

Requirements for developing administrative decision processes in light of the administrative transparency

متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

Abdullah AbdulAziz Al-Ghulayqah^{1*}, Khawlah Bint Essam Al-Shayea²

عبد الله بن عبد العزيز الغليقة^{1*}، خولة بنت عصام الشايعة²

¹ Associate Professor of Educational Administration, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

¹ أستاذ الإدارة التربوية المشارك، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

² Master in Educational Administration and Planning, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

² ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Received:05/10/23 Revised:09/11/23 Accepted: 24/11/23

تاريخ التقديم: 05/10/23 تاريخ ارسال التعديلات: 09/11/23 تاريخ القبول: 24/11/23

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وذلك من خلال التعرف على واقع تطوير القرارات الإدارية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، والكشف عن المعوقات التي تحد منها، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، والتي تضمنت (38) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية، والبالغ عددهم (280) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة الدراسة (164) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وموافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً على متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القرارات الإدارية، الشفافية الإدارية.

Abstract:

The study aimed to determine the requirements for the development of administrative decision processes in the light of administrative transparency, by identifying the reality of developing administrative decisions in the College of Education at Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of administrative transparency, and revealing the obstacles that limit them, and the study followed the descriptive approach in its survey method, and the questionnaire was used as a tool for it, which included (38) phrases distributed on three axes, and the study population may consist of all faculty members and the like at the College of Education, which numbered (280) faculty members, and the study sample reached (164) faculty members who were selected in a simple random way from the total study population, and the study resulted in a number of results, most notably the following: The approval of the study sample members to a moderate degree on the reality of developing administrative decision processes in light of administrative transparency, and the approval of the study members to a high degree on the obstacles to the development of administrative decision processes in light of administrative transparency, and the approval of the study members to a very high degree on the requirements for developing administrative decision processes in light of administrative transparency

Keywords: administrative decisions, administrative transparency.

مقدمة

يشهد العصر الحاضر تغيرات سريعة ومطرده في شتى المجالات، حيث تسعى المؤسسات عامة والتعليمية منها خاصة جاهدة لمواكبة تلك التغيرات، وتأتي الجامعات على رأس المؤسسات التعليمية الهامة التي تساعد في نمو الفرد والمجتمع، الأمر الذي يحتم عليها صناعة واتخاذ قرارات إدارية تسهم في مواجهة تلك التحديات، وذلك من خلال تطبيق نظام يقوم على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة والأساليب العلمية التي تعمل على اتخاذ القرارات السليمة، والتي تنعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية.

وتكمن أهمية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في أنها جوهر العملية الإدارية، حيث تتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى، إضافة إلى ما يترتب عليها من نتائج تؤثر على أداء المؤسسة ككل (حسن، 2021م).

وحتى يتم اتخاذ قرارات سليمة وتصيب في مصلحة الجامعة، يجب أن تتميز عملية صناعة واتخاذ القرارات بالشفافية الإدارية، حيث تعد الشفافية الإدارية أحد أهم وأحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي أوجبت على الإدارات ضرورة التقيد بما، والعمل وفق مبادئها إذ أنها توفر الممارسات الإدارية السليمة من خلال توفير شبكة من المعلومات الواضحة والبسيطة التي تساعد على الاتصال بين المستويات المختلفة، وتقويم الأداء المستمر للموظفين واتخاذ القرارات المناسبة (الحشاش، 2014م، ص 49) (الغميز، 2019م، ص 26).

وتتبع أهمية الشفافية الإدارية للجامعات من إسهامها الكبير في تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال الوضوح في التعامل مع الأفراد العاملين، وإشراكهم في صناعة القرارات الإدارية ورسم السياسات المرنة اللازمة المبنية على الديموقراطية، والتعامل بنزاهة مع كافة المستويات. حيث أكدت منظمة الشفافية الدولية في تقرير "الفساد العالمي: التعليم لعام 2013م) على ضرورة تبني مفهوم الشفافية للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تبني أدلة إرشادية واضحة وبسيطة بما يسمح للأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة بمراقبة النظام (الشرفات، 2018م، ص 3)، (transparency, 2021).

وتسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى محاربة الفساد بكافة مستوياته وأشكاله، وذلك من خلال الشفافية والحوكمة الرشيدة، وتفعيل معايير عالية في المحاسبية والمساءلة، عبر إعلان أهدافها، وخططها، ومؤشرات قياس الأداء ومدى تحققها (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ص 7).

ولأهمية جودة وشفافية القرارات الإدارية، وتعزيزاً للتطوير والتميز في الجامعات السعودية، جاء نظام الجامعات الجديد والذي نص على إنشاء

مجلس الأمناء لكل جامعة يتم تشكيل غالبية أعضائه من خارج الجامعة، حيث يتم التأكد من تحقق الجامعة لأهدافها ورؤيتها وتطبيق الحوكمة فيها، إضافة إلى المهام الأخرى المسندة للمجلس (نظام الجامعات، 2020م، ص 10).

ومن هنا تتضح الضرورة القصوى للعمل على تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية في القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والجامعات ولدى القيادات الأكاديمية، وذلك لما له من دور فعال في تسهيل الاتصال بين المستويات المختلفة، وتحقيق النزاهة في اتخاذ القرارات، والحد من الفساد الإداري بجميع أشكاله وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

مشكلة البحث

تعد عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من الممارسات الإدارية الهامة، إذ أن القرارات التي تتخذها لها تأثير مباشر وقوي على تطور وتقدم المجتمع، وحتى يتم صناعة واتخاذ قرارات إدارية ذات نتائج وجودية عالية، يجب أن تعمل الجامعات بالشفافية والوضوح، والنزاهة، والمساءلة.

ولذا فقد أشارت خطة التنمية العاشرة في المملكة العربية السعودية (2015م) إلى ضرورة تبني مفهوم الشفافية والمساءلة في جميع الإجراءات الإدارية، وذلك بالإفصاح عن البيانات والقرارات التي تصدرها المؤسسات، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الخدمات و المنتجات التي يتم تقديمها (ص 119)، وبالتالي فإن غياب الشفافية الإدارية في القرارات الإدارية التي تتخذها القيادات في الجامعات قد يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح فيها، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال في الجامعة والمركزية في القرارات، حيث أظهرت نتائج دراسة السبيعي (2010م) أن مستوى الالتزام بممارسة الشفافية في القطاعات الحكومية جاء منخفضاً، وبالمقابل فقد أكدت نتائج دراسة المسيليم (2012م) على ضرورة تبني الشفافية في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات، وبينت أن أبرز معوقات تطبيق الشفافية في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية يعود إلى مركزية القرار وانتشار ظاهرة الواسطة في الميدان الجامعي.

وقد خرجت نتائج دراسة الحربي (2012م) بأن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بجامعة الملك سعود هي قناعات بعض القيادات التي لا تتبنى مبدأ الشفافية في الإدارة، كما أكدتها نتائج دراسة خولة المفيز (2015م)، فيما توصلت دراسة فوزية الشمري وسناء المنصور (2015م) إلى أن ممارسة الشفافية بجامعة الأميرة نورة جاءت بشكل متوسط بجميع المجالات، إلا في مجال إجراءات العمل ومنها عملية اتخاذ القرار حيث جاءت بدرجة منخفضة، وقد أسفرت نتائج دراسة مزنة الشرفات (2018م) إلى أن أبرز معوقات الشفافية الإدارية هي التسرع في اتخاذ القرارات والتي جاءت مرتفعة، إضافة إلى قلة وعي العاملين بأهمية الشفافية الإدارية في القرارات حيث جاءت متوسطة، وقد أشارت دراسة

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية مبدأ الشفافية الإدارية، وحدائته، ودوره في تطوير القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يعد مدخل الشفافية أحد أهم وسائل تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لمحاربة الفساد وحماية النزاهة. ولذا فمن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية للأبحاث التي تناولت موضوع تطوير عمليات القرارات الإدارية، ودور مدخل الشفافية الإدارية في تحسينها نظرًا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. كما يؤمل أن تزود هذه الدراسة الباحثين الآخرين للقيام بدراسات أخرى ماثلة حول الشفافية الإدارية ودورها في تطوير صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.

