

**درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في  
الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر  
أعضاء الهيئة التدريسية**

**د. مروان عادل علاونه / كلية العلوم الإدارية /  
جامعة الاستقلال**

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة (250) عضواً، وأخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من (110) عضواً، توصلت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية، وكانت معيقات ممارسة الشفافية بدرجة عالية وكانت أهم المعيقات هي: كثرة الإجراءات السرية، وتدني مستويات الحرية والديمقراطية، وضعف محاربة الجامعات لأنماط الفساد الإداري.

وقد اوصت الدراسة بضرورة اعطاء المزيد من منح الحرية والديمقراطية للعاملين وتشجيعهم على مناقشة القضايا والأمور التي تواجههم والعمل على محاربة أنماط الفساد الإداري ومواجهته والتصدي له من قبل العاملين بالجامعات الحكومية.

**كلمات مفتاحية:** الشفافية، الشفافية الإدارية، المعيقات.

## ABSTRACT

The study aimed to know the degree of practicing administrative transparency and its impediments in Palestinian Governmental universities from the point of view of the members of teaching staff. The researcher applied the descriptive analytical methodology. The researcher used the questionnaire as a tool for gathering information. The population of the study consisted of (250) members. The researcher took a random sample consisting of (110) members. The results indicated that the practicing of administrative transparency was a medium degree at the governmental universities. The impediments of practicing transparency was at a high degree. The most important impediments were: many procedures, hidden low levels of freedom and democracy and the weakness of fighting the patterns of administrative corruption.

The study recommended the necessity of giving more freedom and democracy for the employees and encouraging them to discuss issues and matters that face them and working on fighting the patterns of administrative corruption and confronting them.

**Key Words:** Transparency, Administrative Transparency, Impediments.

## المقدمة:

يُعد التعليم الجامعي من أهم الركائز التي يقوم عليها نهوض المجتمع، ويلعب التطوير في التعليم الجامعي دوراً واضحاً في تغيير ملامح تطور المجتمع، ومن المعروف أن ما يقف وراء حضارة المجتمع أنظمة إدارية وقانونية تنظم المجتمع وتحكمه، يهدف إلى تحسين الصورة ومناهضة الفساد وبالتالي نشر القيم الفاضلة، وتحديد مواطن القصور الإدارية والكشف عنها، والعمل على تشخيصها ودراستها وبالتالي إيجاد الحل الأفضل لأي معضلة إدارية تواجهها في الجامعات.

وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يعمل على توفير المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف (Bogus Empowerment) للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، 2005، 72).

ونظراً لأن الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى: النوع الأول يتعلق بقوى داخلية (تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه)، والنوع الثاني يرتبط بقوى من خارج النظام الجامعي (البيئة الخارجية للجامعة). وهذا يستلزم من الجامعة أو المؤسسة الأكاديمية تعزيز الشفافية الإدارية الداخلية وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين العاملين وتشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصادقية بين أفرادها، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار، وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية. (حرب، 2011).

ومن أجل تعزيز الشفافية الإدارية يجب على إدارة الجامعات تعزيز الثقة بينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية من خلال نشر المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية، ونشر المعلومات المتعلقة بالجامعة، ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات وقائية وفورية لحل جميع المشاكل التي تواجهها مستقبلاً، ويجب على الجامعات أن تربط بين حاجة المجتمع والبرامج التي تقدمها، وتمكين الجهات الرقابية المختصة بالاطلاع عليها.

الشفافية كسائر المبادئ التي تتعرض لمعوقات تؤثر سلباً على سير العملية الإدارية في أي مؤسسة، لذلك كان لا بد من التركيز على هذه المعوقات والعمل على دراسة ظروفها من أجل إيجاد الظروف الأمثل لسير العملية الإدارية كما هو مخطط لها لتحقيق الأهداف المنشودة منها في أي مؤسسة كانت.

وبسبب انشغال الإدارة العليا الجامعية بالأعمال الورقية والمكتبية وبعدها عن الواقع، فإن هذا يشجع الإدارة الوسطى على عدم التعامل مع الأمور بجدية وإخفاء الكثير منها، وقد تلعب المصالح الشخصية دوراً أيضاً في التأثير على آليات التقييم والمحاسبة، فهذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى إهدار الشفافية على جميع الأصعدة.

