال الجامعات، وما يتعلّق بها من جوانب إيجابية أو سلبية دون تغيير وإخفاء. والشفافية في نظر (المعاينة 2021: 1054) تعني الوضوح والالتزام بالشروط المرجعية للعمل، وسهولة الإجراءات، وتكافؤ الفرص، ووضوح التشريعات، وسهولة فهمها، و موضوعيتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافةً إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع. ويرى كل من سعد (2021: 665)، والحري (2021: 8)، والشمرى (2021: 228)، والشهري (2020: 355)، وعبد الرحيم (2020: 581)، وسليمان (2020: 205)، بأنّ الشفافية الإدارية هي جميع الآليات والممارسات التي تنتهجها الإدارة، والتي تتضمن الوضوح بالقوانين والأنظمة، وتبسيط الإجراءات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والإفصاح عن النتائج، إضافة إلى نشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع، وسهولة الوصول إليها.

أهمية الشفافية الإدارية:

- تعد الشفافية الإدارية المحرك الجوهري لعمل المؤسسات وأولى خطوات الإصلاح الإداري، وتنبع أهميتها كونها قناة مفتوحة لتدفق المعلومات، كما تعتبر أداة إدارية ناجحة في الرقابة على جميع الأنشطة الداخلة أو الخارجة من المؤسسة، وتعتبر العين الذي تمر عليه كل الإدارات، وجميع الأشخاص ذوي العلاقة بالعمل المراد مراقبته وتكمن أهميتها فيما يلي:
- خلق بيئة عمل جاذبة ذات أهداف واضحة، مبنية على المصارحة، والمشاركة، والوضوح والذي يسهل على الأفراد إنجاز الأعمال، ويؤدي لنجاح واستمرارية المؤسسة. (بخيت، 2023: 647).
 - تعتبر من أهم ركائز ومحاور نجاح التنمية المستدامة، فهي توفر العمل في بيئة شفافة بالكامل وتؤدي إلى أداء بشري ومؤسسي جيد وبالتالي الوضوح والإفصاح. (Ali, 2022: 329).
 - توفير أنظمة على درجة عالية من الكفاءة، وتنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها، وتحفيز العاملين وزيادة أداؤهم وشدهم من خلال المصارحة وإيضاح المعلومات. (الشهري، 2020: 22).
 - تسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، وتعزز العمل الجماعي، والثقة في التعامل بين العاملين (عبد الرحيم، 2020: 595).
 - كشف المخاطر والمتغيرات قد تواجه المؤسسات، ومساعدتها في اتخاذ القرارات السليمة في مواجهة هذه المخاطر في وقت مبكر. (صباح، 2023: 22)، و(رمضان، 2019: 19).
 - مساعدة العاملين على فهم لوائح وقوانين العمل، وخلق جو من الثقة بين العاملين والإدارة (أبوريلة، 2018: 13).
 - تحسين جودة الأداء المؤسسي والعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومحاربة الفساد بكافة أشكاله، وتطبيق اللامركزية، ووضع الخطط التطويرية. (أبو مصطفى، 2017: 16).
 - اختيار قيادات إدارية تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء للمؤسسة والصالح العام. (الشلفان، 2021: 128).
 - تتمثل الشفافية الإدارية في كونها توفر حياة وظيفية أكثر أمناً للعاملين بالمؤسسة، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين جميع الإدارات فيها. (أبو سنجر، 2016: 19).
- خصائص الشفافية الإدارية:**
- لقد وضح كل من (الشهري، 2020: 30)، و(خليفة، 2020: 612)، و(الغالي والعامري، 2002: 220) الخصائص التي تتمتع بها الشفافية الإدارية بالنقاط التالية:
- أن تتسم الإجراءات الإدارية بدرجة عالية من المرونة والتخصصية والاستقلالية.
 - أن تتسم المعلومة عند نشرها بدرجة عالية من الدقة، والصدق سواء كانت معلومات إيجابية أو سلبية وتوفيرها لمن يحتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- كمال المعلومات دون حذف أو إضافة، واحتوائها على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لصنع القرار وتحقيق النتائج المخطط لها.
- سهولة تدفق المعلومات والوصول لها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية
- إيصال المعلومات للجهة الطالبة في الوقت المناسب حتى لا يتم إهمال المعلومات.
- تقديم المعلومات بأسلوب واضح يسهل فهمه للشخص الذي يستخدم هذه المعلومات، وبشكل موجز لاستغلال الوقت في تحليلها وصنع القرارات المناسبة.