الأهمية التطبيقية: يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود في تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية. كما ويؤمل أن تزود نتائج الدراسة القيادات في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمتطلبات التي يمكن مع تحقيقها التغلب على المعوقات التي تحول دون تطوير عمليات القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

تحديد المصطلحات

عمليات القرارات الإدارية

"هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، لمواجهة موقف معين، أو معالجة مشكلة، أو مسألة تنتظر الحل المناسب (ياغي، 2006م، ص 66).
وتعرف إجرائيًا بأنها: عمليات صنع واتخاذ القرار، واختيار البديل الأفضل من بين البدائل من قبل القيادات الأكاديمية بهدف إصدار الحكم والوصول إلى الأهداف المنشودة.

الشفافية الإدارية

"هي فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وفعالية المساءلة والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة وتعزيز الرقابة الذاتية، والمساءلة المجتمعية" (الحري، 2012م، ص 312).

وتعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والتي تضمن الوضوح التام للقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم بالرضا الوظيفي، والنزاهة، والرقابة الذاتية، والمساءلة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

هدفت دراسة أماني شاهين (2015م) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات

وفاء الغميز (2019م) إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية لدى معلمي ومعلمات التربية الفكرية جاءت منخفضة، ويرجع ذلك إلى مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعدم إتاحة مفهوم الإدارة التشاركية، وقد أوضحت نتائج دراسة العمري (2019م) أن انتشار الروتين، والبيروقراطية، والمركزية في صناعة القرارات يعد من أكبر المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية في القرارات، وقد بينت نتائج دراسة الشهري (2020م) بأن ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية جاءت بشكل متوسط، ولم يكن في المستوى المطلوب.

وبالتالي تُظهر هذه النتائج الحاجة لعمل المزيد من الدراسات لتطوير عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، لما لها من دور فعال في معالجة المشكلات المتعلقة بغموض القرارات، والمركزية فيها، وتجميد الأداء والمخرجات، وزيادة الولاء التنظيمي.

وينفرد منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟
- ما معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف البحث

- التعرف على واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- تحديد المتطلبات التي قد تسهم في تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

الأولى مجال الشفافية في القوانين والأنظمة، كما أظهرت النتائج أن معيقات ممارسة الشفافية في عمليات اتخاذ القرار قد جاءت متوسطة.

وجاء هدف دراسة العمري (2019م) للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وقد كانت أبرز النتائج: أن الدرجة الإجمالية لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى أبعاد ممارسة الشفافية هي القوانين والأنظمة، وأقل الأبعاد كان الشفافية في صناعة القرارات، كما وجاءت درجة معيقات ممارسة الشفافية الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية كبيرة، منها أنتشار الروتين، والبيروقراطية، والمركزية في صنع القرارات.

بينما كان هدف دراسة الغامدي (2020م) التعرف على واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار من وجهة نظرهم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لديهم، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن واقع المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة.

إلا أن هدف دراسة عميرة وعاشور (2019م) كان التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد بالأردن، وقد كانت أبرز النتائج: أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية كثيراً باطلاعها على الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية، من خلال تكوين تصور شامل عن موضوع الدراسة، وبناء الإطار المفاهيمي وإثراؤه بالأدبيات والدراسات، والاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب، وتصميم أداة الدراسة، وكذلك الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة، ومن نتائج الدراسات السابقة، وذلك بربطها بنتائج الدراسة الحالية بما. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت المتغيرين: القرارات الإدارية والشفافية الإدارية، وذلك يبرز أهميتهما المترابطة في تحقيق التميز والجودة للجامعات، والمؤسسات الأخرى.

الجانب النظري للبحث

أولاً: القرارات الإدارية:

تمثل عملية صناعة واتخاذ القرارات أساس وجوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله وظائفها، من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتقويم وكافة الأنشطة والإجراءات الإدارية الأخرى، إذ أن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي

الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة خولة المفيز (2015م) إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيقها، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن درجة أهمية متطلبات الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت عالية، كما وأظهرت النتائج أن المعوقات جاءت بدرجة عالية أبرزها وجود قيادات لا تتبنى مبدأ الشفافية وغياب الإطار القانوني اللازم لحماية الشفافية ووجود بعض القنوات الخاطئة لدى بعض القيادات في الجامعة كالسرية.

وقد هدفت دراسة علاونة (2016م) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وكانت أبرز النتائج: أن ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية، وكانت معيقات ممارسة الشفافية بدرجة عالية وأهمها " كثرة الإجراءات السرية، وتدني مستويات الحرية والديمقراطية، وضعف محاربة الجامعة لأنماط الفساد الإداري، والإعلان عن القرارات التي تتخذها القيادات بصورة غير واضحة.

وسعى هدف دراسة عثمان (2017م) للتعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مجالات الشفافية الإدارية منها صناعة القرارات وتطبيقها في تلك الجامعات، وقد كانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة وتطبيق الشفافية في الجامعات السودانية كما تراها القيادات الأكاديمية كبيرة.

غير أن هدف دراسة حسن ورخا (2018م) كان لأجل الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القانون، اللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقويم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وقد كانت أبرز النتائج: أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الأزهر بالقاهرة في جميع المجالات جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد جاء هدف دراسة مزنة الشرفات (2018م) ساعياً إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية في دولة الأردن، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة جاءت متوسطة ولجميع المجالات، حيث جاء في المرتبة

وعليه فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة، كما أن عملية صنع القرار عملية واسعة تشاركية يقوم بها عدد من الأفراد أو الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، في حين إن عملية اتخاذ القرار يمكن أن يقوم بها شخص واحد (الجمال، 2019م، ص44).

كما أن هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، أي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانات والظروف المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً، ويقوم بتنفيذ القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها إذا أراد إضافة أو تعديل معين (جدوالي، 2014م).

جدول 1: الفرق بين صناعة واتخاذ القرارات الإدارية

صنع القرار	اتخاذ القرار
هو عبارة عن عدد من المراحل المترابطة تبدأ من تحديد المشكلة إلى اختيار البديل المناسب.	هي آخر خطوة من خطوات صنع القرار ويتم فيه تحديد البديل الأفضل.
يشترك فيه عدد من الأفراد وصانعو القرار	يمكن أن يقوم به شخص واحد
يتم فيها تحديد الشروط والقوانين والبدائل المختلفة	يتم اختيار البديل في ضوء الشروط والقوانين الموضوعية سابقاً
صانع القرار يحدد القرارات وفق شروط معينه ولا يجوز تجاوزها وفق الظروف والإمكانات المتوفرة	متخذ القرار يقوم بمتابعة تنفيذ القرار أو عدله ولا يتجاوز الشروط الموضوعية سابقاً

ومن خلال الجدول السابق تتضح الفروق التي تطرق لها الباحثون بين صنع القرار واتخاذ.

مراحل اتخاذ وصناعة القرارات الإدارية

يرى علماء الإدارة، أن عملية صنع واتخاذ القرار تمر بعدد من الخطوات والمراحل، وتختلف عدد تلك المراحل من باحث إلى آخر، وفيما يلي إيجاز لتلك المراحل على النحو التالي: تحديد الأهداف والمشكلة وتشخيصها، والبحث عن البدائل (تجميع البيانات والمعلومات)، وتقييم البدائل، ثم اختيار البديل الأفضل، وبعد ذلك تنفيذ القرار ومتابعته وتقويمه (أبو سعدة، 2019م، 149-155)، (الريالات، 2019م، ص38) (الجمال، 2019م، ص57).

