



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Organizational transparency and its impact on administrative control
An analytical study of the opinions of a sample of workers in the
Federal Integrity Commission

Ahmed Adnan Burra*, Amar Assaad Sayed Ahmed

College of Business Administration, Jinan University- Lebanon

Keywords:

Organizational transparency, administrative control, communication, means of administrative control.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 27 Mar. 2023

Accepted 06 Apr. 2023

Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ahmed Adnan Burra

College of Business Administration,
Jinan University- Lebanon



Abstract: This research aims, through its chapters, to test the relationship of the effect of organizational transparency as an independent variable in administrative control as a responding variable in the Federal Integrity Commission, one of the important supervisory and investigative bodies in Iraq. The research is embodied in diagnosing the nature of this relationship and identifying the role of each of them. Was the Integrity Commission able to invest its transparency in improving its administrative oversight?), In order to answer this question, two main hypotheses were put forward for the research, each of which bears its own dimensions. The first hypothesis is that there is a significant correlation between organizational transparency and administrative oversight in the Integrity Commission. As for the second hypothesis, there is a significant effect of organizational transparency in administrative control with its dimensions in the Integrity Commission. The descriptive analytical method was used to complete the research. The research included a sample of the authority's leaders, and data was collected from (83) respondents representing the research sample out of (100) representing the research community, represented by (general managers, assistant general managers, heads of departments, people's officials) based on the questionnaire that included (32) paragraphs He collected them using personal interviews and observations on the ground to test their hypotheses. This study used the two programs Smart V.3.4 and SPSS V.28, in addition to descriptive statistics techniques. The most

prominent findings of the research was the ability of the Federal Integrity Commission to employ its organizational transparency in improving its administrative oversight through its reliance on the Integrity Commission's investment in its organizational transparency in improving its administrative oversight in a good way, Especially since it relied on clarity in the procedures and disclosure of information and communication in a society in order to improve them, while it set a trend to improve the effectiveness of its administrative control by employing clarity in the procedures, while it achieved the objectives of administrative control through the three dimensions of organizational transparency, as well as improving the means of administrative control by adopting clarity in Procedures and disclosure of information. Finally, the Authority relied on clarity in procedures and communication to improve the level of its oversight activities. At the end of the research, the researcher tried to come up with a set of suggestions that help improve the administrative oversight of the studied body, including the need for the Integrity Commission to pay attention to the clarity of its procedures and in a way that contributes to enhancing its transparency by clarifying work procedures and adopting clarification methods that win its tasks, and the Integrity Commission should also disclose information by disclosing information In a way that improves its transparency by adopting disclosure standards through which it maintains its organizational advantages, and spreading a culture of knowledge and information sharing.

الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة الادارية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية

احمد عدنان برع

قمر السيد احمد

كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان- لبنان

المستخلص

يهدف هذا البحث عبر فصوله إلى اختبار علاقة تأثير الشفافية التنظيمية كمتغير مستقل في الرقابة الإدارية كمتغير مستجيب في هيئة النزاهة الاتحادية أحد الهيئات الرقابية والتحقيقية المهمة في العراق، إذ يتجسد البحث في تشخيص طبيعة هذه العلاقة والتعرف على دور كل منهما، وتم طرح المشكلة البحث الرئيسية (هل استطاعت هيئة النزاهة من استثمار شفافيتها في تحسين رقابتها الادارية؟)، وللإجابة على هذا السؤال تم طرح فرضيتين رئيسيتين للبحث تحمل كل منها أبعادها، فالفرضية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والرقابة الادارية في هيئة النزاهة، أما الفرضية الثانية يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية التنظيمية في الرقابة الادارية بأبعادها في هيئة النزاهة، وكانت الاجابة عن هذه الفرضيات بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لكل من الفرضيتين، واستناداً إلى ملاءمة موضوع الدراسة في المؤسسات العامة ذات التوجه الإشرافي، وقيمة المنظمة المدروسة بالنسبة للمجتمع، فقد تم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي في إتمام البحث، وتضمن البحث عينة من قيادات الهيئة، وجمعت البيانات من (83) مستجيباً يمثلون عينة البحث من أصل (100) يمثلون مجتمع البحث، والمتمثل (بالمديرين العامين، معاونو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) اعتماداً على الاستبانة التي تضمنت (32) فقرة، لقد جمعهم باستخدام المقابلات الشخصية والملاحظات على الأرض لاختبار فرضياتها، استخدمت هذه الدراسة البرنامجين Smart V.3.4 و SPSS V.28، فضلاً عن تقنيات الإحصاء الوصفي، أما أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فكانت قدرة هيئة النزاهة الاتحادية على توظيف شفافيتها التنظيمية في تحسين رقابتها الإدارية من خلال اعتمادها على تبين استثمار هيئة النزاهة شفافيتها التنظيمية في تحسين رقابتها الإدارية بشكل جيد، لاسيما وأنها اعتمدت الوضوح في الإجراءات والإفصاح عن المعلومات والاتصال بشكل مجتمع في تحسينها، فيما وضعت توجهها لتحسين فاعلية رقابتها الإدارية بتوظيف الوضوح في الإجراءات، بينما حقق أهداف الرقابة الإدارية من خلال أبعاد الشفافية التنظيمية الثلاث، فضلاً عن تحسينها وسائل الرقابة الإدارية من خلال تبني الوضوح في الإجراءات والإفصاح عن المعلومات، وأخيراً اعتمدت الهيئة على الوضوح في الإجراءات والاتصال لتحسين مستوى أنشطتها الرقابية، وفي نهاية البحث حاول الباحث بالخروج بمجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تحسين الرقابة الإدارية للهيئة المدروسة، منها ضرورة اهتمام هيئة النزاهة بوضوح إجراءاتها وبما يسهم في تعزيز شفافيتها بتوضيح إجراءات العمل واعتماد أساليب توضيح تكسب مهامها، وكذلك ينبغي على هيئة النزاهة بالإفصاح عن المعلومات بالإفصاح عن المعلومات وبما يحسن من شفافيتها من خلال تبني معايير إفصاح تحافظ من خلالها على ميزات التنظيمية، وإشاعة ثقافة التشارك المعرفي والمعلوماتي.

الكلمات المفتاحية: الشفافية التنظيمية، الرقابة الإدارية، الاتصال، وسائل الرقابة الإدارية.

المقدمة

منذ العصور القديمة عرفت البشرية فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، إلا أنها مازالت معقدة ويحيط بها الكثير من سوء الفهم، ومع ذلك لم تقل من أهميتها، إذ تعد عملية مكملة لحلقات العملية الادارية، وتلعب دوراً حاسماً في الشركات من خلال وضعها في وضع يمكنها من تقليل الهدر وتحسين المخرجات، كما تعد الرقابة الإدارية عملية مستمرة مع الوظائف الادارية الأخرى، للتأكد من أن العمل يتم داخل الوحدات الإدارية وفق سياق السياسات والخطط والبرامج المعدة، وفي حدود قوانين وتعليمات محددة، يتطلب متابعة مستمرة ومتجددة، إما تمارسها الإدارة نفسها. أو عن طريق تعيين أطراف أخرى. سيساعد هذا في تحقيق الأهداف المرجوة والنتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة، الرقابة الإدارية أمر بالغ الأهمية في تحديد إنتاجية الموظفين وتعزيز مستويات الموظفين، وكذلك في ضمان أن القادة الإداريين يتخذون أحكاماً معقولة وتنفيذ تلك القرارات بأكثر الطرق كفاءة وفعالية.