وتطرق الكثير من الباحثين لموضوع الشفافية الإدارية وإلقاء الضوء على مضامينه وتوفير بعض الممارسات التي ترقى بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة، ونظراً للأهمية الكبرى للشفافية الإدارية فقد ركزت الدراسة على دراسة العوائق ومواطن الضعف وكل ما يحول دون تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والعمل على عدم إخفاء السلبيات بل إظهارها ودراسة أسبابها ووضع البدائل المناسبة لتجنبها في المستقبل.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لمدى أهمية التعليم الجامعي وما يترتب عليه من ملامح تؤثر بشكل ملموس في المجتمع وحضارته، وتقع على الجامعات دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة وذلك لمعالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الاجراءات من اجل مكافحة الفساد الإداري، لذا كان لا بد من وضع قوانين وضوابط لتنظيم هذه المؤسسات وللتأكد من أنها ذاهبة في الاتجاه الصحيح وتحقق الأهداف المنشودة منها، وحيث أن الباحث يعمل في مؤسسة تعليمية، فقد لمس وجود بعض المشكلات الإدارية سببها الرئيس تغيب مبدأ الشفافية الإدارية، ووجود العديد من المعوقات التي تعيق ممارسة الشفافية، وعليه تحاول الدراسة تسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ويُعد مبدأ الشفافية من أهم المبادئ الإدارية التي تضع القائد والمدير في الصورة الحقيقية لما يجري في هذه المؤسسات، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
2. ما أهم معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية ؟

## فرضية الدراسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية؟

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

1. أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حيث يلقي هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من إدارة الجامعات والمسؤولين فيها.
2. أهمية الفئة التي يتناولها وهي أعضاء هيئة التدريس والذي يعول عليهم الجانب الأكبر والأهم من تطوير العملية التعليمية.
3. توفير قاعدة بيانات لإدارة الجامعات حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعرفة معوقات وسبل تحسينها.
4. توفير المعلومات للباحثين حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها وطرق تحسينها.
5. تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تحسين درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية الموجودة فيها.
2. التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
3. التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية) على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية والبشرية: اقتصرت الدراسة على بحث درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة الخضوري) من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الخضوري وجامعة الاستقلال.
- الحدود الزمانية: قام الباحث بإجراء الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2016/2015.

## مصطلحات الدراسة:

### الشفافية:

هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والجهات المانحة والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي. (النصر، 2007، 144).

وهي نوع من أنواع الرقابة على العمل تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها (الحربي، 2012، 7).

### الشفافية الإدارية:

منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة. والقائد ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقارنة دوائر الشبهات عموماً والمالية خاصة ويبعد تماماً عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذا شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه. (الكردي، 2015)

### معوقات الشفافية هي:

العوامل والمؤثرات السلبية التي قد تحول دون تحقيق ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات (العمرى، 2013، 10).

## الدراسات السابقة:

**دراسة الشمري (2014)** بعنوان «الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية». تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الأنماط القيادية السائدة هي النمط التسلسلي وبشكل مرتفع، والنمط الديمقراطي والنمط المتسيب (المتساهل) بدرجة متوسطة، ومستوى الشفافية الإدارية السائدة كان مرتفعاً.

**دراسة العمري (2013)** بعنوان «درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها»، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية السعودية والبالغ عددهم (5346) عضواً، بينما كانت عينة الدراسة (1070) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد شفافية الاتصال وأقلها بعد شفافية المساءلة. وأظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية كانت كبيرة.

**دراسة الحربي (2012)** بعنوان «درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود»، استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (410) افراد منهم (352) عضو هيئة تدريس و(58) إدارياً وبلغت عينة الدراسة (76) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية لدى الأقسام الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجمل الدراسة كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير (طبيعة العمل) في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

**دراسة حرب (2011)** بعنوان «واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية»، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية

في الجامعات الفلسطينية وأظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، كما بينت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

**دراسة الحسن (2010)** هدفت التعرف الى درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرتها. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام والإشراف التربوي وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم (693) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، كما اشارت النتائج الى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديريات المدارس الحكومية الثانوية.

**دراسة السبيعي (2010)** هدفت التعرف إلى مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (503) فرداً، وتم استرجاع (355) استبانته. وكانت أهم نتائج الدراسة، أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض، وأن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبائية عنها وإعلانها يعتبر متوسطاً، وأن مستوى "التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة" مستوى منخفض، وأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.

**دراسة الشمري (2009)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في

الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (80) فقرة، وتوصلت الدراسة الى أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، كما تبين وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى متغيري «الجامعة، والرتبة الأكاديمية»، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

**دراسة الشواورة (2009)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من (73) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية لديهم جاءت مرتفعة ومجالاتها أخذت الترتيب الآتي: الاتصال، العلاقات ثم التشريعات، ثم المعلومات وتصميم الأداء وأخيراً اتخاذ القرارات مع وجود معوقات تحول دون تحقيق الشفافية لدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشفافية في المعلومات تعزى إلى متغير الخبرة والرتبة الأكاديمية وهي لصالح أستاذ مساعد وأستاذ مشارك.

**دراسة (العتيبي، 2008)** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (276) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة، إلى أن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة، وأن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية كان مرتفعاً، كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

**دراسة الفانك (2007)** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الشفافية في الجامعات الحكومية، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (1740) عضواً، وأخذت عينة عشوائية (117) عضواً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال تركز على المالية، القيادة، المعرفة، الأفراد، والعمليات، وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

**دراسة (Svensson, 2007):** تتناول الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم

العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهرية تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفير درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين، ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليص إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى، وتؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة، وظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة.