وعلى ذلك يتضح أن جودة القرار الإداري يعتمد على كفاءة القيادات الأكاديمية في الجامعة وقدرتهم على صنعها واتخاذها بما يتلاءم مع الموارد المتاحة، ومتابعة تنفيذها لتأكد من تطبيقها بالشكل المطلوب.

ثانياً: الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على المؤسسات العمل بها، وذلك لأهميتها في عملية الإصلاح الإداري،

في الواقع إلا نتاج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، وتمر القرارات الإدارية بالعديد من العمليات والمراحل ابتداء من صنع القرار إلى اتخاذه وبدء تنفيذه ومتابعته.

ويعرف القرار في اللغة: على أنه: "قرار جمعه قرارات (لغة المصدر): مصدر قَرَّرَ/ قَرَّرَ به/ قَرَّرَ على/ قَرَّرَ في مستقر ثابت "الله الذي جعل لكم الأرض قراراً"، وهو مكان منخفض يجتمع فيه الماء " إلى ربوة ذات قرارٍ ومعين"، وهو أمر يصدر عن صاحب النفوذ " أعلنت لجنة التحكيم قرارها" (عمر، 2008م، ص1796).

والقرار اصطلاحاً: يشار إليه على أنه "حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل " (جدوالي، 2014م).

ويعرف شاهين (2015م) القرار بأنه: "كل قول أو فعل أو تقرير يصدر من الإنسان البالغ العاقل بإرادته" (ص47).

وفيما يتعلق بمفهوم صنع القرار، فقد أشار له جيتو (2019م) على أنه "عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الإجراءات المرتبطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار"، فيما يرى الجمال (2019م) أن مفهوم صنع القرار يمثل " المراحل المرتبطة بمدى توفر المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرار" (ص43).

أما مفهوم اتخاذ القرار فقد ذكره بولوداني (2019م) بأنه "اختيار أحد البدائل المتاحة بغية اتخاذ القرار الأمثل من حيث تحقيق الهدف والموضوعية، وتعني مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى من أجله"، ويعرفه برنيانيتينا وساري (Priantinah& Sari, 2019) بأنه "عملية ذهنية متمثلة في اختيار الخيارات الأكثر منطقية من بين الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة. ويشير إليه المسليم (2012م) على أنه الحكم الأخير، والإرادة المحددة بدقة لصانع القرار بشأن ما يجب عليهم وما لا يجب عليهم فعله للوصول لأمر محدد وإلى نتيجة دقيقة.

وبذلك يتضح من المفاهيم السابقة أن القرارات الإدارية عبارة عن عملية تقوم بها القيادات الأكاديمية، حيث تبدأ بصناعة القرار ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، وذلك باختيار البديل الأنسب من بين البدائل المختلفة والذي يعمل على تحقيق الأهداف وتحسين الأوضاع الراهنة.

الفرق بين صناعة واتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية صنع القرار واتخاذ، معنيان غير مترادفان وإنما العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل؛ حيث أن عملية صنع القرار عملية ذهنية مكونة من عدة مراحل، ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية أو قبل النهائية منها،

مطلبًا هامًا لنجاح المؤسسة، حيث تؤدي الشفافية داخل المؤسسات إلى زيادة الثقة والولاء بين القيادة والعاملين، ويزيد من إنتاجيتهم عند تزويدهم بكافة المعلومات حول المؤسسة باعتبارهم جزءاً منها، فالشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية القرارات الإدارية، فبدون المعلومات الواضحة الصحيحة لن يتم اتخاذ القرار الصائب الذي يصب في مصلحة المؤسسات التربوية؛ لذلك يجب اتخاذ القرارات في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار وحيثياته، كما وتتطلب الشفافية من القائد تبني نمط من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح والشفافية، التي ينتج عنها درجة عالية من الثقة المتبادلة (الحشاش، 2014م، ص49) (الهندي وآخرون، 2019م).

وفي ضوء ذلك تعد كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حديثة النشأة، حيث تأسست عام 1440هـ، فأصبحت كلية مستقلة عن كلية العلوم الاجتماعية، وتضم أربعة أقسام (قسم الإدارة والتخطيط التربوي، قسم أصول التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، قسم التربية الخاصة)، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (280) عضواً، وتقدم العديد من البرامج على مستوى مرحلي البكالوريوس والدراسات العليا، وتسعى الكلية لتطبيق الشفافية والمساءلة وتحقيق الجودة من خلال الإجراءات والقرارات التي تسهم في تطوير أعضائها والعاملين فيها، وتخريج قيادات على مستوى عالٍ من الجودة المهنية والشفافية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2022م).

ومما لا شك فيه فإن القيادات الأكاديمية تعتبر المعيار الأساس الذي يحدد نجاح المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، حيث إن للقيادة الجامعية دوراً هاماً في جعل الجامعة أكثر دينامية وفاعلية، وكأداة محركة لتحقيق أهدافها (رشاد وعباس، 2020).

ومن أجل تعزيز الشفافية الإدارية في القرارات الإدارية، فإن تمكين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، يعمل على إكسابهم القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط بحيث يعمل على التفوق والإبداع والوضوح والنزاهة في العمل. (الغامدي، 2020م)

ويؤكد القرني (2020) على أنه يجب على القيادات في الجامعات اتخاذ القرارات وفق أسس علمية وبكل موضوعية وشفافية وفي الوقت المناسب، ودون تعجيل أو تأخير وإشراك منسوبيها في صنعها، وأن تكون الجامعة مرنة في تعديل قراراتها بناءً على نتائج التقويم، كما ويجب على القيادات تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى في اتخاذ القرارات المعلنة والمكتوبة بوضوح.

إضافة على أنه يجب على قيادات الجامعات تعزيز الثقة بينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية من خلال نشر المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية، وإعلان القرارات المتعلقة بالجامعة، وربط حاجة المجتمع بالبرامج التي تقدمها (علاونة، 2016م).

وتأسيساً على ما سبق، ينبغي على القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبني الشفافية الإدارية في كافة

ومعالجة الفساد، وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، حيث ترتبط الشفافية الإدارية بالعديد من المفاهيم ذات الصلة، كالوضوح والمصادقية والموضوعية والمكاشفة والنزاهة والعدالة والتمكين والمساءلة (شاهين، 2015م، ص12). وتعد الشفافية بمثابة التنمية الشاملة للمؤسسة، من خلال الوضوح والنزاهة والحد من الفساد الإداري.

مفهوم الشفافية الإدارية

يعني بالشفافية في اللغة بأنها: "مصدر صناعي من شفاف: شفافية؛ قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن، فيقال: رجل ذو شفافية" (عمر، 2008م، ص1218).

الشفافية اصطلاحاً: لقد اختلف الباحثون في تعريف الشفافية كغيرها من المصطلحات في التربية، حيث أنها عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالأنشطة والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية" (أبو النصر، 2015م، ص113)، ويذكر العاجز ودينا حلاق (2015م) أن الشفافية تعني "الوضوح في كافة مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى"، وتعرفه حنان المومني (2018م) على أنه " الإفصاح عن المعلومات والوضوح في التشريعات وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة والمصادقية، والرقابة والمساءلة المجتمعية".

ويقصد بالشفافية الإدارية: " فلسفة وممارسة إدارية تقوم في جوهرها على المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة في مختلف المستويات الإدارية وخارجها لمكافحة الفساد وتطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والمساءلة في جميع ممارساتها (الحري، 2012م).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الشفافية الإدارية تعني: مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والتي تضمن الوضوح التام للقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم بالرضا الوظيفي، والنزاهة، والرقابة الذاتية، والمساءلة.

القيادات الأكاديمية وتطوير القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية:

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تعزيز الشفافية، وعدم التهاون مع الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أم إدارياً، في كافة القطاعات الحكومية والخاصة، إضافة إلى الاستفادة من أفضل الممارسات العلمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2015، ص60).