أبعاد قياس الشفافية الإدارية:

1. التشريعات والقوانين والأنظمة:

إن شفافية التشريعات تعني الوضوح والدقة وإزالة الغموض، والعلنية، والبساطة، والنزاهة في تنفيذ التشريعات والأنظمة والقوانين وتطبيقها، كما وتعتبر إحدى أهم العوامل التي تساهم في استقرار البيئة الخاصة بالمؤسسات، والذي بدوره يترك الأثر الإيجابي على مسار العملية التربوية. (صباح، 2023: 22)، و (أبو مصطفى، 2017: 19). كما ووضحت الشهري (2020: 360) بأهمية مراجعة وتدقيق الأنظمة والتشريعات وتبسيطها في كافة المؤسسات التعليمية بحيث يسهل فهمها كونها مطلباً أساسياً من متطلبات الشفافية، ونشرها لكافة المستفيدين، والحرص على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة والتفاعل والعلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤوسيه، والذي يجعل القائد يعمل للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من آراء المرؤوسين بشكل بناء، كما تعتمد المشاركة على توسيع الصلاحيات وتفويض السلطة لمن هم ذوي كفاءة وخبرة، وتقديم جميع سبل الدعم في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة واشاعة روح التعاون بينهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (بدر وآخرون، 2020: 154).

3. تبسيط إجراءات وآليات العمل:

يعتبر الوضوح والعلنية والبساطة في إجراءات العمل من العوامل الجوهرية التي تساهم في تطبيق الشفافية في العمل الإداري كونها تساعد العاملين على العمل وفق خطوات منظمة ومحددة بعيداً عن الازدواجية، ودون اجتهاد في التفسير الذي يمكن أن يؤدي إلى آثار وعواقب غير محمودة، وتعتبر تبسيط إجراءات العمل دليلاً للعاملين يتبعونه من أجل القيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، كما أن وضوحها يساعد المستفيدين الخارجيين على تحقق أكبر استفادة ممكنة من المؤسسة (سعد، 2021: 667).

4. المصداقية في المعلومات:

المصداقية تتكون من ثلاث مقاربات "مصدقية المصدر والوسائط والرسالة" (Umeogu, 2012: 4)، ويرتبط مفهوم الشفافية الإدارية في البيانات من خلال نظم المعلومات، التي تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وإرسالها للمستفيدين حسب حاجاتهم، والمحافظة عليها، وتوفيرها، وحداثتها، والرجوع لها عند الحاجة، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المؤسسات وتحسين استخدام الموارد (العتيبي، 2015: 26).

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك العديد من الفوائد التي حظيت المؤسسات بها نتيجة لتطبيق الشفافية الإدارية، ويرى كل من (الشهري، 2020: 26)، و(اللوزي، 2002: 163) العديد من الآثار الإيجابية نذكر منها:

- تسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير التي تقاوم مساهم في إحداث التغيير المنشود.
- ترسخ قيم العمل الجماعي، والتعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج.

- توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك في العمل.
- تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية مركزية، إلى فرق.
- تدعو للمكاشفة، والمصارحة، والإفصاح عما يدور في النفس البشرية من تساؤلات.
- تجنب الأساليب التقليدية والاعتماد على سياسة تعليمية تزيد المهارات.
- تقليص المركزية وتقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات.
- تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها.
- العمل على اختيارات القيادات الإدارية، ذات النزاهة، والموضوعية، والانتماء، للمؤسسة.

مداخل إدارية مرتبطة بالشفافية الإدارية:

مدخل الإدارة المفتوحة: يُعدُّ طريقة جديدة للتفكير، حيث يقوم على طرق إدارية حديثة تسعى من خلالها لتحقيق التطور التنظيمي من خلال ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين. ويرى طاطاي (2010: 217) بظل المتغيرات المتلاحقة لابد للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المفتوحة بقصد الوفاء لتطلعات الأجيال الحالية والمستقبلية، وفي ظل صراع مستمر لمصادر القوة، أصبح من الضروري استحداث مناهج إدارية حديثة قادرة على إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية في المؤسسات، وكذلك تستطيع استيعاب كل الطموحات الاقتصادية.