ولأهمية هذا الموضوع سيتم الدراسة عن الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة الادارية، إذ تشهد منظمات العالم في الألفية الثالثة تقدماً علمياً شمل جميع مجالات الحياة، الأمر الذي تطلب عنده اضطلاع الفرد والجماعة والتنظيم من إظهار المزيد من حسن النوايا وترجيح شفافية التعامل مع الوقائع والأحداث، فضلاً عن الميل إلى استشراف المستقبل برؤى واضحة باتت معها ممارسات الشفافية الأساس الذي يكون المسار الذي توطر من خلاله سياقات وممارسات تدل على وعيها بما ستكون عليه سمعتها عندما تتعامل مع البيئة التي وجدت لخدمتها بمنتهى حسن النوايا، خاصة مع تقدم وتشعب خصائص كل منظمة وما يمليه عليها الواقع من إظهار تام لمعلوماتها واستراتيجياتها وجوده خدمتها لمن يتتبع خطواتها ويتأمل أن تتلاقى مخرجاتها مع أهدافه.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: شخص الباحث مشكلة البحث الرئيسية (هل استطاعت هيئة النزاهة من استثمار شفافيتها التنظيمية في تحسين رقابتها الإدارية؟)، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الجدل الفكري الذي تناوله الباحثون والكتاب السابقين في طروحاتهم الفكرية، واسهاماتهم المعرفية التي يمكن لهيئة النزاهة من الاطلاع عليه والإفادة منه في مفاصل عملها الرقابي؟
2. ما مستوى إدراك هيئة النزاهة لخصائص ومفاهيم متغيرات البحث (الرقابة الادارية، الشفافية التنظيمية) وعلاقتها بمجمل أعمالها، فضلاً عن مستوى اهتمامها وتبنيها على متغيري البحث وابعادهما؟
3. كيف تؤثر الرقابة الادارية في تحسين الشفافية التنظيمية وابعادها؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

1. **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية البحث العلمية من متغيراته إذ تواجه جميع المنظمات تحديات كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، فضلاً عن الاهتمام بالرقابة بأطرها المفاهيمية والعلمية بعيداً عن الفكر السلبي والتعسفي ورسم مسار جديد للرقابة فيها وبحسب المنهج العلمي واستدامة مفاهيمها وأطرها النظرية، إذ ينظر إلى الرقابة الادارية من زاوية التحسين من خلال الشفافية الإدارية المقدمة دون أن تنحرف عن مسارها المخطط، وبعث روح البحث العلمي السليم في بناء مفاهيم متغيرات البحث وأهدافها وخصائصها وآلياتها لدى المنظمة.

2. الأهمية العملية (الميدانية): تتجلى الأهمية العملية للبحث في:

أ. أهمية البحث للعينة المبحوثة، إذ تشمل القيادات الإدارية بجميع مستوياتها كونها تمثل النواة الأساسية في متابعة ورقابة الرقابة الإدارية لها بشفافية.

ب. الاستفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الإدارية) في تطوير المنظمة وزيادة وعيها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التي تقدمها ضمن نطاق بيئتها.

ج. زيادة قدرة المنظمة على تطبيق عناصر وأبعاد ونماذج وطروحات المفكرين والباحثين في حقل العلوم الإدارية في اختصاص الشفافية التنظيمية والرقابة الإدارية.

ثالثاً. أهداف البحث: تتجسد أهداف البحث كالآتي:

1. بناء إطار فكري ومعرفي فيما يتعلق بمتغيرات البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الإدارية) وأبعاد كل منهما.

2. تحديد مستوى الرقابة الإدارية بأبعادها والشفافية التنظيمية بأبعادها في هيئة النزاهة

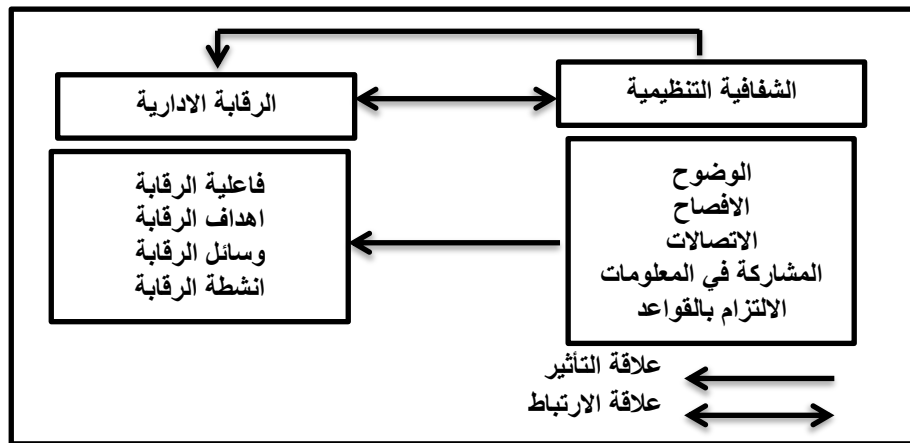
3. تزويد المعنيين والمهتمين في المنظمة بمعلومات عملية ونظرية توضح طبيعة متغيرات البحث، ومصادرها ومسبباتها، ومدى انعكاسها على عينة البحث

4. اختبار علاقة الارتباط والتأثير، المحتملة بين أبعاد الشفافية التنظيمية منفردة ومجموعة مع الرقابة الإدارية وأبعادها في هيئة النزاهة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقة المنطقية لمتغيرات البحث الرئيسية أو الفرعية ذات العلاقة والشكل رقم (1) يوضح الأنموذج الفرضي للبحث، ويُمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث وهي:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): (الشفافية التنظيمية) بأبعادها (الوضوح، الإفصاح، الاتصالات، المشاركة في المعلومات، الالتزام بالقواعد والتشريعات).

2. المتغير المعتمد (Intermediary Variable): (الرقابة الإدارية) بأبعادها (فاعلية الرقابة، أهداف الرقابة، وسائل الرقابة، أنشطة الرقابة).



خامساً. فرضيات البحث: استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن الأسئلة المثارة من قبل الباحث في مشكلة البحث واختبار مخططها الفرضي، اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات للإجابة عن هذه الأسئلة وكالآتي:

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والرقابة الإدارية في هيئة، النزاهة عند مستوى الدلالة 0.05 وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح والرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالقواعد والتشريعات والرقابة الإدارية بأبعاده.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية التنظيمية وأبعاده في الرقابة الإدارية بأبعاده في هيئة النزاهة عند مستوى الدلالة 0.05 وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح في الرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإفصاح في الرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاتصالات في الرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في المعلومات في الرقابة الإدارية بأبعاده.
- ❖ يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام بالقواعد والتشريعات في الرقابة الإدارية بأبعاده.

سادساً. حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالآتي:

الحدود المكانية: تمثلت بالهيئة (المقر العام).

الحدود البشرية: تضمنت المجتمع المدير العام ومعاونيه، فضلاً عن مديري الأقسام والشعب في هيئة النزاهة.

الحدود الزمانية: طيلة فترة البحث المتوقع ابتدائها من اعتماد العنوان إلى تسليمه ومناقشته، فضلاً مرحلة إعداد استمارة الاستبانة وتوزيعها وجمعها وتحليلها.

سابعاً. منهج البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تناوله للجانب النظري. أما في الجانب العملي فقد لجأ الباحث إلى استعمال الاستبانة والملاحظة.

ثامناً. أساليب وطرائق جمع بيانات البحث:

1. مراجع الإطار النظري: اعتمد الباحث على إسهامات عدد من الكتاب والباحثين العرب والأجانب والاطلاع عليها في المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعات البحث، من خلال الكتب والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

2. أدوات الإطار الميداني: في جمع البيانات حول هذا المكون من البحث، اعتمد هذا الباحث على مجموعة متنوعة من الإجراءات والأساليب الأساسية، بما في ذلك:

أ. المقابلات الشخصية: تم إجراء المقابلات الشخصية مع مجتمع البحث بهدف الحصول على إجابات دقيقة لتعزيز الجانب العملي.

ب. الاستبانة: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة بوصفها المصدر الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات، واختبار الفرضيات المهمة من أجل الوصول إلى النتائج بصورة علمية، تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام يتضمن القسم الأول أسئلة عن (النوع الاجتماعي، العمر، المنصب، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي والتحصيل الدراسي). أما القسم الثاني فتضمن المتغير المستقل للبحث (الشفافية التنظيمية) والأبعاد الفرعية لها (الوضوح، الإفصاح،

الاتصالات، المشاركة في المعلومات، الالتزام بالقواعد والتشريعات) وتضمن القسم الثالث المتغير التابع (الرقابة الإدارية) والأبعاد الفرعية له (فاعلية الرقابة، اهداف الرقابة، وسائل الرقابة، أنشطة الرقابة). والجدول رقم (2) يوضح ترتيب مقياس ليكرت الخماسي ومستوياته.