ووجود الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، وبين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، يعد

التصميم التجريبي للبحث.

تحديد مجتمع البحث واختيار العينة

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث يبلغ عددهم (280) عضوًا، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2022م).

وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ بلغ عدد أفراد العينة (164) عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم، من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم الاعتماد على جدول مورجان لتحديد حجم العينة (krejcie,R and Morgan,1970).

خصائص أفراد البحث

يتصف أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها بعدد من الخصائص، تتضمن (النوع، القسم العلمي، الدرجة العلمية)، والتي هي مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتعمل على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، ويُمكن تفصيل ذلك فيما يلي

المعاملات والإجراءات التي يقومون بها، إضافة إلى تعزيز مشاركة كافة منسوبي الكلية في اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها، والعمل على توضيح القرارات المتخذة، وإتاحة فرصة الوصول إليها بسهولة ويسر، كما ويجب أن تتسم القرارات بالوضوح وعدم التعقيد، إضافة إلى الحاجة الماسة لتفعيل النظم الإلكترونية المختلفة التي أنشأتها الجامعة وذلك بنشر القرارات و الإجراءات واللوائح والأنظمة وكل ما يخص منسوبي الكلية، من أعضاء وطلاب، وكل هذا يسهم في زيادة الشفافية الإدارية والوضوح والنزاهة، ويحسن من اتخاذ القرارات المختلفة، ويحد من الفساد الإداري بجميع أشكاله.

منهج البحث وإجراءاته

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة، وهو الذي يهتم بوصف الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، حيث يصف الظاهرة وخصائصها كميًا ويصفها وصفيًا رقميًا، كما يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع ظواهر أخرى (عبيدات وعبد الحق وعدهس، 2006م، ص307).

البحث الحالي التصميم التجريبي المعروف باسم تصميم المجموعة التجريبية والضابطة ذو القياس القبلي والبعدي. ويوضح جدول (1)

جدول 2: خصائص أفراد عينة الدراسة

م	متغيرات الدراسة	توزيع أفراد عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	74	45.1
		أنثى	90	54.9
		المجموع	164	100%
2	القسم العلمي	الإدارة والتخطيط التربوي	54	32.9
		أصول التربية	28	17.1
		التربية الخاصة	36	22.0
		المناهج وطرق التدريس	46	28.0
		المجموع	164	100%
3	الدرجة العلمية	أستاذ	12	7.3
		أستاذ مشارك	42	25.6
		أستاذ مساعد	72	44
		محاضر	34	20.7
		معيد	4	2.4
		المجموع	164	100%

كما ويتضح من توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير القسم العلمي، أن ما نسبته (32,9%) هم من قسم الإدارة والتخطيط التربوي. ويتبين من توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير الدرجة العلمية، أن ما نسبته (44%) من إجمالي العينة ترجحتهم العلمية (أستاذ مساعد)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة،

ويلحظ من الجدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير النوع، أن ما نسبته (54,9%) من إجمالي العينة (إناثًا)، وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، بينما وجد أن ما نسبته (45,1%) من إجمالي العينة (ذكورًا)، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

صدق أداة البحث

يهدف قياس صدق أداة الدراسة للتأكد من مدى مناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في مجال الدراسة؛ ليُتحقق الهدف المرجو منها، وتم الطلب منهم مشكورين تقويم الاستبانة من خلال التأكد من وضوح عباراتها وسلامتها اللغوية، وتحديد مدى أهميتها، وملاءمتها لمحور الدراسة، مع إبداء الرأي للتعديلات والمقترحات اللازمة لتجويد الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة، تم التعديل والاعتماد للصورة النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

لتتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

المحور الأول: واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

جدول 5: معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.847	10	**0.720
2	**0.853	11	**0.792
3	**0.765	12	**0.773
4	**0.643	13	**0.853
5	**0.808	14	**0.723
6	**0.675	15	**0.751
7	**0.669	16	**0.733
8	**0.784	17	**0.828
9	**0.703	18	**0.815

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

تضح من الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت ما بين (0.643)، و(0.853)، وهي قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لقرارات هذا المحور.

المحور الثاني: معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية في لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية:

كما وتبين أن ما نسبته (2,4) من أجمالي العينة يشغلون درجة (معيد)، وهم الفئة الأقل من عينة الدراسة.

أداة البحث

تعتبر الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداماً، حيث يمكن تطبيقها مع أعداد كبيرة، إضافة إلى الحفاظ على السرية في جمع البيانات (العساف، 2012م، ص102).

في ضوء ذلك فقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحصر المعلومات من أفراد عينة الدراسة الحالية، وذلك لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، ومنهجيتها، ولتحقيقها لأهدافها، وللإجابة على تساؤلاتها.

بناء أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء أهداف الدراسة، وللإجابة على أسئلتها، تم بناء الاستبانة والتي تكونت من (38) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث صنفت الاستجابات إلى خمس فئات متساوية؛ للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً؛ وذلك من أجل الوصول إلى متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول 3: زن درجات الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

نتائج البحث

وبناءً على ذلك تم حساب المدى وطول الفئة من خلال المعادلات التالية:
- حساب المدى، من خلال = المدى - الحد الأدنى، وبالتالي فإن المدى = 5-1=4
- حساب طول الفئة من خلال = طول الفئة ÷ المدى ÷ عدد الفئات، وبالتالي فإن طول الفئة = 4 ÷ 5 = 0,80.

وعليه فقد تم التوصل إلى حدود فئات المقياس، والجدول التالي يوضحها كما يلي:

جدول 4: تقسيم فئات المقياس وفق مقياس ليكرت

الفئة	درجة الموافقة	حدود الفئة	
		من	إلى
الأولى	عالية جداً	4.21	5
الثانية	عالية	3.41	4.20
الثالثة	متوسطة	2.61	3.40
الرابعة	منخفضة	1.81	2.60
الخامسة	منخفضة جداً	1	1.80

جدول 6: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.666	6	**0.814
2	**0.866	7	**0.853
3	**0.855	8	**0.780
4	**0.816	9	**0.714
5	**0.829	10	**0.787

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت ما بين (0.666)، و(0.866)، وهي بدا تكون ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات هذا المحور.

المحور الثالث: متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

جدول 7: معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.843	6	**0.881
2	**0.872	7	**0.889
3	**0.836	8	**0.856
4	**0.902	9	**0.846
5	**0.906	10	**0.904

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت ما بين (0.836)، و(0.906)، وبدا فهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة عالية من الصدق لفقرات هذا المحور.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويمكن إيضاح قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة فيما يلي:

جدول 8: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية	18	0.957
2	المحور الثاني: معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية	10	0.936
3	المحور الثالث: متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية	10	0.965
	الثبات الكلي للاستبانة	38	0.900