**دراسة الطشه (2007)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة، تكونت عينة الدراسة من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكانت أهم نتائج الدراسة ان درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل، وان هناك فروق دالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، وهناك فروق دالة إحصائية إلى متغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات الإدارية لصالح حملة الثانوية العامة، وهناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة، في مجالات الأداء والتعليم والإجراءات وآليات العمل والاتصال. كما تبين ان هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى إلى متغير الوظيفة في جميع المجالات.

**دراسة أبو كريم (2005)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات: الأولى للتعرف إلى درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (306) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، وأن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية

في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس/ نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، وفاعلية الاتصال الإداري.

**دراسة ارتيمية ( 2005 )** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار. وسعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة، وإن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم، وواقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب، ولا يوجد ثقة بمصادقية عملية التقييم، إذ أن هناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

**دراسة (Mitchell,2004)** هدفت الدراسة التعرف إلى آراء المديرين المنضمين ببرامج التطوير المدرسي عن تأثير الشفافية في الإصلاح المدرسي، وتكونت العينة من (20) مديراً وتم جمع المعلومات عن طريق إجراء المقابلات مع جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يدركون مفهوم الشفافية وأهدافها وينظرون إليها بجدية واهتمام، ويشعرون أيضاً أن الشفافية المستندة على الأداء تقيس الأهداف المرتبطة بالتطوير المدرسي بشكل أفضل.

**دراسة (Grigorescu,2003)** بعنوان «الشفافية وتأثير المنظمات الدولية على التعزيز الديمقراطي» استخدم الباحث اختبار الدو المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية (IOS) في مجال زيادة الشفافية المحلية. أهم النتائج للدراسة: بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبل المنظمات الدولية، أصبحت الحكومات تتعامل مع مستويين من مستويات لعبة المعلومات. عندما يوفر المعلومات على المستوى الدولي وفي هذه الحالة يجب أن يأخذوا بالحسبان كيف أن هذه المعلومات سوف تؤثر على السياسات المحلية (الوطنية).

**دراسة (Piotrowski,2003)** بعنوان «الشفافية الحكومية والأداء الوطني: تطبيق قانون حرية المعلومات» حيث تحلل هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق

قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدم الباحث أسلوب المقابلات. وكانت أهم النتائج: الشفافية ساعدت على فهم أن نشاطات قانون حرية المعلومات تم تبنيها للمبادرات الإدارية، وأن مهمة الاعتماد على الإصلاحات الإدارية يمكن أن تؤثر على القيم الديمقراطية الأساسية، والوظائف الحكومية مثل حرية المعلومات.

دراسة (Hancock&Hellawell,2003): بعنوان «الشفافية والإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية ورئيس قسم في واحدة من الجامعات في المملكة المتحدة في التعامل مع رؤسائهم وتابعيهم»، حيث تم مقابلة (14) فرداً من هذه الإدارة ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمون بشكل كبير جداً بالشفافية وحرية تدفق المعلومات واعترفهم بأنهم في بعض الأحيان تعاملوا بطريقة سرية.

دراسة أبو النادي (2001) هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. واستخدمت الباحثة في جمع البيانات استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تشمل جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (69) رئيس قسم. واشتملت الأداة على (40) فقرة تغطي كل مجموعة منها مجالاً تظهر من خلاله الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية في المجالات الآتية: (اتخاذ القرارات، التعليمات، الاتصال، والتطوير الإداري). أما نتائج الدراسة فإن من أهمها أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة، وأن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية/ الأكاديمية) ككل في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ بأن الدراسات السابقة تناولت موضوع الشفافية بشكل عام، والشفافية الإدارية بشكل خاص، وكان هناك تنوع في أهداف هذه الدراسات مما انعكس على نتائجها، واشتركت هذه الدراسات بأنها حاولت توضيح كافة الجوانب المتعلقة بالشفافية، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا ما يأتي:

معظم هذه الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات مثل دراسة ابو النادي(2001)، الحجار(2003)، ارتيمة(2005)، ابو كريم(2005)، الطشه(2007)، حرب(2011)، الحربي(2012)، الشمري(2014).

أكدت بعض الدراسات أهمية الشفافية الإدارية وضرورة ممارستها في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة ابو النادي (2001)، الحجار (2003)، ابو كريم (2005)، الفانك (2007)، العتيبي (2008)، الشواور (2009)، الشمري (2009)، حرب (2011)، الحربي (2012)، الشمري (2014)، هانكوك وهيلويل (2003)، وميتشل (2004).