مدخل الإدارة بالرؤية المشتركة: تقوم على مشاركة وتفاعل للأعضاء، والذي بدوره يساعد بشكل فعال في حل المشكلات، وإشراك الأعضاء في تحديد الأهداف الرئيسية، وتقييم أداء بعضهم البعض، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (خليل، 2021: 1). كما تعتقد (الساعاتي، 2003: 419) بأن للإدارة بالرؤية المشتركة العديد من المزايا التي تعزز الشفافية الإدارية حيث تعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجم المعلومات بين العاملين، ويركز منهج الرؤية المشتركة على التحفيز، والمكافآت، والعمل المستمر، والتقدير، والمشاركة، وكذلك خلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي.

مدخل الإدارة بالأهداف: يعدُّ أسلوبًا للتخطيط، وطريقة تتيح مشاركة أكبر وأعمق للموظفين، والفكرة الأساسية هي أنَّ مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والرقابة تتيح لهم الانخراط في أنشطة العمل، وتزيد من إدراكهم لأهميته، ممَّا يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك هناك افتراض ينصُّ على أنَّ مشاركة الموظفين تُسهم في تعزيز الشفافية الإدارية والتزامهم بخطط العمل وزيادة رضاهم الوظيفي. (علي، 2020: 2).

معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

تواجه الشفافية الإدارية العديد من المعوقات التي تقف أمام تحقيقها حيث وضع صباح (2023: 33) بان أبرز الصعوبات تكمن في مستوى الحرية القليلة الممنوحة للعاملين، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى اللبس والغموض. كما ويرى طراري (2022: 33) بوجود صعوبات تتمثل بعدم وجود القوانين والأنظمة الملزمة بتطبيقها، والتعقيد في الإجراءات، والروتين. كما أكد عبد الرحيم (2020: 599) بمجموعة مشكلات تتمثل بإساءة تفسير المعلومات، والفوضى والازدواجية، وغياب الثقافة التنظيمية. ووضحت أبو مصطفى (2017: 35) بوجود مشكلات عدة تحول دون تحقيق الشفافية الإدارية، ومنها تطبيق أنظمة قديمة، والجمود في سياسات وخطوات العمل، والازدواجية في العمل، والتعقيدات في العمل، والصعوبة في بيان أولويات الأهداف المراد تحقيقها، وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية.

الدراسات السابقة:

يمكننا القول بأن الشفافية الإدارية لا تولد من فراغ وإنما تتأثر بالعوامل التنظيمية المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسات بكافة أنواعها، وهنا سنتناول عرضُ لبعض الدراسات التي تناولت هذه الدراسة في البيئة المحلية والعربية والأجنبية،

لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض وأهداف الدراسة، وفي ضوء ما سبق فقد قام الباحث بترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم مع ذكر أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسات وهي على النحو التالي:

- دراسة صباح (2023) بعنوان: الشفافية الإدارية وأثرها في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (غزة-فلسطين).

هدفت الدراسة إلى التعرف عن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية وأثرها في تعزيز التمكين الإداري، وذلك بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارة، والبالغ عددهم (294) موظفاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (198) مفردة تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وبلغت الاستبانات المستردة (182). وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة حول الشفافية الإدارية حيث جاءت بوزن نسبي (73.27%)، كما جاءت الموافقة حول التمكين الإداري بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.60%) وبينت النتائج وجود علاقة طردية بينهم.

- دراسة الشهري والصائغ (2023) بعنوان: واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. (جدة-السعودية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (247) موظفاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (53) مفردة تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة وبدرجة مرتفعة حول تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بمتوسط عام (3.56).

- دراسة طراري (2022) بعنوان: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل. (الخليل -فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التعليم شمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والبالغ عددهم (1969)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (396) معلماً تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة وبدرجة كبيرة حول مستوى الشفافية الإدارية، ووجود علاقة طردية بين الشفافية وبين دافعية الإنجاز.

- دراسة رمضان (2019) بعنوان: الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة. (غزة-فلسطين).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (6202)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (450) عامل تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة وبدرجة كبيرة

حول درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، وكذلك درجة الشفافية وأداء العاملين بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين.

- دراسة العدوان (2022) بعنوان: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظير معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية. (الشونة-الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والبالغ عددهم (888)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (167) معلماً تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة مرتفعة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال، ووجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية والتواصل الفعال.