تاسعاً. مجتمع وعينة البحث: سيطبق الباحث البحث في هيئة النزاهة، إذ حدد مجتمع البحث بقطاعات الهيئة (المدير العام، معاوني المدير العام، مديري الأقسام، ومديري الشعب) لما لهم من دور رئيس في متغيرات البحث والتي تتأثر بالقيادات الإدارية المشرفة على الشفافية التنظيمية والرقابة الإدارية (المقر العام)، إذ وجد الباحث ان هؤلاء الافراد يعملون بموجب المتغيرات وأبعادها كونهم أكثر ادراك لمعناها ومفهومها الإداري، لذلك كانت استجاباتهم عالية واسهامهم إيجابي، فضلاً عن خبرتهم ومراكزهم الوظيفية والإدارية ومشاركتهم الفاعلة في جميع القرارات الاستراتيجية والإدارية لها.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً. مفهوم الشفافية التنظيمية: تناول الكثير من الباحثين والدارسين والكتاب مفهوم القيادة الحوارية رغبة في الوصول إلى معنى واضح ومفهوم ومحدد له ويضع الباحث في الجدول رقم (1) أبرز تلك التعريفات التي ذكرها الباحثين السابقين.

الجدول (1): تعريفات الشفافية التنظيمية

ت	المصدر	التعريف
1	kopites and karmg 1998: 54	الانفتاح على الجميع فيما يتعلق بهيكل ووظائف وأهداف المنظمة لتعزيز المصداقية وان انعدام الشفافية يؤدي إلى عدم كفاءة المنظمة.
2	الغالبى والعامري، 2005: 49	جعل الموضوع واضحاً وشفافاً، وتجنب الغموض واللبس وتعقيد العمليات بحيث يمكن متابعتها واكتشاف أوجه القصور والغموض.
3	الذهبي، 2005: 221	وهو حق من حقوق الناس تجاه الدولة، كما أنه من واجبات السلطات الإدارية تجاه المواطنين. تقع على عاتق الهيئة مسؤولية السماح للسكان برؤية تطور عملية إدارة شؤون المجتمع في جميع مجالات ومجالات النشاط على أساس مستمر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومما تقدم يضع الباحث تعريفاً إجرائياً للشفافية التنظيمية (عملية تقاسم المعلومات والتصرف بأسلوب شفاف وواضح ومعلن للآخرين، وبما يتيح المعلومات والبيانات والمعرفة لهم ويضمن شيوخ القيم ومبادئ النزاهة والثقة بين أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة من مختلف الجهات لضمان وصولها لمتخذ القرار بالوقت المناسب دون خداع).

ثانياً. أهمية الشفافية التنظيمية: تتمثل أهمية الشفافية في أنها:

1. تعد إدارة الشفافية من أهم مكونات وأسس نجاح التنمية المستدامة لأنها تقدم العمل في جو شفاف يؤدي إلى أداء ممتاز. (حرب، 2011: 12).
2. تقلل الروتين وتحد من الجمود الإداري: إذ تساعد الشفافية على إزالة العوائق وكذلك تبسط الإجراءات ووضوحها للجميع مما يؤدي إلى وصول المنظمة إلى أعلى درجات الفاعلية والكفاءة (خرايشة، 1997: 342).

3. تساعد على تحقيق التنمية الإدارية، إذ أصبحت الشفافية شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية عند الرغبة بالارتقاء بمستوى عمل الإدارة والتنظيم (ارتيمة، 2005: 29).
 4. تجعل الشفافية حياة العاملين أكثر أماناً عبر ممارسة الرقابة على جميع العاملين، والتي تسبب أي نوع من المخاطرة وتشجع على استثمار أفضل لفرص المنظمة (Garstin and Montoy, 2008: 99).
 5. تعمل على غرس الإحساس بالمسؤولية وبناء أجواء مناسبة تمكن العاملين من الأخبار عن التصرفات المشبوهة أو الخاطئة وعدم السكوت عنها من خلال اللقاءات والمؤتمرات بين إدارة المنظمة ومروسيها وحثهم على إيصال الحقائق عن أي تجاوزات مع ضمان السرية (الخرعلي، 2013: 24).
- ثالثاً. أبعاد الشفافية التنظيمية:** تركز الشفافية التنظيمية على أبعاد مختلفة توفر مناخ مناسب للمسائلة والمحاسبة كحق من حقوق أصحاب المصالح إذ اعتمد الباحث في تحديد أبعاده على دراسة (عباس، 2016) والتي تنسجم مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تطابقها في منظمات خدمية عامة.
1. **الوضوح في الإجراءات:** الوضوح يشمل وضوح الرسالة وصياغتها بشكل مباشر، واختيار كلمات بطريقة لا تتحمل التفسير والتأويل الخاطئ، وأن لا تتضمن جملة أفكاراً متعددة وإذا كانت رسالة المنظمة شفافية يجب التعبير عنها بأسلوب واضح ومفهوم ويراعي مستويات العاملين المستقبليين في جميع الأحوال، فوضوح الرسالة إذ لا تتضمن الكثير من المعاني وأن تكون رسالة المنظمة على مستوى فهم إدراك المرسل إليه (ابو كريم، 2009: 83)، فوضوح الأدوار والمسؤوليات المختلفة للمنظمة وعلاقتها بباقي الجهات إذ تكون أدوار السياسات والإدارة واضحة ومفهومة ومعلنة للجمهور (صندوق النقد الدولي، 2007: 163)، إذ يكون الإجراءات والتعليمات المنظمة متوافق مع القواعد القانونية المكتوبة والواضحة والمنشورة وتوضع قواعد واضحة للنشر، وأن توفر المنظمة بيانات ومعلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أداؤها، وتوفر كل ما يحتاج إليه المواطن وأصحاب المصلحة لوضع الخطط المستقبلية (السبيعي، 2010: 24). إن أوضح وصف مصطلح الشفافية في المنظمة هو الشفافية التامة في عمليات اتخاذ القرارات ورسم الخطط المرجوة والسياسات العامة وعرضها على الجهات المختصة لمراقبة أداء المنظمة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة كما تشمل أيضاً التقييد بالأخلاقيات الخدمة وأنظمة النزاهة والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة (ابو كريم، 2009: 93).
 2. **الإفصاح عن المعلومات:** يظهر الإفصاح وجه الحقيقة للمنظمات في التزاماتها بتزويد الجميع بالبيانات والمعلومات والأنظمة والتشريعات ومعرفة الذمة المالية، وما يدور في الاجتماعات والمداولات للمنظمات، كونه حق من حقوقهم في الوصول إليها والإطلاع عليها، ويستوجب على الإدارة توضيح أسباب اتخاذها تلك القرارات مع الاهتمام بحق معرفة أساليب وآليات المساءلة ومواعيد الطعن. الإفصاح عن المعلومات هو عملية تزويد جميع الأطراف بكافة المعلومات، سواء أكانت دورية أم لا، مالية أم لا (محمود، 2006: 23)، إذ تتمتع بإيصال المعلومة الدقيقة الكاملة ذات الصلة والقياس، تسمح لأصحاب المصلحة، والجمهور بإعطاء تقييماتهم الخاصة بأداء المنظمة وكلما كانت البيانات المعلومات صحيحة ودقيقة أعطت نتائج أفضل للشفافية، تعزز المصداقية بين المنظمة وبين أصحاب المصلحة، والجمهور والنقاد وتولد دوافع للتحسين، والتطور المستمر وتسهم في تبني أفضل الممارسات نظراً لاحتوائها على قيم أخلاقية معنوية توطر الالتزام أخلاقي بالمسؤولية الاجتماعية.