اشتملت عينات معظم الدراسات السابقة على رؤساء ونواب الرئيس وعمداء ورؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات. واتفقت الدراسات السابقة مع بعضها في المجال الذي تبحث فيه هذه الدراسة وهو الجامعات، وطريقة جمع البيانات والمعلومات وهو الاستبانة كأداة لتحقيق اهداف الدراسة اعتماد المنهج الوصفي للدراسة. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة وهو التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية ومعيقاتها وطرق تحسينها ومجتمع الدراسة التي اجريت فيه وهو الجامعات الحكومية الفلسطينية. كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة بتحديد وبلورة مشكلة الدراسة، والاطلاع على الأدب النظري لتحديد وبناء أداة الدراسة.

## الاطار النظري

### المقدمة:

الشفافية تعتبر من المفاهيم التي دخلت حديثاً في الإدارة والتي يجب ان تأخذ بها جميع المؤسسات الإدارية، كونها تعمل على علاج العديد من المشاكل الإدارية مثل غموض اللوائح والقوانين، وتبسيط الاجراءات من اجل الحد من الفساد الإداري، وتزويد الثقة كلما منحت المنظمات موظفيها والمراجعين الخدمات الجيدة والمطلوبة منها، واستحوذ مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، إلا أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والافصاح، والوضوح، والمشاركة

### مفهوم الشفافية:

تعرفت الشفافية بوضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرورتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (الخرابشة، 1997، 341).

### أهمية الشفافية الإدارية:

تتطوي الشفافية على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:

1. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات (السبيعي، 2010، 17).
2. تحارب الشفافية الفساد بكافة صوره وأشكاله (خرابشة، 1997، 242).
3. تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من: وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية (اللزوي، 2000، 163).
4. تعمل الشفافية على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد.
5. تساعد الشفافية التشريعات في منع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الاجراءات (الحري، 2012).

## أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الإطلاع على أدبيات الشفافية نرى أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى ما يأتي:

**أولاً:** الشفافية الخارجية: ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم، حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أداؤها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع. (Henriques,2007,30).

**ثانياً:** الشفافية الداخلية: وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد. (أبو كريم، 2005).

وأشار (دعيبس 2004، 76) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية:

1. الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة متعسفة او مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها.
2. الشفافية المؤدلجة: هي تلك التي تنطلق من مصالح وايدلوجيا مُصدرها ومُصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على نتائجها، وتبرز لخدمة هدف معين .
3. الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه.

## مستويات الشفافية الإدارية:

هناك مستويان للشفافية يحب التمييز بينهما حتى نستطيع تقييم المنظمة في أنها تراعى مبدأ الشفافية في نشر المعلومات:

**أولاً: المستوى الذاتي:** إن شفافية الإجراءات الإدارية في هذا المستوى تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

1. تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
2. تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
3. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
4. اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
5. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
6. تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
7. تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
8. تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

**ثانياً: المستوى الشمولي في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:**

1. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
2. تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز ب:
  - سيادة روح المشاركة والحوار.
  - البعد عن فلسفة التوجه المباشر.
  - عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.
  - تحديد آليات التنسيق والمتابعة.
3. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
4. تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية والرقابة المحاسبية والإدارات المالية والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.

إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله. (عليان وجرار، 1997، 354).

## **الطريقة والإجراءات:**

### **منهج الدراسة:**

استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الفروقات بين متغيرات الدراسة، وجمع البيانات واستخدم التحليل الإحصائي لفحص الفرضيات بهدف تفسير النتائج.

### **مجتمع الدراسة:**

تشكل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الاستقلال وجامعة خضوري حيث كان عددهم (250) عضو هيئة تدريس حسب ما اشارت دائرة الموارد البشرية في كليتهما الجامعتين.

### **عينة الدراسة:**

وزعت (110) استبانته على أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة خضوري وجامعة الاستقلال واسترد منها (100) استبانته صالحة للتحليل علما بأن الباحث راعى عند اختيار العينة التوزيع حسب الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية، حيث كانت موزعة على الفئات كافة وتحقق الهدف، واختيرت العينة باستخدام العينة العشوائية والجدول التالي يصف الدراسة بناء على متغيراتها المستقلة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	78.0
	أنثى	22	22.0
	المجموع	100	100.0
الجامعة التي تتبعها	جامعة الاستقلال	40	40.0
	جامعة خضوري	60	60.0
	المجموع	100	100.0
الدرجة العلمية	استاذ	6	6.0
	استاذ مشارك	2	2.0
	استاذ مساعد	34	34.0
	محاضر	58	58.0
	المجموع	100	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	34	34.0
	من 5-10 سنوات	44	44.0
	اكثر من 10 سنوات	22	22.0
	المجموع	100	100.0
نوع الكلية	علوم انسانيه	35	35.0
	علوم ادارية	42	42.0
	هندسة وعلوم	15	15.0
	قانون	8	8.0
	المجموع	100	100.0