- دراسة نجيمي، وبولحية (2021) بعنوان: علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية وتحديد درجة ممارستها وعلاقتها بالأمراض التنظيمية من وجهة على أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الافتراضي (البريد الإلكتروني)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية والبالغ عددهم (58647)، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (260) عضو هيئة تدريس تم اختيارها عن طريق العينة القصدية. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة حول علاقة الشفافية الإدارية بالأمراض التنظيمية، وأن مستوى انتشار الأمراض التنظيمية في الجامعة جاءت ضعيفة، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين الشفافية الإدارية ومستوى انتشار الأمراض التنظيمية في الجامعة الجزائرية.

- دراسة Daniel (2020) بعنوان: الشفافية الوطنية وسلوك المواطنة لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ولاية الأنهار. (نيجيريا).

NATIONAL TRANSPARENCY AND CITIZENSHIP BEHAVIOUR OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN RIVERS STATE.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط الشفافية الوطنية بسلوك المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية في ولاية يفرز، وقد استخدمت الدراسة الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في ولاية يفرز نيجيريا، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تم توزيعها على (125) مدرسة تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة حول الشفافية وسلوك المواطنة، وكان العلاقة بين الوصول إلى المعلومات والروح الرياضية هي الأقوى، بينما بعد الايثار والاعلان الأضعف.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والشاملة حول مشكلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبلغ عددهم الإجمالي (684) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (01) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (01) مجتمع الدراسة الكلي

م	مجتمع الدراسة	العدد
1	جامعة الأقصى	169
2	الجامعة الإسلامية	335
3	جامعة الأزهر	180
	إجمالي العاملين	684

المصدر: (عمادة الشؤون الإدارية-الجامعات، 2023)

ويُؤرِدُ الباحث فيما يلي وصفاً دقيقاً لعينة الدراسة، حيث يبين التكرارات، والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

جدول (02) توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية

المتغير الديموغرافي	العينة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	163	66
	أنثى	84	34
	المجموع	247	100
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	29	11.7
	رئيس قسم	57	23.2
	موظف اداري	161	65.1
	المجموع	247	100
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	39	15.7
	أكثر من 10 سنوات	208	84.3
	المجموع	247	100
الجامعة	الأقصى	82	33.2
	الإسلامية	87	35.3
	الأزهر	78	31.5
	المجموع	247	100

أدوات الدراسة:

الاستبانة: قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث قام ببناء الاستبانة كأداة رئيسة كونها الأكثر ملاءمةً لهذا النوع من الدراسات الميدانية، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى عدة أقسام رئيسة وهي:

1- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية، ويتكون من (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

2- القسم الثاني: يتكون من 4 أبعاد مكونة من 32 فقرة وهي على النحو التالي:

✓ البعد الأول: التشريعات والقوانين والأنظمة، ويتكون من (8) فقرات.

✓ البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من (8) فقرات.

✓ البعد الثالث: تبسيط إجراءات العمل وآليات العمل، ويتكون من (8) فقرات.

✓ البعد الرابع: المصداقية في المعلومات والبيانات، ويتكون من (8) فقرات.

وتمت الإجابة عن كل فقرة من الأبعاد السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (03):

جدول (03) مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	درجة الموافقة	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
1	قليلة جداً	من 1 – 1.80	من 20%-36%
2	قليلة	أكبر من 1.80-2.60	أكبر من 36%-52%
3	متوسطة	أكبر من 2.60-3.40	أكبر من 52%-68%
4	كبيرة	أكبر من 3.40-4.20	أكبر من 68%-84%
5	كبيرة جداً	أكبر من 4.20-5	أكبر من 84%-100%

صدق الاستبانة: وقد قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بعدة طرق هي:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): لقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة - الاستبانة - في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وبعض المختصين التربويين في مجالات العمل المختلفة، والذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، من تعديل أو حذف أو إضافة فقرات، وصولاً للاستبانة بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للبعد التابعة له، والجدول (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له:

جدول (04) معاملات الارتباط بين الفقرات، والبعد الذي تنتمي إليه

(الشفافية الإدارية)							
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
التشريعات والقوانين والأنظمة		المشاركة في اتخاذ القرارات		تبسيط إجراءات وآليات العمل		المصادقية في المعلومات	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.708**	1	.617**	1	.720**	1	.862**
2	.553**	2	.674**	2	.661**	2	.698**
3	.797**	3	.544**	3	.589**	3	.725**
4	.794**	4	.615**	4	.731**	4	.800**
5	.782**	5	.720**	5	.826**	5	.650**
6	.652**	6	.698**	6	.744**	6	.727**
7	.535**	7	.620**	7	.626**	7	.547**
8	.612**	8	.532**	8	.645**	8	.767**