ومما تقدم يضع الباحث تعريفاً إجرائياً للإفصاح عن المعلومات: الاعلام والتحذير، والإبلاغ واطهار كافة المعلومات المتعلقة بموضوعات المنظمة وبالوقت المناسب إذ تؤدي لتكوين الرأي

السليم دون الاخلال بتوازن المصالح بينها وبين المراجعين وبما يزيد من قيم الشفافية والنزاهة وتقلل من المساءلة إلى أدنى الحدود.

3. الاتصال: يجمع خبراء الإدارة على أهمية الاتصال الإداري لتحقيق التواصل بين جميع مستويات المنظمة وتبادل المعلومات والبيانات اللازمة لتيسر الأعمال، وتحقيق الأهداف المنشودة. تتطلب الشفافية اتصالاً واضحاً ويمكن الوصول إليه يمكن من تدفق البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكذلك بين المستويات المختلفة داخلها. يؤدي هذا إلى مجتمع واعي ويسهل الوصول إلى المعلومات واستخدامها من قبل أولئك الذين سيستفيدون منها، وهو ما يتطلب وجود نظام فاعل للمعلومات يخدم المنظمة ومنسوبيها (الحربي، 2012: 319). وقد أشار (ابو كريم، 2009: 86) ومع ذلك، فإن الشفافية والتواصل يسيران جنباً إلى جنب لأن الاتصال هو عملية ديناميكية تعمل على تطوير الإجراءات الإدارية الأخرى من أجل الوصول إلى هدفها. بدون بنية تحتية قوية للاتصالات، لا يمكن تفعيل وتنفيذ أي إجراء يعزز القضاء على الفساد، أو يوضح القانون، أو يجعل من السهل فهمه، أو يعالج المخاوف الأخرى المتعلقة بالشفافية.

وقد عرفه (القيوتي، 2012: 218) بأنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول الفرد أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها الطرف الآخر (المستقبل) بأسلوب يرضي المرسل. ومما تقدم يرى الباحث تعريفاً إجرائياً للاتصال: عملية تبادل المعلومات بين المنظمة وأصحاب المصلحة تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتبسيط الإجراءات والحد من حالات الفساد الإداري وتعزز دور الأجهزة الرقابية.

رابعاً. مفهوم الرقابة الإدارية: لم ينحصر مفهوم الرقابة على مصطلح الرقابة بمعنى واحد بل تعددت مفاهيمها وتنوعت، ونستعرض فيما يأتي أهمها:

الجدول (2): تعريف الرقابة الإدارية

ت	المصدر	التعريف
1	عسكر، 1987: 411	طريقة تقييم وتحسين أداء المهام والخطط المفوضة إلى المسؤولين للتأكد من أن أهداف المشروع وخطته المحددة قد تحققت.
2	Lussier, 1997: 490	عملية وضع وتنفيذ الميكانيكيات للتأكد من أن الأهداف تسير نحو التحقق.
3	Griffin, 2002: 616	تنظيم الأنشطة التنظيمية بهدف بقاء بعض العناصر المستهدفة للأداء ضمن حدود مقبولة.
4	Schermerhorn, 2005: 201	عملية قياس الأداء الفعلي مع المخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان النتائج المرجوة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

خامساً. أهمية الرقابة الإدارية: تتمثل أهمية الرقابة الإدارية كالآتي:

1. **عدم إمكانية المساءلة بدون عملية المراقبة:** من خلال الرقابة يمكن للأفراد والجماعات أن يدركوا أدوارهم ومسؤولياتهم وما هو متوقع منهم وكيفية تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعال. (الركابي، 2014: 68):
2. **سرعة التغيير:** تغيير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم بصورة مستمرة للخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

3. **زيادة حجم وتعقد منظمات اليوم:** يجب على المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة والقوى العاملة المشتتة جغرافياً تطوير أنظمة رقابة مناسبة لقياس الأداء والفعالية التنظيمية

4. **أخطاء الأفراد:** يرتكب الأفراد أخطاء، وقد تكون بعض هذه الأخطاء كبيرة وخطيرة. نتيجة لذلك، من الضروري أن يكون لديك نظام رقابة يمكنه تحديد القرار أو الإجراء الخاطئ بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتقليل الأضرار (Guo-li, 2010: 48).

سادساً. خطوات الرقابة وعناصرها: وتتضمن الرقابة الإدارية ثلاث خطوات رئيسية وهي: (مطروود، 2015: 26)

1. **تحديد المعايير:** المعايير المختارة لقياس الأداء هي نقاط أو نقطة قياس معينة يتم اختيارها للإشارة إلى اكتمال البرامج أو الخطط. يوفر قياس الأداء من خلالها للقائد صورة واضحة عن مدى سير العمل. المعايير هي الوسيلة التي يتم من خلالها مقارنة شيء ما بشيء آخر.
2. **قياس الأداء:** قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية لتنفيذ المهام كما هو مخطط لها في مستوى الأداء.
3. **تصحيح الانحرافات:** ويقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عمليات القياس للأعمال السابقة وبالتالي محاولة تصحيحها.

يقسم بعض الأشخاص المعايير على مجموعتين أساسيتين: (انصيرات، 2008: 215)

1. **مقاييس نوعية عامة:** يتم استخدامه لقياس مواقف العمال وأفعالهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض عبر الإدارات.
 2. **مقاييس كمية:** إنها قياسات تمثل كمية الوحدات التي سيتم إنشاؤها في وحدات عددية معينة. وهناك طرائق عديدة للقياس على سبيل المثال: (مطروود، 2015: 27)
- أ. الإشراف المباشر والتفتيش الشخصي الدقيق على الموظفين أثناء قيامهم بواجباتهم.
- ب. التقارير التي تقدم ملخصات يومية أو أسبوعية أو شهرية للأداء الحقيقي.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اعتمد الباحث هيئة النزاهة الاتحادية محلاً لتطبيق البحث، فيما كان مجتمع البحث متمثلاً بقيادات الهيئة وبمختلف المستويات التنظيمية وبعدد مشاهدات (100) من خلال الاطلاع على السجلات الرسمية والهيكل التنظيمي للهيئة، فيما كان عينة البحث عينة قصدية طبقية، وبعد اعتماد جدول مسكران للعينات الصغيرة تبين ان العينة الواجب استقصاء آرائها (97)، قام الباحث بتوزيع (97) استبانة عليهم، استطاع استرجاع (87) منها، وعند تفريق الاستبانة وجد الصالح منها للتحليل الاحصائي (83) لتكون عينة البحث والصالحة اجاباتها للتحليل الاحصائي سواء الوصفي والاستدلالي.

الجدول (3): مجتمع البحث وعينته

المجتمع	العينة	الموزع	المسترد	الصالح
130	97	97	87	83
النسبة الى المجتمع	74.62%	74.62%	66.93%	63.85%

الجدول (4): ديمغرافية العينة وتفاصيلها

المجموع	المشاهدات	النسبة	التفاصيل	السمة
83	60	72.3	الذكور	النوع الاجتماعي
	23	27.7	الاناث	
	1	1.2	دكتوراه	التحصيل العلمي
	18	21.7	ماجستير	
	64	77.1	جامعي	
	5	6	معاون مدير عام	المسمى الوظيفي
	23	27.7	مدير قسم	
	55	66.3	مدير شعبة	
	20	24.1	أكثر من 16	الخبرة العملية
	42	50.6	11-15	
	21	25.3	6-10	
	8	9.6	أكثر من 50	العمر
	23	27.7	40-50	
	48	57.8	30-40	
	4	4.8	اقل من 30	
	26	31.3	اداري	التخصص الوظيفي
	49	59	قانوني	
	8	9.6	فني	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.27).