ويتضح من الجدول (8) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالٍ، حيث تراوح ما بين (0.936, 0.965)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.900)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم نحو عبارات المحاور التي تحتويها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، ولترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي الأعلى.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correltion): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ Cronch ' (lph): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة حول هذا المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول 9: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	التفسير
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا		
7	تم صياغة القرارات المتخذة من قبل القيادات بأسلوب واضح.	ك	2	12	42	86	22	%	0,84
			1,2	7,3	25,6	52,4	13,4		
10	تستخدم القيادات الأكاديمية وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن قراراتها.	ك	4	18	38	70	34	%	1,00
			2,4	11	23,2	42,7	20,7		
9	تلعب القيادات الأكاديمية عن القرارات التي تتخذها.	ك	6	12	42	80	24	%	0,95
			3,7	7,3	25,6	48,8	14,6		
6	تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.	ك	4	12	46	82	20	%	0,88
			2,4	7,3	28	50	12,2		
11	توضح القيادات الأكاديمية القرارات المتخذة للمعنيين بها.	ك	6	10	56	64	28	%	0,96
			3,7	6,1	34,1	39	17,1		
1	تحرص القيادات الأكاديمية في الكلية على مراعاة الظروف الداخلية والخارجية في قراراتها.	ك	4	10	56	74	20	%	0,87
			2,4	6,1	34,1	45,1	12,2		
5	تتسم القرارات التي تتخذها القيادات الأكاديمية (بالموضوعية والمصادقية).	ك	4	16	50	84	10	%	0,85
			2,4	9,8	30,5	51,2	6,1		
2	تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.	ك	4	10	68	72	10	%	0,80
			2,4	6,1	41,5	43,9	6,1		
15	تتم متابعة تنفيذ القرارات من قبل القيادات الأكاديمية.	ك	4	14	64	68	14	%	0,86
			2,4	8,5	39	41,5	8,5		
13	تتوفر المصادقية والثقة بين القيادات الأكاديمية ومنسوبي الكلية.	ك	8	20	56	62	18	%	1,00
			4,9	12,2	34,1	37,8	11		
3	تسعى القيادات الأكاديمية على مشاركة الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرارات.	ك	8	16	62	72	6	%	0,88
			4,9	9,8	37,8	43,9	3,7		
8	تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات الإدارية في الوقت المناسب.	ك	4	22	70	54	14	%	0,90
			2,4	13,4	42,7	32,9	8,5		
17	تتفادى القيادات الأكاديمية أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	ك	6	26	64	58	10	%	0,92
			3,7	15,9	39	35,4	6,1		
16	تشجع القيادات الأكاديمية منسوبي الكلية على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	ك	12	30	48	58	16	%	1,09
			7,3	18,3	29,3	35,4	9,8		
18	تمنح القيادات الأكاديمية المرؤوسين الصلاحيات في اتخاذ	ك	10	34	56	50	14	1,04	

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
			6,1	20,7	34,1	30,5	8,5	
	القرارات اللازمة.						%	
14	ترتبط القرارات التي تتخذها القيادات الأكاديمية بنتائج تقييم الأداء.	ك	12	32	58	48	14	
			7,3	19,5	35,4	29,3	8,5	%
12	تعمل القيادات الأكاديمية على محاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات بشفافية.	ك	12	36	64	42	10	
			7,3	22	39	25,6	6,1	%
4	تتبع القيادات الأكاديمية عن الروتين والبيروقراطية في عملية صنع القرارات.	ك	12	40	74	32	6	
			7,3	24,4	45,1	19,5	3,7	%
متوسط	0,71	3,38	المتوسط الحسابي العام					

القرارات جاء بدرجة متوسطة، ودراسة مزنة الشرفات (2018م) والتي أوضحت أن درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة ولجميع المجالات، ودراسة عميرة وعاشور (2019م) والتي أظهرت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد جاءت متوسطة، ودراسة الغامدي (2020م) والتي بينت أن واقع المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة كل من: دراسة أماني شاهين (2015م) والتي أشارت أن ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بغزة جاءت بدرجة عالية، ودراسة عثمان (2017م) والتي بينت أن درجة ممارسة وتطبيق الشفافية في مجال صنع القرارات في الجامعات السودانية كما تراها القيادات الأكاديمية جاءت عالية.

إجابة السؤال الثاني: ما معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور وجاءت نتائجها على النحو التالي:

يتضح من الجدول (9) أن أفراد الدراسة موافقون وبدرجة متوسطة على واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، بمتوسط (3.38) من الخماسي (3.40 إلى 2.61)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,71)، وهذا يشير إلى مدى تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

وتفسر هذه النتيجة بأنه وعلى الرغم من الاهتمام الذي توليه كلية التربية في تحسين جودة عمليات القرارات الإدارية، إلا أن واقع تطوير هذه العمليات في ضوء مدخل الشفافية لدى القيادات الأكاديمية لما يصل بعد إلى المستوى المأمول، كما وتعد عمليات القرارات التي تتخذها القيادات الحجر الأساس الذي يحدد نجاح الكلية، إضافة إلى أن لها دوراً هاماً في جعل الكلية أكثر دينامية وفاعلية، وهي أداة محركة لتحقيق أهدافها التي تسعى لها، كما وتمثل أهمية هذه العمليات التي تتخذها القيادات في رفع مستوى قدرة الكلية والجامعة على مواجهة التحديات المحلية والعالمية من حولها، وهذا ما أكدت عليه رؤية المملكة 2030 في سعي الدولة إلى تحقيق الشفافية في كافة الإجراءات الإدارية ومنها عمليات القرارات الإدارية، لتحقيق أهداف هذه الرؤية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حسن والرخا (2018م) إذ أظهرت أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في كلية التربية بجامعة الأزهر في جميع المجالات منها مجال صنع واتخاذ

جدول 10: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

م	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
5	تأثر عملية صناعة القرارات في الكلية بالمركزية.	ك	6	16	26	72	44	
		%	3,7	9,8	15,9	43,9	26,8	
3	سيطرة الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل الكلية.	ك	6	14	40	58	46	
		%	3,7	8,5	24,4	35,4	28	
4	ضعف توظيف التغذية الراجعة بشكل مناسب في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الجديدة.	ك	6	16	40	70	32	
		%	3,7	9,8	24,4	42,7	19,5	
1	قلة البيانات والإحصائيات التي تدعم عملية صنع القرارات المتخذة من قبل القيادات الأكاديمية.	ك	4	22	44	62	32	
		%	2,4	13,4	26,8	37,8	19,5	
8	ضعف إشراك أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الكلية في عملية صناعة القرارات.	ك	10	16	46	54	38	
		%	6,1	9,8	28	32,2	23,2	
2	وجود قيادات لا تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية في صناعة واتخاذ القرارات.	ك	8	22	38	68	28	
		%	4,9	13,4	23,2	41,5	17,1	
7	تأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الشخصية لدى القيادات الأكاديمية.	ك	10	22	44	54	34	
		%	6,1	13,4	26,8	32,9	20,7	
6	يتم إخفاء بعض المعلومات بطريقة قصدية للتأثير على صناعة واتخاذ القرارات.	ك	16	34	50	46	18	
		%	9,8	20,7	30,5	28	11	
10	غموض القرارات المتخذة من القيادات الأكاديمية وعدم وضوحها.	ك	12	30	74	38	10	
		%	7,3	18,3	45,1	23,2	6,1	
9	ضعف وسائل الاتصال اللازمة لتعميم القرارات.	ك	20	44	44	40	16	
		%	12,2	26,8	26,8	24,4	9,8	
			المتوسط الحسابي العام					
			عالية	0,86	3,44			

عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى نوع من المركزية وسيطرة الروتين في القرارات التي يتم اتخاذها، وقد يكون ذلك بسبب حداثة الكلية، حيث أنها أنشئت قبل ٤ سنوات فقط، بالإضافة إلى أن هذه الفترة هي فترة انتقال من نظام قديم للجامعات إلى نظام جامعات حديث، قد يجعل القيادات الأكاديمية بالكلية تميل لعدم المرونة والتجانس في أسلوب معالجة المشكلات التي تواجهها، وفي نفس الوقت قد لا تعلم أنها تعمل على إضعاف القرار أو فشلها، وذلك بدوره يؤثر على العملية الإدارية كاملة.