** دالة عند 0.01 * دالة عند 0.05 // غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط للشفافية الإدارية دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ج- الصدق البنائي (Structure Validity): وللتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، والجدول (05) يبين معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (05) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

الشفافية الإدارية				
م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (sig.)
1.	التشريعات والقوانين والأنظمة	8	.449*	.013
2.	المشاركة في اتخاذ القرارات	8	.605**	.000
3.	تبسيط إجراءات العمل وآليات العمل	8	.621**	.000
4.	المصادقية في المعلومات والبيانات	8	.592**	.001

** الارتباط دال إحصائياً عند $(0.01 \geq \alpha)$ ** الارتباط دال إحصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$ يوضح

الجدول السابق معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميمنة دالة عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

◀ ثبات الاستبانة: يتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين هما:

أ- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين: الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط (r) بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، ثم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) كالتالي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{1 + r} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط، والجدول (06) يبين النتائج:}$$

جدول (06) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1	البعد الأول: التشريعات والقوانين والأنظمة	8	.783	.644
2	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	8	.793	.586
3	البعد الثالث: تبسيط إجراءات وآليات العمل	8	.786	.648
4	البعد الرابع: المصادقية في المعلومات والبيانات	8	.890	.801

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة معامل الارتباط المصحح (سبيرمان براون) مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما طمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ويبين الجدول (07) النتائج التالية:

جدول (07) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	البعد الأول: التشريعات والقوانين والأنظمة	8	.834
2.	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	8	.775
3.	البعد الثالث: تبسيط إجراءات وآليات العمل	8	.841

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
4.	البعد الرابع: المصادقة في المعلومات والبيانات	8	.868

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة حيث تتراوح بين (0.775 ، 0.868)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما طمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

كما الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها.

2- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها:

أ- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له.

ب- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق البنائي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة.

ج- معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للتجزئة النصفية.

د- معامل ارتباط ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.

3- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي، لتبسيط العملية الإحصائية، ووصف عينة الدراسة المبحوثة.

ب- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأكثر من عينتين مستقلتين.

د- اختبار Scheffe لتحديد اتجاه الفروق.

د- معامل ارتباط بيرسون، وسبيرمان براون.

هـ- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

نتائج الدراسة وتفسيرها

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرة، وأدنى فقرة وتفسير نتائجها، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس وتفسيراتها:

ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لأبعاد المحور الأول وفقاً لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والجدول (08) يوضح ذلك:

جدول (08) تحليل أبعاد الاستبانة

م	محور الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	التشريعات والقوانين والأنظمة	3.49	.693	69.85	2
2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.04	.805	60.83	4
3	تبسيط إجراءات وآليات العمل	3.45	.753	69.03	3

4	المصدقية في المعلومات والبيانات	3.58	.789	71.64	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.52	.666	70.42	

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية يساوي (3.52)، والانحراف المعياري يساوي (0.666)، والوزن النسبي (70.42%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على تحقيق الشفافية الإدارية في معظم العمليات الإدارية، والذي بدوره يعزز قيم الولاء والتعاون وتضافر الجهود لدى العاملين، ويعمق انتمائهم للعمل؛ مما يسهم في زيادة انتاجيتهم، ويحقق الأهداف المرجوة.

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد احتل البعد الرابع "المصدقية في المعلومات" قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (71.64%)، وقد حصل البعد الثالث "تبسيط إجراءات العمل" على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (69.03%)، وقد حصل البعد الثاني "المشاركة في اتخاذ القرارات" على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي (60.83%).