❖ اختبارات صدق المقياس وثباته:

اولاً. ترميز متغيرات البحث وابعادها الواردة في الاستبانة: تضمنت استبانة البحث متغيران رئيسان (الشفافية التنظيمية، الرقابة الادارية)، وقد قيس الجزء الأول عبر ثلاثة أبعاد (الوضوح في الاجراءات، الافصاح عن المعلومات، الاتصال) مثلث المتغير المستقل، فيما قيس جزئها الثاني لمتغير الرقابة الادارية وممثل بالأبعاد (فاعلية الرقابة الإدارية، اهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية، الأنشطة الرقابية) فكان عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة، ومقتبسة من مصادر معتمدة من دراسات سابقة، وبحسب الجدول رقم (5):

الجدول (5): ترميز الاستبانة بحسب المقاييس والانموذج المنتخب للبحث

المتغير	البعد	الفقرات	الترميز	المصدر
الشفافية التنظيمية بصفتها المتغير المستقل	الوضوح في الاجراءات	1-5	X1	Abbas & Khadim, 2016
	الافصاح عن المعلومات	6-10	X2	
	الاتصال	11-115	X3	
الرقابة الادارية بصفتها المتغير التابع	فاعلية الرقابة الادارية	16-19	Y1	Aljaf & Sadeq, 2020
	اهداف الرقابة الادارية	20-24	Y2	
	وسائل الرقابة الادارية	25-27	Y3	
	الأنشطة الرقابية	28-32	Y4	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً للمخطط الفرضي وعنوان الدراسة.

الجدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات متغيري البحث

اختبار كولماكروف – سميرنوف للعينة الواحدة		
الملاحظات	الشفافية التنظيمية	الرقابة الادارية
العينة	83	83
المقاييس الطبيعية	الوسط الحسابي	4.13
	الانحراف المعياري	0.367
	الوسيط	4.13
	المنوال	4.12
إحصاء الاختبار	0.099	0.156
القيمة الاحتمالية باتجاهين	0.052	0.065
الالتواء	-0.392	-0.988
التفرطح	0.727	0.474
القيم المفقودة	0.000	0.000
الخطأ المعياري للالتواء	0.264	0.264
الخطأ المعياري للتفرطح	0.523	0.523

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح للباحث من نتائج الجدول رقم (6) ان بيانات المتغيرين (الشفافية التنظيمية، الرقابة الادارية) موزعة توزيعاً طبيعياً، نتيجة لظهور النتائج كما في الجدول ومقارنتها مع القيم المعيارية المطلوبة. ثانياً. اختبار ثبات الاستبانة:

الجدول (7): صدق وثبات ابعاد البحث (n=83)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الشفافية التنظيمية	ORTRANS	15	0.790	0.888
الرقابة الادارية	MCONT	17	0.799	0.893
ثبات الفقرات الفردية		16	0.792	
ثبات الفقرات الزوجية		16	0.786	
معامل ارتباطي نصف الاستبانة			0.699	
معامل سبيرمان براون			0.823	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.823	
الثبات الكلي للاستبانة		32	0.874	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة البحث:

الجدول (8): معاملات تشبع الابعاد وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية (32 فقرة)

حجم العينة	الرقابة الادارية	الشفافية التنظيمية	المؤشرات
83	0.734	0.678	اختبار كايسر- ماير- اولكن
	407.714	406.148	اختبار بارتليت (كاي تربيع)
	136	105	درجة الحرية
	0.000	0.000	مستوى الدلالة
	4	3	عدد العوامل
	9.455	7.986	الجذر الكامن التجميعي
	62.393	60.868	التباين المفسر التراكمي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (9): مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الشفافية التنظيمية

المؤشرات				المتغير الكامن	
العينة		X3	X2	X1	الشفافية التنظيمية
83		0.754	0.917	0.817	التشبع
		0.056	0.018	0.044	الانحراف المعياري
		13.473	51.049	18.509	قيمة T
		0	0	0	الدلالة
		0.812	0.884	0.874	الموثوقية المركبة
		0.502	0.605	0.634	متوسط التباين
		0.749	0.843	0.812	الاتساق الداخلي
		0.713	0.834	0.808	كرونينج الفا
NFI	Chi-Square	X ² /DF		SRMR	VIF
0.915	257.800	2.185		0.107	1.178-3.388

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V.3.3).

الجدول (10): مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الرقابة الإدارية

المؤشرات					المتغير الكامن	
العينة		Y4	Y3	Y2	Y1	الشفافية التنظيمية
83		0.887	0.699	0.910	0.743	التشبع
		0.025	0.058	0.016	0.068	الانحراف المعياري
		35.695	12.024	55.598	10.953	قيمة T
		0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
		0.899	0.863	0.880	0.853	الموثوقية المركبة
		0.642	0.760	0.648	0.597	متوسط التباين المفسر
		0.865	0.760	0.820	0.779	الاتساق الداخلي
		0.859	0.703	0.817	0.765	الفا كرونينج
NFI	Chi-Square	X ² /DF			SRMR	VIF
0.930	362.041	2.398			0.104	1.142-3.282

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls v.3.6)

❖ عرض وتحليل ومناقشة (الشفافية التنظيمية، الرقابة الإدارية):

الجدول (11): تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80
مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جداً

❖ عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد الشفافية التنظيمي:

الجدول (12) عرض وتحليل بيانات اختيار الشفافية التنظيمية (n=83)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الأولوية
1	تتعامل الهيئة بوضوح ومكاشفة بكافة قراراتها وحواراتها.	4.43	0.666	88.6	15.03	1
2	تعتمد التوضيح لإكساب أعماله انسيابية عالية.	4.08	0.629	81.6	15.41	2
3	توضح الهيئة اجراءات العمل كونها مؤشرا لأمان افرادها ومراجعيها	4.08	0.702	81.6	17.20	3
4	بوضع دليل تنظيمي يوضح هيكله وتوصيف مهام أفرادها وتسلسلهم الوظيفي	محذوفة				
5	تكون رؤية الهيئة واضحة ومعلنة لأفرادها والمراجعين	4.33	0.857	86.6	19.79	4
الوضوح في الاجراءات						
6	تشجيع ثقافة التشارك المعرفي والمعلوماتي بعيداً عن الاحتكار.	4.23	0.439	84.6	10.37	الاول
7	تترك الهيئة أهمية وصول الجميع للمعلومات المتعلقة بسير العمل كأساس للأداء الجيد.	4.06	0.631	81.2	15.54	2
8	تبنى الهيئة معايير معينة في الإفصاح عن المعلومات بما يحفظ ميزتها التنظيمية ويضمن العاملين والمراجعين.	4.18	0.628	83.6	15.02	1
9	تفسح الهيئة المجال لجميع الاطراف المعنية باستيضاح ومناقشة الامور الغامضة للإجابة عليها بصدر رحب.	4.07	0.808	81.4	19.85	5
10	يشجع مبدأ العلانية في تخصيص المهام وإسناد المناصب المهمة للهيئة	4.14	0.767	82.8	18.52	4
الإفصاح عن المعلومات						
11	تعنى الهيئة بضرورة بناء عمليات اتصال فاعلة لمعالجة كافة الامور العالقة.	4.43	0.768	88.6	17.33	3
12	تهتم الهيئة وبصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لسرعة اتخاذ القرار.	4.07	0.547	81.4	13.43	الثالث
13	تتخذ الهيئة قراراتها بالاستناد للمعلومات التي يوفرها نظام الاتصالات المتاح وبشكل يسير.	3.89	0.911	77.8	23.41	5
14	تمتلك الهيئة اجهزة رقابية وقنوات اتصال لاستقبال البلاغات والشكاوى والاستفسارات.	3.93	0.793	78.6	20.17	4
15	لدى الهيئة نظام اتصال داخلي وخارجي فاعل وكفاء توظفه لإنجاز اعمالها.	4.18	0.799	83.6	19.11	3
الاتصال						
الشفافية التنظيمية						
8.77						
الثاني						
4.17						
0.526						
83.4						
0.365						
4.16						