يتضح من الجدول (١٠) أن معوقات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.44 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) والتي تشير إلى درجة عالية، كما وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.86) وهذا يشير إلى مدى تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تحد من تطوير

توصيات البحث

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة الاهتمام برفع سقف تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من خلال:
 - الإعلان عن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل القيادات في الكلية، بصورة واضحة، وغير قابلة للتفسيرات الخاطئة التي تُعيق تنفيذ القرارات بالطريقة الصحيحة.
 - العمل على تطوير نظام المساءلة، وذلك بربط القرارات التي يتم اتخاذها بنتائج تقييم الأداء، ووضع آليات وإجراءات واضحة ومعلنة وتنسجم بالموضوعية.
 - الحرص على متابعة القرارات التي يتم اتخاذها، وتحديد نقاط الضعف فيها وتعديلها، ونقاط القوة وتعزيزها، بما يسهم في رفع جودة القرارات في الكلية.
- العمل على تفادي جميع المعوقات التي تواجه عمليات تطوير القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من خلال:
 - الحد من المركزية في القرارات من خلال تشجيع القيادات الأكاديمية على تفويض منسوبي الكلية بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، والتي تعمل على زيادة المرونة في المهام والأعمال الموكلة لهم.
 - تفعيل وسائل الاتصال والحرص على تنوعها، لتسهيل عملية الاتصال بين القيادات ومنسوبي الكلية والتأكد من وصول القرارات للجميع.
 - الأخذ بالاعتبار عند صناعة واتخاذ القرارات بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة في الكلية، إذ يسهم ذلك في اتخاذ قرارات سليمة، ويعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الكلية.
- السعي لتوفير المتطلبات التي تعمل على تطوير القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من خلال:
 - تعزيز إشراك منسوبي الكلية، وذلك بتكبيرهم من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، لما له من أثر على جودة القرارات التي يتم اتخاذها، وتحقيق الشفافية فيها.
 - نشر ثقافة الشفافية الإدارية من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية ومنسوبي الكلية، التي تعمل على إرساء مفهوم الشفافية والنزاهة والرقابة الذاتية.
 - تعيين القيادات في الكلية من خلال تبنى معايير تنسجم بالموضوعية، والكفاءة والشفافية.

يتضح من الجدول (١١) أن متطلبات تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.28 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح (من 4.21 إلى 5) وتشير إلى: "عالية جداً"، كما وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.74)، وهذا يشير إلى مدى تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

وتشير هذه النتيجة إلى الضرورة القصوى في تطوير ممارسات الشفافية الإدارية في عمليات القرارات الإدارية التي تتخذها القيادات الأكاديمية، حيث إنهما تسهم في تطوير جودة عمليات هذه القرارات التي تتخذها، وتزيد في الأداء والإنتاجية لدى منسوبي الكلية، وتعمل على تحقيق الأهداف التي وضعتها الكلية، حيث أن الشفافية الإدارية تعمل على تطوير عمليات هذه القرارات وتجويدها عند ممارسة صناعة واتخاذ القرارات، كما وتعمل على تعزيز الرقابة الذاتية والولاء والانتماء من منسوبي الكلية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وخولة المفيز (2015م)، والتي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق الشفافية في الإجراءات الإدارية منها صناعة واتخاذ القرارات جاءت لديهما بدرجة عالية.

وبناءً على ما أشارت له نتائج المحاور السابقة، فإن واقع تطوير عمليات القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، لازال أقل من المستوى المأمول، إذ جاءت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة عليها، حيث أنه لا يزال هناك بعض المعوقات التي تحد من تطوير عمليات صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في ضوء مدخل الشفافية لدى القيادات، إذ جاءت موافقة عينة الدراسة على المعوقات التي تحد منها بدرجة عالية، كما وأن موافقة عينة الدراسة على المتطلبات التي تعمل على تطويرها جاء بدرجة عالية جداً، وهذا يعزى إلى أنه وعلى الرغم من حرص القيادات في الكلية على إصدار قرارات ذات جودة عالية، إلا أن هناك حاجة لزيادة الاهتمام بكافة العوامل والمتطلبات التي تؤثر في تحسين صناعة واتخاذ القرارات، وتبني الشفافية الإدارية بشكل أكبر، وهو ما يسهم في المواصلة والاستمرارية في الارتقاء بمجهود القيادات الأكاديمية في الكلية من خلال تبني صناعة واتخاذ القرارات التي تتميز بالوضوح والنزاهة والعدالة، إضافة إلى أن هذا التوجه يوافق الإمكانيات المتوفرة في الكلية المادية والبشرية، في سعيها للوصول للجودة والكفاءة التي تظهر من خلال تحقيق الأهداف التي تتطلع لها الكلية والجامعة، من خلال الأداء المميز من منسوبي الكلية.

مقترحات الدراسة

يقترح الباحثان بعض الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

إجراء دراسة ماثلة للدراسة الحالية في الجامعات الحكومية والأهلية.

- إجراء دراسة ماثلة للدراسة الحالية على مستوى التعليم العام.

- إجراء دراسة حول العلاقة بين الشفافية الإدارية وتطوير القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية المختلفة.

الإفصاح والتصريحات

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

الوصول المفتوح: هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY-NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سعدة، إبراهيم. (2019). الإدارة العامة منظمات الأعمال في الألفية الثالثة (المفاهيم-المبادئ-العمليات). ط2، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- بالحبيب، فريدة. (2017). مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بولوداني، خالد. (2019). بحوث العمليات وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، (12)، 178-152.
- <https://search.mandumah.com/Record/1069449>
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2021). كلية التربية، التعريف بالكلية. مسترجع من <https://units.imamu.edu.sa/colleges/foe/profile/Pages/default.aspx>

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2021). وحدة تطوير القيادات. مسترجع من: <https://cutt.us/1dPHc>

جدوالي، صفية. (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 11(2)، 158-138. <https://asjp.cerist.dz/en/article/1388>

الجمال، محمد. (2019). الشفافية وصنع القرار التعليمي. القاهرة جيتو، عبد الحق. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*، 58(58)، 299-270. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_29063.html

الحري، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 1(6)، 341-308. <https://search.emarefa.net/ar/1/detail/BIM-666478>

حسن، أشرف ورخا، محمد. (2018). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 98(98)، 383-351. https://saep.journals.ekb.eg/article_32787.html

حسن، يوسف. (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. *رواح للبحوث والدراسات*، (54)، 58-24. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1268902>

الحشاش، خالد. (2014). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مكاتب التربية والتعلم بمنطقة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح". *مجلة الإدارة التربوية*، (25)، 205-105. https://dev.emarefa.net/en/search?append=PERSON_FILTER_AR_NAME_ss%3A

الرقب، توفيق. (2017). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات نفسية تربوية*، 16(16)، 502-466. <https://faculty.ksu.edu.sa/ar/talregeb/publication/278496>

الركابي، عباس والخزاعي، عقيل والكروي، حيدر. (2017). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الريالات، جمال. (2019). اتخاذ القرارات وجودة العمل. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

السبيعي، فارس. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

سليمان، حنان. (2020). مقترح لتفعيل الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج*، 76(76)، 292-195. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_103330.html

- شاهين، أماني. (2015م). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية: غزة.
- شاهين، محمد. (2015م). كفاءة التخطيط والتنظيم وصنع القرار. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الشرفات، مزنة. (2019م). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومواقفها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشمري، فوزية والمنصور، سناء. (2015م). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16 (29)، 369-398. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=113470>
- الشهري، عوض. (2020م). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار البازوري.
- الشهري، عوض. (2020م). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مجلة القلم، (17)، 361-390. <https://search.mandumah.com/Record/1061748>
- العاجز، فؤاد والحلاق، دينا. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة البحث العلمي في التربية 5 (16)، 179-210. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=255041>
- عثمان، صلاح الدين. (2017م). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السودانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العساف، صالح. (2012م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- علاونة، مروان. (2016م). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1 (1)، 219-254. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258051>
- عمايرة، رضا وعاشور، محمد. (2019م). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (3)، 386-409. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258051>
- عمر، أحمد. (2008م). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتاب.
- العمرى، مشرف. (2019م). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 2 (20)، 237-262. https://jsre.journals.ekb.eg/article_32944.html
- الغامدي، سعيد. (2020م). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -
- مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (28)، 53-75. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S260220>
- الغامدي، مرزوق. (2020م). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، 2 (21)، 1-41. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=261063>
- الغميز، وفاء. (2019م). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي ببحوث غزة، 3 (32)، 40-25. https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERSON_FILTER_AR_NAME_ss%3A%22
- القربي، علي. (2020م). أنموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الملك عبد العزيز-الأدب والعلوم الإنسانية، 23 (13)، 15-198. <http://dx.doi.org/10.4197/Art.28-13.6>
- القطارنة، زياد. (2017م). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- مجلس شؤون الجامعات. (2020م). نظام الجامعات. مسترجع من: <https://2u.pw/ZD6XP>
- المسليم، محمد. (2012م). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والأكاديمية والصعوبات التي تواجهها في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات الجامعية، مجلة التربية - جامعة الأزهر، 1 (148)، 786-822. <https://search.mandumah.com/Record/862817>
- المفيز، خولة. (2015م). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. المجلة العلمية لكلية التربية، 24 (5)، 37. https://journals.ekb.eg/article_243835.html
- المملكة العربية السعودية. (2015م). موجز خطة التنمية العاشرة. مسترجع من: <https://shortest.link/2DkI>
- المهنا، نورة. (2018م). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، 11 (19)، 433-478. <https://search.mandumah.com/Record/942311>
- المومني، حنان. (2018م). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، 33 (6)، 1034-1060. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258249>
- الهندي، وحيد وعودة، أحمد والغريز، رحاب. (2019م). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27 (4)، 219-251. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/5969/0>