كـ تحليل فقرات البعد الأول "التشريعات والقوانين والأنظمة": يبين الجدول (09) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الأول:

جدول (09) تحليل فقرات البعد الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تتسم التشريعات والقوانين والأنظمة بالوضوح.	3.84	.776	76.88	1
2	تتوفر تشريعات وقوانين وأنظمة تفي بكل احتياجات العمل الجامعي.	3.73	.773	74.61	2
3	تطلع إدارة الجامعة العاملين على التشريعات والقوانين فور صدورهما.	3.53	.986	70.63	4
4	تمنح الموظفين الصلاحيات المناسبة كل حسب العمل الموكل إليه.	3.64	.897	72.73	3
5	يتم تطبيق الأنظمة والتشريعات والقوانين على الجميع دون تمييز.	3.19	1.088	63.83	8
6	تراجع التشريعات والقوانين بشكل دوري لمواكبة مستجدات العمل.	3.30	.946	66.09	6
7	تتناسب التشريعات والأنظمة والقوانين مع الإمكانيات البشرية بالجامعة.	3.44	.861	68.75	5
8	تتبنى الجامعة فكرة إصدار تعليمات وقوانين جديدة تضمن حقوق العاملين.	3.27	1.006	65.31	7

يبين من الجدول (09) أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (1) بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (76.88%)، وأن أدنى فقرة في البعد هي الفقرة رقم (5) بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (63.83%).

كـ تحليل فقرات البعد الثاني "المشاركة في اتخاذ القرارات": يبين الجدول (10) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني:

جدول (10) تحليل فقرات البعد الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تُشارك إدارة الجامعة عاملها في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية.	2.77	1.012	55.39	8
2	تتخذ الجامعة القرارات دون أن تتأثر بعلاقات القوى الداخلية.	2.92	1.083	58.36	7
3	يُركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.39	.980	67.73	1
4	تعتمد على مبدأ الديمقراطية عند اتخاذ القرارات.	3.02	1.019	60.39	5

5	تتخذ القرارات بطريقة موضوعية بعيداً عن التحيز.	3.02	1.061	60.39	6
6	تُشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء الإبداعية لحل المشكلات.	3.11	1.046	62.19	2
7	تتخذ القرارات دون أن تتأثر بالضغط الاجتماعية.	3.07	.958	61.33	3

تبين من الجدول (10) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (3) بدرجة متوسطة ووزن نسبي (67.73%)، على الرغم من حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة، وأن أدنى فقرة في البُعد هي الفقرة رقم (1) بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (55.39%).

« تحليل فقرات البُعد الثالث "تبسيط إجراءات وآليات العمل": يبين الجدول (11) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث:

جدول (11) تحليل فقرات البُعد الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح.	3.68	.912	73.52	1
2	تتوفر أدلة إجرائية معلنة توضح إجراءات العمل لإنجاز المعاملات.	3.58	.912	71.64	3
3	يتم وضع لوحات إرشادية في أماكن بارزة تظهر خطوات سير المعاملات .	3.34	1.095	66.88	5
4	توفر إدارة الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام .	3.64	.910	72.73	2
5	تُنفذ إدارة الجامعة إجراءات العمل لجميع الحالات دون تمييز.	3.30	1.032	65.94	7
6	تخضع إجراءات العمل للمراجعة المستمرة لتبسيطها وتطويرها.	3.31	1.023	66.17	6
7	تُشارك إدارة الجامعة عاملها في تحديد إجراءات العمل المناسبة لإنجاز المعاملات دون تعطيل.	3.25	.934	65.08	8
8	تتعاون إدارة الجامعة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين خدماتها وبرامجها.	3.52	.924	70.31	4

تبين من الجدول رقم (11) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (73.52%)، وأن أدنى فقرة في هي الفقرة رقم (7) بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (65.08%).

« تحليل فقرات البُعد الرابع "المصداقية في المعلومات والبيانات": يبين الجدول (12) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الرابع:

جدول (12) تحليل فقرات البُعد الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تتصف المعلومات الصادرة عن إدارة الجامعة بالثقة والمصداقية.	3.72	.981	74.45	2
2	تتوفر المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب.	3.58	.963	71.64	6
3	يُنصح للعاملين الاطلاع على المعلومات التي تلزمهم في أداء مهامهم.	3.65	.975	72.97	3
4	تُمارس إدارة الجامعة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين.	3.25	1.005	64.92	8
5	تُثني الجامعة الثقة والمصداقية مع المجتمع الخارجي.	3.62	.963	72.34	5
6	تحرص الجامعة على تحديث المعلومات بشكل مستمر.	3.64	.931	72.81	4
7	تتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات.	3.77	.903	75.31	1
8	تنشر الأرقام والبيانات والمعلومات بكل دقة وشفافية.	3.43	1.105	68.64	7

تبين من الجدول (12) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (7) بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (75.31%)، وأن أدنى فقرة في البُعد هي الفقرة رقم (4) بدرجة متوسطة، ووزن نسبي (64.92%).

للنتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟ للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، والنتائج مبينة في الجدول (13):

جدول (13) نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)

الدلالة الإحصائية	القيمة Sig.	قيمة اختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محور (الشفافية الإدارية)
غير دالة	.090//	1.701	.673	3.57	163	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
			.643	3.42	84	أنثى	

//غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.090) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف إداري). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، ويتضح ذلك حسب الجدول (14) التالي:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

الدلالة الإحصائية	القيمة Sig.	قيمة اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	الدرجة الكلية للاستبانة
غير دالة	.234//	1.462	.646	2	1.292	بين المجموعات	
			.442	253	111.759	داخل المجموعات	
				255	113.051	المجموع	

//غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.234) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم، موظف إداري).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، والنتائج مبينة في الجدول (15):

جدول (15) نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test)

الدلالة الإحصائية	القيمة Sig.	قيمة اختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	محور (الشفافية الإدارية)
غير دالة	.892//	-.136	0.745	3.48	39	أقل من 10 سنوات	التشريعات والقوانين والأنظمة
			0.680	3.50	208	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	.916//	.105	0.736	3.05	39	أقل من 10 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.824	3.04	208	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	.583//	.549	0.720	3.50	39	أقل من 10 سنوات	تبسيط إجراءات وآليات العمل
			0.763	3.44	208	أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	.363//	.912	0.786	3.67	39	أقل من 10 سنوات	المصادقية في المعلومات
			0.790	3.56	208	أكثر من 10 سنوات	
دالة	.028	-2.209	0.714	3.34	39	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية للاستبانة

//غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، ويتضح ذلك حسب الجدول (16) التالي:

جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

الدلالة الإحصائية	القيمة Sig.	قيمة اختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محور (الشفافية الإدارية)
دالة	.002	6.345	2.700	2	5.400	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
			.425	253	107.651	داخل المجموعات	
				255	113.051	المجموع	

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر)، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Scheffe، كما هو موضح في الجدول (17):

جدول (17) اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق

Sig.	الخطأ المعياري	متوسط الفروق (I-J)	(J) الجامعة	(I) الجامعة
.006	.10040	-.32536*	الاسلامية	الأقصى
.014	.10040	-.29482*	الأزهر	
.006	.10040	.32536*	الأقصى	الاسلامية
.953	.09890	.03054	الأزهر	
.014	.10040	.29482*	الأقصى	الأزهر
.953	.09890	-.03054	الاسلامية	

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجامعة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

1. مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين الإداريين جاءت بوزن نسبي (70.42)، ومتوسط حسابي (3.52)، وهي بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد المصادقية في المرتبة الأولى يليه بُعد التشريعات والقوانين والأنظمة يليه بُعد تبسيط الإجراءات وفي المرتبة الأخيرة بُعد المشاركة في القرارات.
2. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
3. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (أكثر من 10 سنوات).
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

توصيات الدراسة:

1. اتباع نظام تشاركي في الإدارة لتعزيز النهج الديمقراطي، وتوسيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعيداً عن المركزية، من أجل تحقيق فاعلية الأداء.
2. ضرورة اتخاذ الإجراءات والسياسات اللازمة التي من شأنها أن ترفع مستوى الشفافية الإدارية.
3. إجراء مراجعة شاملة للتشريعات والقوانين، وتطويرها بما يتناسب مع روح العصر.
4. تدشين دورات ولقاءات، لتوضيح أهمية تطبيق الشفافية، ومناقشة المستجدات مع جميع العاملين واعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جو يسوده الثقة بين الإدارة العليا والعاملين.
5. غرس ثقافة المشاركة، والوضوح، والمصادقية، والتخلص من الروتين، والجمود، والضبابية.
6. اعتماد سياسة عامة، تتضمن إجراءات واضحة ومحددة للمطالبة بالمعلومات المحجوبة.
4. توفير قنوات اتصال خاصة بشكاوى المراجعين واعطائها أهمية كبيرة.