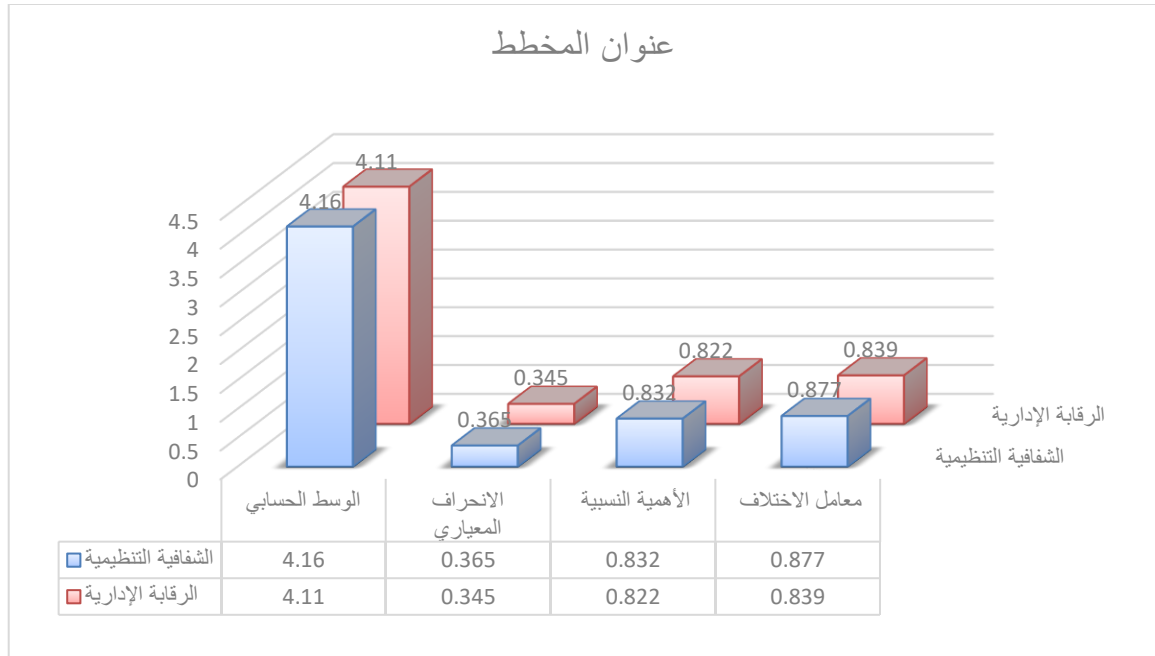
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (13): عرض وتحليل بيانات الرقابة الادارية (n=83)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
16	تهتم الهيئة بنظام الرقابة الإداري والمرتبط بأداء افرادها حال رسمها خططها المستقبلية	4.16	0.671	83.2	15.12	2
17	يعمل نظام الرقابة الإدارية بفاعلية عالية عند الشروع بتنفيذ المهام الرقابية	4.05	0.747	81	18.44	3
18	لدى الهيئة المهارات الإدارية الكافية للنهوض بواقع الرقابة	4.29	0.804	85.8	18.74	4
19	يسهم نظام الرقابة ببناء مناخ شفاف في العمل وبما يؤدي الى تحقيق غايات الهيئة.	4.08	0.589	81.6	14.43	1
	فاعلية الرقابة الادارية	4.20	0.444	84	10.57	الاول
20	تعنى الرقابة الإدارية بإرضاء المستفيدين منها	4.16	0.594	83.2	14.27	1
21	تركز الرقابة على الاستثمار الأفضل للمورد البشري	4.20	0.639	84	15.21	2
22	تهتم الرقابة الإدارية بإيجاد معايير تقييم وتقويم للمهام	4.07	0.695	81.4	17.07	4
23	يهدف نظام الرقابة الإدارية الى كشف الأخطاء المختلفة قبل وقوعها			محذوفة		
24	يسهم نظام الرقابة الإدارية على ضبط سلوك افراد الهيئة وبما يضمن تحقيق اهدافها	4.11	0.699	82.2	17.00	3
	اهداف الرقابة الادارية	4.13	0.455	82.6	11.01	الثاني
25	تتلاءم الوسائل والأساليب الرقابية مع طبيعة عمل الهيئة	4.08	0.648	81.6	15.88	1
26	يعاني افراد الهيئة من الإجراءات الرقابية الشديدة			محذوفة		
27	تعتمد الهيئة أساليب رقابية جديدة ذات فاعلية في متابعة سير العمل وبما يوصلها الى التميز	3.90	0.850	78	21.79	2
	وسائل الرقابة الادارية	3.99	0.660	79.8	16.54	الرابع
28	تقوم الهيئة بتفويض بعض الصلاحيات لإفرادها الكفوئين	4.42	0.683	88.4	15.45	1
29	تتحقق الهيئة من المعاملات المالية والاحداث المهمة وبما يبعدها عن الوقوع في الأخطاء الحسابية	4.04	0.706	80.8	17.47	3
30	تهتم الهيئة بالرقابة القبلية وبما يحد من الأخطاء	4.08	0.736	81.6	18.03	4

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
31	تجري تسوية السجلات مع المستندات الملائمة بشكل دوري	4.20	0.694	84	16.52	2
32	تقوم الهيئة بمراجعة الأداء التشغيلي بشكل دوري بالمقارنة مع مجموعة من المعايير التي تتبناها	4.11	0.797	82.2	19.39	5
	الأنشطة الرقابية	4.10	0.464	82	11.31	الثالث
	الرقابة الادارية	4.11	0.345	82.2	8.39	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (1): المقارنة بين متغيري البحث

الجدول (14): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	82.2	8.39	0.345	4.11	الرقابة الادارية
1	84	10.57	0.444	4.20	فاعلية الرقابة الادارية
2	82.6	11.01	0.455	4.13	اهداف الرقابة الادارية
4	79.8	16.54	0.660	3.99	وسائل الرقابة الادارية
3	82	11.31	0.464	4.10	الأنشطة الرقابية
الثاني	83.2	8.77	0.365	4.16	الشفافية التنظيمية
1	84.6	10.37	0.439	4.23	الوضوح في الاجراءات
3	81.4	13.43	0.547	4.07	الافصاح عن المعلومات
2	83.4	12.61	0.526	4.17	الاتصال
		4.14			المتوسط العام للبحث

❖ اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الادارية):
 أولاً. التحقق من فرضية الارتباط: تم التحقق من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

الجدول (15): ارتباط الشفافية التنظيمية مع الرقابة الادارية وابعادها ارتباطاً معنوياً

عدد العلاقات	قوة الارتباط	نوع الارتباط	الرقابة الادارية	أنشطة الرقابة	وسائل الرقابة	اهداف الرقابة	فاعلية الرقابة		
5	من الضعيفة الى قوية	طردي	0.521**	0.355**	0.381**	0.485**	0.266*	r	الوضوح في الاجراءات
			0.000	0.001	0.000	0.000	0.015	P	
			83						n
4	من متوسطة الى قوية	طردي	0.511**	0.345**	0.437**	0.500**	0.150	r	الافصاح عن المعلومات
			0.000	0.001	0.000	0.000	0.177	P	
			83						n
4	من الضعيفة الى قوية	طردي	0.433**	0.340**	0.270*	0.488**	0.192	r	الاتصال
			0.000	0.002	0.014	0.000	0.083	P	
			83						n
5	من الضعيفة الى قوية	طردي	0.659**	0.469**	0.492**	0.647**	0.267*	r	الشفافية التنظيمية
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.015	P	
			83						n

$$P^* < 0.05, P^{**} < 0.01$$

تم التحقق من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى: من اطلاع الباحث على نتائج الجدول رقم (15) وجدت الشفافية التنظيمية قد حققت خمس علاقات ارتباط من أصل خمسة من الضعيفة إلى القوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع الرقابة الادارية وابعادها، وجميعها تحت مستوى معنوية أقل من (5%)، إذ حققت الشفافية التنظيمية علاقة ارتباط طردية (0.659**) قوية مع الرقابة الادارية اجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000)، والنتيجة النهائية هو تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (ترتبط الشفافية التنظيمية مع الرقابة الادارية وابعادها ارتباطاً معنوياً).