## أداة الدراسة وصدقها:

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها ومنها دراسة العمري (2013) قام بتطوير استبانة من أجل دراسة متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال التخصص، واشتملت الدراسة على جزأين أساسيين وهما:

- **أولاً:** البيانات الشخصية التي تتعلق بالجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية.
- **ثانياً:** تكون هذا الجزء من فقرات الاستبانة جميعها البالغ عددها (85) فقرة موزعة على سبعة مجالات وسؤال مفتوح تمثلت في الشفافية في الأنظمة والقوانين وله (9) فقرات، الشفافية في المعلومات وآليات العمل وله (16) فقرة، الشفافية في صناعة القرارات ولها (10) فقرة، والشفافية في الاتصال الإداري وله (9) فقرة، الشفافية في تقييم الأداء وله (11) فقرة، الشفافية في المساءلة وله (10) فقرة الشفافية في الاتصال الإداري وله (10) فقرة بالإضافة الى معيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حيث كانت مكونه من (20) فقرة بالإضافة الى سؤال مفتوح وكان نصه ما الطرق التي تقترحها للتغلب على معيقات ممارسة الشفافية الإدارية وتحسينها في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة التي استخدمها الباحث تم استخدام معادلة (كرونباخ الفا)، حيث قام الباحث بإيجاد كل محور على حدة وفي النهاية تم إيجاد معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة وكانت على النحو الآتي:

### الجدول (2): معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
1	الشفافية في الأنظمة والقوانين	0.92
2	الشفافية في المعلومات وآليات العمل	0.94
3	الشفافية في صناعة القرارات	0.88

0.92	الشفافية في الاتصال الإداري	4
0.92	الشفافية في تقييم الأداء	5
0.93	الشفافية في المساءلة	6
0.94	معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية .	7
0.96	معامل الثبات لجميع فقرات الأداة	5

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.88-0.94) حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.96) وجميع هذه القيم مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

## نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء الإجابة على فرضيات الدراسة وفحصها إحصائياً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولتفسير نتائج الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية الآتية:

- 4.21 فأكثر عالٍ جداً
- من 3.41-4.20 عالٍ
- 2.61-3.40 متوسط
- 1.81-2.60 منخفض
- أقل من 1.81 منخفض جداً

وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

## نتائج اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس للدراسة هو:

ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية كنسب مئوية ونتائج الجدول (3) تبين ذلك:

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الشفافية في الأنظمة والقوانين	3.0633	0.82232	61.26%	متوسط
2	الشفافية في المعلومات وآليات العمل	2.9025	0.74038	58%	متوسط
3	الشفافية في الاتصال الإداري	2.8933	0.83072	57.8%	متوسط
4	الشفافية في تقييم الأداء	2.7275	0.77243	54.55%	متوسط
5	الشفافية في صناعة القرارات	2.7220	0.70676	54.4%	متوسط
6	الشفافية في المساءلة	2.7040	0.81475	54%	متوسط
	الدرجة الكلية	2.8354	0.68595	56.6%	متوسط

يتضح من خلال البيانات في الجدول (3) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.06) إلى (2.70)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية كانت متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.83)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية متوسطة. والجدول السابق يشير إلى أن هناك ممارسة للشفافية بشكل متوسط حيث كان أكثر ممارسة للشفافية حسب هذه الدراسة في الأنظمة والقوانين وتليها في المعلومات وآليات العمل ثم الاتصال الإداري ومن ثم تقييم الأداء و ثم صناعة القرارات ثم المساءلة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح الأنظمة والقوانين وتفسيرها الخاطئ من قبل المسؤولين، وعدم وجود رقابة إدارية ومساءلة للمسؤولين بالجامعات، ونظام الاتصالات الموجود في الجامعات غير واضح، وبروز العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف والتعيين والترقية والتقييم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (2013)، والطشه (2007)، ودراسة ابو النادي (2001)، وارتيمة (2005)، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ابو كريم (2005)، ودراسة بيوتروسكي (2003) حيث كانت نتائج الدراسة مرتفعة.

## نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما معيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (4) تبين ذلك

### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة بدرجة معيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
1	كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلباً على مستوى الشفافية.	3.76	1.046	عالٍ
2	مستويات الحرية والديمقراطية متدنية في الجامعة.	3.70	1.115	عالٍ
3	قلة الوسائل الإلكترونية اللازمة لتسريع عملية الشفافية.	3.64	0.990	عالٍ
4	ضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري الموجود فيها.	3.59	1.055	عالٍ
5	الإعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعة يتم بصورة غير واضحة.	3.58	1.174	عالٍ
6	كثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها.	3.53	1.105	عالٍ
7	وجود درجة عالية من الشفافية تؤدي إلى كشف عيوب الجامعة.	3.53	1.210	عالٍ
8	الإفصاح والوضوح يؤدي إلى الإحراج للمسؤول والمدير.	3.49	1.133	عالٍ
9	ضعف مشاركة المجتمع المحلي للجامعة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.	3.48	1.159	عالٍ
10	ضعف تشجيع الجامعة لموظفيها على تطبيق مبدأ الإدارة الذاتية.	3.47	1.141	عالٍ
11	قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي المراجعين.	3.44	1.085	عالٍ