- Mukarramah. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at Umm al-Qurā, Makkah al-Mukarramah.
- Al-Hindī, Waḥīd wa-'awdat, Aḥmad wālgħryr, Rihāb. (2019m). darajat al-iltizām bmmārsh al-shafāfiyah al-Idāriyah fī Jāmi'at al-Malik Sa'ūd. Majallat al-Jāmi'ah al-Islāmiyah lil-Dirāsāt al-iqtisādiyah wa-al-idāriyah, 27 (4), 219-251. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/5969/0>
- Al-Jammāl, Muḥammad. (2019m). al-shafāfiyah wa-ṣana'a al-qarār al-ta'limī. al-Qāhirah
- Al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah. (2015m). Mūjaz khittāh al-tanmiyah al-'āshirah. mstrj' min : <https://shortest.link/2DKl>
- Almfyz, Khawlah. (2015m). Mutaṭallabāt taṭbīq al-shafāfiyah min wjhat nazar ru'asā' al-aqsām al-'Ilmiyah fī Jāmi'at al-Malik Sa'ūd. al-Majallah al-'Ilmiyah li-Kulliyat al-Tarbiyah, 24 (5), 37. https://journals.ekb.eg/article_243835.html
- Almsylym, Muḥammad. (2012m). darajat mumārasat al-shafāfiyah fī al-qarārāt al-Idāriyah wa-al-akādīmiyah wa-al-su'ūbāt allatī tuwājihuhā fī Jāmi'at al-Kuwayt min wjhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs fī ba'd al-Kulliyāt al-Jāmi'iyah, Majallat al-Tarbiyah – Jāmi'at al-Azhar, 1 (148), 786-822. <https://search.mandumah.com/Record/862817>
- Al-Muḥannā, Nūrah. (2018m). al-tamkīn al-idārī wa-atharuhu 'alā al-'amalīyah al-Akādīmiyah fī Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah bi-madīnat al-Riyād. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah Jāmi'at 'Ayn Shams, 11 (19), 433-478. <https://search.mandumah.com/Record/942311>
- Al-Mūminī, Ḥanān. (2018m). wāqī' mumārasat mdyrāt al-Madāris llshfāfyh al-Idāriyah wa-man wjhat nazar alm'lmāt. Majallat Jāmi'at al-Najāh lil-Abḥāth, al-'Ulūm al-Insāniyah, 33 (6), 1034-1060. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258249>
- Alqtārnh, Ziyād. (2017m). Asālīb al-Qiyādah wa-ittikhādh al-qarārāt al-fa'ālah. 'Ammān : Dār al-Akādīmiyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Al-Quranī, 'Alī. (2020m). Unmūdhaj muqtarah li-qiyās al-shafāfiyah al-Idāriyah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyah fī daw' al-shafāfiyah al-Idāriyah fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyah fī daw' ru'yah almmlkt2030. Majallat Jāmi'at al-Malik 'Abd al'zyz-āl'ādāb wa-al-'Ulūm al-Insāniyah, 23 (13), 15-198. <http://dx.doi.org/10.4197/Art.28-13.6>
- Al-Raqab, Tawfiq. (2017m). darajat mumārasat al-qiyādāt al-Akādīmiyah bi-al-Jāmi'ah al-Urdunīyah lil-qiyādah al-akhlāqīyah min wjhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs. Majallat Dirāsāt nafsiyah tarbawīyah, 16 (16), 466-502. <https://faculty.ksu.edu.sa/ar/talregeb/publication/278496>
- Al-Rikābī, 'Abbās wālkħzā'y, 'Aqīl wālkħrwy, Ḥaydar. (2017m). ittikhādh al-qarārāt al-Tarbawīyah wa-al-idāriyah. 'Ammān : Dār Amjad lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Al-Rīyālāt, Jamāl. (2019m). ittikhādh al-qarārāt wjwdh al-'amal. 'Ammān : Dār Amjad lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Al-Shahrī, 'Awaḍ. (2020m). al-shafāfiyah al-Idāriyah fī al-mu'assasāt al-ta'limīyah. 'Ammān : Dār al-Yazīrī.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مسترجع من: https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2006م). اتخاذ القرارات التنظيمية. ط3، الأردن: ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية

Reference

- Abū al-Naṣr, Midḥat. (2015m). al-Ḥawkamah al-rashīdah Fann Idārat al-mu'assasāt 'Āliyah al-jawdah. al-Qāhirah : al-Majmū'ah al-'Arabīyah lil-Tadrīb wa-al-Nashr.
- Abū Sa'dah, Ibrāhīm. (2019m). al-Idārah al-'Āmmah munazzamāt al-A'māl fī al-alfīyah al-thāliṭhah (almfāhym-ālbād'-al-'amalīyāt). t2, al-Riyād : Maktabat al-Malik Fahd.
- Al-'ājiz, Fu'ād wālhāq, Dīnā. (2015m). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah llshfāfyh al-Idāriyah bmḥāfzāt Ghazzah min wjhat nazar mu'allimihim. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah 5 (16), 179-210. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=255041>
- Al-'Assāf, Ṣāliḥ. (2012m). al-Madkhal ilā al-Baḥth fī al-'Ulūm al-sulūkīyah. al-Riyād : Dār al-Zahrā'.
- Alāwinah, Marwān. (2016m). darajat mumārasat al-shafāfiyah al-Idāriyah wm'yqāthā fī al-jāmi'āt al-Filasṭīniyah min wjhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs. Majallat Jāmi'at al-istiqlāl lil-Abḥāth, 1 (1), 219-254. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258051>
- Al-Ghāmīdī, Marzūq. (2020m). taṭbīq al-Ḥawkamah fī Kulliyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah min wjhat nazar a'dā' Hay'at al-tadrīs. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah, 2 (21), 1-41. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=261063>
- Al-Ghāmīdī, Sa'īd. (2020m). darajat Mushāraḳat al-Mu'allimīn fī Ṣun' al-qarārāt al-madrasīyah wa-'alāqatuhā bālnmṭ al-Qayyādī li-qā'id al-Madrasah. al-Majallah al-'Arabīyah lil-'Ulūm wa-nashr al-bḥāth-mjllh al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah, 4 (28) 53-75. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S260220>
- Alghmyz, Wafā'. (2019m). wāqī' al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā mudīrī wa-mudīrāt Ma'āhid al-Tarbiyah al-fikrīyah bi-madīnat al-Riyād min wjhat nazar al-Mu'allimīn wa-al-mu'allimāt. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah : al-Markaz al-Qawmī bbḥwth Ghazzah, 3 (32), 40-25. https://search.emarefa.net/ar/search?append=PERSON_FILTER_AR_NAME_ss%3A%22
- Al-Ḥarbī, Muḥammad. (2012m). darajat al-iltizām bmmārsh al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā al-aqsām al-Akādīmiyah fī Kulliyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at al-Malik Sa'ūd, al-Majallah al-Dawīyah al-Tarbawīyah al-mutakhaṣṣīshah, 1 (6), 308-341. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-666478>
- Al-Ḥashshāsh, Khālid. (2014m). darajat mumārasat al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā mudīrī Makātib al-Tarbiyah wa-al-ta'allum bi-Miṭṭaqat Makkah al-