التحقق من الفرضية الفرعية الاولى: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول رقم (15) وجد الوضوح في الاجراءات قد حقق خمس علاقات ارتباط من أصل خمس تراوحت من المتوسطة إلى القوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع الرقابة الادارية وابعادها، وجميعها تحت مستوى معنوية أقل من (5%)، إذ حقق بعد الوضوح في الاجراءات علاقة ارتباط طردية (0.521**) قوية مع الشفافية التنظيمية اجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000) والنتيجة النهائية هو تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط الوضوح في الاجراءات مع الرقابة الادارية وابعادها ارتباطاً معنوياً).

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: من خلال اطلاع الباحث على نتائج الجدول رقم (15) وجد الافصاح عن المعلومات قد حقق أربع علاقات ارتباط من أصل خمسة مع الرقابة الادارية وابعادها،

وبنسبة (80%) من العلاقات المتوسطة الى القوية، وجميعها تحت مستوى معنوية أقل من (5%) إذ حقق بعد الإفصاح عن المعلومات علاقة ارتباط طردية (0.511^{**}) قوية مع الرقابة الادارية وبقيمة احتمالية (0.000) والنتيجة النهائية هو تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط الافصاح عن المعلومات مع الرقابة الادارية وابعادها ارتباطاً معنوياً).
الاتصال مع الرقابة الادارية وابعادها ارتباطاً معنوياً).

الجدول (16): تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في فاعلية الرقابة الادارية (n=83)

فاعلية الرقابة الادارية							المتغير المستقل
F	T	P-value	A R ²	R ²	β	α	
2.651	1.980	0.051	0.057	0.091	0.252	2.638	الوضوح في الاجراءات
	0.026	0.980			-0.003		الافصاح عن المعلومات
	1.317	0.192			0.125		الاتصال
الانموذج النهائي الأفضل بطريقة الحذف التراجعي							
6.146	2.479	0.015	0.059	0.071	0.280	3.034	الوضوح في الاجراءات

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في فاعلية الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول رقم (16)، وجود انموذج أولي للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (2.651) وهي تقل عن القيمة الجدولية (3.960) عند درجة الحرية (82)، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة للانموذج الأفضل (6.146) وهي تزيد عن القيمة المجدولة، مما يعني قبول انموذج التأثير وقبول الفرضية الفرعية الأولى، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.071)، ومعامل تفسير معدل (0.059)، إذ استطاعت ابعاد (الشفافية التنظيمية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (5.9%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية الرقابة الادارية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (94.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً ضعيفاً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على فاعلية الرقابة الادارية من تحسين يعزى للشفافية التنظيمية بأبعادها مجتمعة.

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الإجراءات في فاعلية الرقابة الادارية مقداره (0.280) وبقيمة احتمالية (0.015)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.479)، التي تزيد عن القيمة الجدولية (1.990) عند درجة الحرية (82)، فيما لم يظهر أي استثمار لأبعاد الشفافية التنظيمية الأخرى في تحسين فاعلية الرقابة الادارية، إذ لاحظ الباحث اعتماد هيئة النزاهة الاتحادية على أبعاد الرقابة الادارية (الوضوح في الاجراءات) في تحسين فاعلية الرقابة الادارية بشكل ايجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في فاعلية الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{فاعلية الرقابة الادارية (Y)} = (3.034) + 0.280 * (\text{الوضوح في الاجراءات})$$

الجدول (17): تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في فاعلية الرقابة الادارية (n=83)

فاعلية الرقابة الادارية							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
2.651	1.980	0.051	0.057	0.091	0.252	2.638	الوضوح في الاجراءات
	0.026	0.980			-0.003		الافصاح عن المعلومات
	1.317	0.192			0.125		الاتصال
الانموذج النهائي الأفضل بطريقة الحذف التراجعي							
6.146	2.479	0.015	0.059	0.071	0.280	3.034	الوضوح في الاجراءات

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في أهداف الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً:

تبين أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج (9.2451) وبقية القيمة الاحتمالية تساوي (0) لتثبت معنوية الانموذج وقبول الفرضية، بينما أظهرت نتائج الجدول رقم (17) وجود معامل تفسير (0.422)، ومعامل تفسير معدل (0.400)، إذ استطاعت أبعاد (الشفافية التنظيمية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي جرت على أهداف الرقابة الادارية، فيما بقيت النسبة (60%) للمتغيرات الأخر التي لم تدخل في نموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على أهداف الرقابة الادارية من تحسين يعزى للشفافية التنظيمية بأبعادها مجتمعة.. بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الاجراءات مقداره (0.338) وبقية احتمالية (0.002)، وبقية (T) المحسوبة (3.141)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الإفصاح عن المعلومات مقداره (0.232) وبقية احتمالية (0.008)، وبقية (T) المحسوبة (2.729)، وأخيراً تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال مقداره (0.280) وبقية احتمالية (0.001)، وبقية (T) المحسوبة (3.498) في أهداف الرقابة الإدارية التي تزيد عن القيمة الجدولية (1.990) عند درجة الحرية (82)، إذ لاحظ الباحث اعتماد قيادات هيئة النزاهة الاتحادية على أبعاد الشفافية التنظيمية (الوضوح في الإجراءات، الإفصاح عن المعلومات، الاتصال) بشكل مجتمع في تحسين أهداف الرقابة الادارية وبشكل إيجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في أهداف الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

أهداف الرقابة الادارية (Y) = (0.638) + 0.338 * (الوضوح في الإجراءات) + 0.232 * (الإفصاح عن المعلومات) + 0.280 * (الاتصال)

الجدول (18): تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في اهداف الرقابة الادارية (n=83)

الافصاح عن المعلومات							المتغير المستقل
F	T	P-value	A R ²	R ²	β	α	
19.245	3.141	0.002	0.400	0.422	0.338	0.638	الوضوح في الإجراءات
	2.729	0.008			0.232		الافصاح عن المعلومات
	3.498	0.001			0.280		الاتصال

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في وسائل الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول رقم (18) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الأولي (8.830) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (3.960) عند درجة الحرية (82)، فيما تبين وجود انموذج نهائي أفضل من الأول بقيمة (F) المحسوبة (12.097)، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.232)، ومعامل تفسير معدل (0.213)، إذ استطاعت ابعاد (الشفافية التنظيمية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (21.3%) من التعديلات التي تحدث على وسائل الرقابة الادارية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (78.7%) لمتغيرات أخرى لم تدرج في الانموذج الخاضع للاختبار، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً متوسط القوة ويمكن اعتماده عليه في تفسير ما يطرأ على وسائل الرقابة الادارية من تحسين يعزى للشفافية التنظيمية بأبعادها مجتمعة.

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الاجراءات في وسائل الرقابة الادارية مقداره (0.334) وبقيمة احتمالية (0.042)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.068)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الإفصاح عن المعلومات في وسائل الرقابة الادارية مقداره (0.375) وبقيمة احتمالية (0.003)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.016)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد الاتصال في تحسين وسائل الرقابة الادارية، إذ لاحظ الباحث اعتماد هيئة النزاهة الاتحادية على أبعاد الشفافية التنظيمية (الوضوح في الإجراءات، الإفصاح عن المعلومات) بشكل مجتمع في تحسين وسائل الرقابة الادارية بشكل ايجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في وسائل الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

وسائل الرقابة الادارية (Y) = $0.334 + (1.169) * (\text{الوضوح في الاجراءات}) + 0.375$
 * (الإفصاح عن ا الجدول رقم (19) تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في وسائل الرقابة الادارية (n=83)
 الجدول (19): تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية في وسائل الرقابة الادارية (n=83)

وسائل الرقابة الادارية							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	B	α	
8.830	1.988	0.050	0.223	0.251	0.320	0.694	الوضوح في الاجراءات
	2.620	0.011			0.333		الافصاح عن المعلومات
	1.412	0.162			0.169		الاتصال
الانموذج النهائي الأفضل بطريقة الحذف التراجعي							
12.097	2.068	0.042	0.213	0.232	0.334	1.169	الوضوح في الاجراءات
	3.016	0.003			0.375		الافصاح عن المعلومات

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الأنشطة الرقابية تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول رقم (19) أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الأولي (7.609) وهي تزيد عن القيمة المجدولة (3.960) عند درجة الحرية (82)، فيما تبين وجود انموذج نهائي افضل من الأول بقيمة (F) المحسوبة (10.207)، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.203)، ومعامل تفسير

معدل (0.183)، إذ استطاعت أبعاد (الشفافية التنظيمية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (18.3%) من التغيرات التي جرت على الأنشطة الرقابية، فيما كانت النسب المتبقية (81.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر، إذ يعد النموذج التفسير انموذجاً متوسط القوة ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الأنشطة الرقابية من تحسين يعزى للشفافية التنظيمية بأبعادها مجتمعة.