12	ضعف تشجيع الجامعة لموظفيها مناقشة القضايا التي تواجههم.	3.42	1.112	عالٍ
13	قلة وضوح أسس ومبادئ الشفافية للموظفين، وبالتالي تدني معرفة الدرجة الملائمة من الشفافية.	3.41	1.074	عالٍ
14	انتشار الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الجامعة.	3.38	1.071	متوسط
15	الإعلان للمواطنين عن توفر وظائف شاغرة في الجامعة يتم بطريقة غير واضحة.	3.33	1.092	متوسط
16	قلة توفير الجامعة للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء.	3.30	1.087	متوسط
17	سيادة الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم لموظفي الجامعة.	3.28	1.190	متوسط
18	ضعف قدرة الجامعة على التوافق والتنسيق بين الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارية في مجالات الأنظمة والقوانين.	3.22	1.160	متوسط
19	قلة وضوح الأنظمة والقوانين الصادرة من الجامعة.	3.20	1.279	متوسط
20	ضعف الروابط الشخصية بين موظفي الجامعة	3.16	1.012	متوسط
	الدرجة الكلية	3.44	1.10	عالٍ

يتضح من خلال البيانات في الجدول (4) أن درجة معيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية كانت ما بين العالية والمتوسطة، فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.16) إلى (3.76)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية فقد كانت عالية وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.44)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة معيقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية عالية، ويشير الجدول السابق إلى أن معيقات ممارسة الشفافية في الجامعات الفلسطينية حيث كانت على النحو الآتي: كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلباً على مستوى الشفافية، ومستويات الحرية والديمقراطية متدنية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقلة الوسائل الإلكترونية اللازمة لتسريع عملية الشفافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وضعف محاربة الجامعات الحكومية الفلسطينية لأنماط الفساد الإداري الموجود فيها، والإعلان عن القرارات التي تتخذها الجامعات الحكومية الفلسطينية يتم بصورة غير واضحة، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها في

الجامعات الحكومية الفلسطينية، ووجود درجة عالية من الشفافية تؤدي إلى كشف عيوب الجامعات الحكومية الفلسطينية، والإفصاح والوضوح يؤديان إلى الإحراج للمسؤول أو المدير في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وضعف مشاركة المجتمع المحلي للجامعات الحكومية الفلسطينية في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها.

## نتائج فرضيات الدراسة:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية؟. ومن أجل تحليل هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى خمسة أسئلة وفيما يلي عرض نتائج هذه الأسئلة:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس؟

ومن أجل اختبار ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ونتائج الجدول (5) توضح ذلك

### الجدول (5):

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجنس

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	فارحنلا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
الشفافية في الأنظمة والقوانين	نكر	78	3.0698	0.84	0.147	0.88
	أنثى	22	3.0404	0.74		
الشفافية في المعلومات وآليات العمل	نكر	78	2.8558	0.76	-1.191	0.23
	أنثى	22	3.0682	0.64		

0.37	-0.893	0.75	2.6885	78	ذكر	الشفافية في الاتصال الإداري
		0.52	2.8409	22	أنثى	
0.31	-1.005	0.88	2.8490	78	ذكر	الشفافية في تقييم الأداء
		0.60	3.0505	22	أنثى	
0.38	0.209	0.83	2.7361	78	ذكر	الشفافية في المساءلة
		0.56	2.6970	22	أنثى	
0.78	-0.269	0.86	2.6923	78	ذكر	الشفافية في صناعة القرارات
		0.64	2.7455	22	أنثى	
0.58	-0.553	0.73	2.8152	78	ذكر	الدرجة الكلية
		0.48	2.9071	22	أنثى	

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجنس. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الكلي (0.58) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس أي أنه لا يوجد فروق من وجهة نظر الذكور والإناث حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك قوانين وانظمة موحدة في الجامعات الحكومية وأن هناك قوانين وانظمة مطبقة في تلك الجامعات موحدة لجميع الفئات فلا يوجد اختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجنس فإن الذكور والإناث تحكمهم قوانين خاصة في الجامعات الحكومية.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة التي تتبعها؟