قائمة المراجع:

- الشهري، عبد الله. (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، الناشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020. 166.
- اللوذي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
- أبو حبيب، محمود. (2014). واقع تطبيق معايير الشفافية الإدارية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو ريالة، سميرة. (2018). درجة الشفافية الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة وعلاقتها بالثقة بين الهيئة التدريسية والإدارة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو سنجر، رامي. (2016). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو كريم، أحمد فتحي، "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
- أبو مصطفى، إيمان. (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميه. رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، ضاحي. (2020). درجة ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (20)، 345-394.
- نجيت، محمد. (2023). الشفافية الإدارية وأثرها في تطوير أداء الإدارة العامة، المجلة العلمية كلية الشريعة والقانون بأسبوط، المجلد الأول، العدد (35)، جامعة الأزهر، مصر.
- الحري، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للتربية التخصصية، المجلد 1 العدد (6)، 308-341.
- الحري، محمد. (2021). دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض. جامعة الطائف، مجلة كلية إدارة الأعمال، 1.
- الحشاش، خالد. (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليفة، المعتز. (2020). دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسبوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد (4)، 585-621.
- دعيبس، منال فؤاد. (2004). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.
- الربيع، صالح. (2015). الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في السعودية رؤية تطويرية مقترحة. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- رزق، رضا. وعلي، جواهر. (2022). متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد (80)، 1-25.
- رمزي، فهد. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- رمضان، زياد. (2019). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعد، محمد. (2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الحدود الشمالية، المجلد 51، العدد (2).
- سليمان، حنان. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية كلية التربية، العدد (76).
- الشلفان، عادل. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد (4)، 117-141.

- الشمري، خالد. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد (4)، 222-243.
- الشهري، أسماء. نجاة، الصائغ. (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء الأقسام. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، فلسطين، المجلد 7، العدد (5)، 17-46.
- الشهري، شبيخة. (2020). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد 1، العدد (187).
- صباح، عبد الحليم (2023). الشفافية الإدارية وأثرها في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأقصى، غزة.
- طاياي، كمال. (2010). الإدارة المفتوحة كنموذج ومنهج في الإدارة الجزائرية لتحقيق التغيير الفعال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدة العدد (4)، 215-224.
- طراري، محمود. (2022). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الغامدي، عبد الرحيم. (2020). أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي للعميل الداخلي - دراسة تطبيقية بجامعة الطائف. المملكة العربية السعودية- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد (13)، 154-175.
- المعاينة، عثمان. (2021). أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، المجلد الأول، العدد (36).
- نجيمي، عيسى. وبولحية، الطيب. (2021). علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد (3)، 128-150.
- خليل، احمد (2021). الإدارة بالرؤية المشتركة. تاريخ الاطلاع 28 مايو 2022م، الموقع: <https://www.al-madina.com/article/720676>
- الساعاتي، سامية (2003). الخوف الوظيفي كعقبة في سبيل تحسين الإنتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية، المؤتمر السنوي الثالث، إستراتيجية التغيير وتطوير مؤسسات الأعمال المنعقد في القاهرة، 1993، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، الطبعة الأولى، 2003.
- الطوخي، سامي، الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات، 2009/09/30، متاح في: <http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts>
- علي، هيفاء. (2020). الإدارة بالأهداف أسلوب للتخطيط والرقابة، الإدارة والقيادة، أكاديمية حاسوب، <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>.
- اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة (2017). دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، عمان المملكة الأردنية.
- هيئة مكافحة الفساد (2020). مكافحة الفساد: تحديات وحلول، ط. 1.
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء (2019). التقرير الختامي حول مشاركة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في جائزة التميز لأفضل دائرة حكومية لعام 2019 حسب تقييم جودة الأداء الحكومي، فلسطين.
- Ali, A. R. N., Abdul-Hassan, M. T., & Mat rood, S. N. (2022). Administrative Transparency and its Impact on Reducing Levels of Job Alienation: An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Workers in Al-Muthanna Governmental Cement Plant. Web ology, 19(1), 324-340.
- Daniel, Enyia, Charles (2020). National Transparency and Citizenship Behavior of Public Secondary School Teachers in Rivers State. Nigerian Academy of Management Journal, Vol.15, Number 1, PP 143-153.
- Langell Cecilia (2021). Financial reporting transparency, citizens' understanding, and public participation: A survey experiment study. Volume101, Issue2 June 2023, The Authors. Public Administration published by John Wiley & Sons Ltd, 584-603.
- Pubic administration <https://doi.org/10.1111/padm.12804>.
- Umeogu. (2012). Source Credibility: A Philosophical Analysis, Vol.2, No.2, 4-115.