- 11 (2) 138-158. <https://asjp.cerist.dz/en/article/1388>
- Jytw, 'Abd al-Ḥaqq. (2019m). al-mushārahah fī shīnā'at al-qarār al-tarbawī wa-ālīyāt t'f'ylhā fī al-mu'assasāt al-ta'limīyah. al-Majallah al-Tarbawīyah Jāmi'at Sūhāj, 58 (58), 270-299. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_29063.html
- Kamani, S. (2017). The Role of Participation in Decision Making and its Relationship Psychological Outcomes and Job security. International Journal of Economic Perspectives, 11(3), 1455-1460.
- KREJCIE, R&MORGAN. (1970). DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES. Educational and psychological measurement, 30, 607-610.
- Majlis Shu'ūn al-jāmi'āt. (2020m). Nizām al-jāmi'āt. mstrj' min : <https://2u.pw/ZD6XP>
- Rashād, 'Abd al-Nāshir wa-'Abbās, Hishām. (2020m). aljdārāt al-wazīfīyah al-lāzīmah lil-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-al-jāmi'āt al-Miṣrīyah "Taṣawwur muqtarah". Majallah al-Idārah al-Tarbawīyah, (25), 105-205 https://dev.emarefa.net/en/search?append=PERSON_FILTER_AR_NAME_ss%3A
- Sari, E. N., & Priantimah, D. (2019). Managerial Decision Making with The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says. Petra International Journal of Business Studies. 2(1), 53-58
- Shāhīn, Amānī. (2015m). darajat mumārasat mudīrī al-Tarbiyah wa-al-ta'lim bi-Muḥāfazat Ghazzah llshāfīyah fī ittikhādh al-qarārāt al-Idārīyah wa-'alāqatuhā b'mstwā adā' mudīrī al-Madāris. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], al-Jāmi'ah al-Islāmīyah : Ghazzah.
- Shāhīn, Muḥammad. (2015m). kafā'at al-Takhfīt wa-al-tanzīm wa-ṣana'a al-qarār. 'Ammān : Dār Yāfā al-'Ilmīyah llsh wa-al-Tawzī'.
- Sulaymān, Ḥanān. (2020m). muqtarah li-taf'īl al-shafāfīyah al-Idārīyah fī taḥqīq al-'adālah al-tanzīmīyah ladā al-'āmilīn bi-Jāmi'at Aswān. al-Majallah al-Tarbawīyah : Jāmi'at Sūhāj, 76 (76), 195-292. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_103330.html
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2022). GLOBAL CORRUPTION REPORT: EDUCATION. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/publications/global-corruption-report-education>
- Umar, Aḥmad. (2008M). Mu'jam al-lughah al-'Arabīyah al-mu'āshirah. al-Qāhirah : 'Ālam al-Kitāb.
- Uthmān, Ṣalāh al-Dīn. (2017m). wāqī' mumārasat al-shafāfīyah al-Idārīyah fī al-jāmi'āt al-Sūdānīyah min wījhat nazar al-qiyādāt al-Akādīmīyah wa-al-idārīyah. [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi'at Umm Durmān al-Islāmīyah, al-Sūdān.
- Wizārat al-iqtisād wa-al-takhfīt. (2021). ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah als'wdyt2030. mstrj' min : https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.Pdf
- Yāghī, Muḥammad 'Abd al-Fattāh. (2006m). ittikhādh al-qarārāt al-tanzīmīyah. 3, al-Urdun : Yāsīn lil-Khidmāt al-tullābīyah wālmktbyh
- Al-Shahrī, 'Awaḍ. (2020m). darajat mumārasat al-shafāfīyah al-Idārīyah wa-'alāqatuhā bālrđā al-wazīfī li-a'đā' Hay'at al-tadrīs fī al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah. Majallah al-Qalam, (17), 361-390. <https://search.mandumah.com/Record/1061748>
- Al-Shammarī, Fawzīyah wālmnṣwr, Sanā'. (2015m). mustawā al-shafāfīyah al-Idārīyah fī Jāmi'at al-Amīrah Nūrah bint 'Abd al-Rahmān. Majallah al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 16 (29), 369-398. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=113470>
- Al-Shurfāt, mznh. (2019m). darajat mumārasat al-shafāfīyah fī 'amalīyat ittikhādh al-qarār al-idārī wa-mu'awwiqātihā min wījhat nazar mudīrī al-Madāris wa-al-mu'allimīn fī al-bādiyah al-Shamālīyah al-Sharqīyah. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- Al-Subay'ī, Fāris. (2010m). Dawr al-shafāfīyah wa-al-musā'alah fī al-ḥadd min al-fasād al-idārī fī al-qitā'āt al-ḥukūmīyah. Risālat Duktūrāh ghayr manshūrah, Jāmi'at Nāyīf lil-'Ulūm al-Amnīyah, al-Riyād.
- Al-'Umarī, Musharraf. (2019m). wāqī' mumārasat qādat al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat al-Nammāsh al-ta'limīyah llshāfīyah al-Idārīyah : dirāsah maydānīyah. Majallah al-Baḥth al-'Ilmī fī al-Tarbiyah, 2 (20), 237-262. https://jsre.journals.ekb.eg/article_32944.html
- Amāyirah, Riđā w'āshwr, Muḥammad. (2019m). darajat mumārasat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mudīrī al-Madāris fī Mudīrīyat Qasabat Irbid wa-'alāqatuhā bfā'lyh ittikhādh al-qarār min wījhat nazar al-Mu'allimīn. Majallah al-Jāmi'ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 28 (3), 386-409. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=258051>
- Bālḥbyb, Farīdah. (2017m). Mabda' al-shafāfīyah wa-atharuhu 'alā Jawdah al-qarārāt al-Idārīyah. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at qāshdy mryāh, al-Jazā'ir.
- Bwldwāny, Khālid. (2019m). Buḥūth al-'amalīyāt wa-ahammīyatuhā fī ittikhādh al-qarārāt al-Idārīyah. al-Majallah al-Dawliyah lil-Buḥūth al-naw'īyah al-mutakhaṣṣīshah, (12), 152-178. <https://search.mandumah.com/Record/1069449>
- Ḥasan, Ashraf wrkhā, Muḥammad. (2018m). wāqī' mumārasat al-shafāfīyah al-Idārīyah fī Kullīyat al-Tarbiyah Jāmi'at al-Azhar bi-al-Qāhirah. Dirāsāt 'Arabīyah fī al-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs, 98 (98), 351-383. https://sacp.journals.ekb.eg/article_32787.html
- Ḥasan, Yūsuf. (2021m). Dawr al-tamkīn al-idārī fī Tarshīd ittikhādh al-qarārāt al'dāryt-drāsh maydānīyah 'alā al-mu'assasāt al-Ahliyah al-Filasīnīyah. Rimāh lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, (54), 24-58. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1268902>
- Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah. (2021m). Kullīyat al-Tarbiyah, al-ta'rīf bi-al-Kullīyah. mstrj' min : <https://units.imamu.edu.sa/colleges/foe/profile/Pages/default.aspx>
- Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah. (2021m). Waḥdat taṭwīr al-qiyādāt. mstrj' min : <https://cutt.us/1dPHc>
- Jdwāly, Ṣafīyah. (2014m). mahārāt Ṣun' al-qarār fī al-Idārah al-Tarbawīyah. Majallah al-'Ulūm al-ijtimā'īyah,