ومن اجل اختبار ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

### الجدول (6)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجامعة التي تتبعها

المجالات	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الشفافية في الأنظمة والقوانين	الاستقلال	40	3.0333	0.79	-0.297	0.76
	خضوري	60	3.0833	0.85		
الشفافية في المعلومات وآليات العمل	الاستقلال	40	2.8313	0.72	-0.784	0.43
	خضوري	60	2.9500	0.75		
الشفافية في الاتصال الإداري	الاستقلال	40	2.7100	0.65	-0.138	0.89
	خضوري	60	2.7300	0.74		
الشفافية في تقييم الأداء	الاستقلال	40	2.8694	0.79	-0.234	0.18
	خضوري	60	2.9093	0.86		
الشفافية في المساءلة	الاستقلال	40	2.7250	0.71	-0.026	0.79
	خضوري	60	2.7292	0.81		
الشفافية في صناعة القرارات	الاستقلال	40	2.6550	0.78	-0.489	0.62
	خضوري	60	2.7367	0.84		
الدرجة الكلية	الاستقلال	40	2.8040	0.65	-0.373	0.71
	خضوري	40	3.0333	0.79		

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجامعة التي تتبعها. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الكلي (0.71) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة التي تتبعها أي أنه لا يوجد فروق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة خضوري وجامعة الاستقلال حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك إدارة عليا موحدة لكلا الجامعتين وأن طبيعة النظام في جامعة خضوري وجامعة الاستقلال متشابهة كما أن طبيعة الانظمة في الجامعتين كليهما متشابهة فظهر أنه لا يوجد اختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الجامعة التي تتبعها.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير الدرجة العلمية؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الدرجة العلمية. فقد استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

### الجدول (7)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
الشفافية في الأنظمة والقوانين	المربعات بين الفئات	3	2.364	0.788	1.171	0.325
	المربعات الداخلية	96	64.581	0.673		
	المجموع الكلي	99	66.945			

0.331	1.155	0.630	1.891	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في المعلومات وآليات العمل
		0.546	52.377	96	المربعات الداخلية	
			54.268	99	المجموع الكلي	
0.019	3.496	1.624	4.871	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في صناعة القرارات
		0.464	44.581	96	المربعات الداخلية	
			49.452	99	المجموع الكلي	
0.262	1.354	0.924	2.773	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في الاتصال الإداري
		0.683	65.546	96	المربعات الداخلية	
			68.319	99	المجموع الكلي	
0.034	3.002	1.688	5.065	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في تقييم الأداء
		0.563	54.002	96	المربعات الداخلية	
			59.067	99	المجموع الكلي	
0.111	2.060	1.325	3.976	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في المساءلة
		0.643	61.743	96	المربعات الداخلية	
			65.718	99	المجموع الكلي	
0.103	2.118	0.964	2.892	3	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية
		0.455	43.690	96	المربعات الداخلية	
			46.582	99	المجموع الكلي	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير الدرجة العلمية لمجالات المساءلة والاتصال والمعلومات وآليات العمل والأنظمة والقوانين، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية، مما يدل على انه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية باختلاف مستويات الدرجة العلمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان جميع اعضاء هيئة التدريس يمارسون الشفافية الادارية بنفس الطريقة وهذا يعود الى طبيعة البيئة الادارية في الجامعات الحكومية، ويوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات العينة حول الشفافية في تقييم الأداء، وصناعة القرارات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بخبرة طويلة لهم قدرات عالية على اتخاذ القرارات وتقييم أداء مرؤوسيهيم.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات

أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى

متغير سنوات الخبرة ؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فقد استخدم الباحث المتوسطات

الحسابية واختبار التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (8): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
الشفافية في الأنظمة والقوانين	المربعات بين الفئات	2	0.022	0.11	.0160	.9840
	المربعات الداخلية	97	66.922	0.69		
	المجموع الكلي	99	66.945			
الشفافية في المعلومات وآليات العمل	المربعات بين الفئات	2	0.054	0.027	.0480	.9530
	المربعات الداخلية	97	54.214	0.559		
	المجموع الكلي	99	54.268			

0.776	0.254	0.129	0.257	2	المربعات بين الفئات	الشفافية في صناعة القرارات
		0.507	49.194	97	المربعات الداخلية	
			49.452	99	المجموع الكلي	
0.684	0.381	0.267	0.533	2	المربعات بين الفئات	الشفافية في الاتصال الإداري
		0.699	67.786	97	المربعات الداخلية	
			68.319	99	المجموع الكلي	
0.720	0.330	0.199	0.399	2	المربعات بين الفئات	الشفافية في تقييم الأداء
		0.605	58.669	97	المربعات الداخلية	
			59.067	99	المجموع الكلي	
0.691	0.371	0.249	0.499	2	المربعات بين الفئات	الشفافية في المساءلة
		0.672	65.220	97	المربعات الداخلية	
			65.718	99	المجموع الكلي	
0.848	0.165	0.079	0.158	2	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية
		0.479	46.424	97	المربعات الداخلية	
			0.022	99	المجموع الكلي	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية، مما يدل على انه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية باختلاف مستويات سنوات الخبرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ممارسة الشفافية لا تتبلور عند اعضاء هيئة التدريس مع مرور الخبرة وانما طبيعة الانظمة والقوانين هي التي تلعب الدور الاكبر في ممارستها.

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى إلى متغير نوع الكلية؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير نوع الكلية فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

### الجدول (9)

نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير نوع الكلية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
الشفافية في الأنظمة والقوانين	المربعات بين الفئات	3	0.454	0.151	0.218	0.883
	المربعات الداخلية	96	66.491	0.693		
	المجموع الكلي	99	66.945			
الشفافية في المعلومات وآليات العمل	المربعات بين الفئات	3	0.652	0.217	0.389	0.761
	المربعات الداخلية	96	53.616	0.559		
	المجموع الكلي	99	54.268			
الشفافية في صناعة القرارات	المربعات بين الفئات	3	1.582	0.527	1.058	0.371
	المربعات الداخلية	96	47.869	0.499		
	المجموع الكلي	99	49.452			
الشفافية في الاتصال الإداري	المربعات بين الفئات	3	3.026	1.009	1.483	0.224
	المربعات الداخلية	96	65.293	0.680		
	المجموع الكلي	99	68.319			
الشفافية في تقييم الأداء	المربعات بين الفئات	3	0.994	0.331	0.548	0.651
	المربعات الداخلية	96	58.073	0.605		
	المجموع الكلي	99	59.067			

0.484	0.824	0.550	1.650	3	المربعات بين الفئات	الشفافية في المساءلة
		0.667	64.068	96	المربعات الداخلية	
			65.718	99	المجموع الكلي	
0.562	0.686	0.326	9780.	3	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية
		0.475	45.604	96	المربعات الداخلية	
			46.582	99	المجموع الكلي	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية حسب متغير نوع الكلية، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوبة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية، مما يدل على انه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية باختلاف مستويات نوع الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلا أن الكليات تتبع نفس الانظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والاكاديمية ومعايير الجودة في الجامعتين كلتيهما.

## توصيات الدراسة:

1. منح المزيد من الحرية والديمقراطية للعاملين وتشجيعهم على مناقشة القضايا والأمور التي تواجههم.
2. العمل على محاربة أنماط الفساد الإداري ومواجهته والتصدي له من قبل العاملين بالجامعات الحكومية.
3. الافصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الادارية والاكاديمية من خلال خطة واضحة.
4. افصاح المجال لمشاركة أوسع من قبل المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعات.
5. توفير قنوات اتصال خاصة بشكاوي المراجعين واعطائها أهمية كبيرة.
6. تطوير الوسائل الالكترونية المستخدمة في عملية الشفافية الإدارية.
7. توضيح اسس ومبادئ الشفافية الإدارية للموظفين لمعرفة درجة ممارسة الشفافية الملائمة.

## المراجع والمصادر:

- ابو النادي، مرام (2001). تصورات رؤساء الاقسام الادارية والاكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- ابو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. القاهرة. ايتراك للنشر والتوزيع.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ارتيمة، ماجدة سليمان (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم « دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (1)، العدد(6)، عمان.
- الحسن، مي محمد محمود (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الادارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.
- الخرايشة، عبد (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- دعبس، منال فؤاد (2004). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية.
- الشمري، سالم (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

- الشمري، مساعد (2014). الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الشواره، زبيدة محمد (2009). درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الاقسام في جامعات اقليم الجنوب في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- الطشه، غنيم (2007). درجة الالتزام بالشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، عمان.
- العتيبي، فهد (2015). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمات والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
- العتيبي، راشد غازي (2008). أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
- العمري، بسام (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. دراسات العلوم التربوية، 29(2).
- العمري، مشرف (2013). بعنوان «درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، الرياض.
- عليان، عبد الله، وجرار، أماني (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ط1)، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- الفانك، سحر (2007). تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل، عمان.
- الكردي، امجد (2015). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد. 9-11-2015 من الشفافية الإدارية. من <http://www.hrdiscussion.com/hr9089.html>
- المعجم الوسيط—الجزء الاول والثاني.

## المراجع الاجنبية:

- Grigorescu , V. (2003). Transparency and the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation, Eric: DAI – A 63 / 10.
- Hancock , Nick & Hellawell , David E. (2003) . Academic Middle Management in Higher Education : a Game of Hide and Seek ? Journal
- Henriques, Adrian, (2007) corporate Truthi The Limits To Transparency, Earths can,1 Edition, USA and UK.
- Michelman. Paul.(2004). How Much Informaiton Can You Really Share? Harvard. Managemwnt up date. P.3.4, Retrived October 11,2004.from <http://www.@hbsp.havard.edu>.
- Svensson, G. (2007). “Legal Requirements for Transparency in Appointmens and Promotions in Swedish Higher Education Institutions”. The International Journal of Public Sector Management.
- Piotrowski, J. (2003). Governmental Transparency and the National Performance Review: Implementing the Freedom of Information, Eric: ACT. DAI-A 64/03.