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الإجراءات في وسائل الرقابة الإدارية مقداره (0.332) وقيمة احتمالية (0.004)، وبقية (T) المحسوبة (2.971)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال في الأنشطة الرقابية مقداره (0.250) وقيمة احتمالية (0.007)، وبقية (T) المحسوبة (2.792) وجميعها تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.990) عند درجة الحرية (82)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد الإفصاح عن المعلومات في تحسين وسائل الرقابة الإدارية، إذ لاحظ الباحث اعتماد هيئة النزاهة الاتحادية على أبعاد الشفافية التنظيمية (الوضوح في الإجراءات، الاتصال) بشكل مجتمع في تحسين الأنشطة الرقابية بشكل إيجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الأنشطة الرقابية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

الأنشطة الرقابية (Y) = (1.679) + 0.332 * (الوضوح في الإجراءات) + 0.250 * (الاتصال)
الجدول (20): تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية في الأنشطة الرقابية (n=83)

الأنشطة الرقابية							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
7.609	2.072	0.042	0.195	0.224	0.255	1.554	الوضوح في الاجراءات
	1.458	0.149			0.142		الافصاح عن المعلومات
	2.393	0.019			0.219		الاتصال
الانموذج النهائي الأفضل بطريقة الحذف التراجعي							
10.207	2.971	0.004	0.183	0.203	0.332	1.679	الوضوح في الاجراءات
	2.792	0.007			0.250		الاتصال

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الرقابة الإدارية تأثيراً معنوياً:

أظهرت نتائج الجدول رقم (20) وجود نموذج واحد أفضل، قيمة (F) المحسوبة (20.871) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.960) عند درجة الحرية (82)، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.442)، ومعامل تفسير معدل (0.421)، إذ استطاعت أبعاد (الشفافية التنظيمية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (42.1%) من التغيرات التي تجري على الرقابة الإدارية، فيما كانت النسبة المتبقية (57.9%) للمتغيرات الأخرى التي لم تدخل في نموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الرقابة الإدارية من تحسين يعزى القيادة الحوارية بأبعادها مجتمعة، وهو يعد تأثير تداؤب. بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الإجراءات مقداره (0.291) وقيمة احتمالية (0.001)، وبقية (T) المحسوبة (3.619)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الإفصاح عن المعلومات مقداره (0.176) وقيمة احتمالية (0.007)، وبقية (T) المحسوبة (2.767)، وأخيراً تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال مقداره (0.198) وبقية

احتمالية (0.001)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.310) في أهداف الرقابة الإدارية التي تزيد عن القيمة الجدولية (1.990) عند درجة الحرية (82)، إذ لاحظ الباحث اعتماد قيادات هيئة النزاهة الاتحادية على ابعاد الشفافية التنظيمية (الوضوح في الإجراءات، الإفصاح عن المعلومات، الاتصال) بشكل مجتمع في تحسين اهداف الرقابة الادارية وبشكل ايجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

الرقابة الادارية (Y) = (1.381) + 0.291 * (الوضوح في الاجراءات) + 0.176 * (الافصاح عن المعلومات) + 0.198 * (الاتصال)

الجدول (21): تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في الرقابة الادارية (n=83)

الرقابة الادارية							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R ²	R ²	β	α	
20.871	3.619	0.001	0.421	0.442	0.291	1.381	الوضوح في الاجراءات
	2.767	0.007			0.176		الافصاح عن المعلومات
	3.310	0.001			0.198		الاتصال

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المبحث الرابع: استنتاجات البحث ومقترحاته

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين اهتمام الهيئة بشفافيتها التنظيمية، لذلك دأبت على تعزيزها بالوضوح في الإجراءات التي تمارسها بشكا يومي، لاسيما وأنها تتعامل بوضوح ومكاشفة حول جميع قراراتها وحواراتها مع أفرادها والآخرين، والناجم عن رؤيتها الواضحة والمعلنة للجميع.
2. اتضح اهتمام الهيئة بالإفصاح عن المعلومات وبما يحسن من مستوى الشفافية التنظيمية، إذ أدركت أهمية وصول الجميع إلى المعلومات ذات العلاقة بسير اعمالها كمنطلق رئيس للأداء الجيد، وهذا ما دفعها إلى تبني معايير محددة للإفصاح عن المعلومات وبما يحفظ ميزتها التنظيمية ويطمئن أفرادها وزبائنهم عن مستقبلهم معها.
3. أظهرت هيئة النزاهة توجهها نحو فاعلية الرقابة الإدارية وبما يعزز من رقابتها الإدارية، إذ امتلكت نظام رقابي يسهم في بناء مناخ شفاف لعمل أفرادها ويؤدي إلى تحقيق غايتها، فضلاً عن امتلاكها المهارات الإدارية اللازمة للنهوض بواقع الرقابة الإدارية فيها.
4. اعتمدت الهيئة أهداف الرقابة الإدارية كمعيار موجه لتحقيق رقابتها الإدارية من خلال سعيها إلى إرضاء المستفيدين من خدماتها، وإيجاد معايير تقييم وتقويم مهام أفرادها بشكل متواصل.
5. تبين استثمار هيئة النزاهة شفافيتها التنظيمية في تحسين رقابتها الإدارية بشكل جيد، لاسيما وإنها اعتمدت الوضوح في الإجراءات والافصاح عن المعلومات والاتصال بشكل مجتمع في تحسينها، فيما وضعت توجهها لتحسين فاعلية رقابتها الإدارية بتوظيف الوضوح في الإجراءات، بينما حقق أهداف الرقابة الإدارية من خلال أبعاد الشفافية التنظيمية الثلاثة، فضلاً عن تحسينها وسائل الرقابة الإدارية من خلال تبني الوضوح في الإجراءات والافصاح عن المعلومات، واخيراً اعتمدت الهيئة على الوضوح في الإجراءات والاتصال لتحسين مستوى أنشطتها الرقابية.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة دراسة تأثير الإفصاح عن البيانات والاتصال في تحقيق فاعلية الرقابة الإدارية لهيئة النزاهة.
2. ضرورة دراسة القيادة الحوارية وتأثيرها في الرقابة الإدارية بتوسيط الشفافية التنظيمية.
3. ضرورة دراسة وسائل الرقابة الإدارية في ضوء الاتصالات التنظيمية: الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في هيئة النزاهة.
4. ضرورة دراسة جودة القرار الاستراتيجي في ظل العلاقة بين الشفافية التنظيمية والقيادة الروحية.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. أبو كريم، احمد فتحي، (2009)، الشفافية والقيادة الإدارية الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
2. ارتيمة، ماجدة سليمان، (2005)، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك.
3. البطانية، محمد تركي، والزغبى محمد عمر، (2014) القيادة الإدارية الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
4. البهجي، عصام احمد، (2014)، الالتزام بالشفافية والإفصاح في عقود الاستثمار والاستهلاك والعلاج الطبي الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ج، م، ع.
5. الحربي، محمد بن محمد أحمد، (2012)، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الملك سعود، المجلد 1، العدد 6.
6. الخزعلي، احمد رعد ناظم، (2013)، الشفافية وأثرها في صناعة التأمين بحث تطبيقي في شركتي التأمين الوطني والتأمين العراقية العامة بحث مقدم إلى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير، جامعة بغداد 2013
7. الذهبي، جاسم محمد، (2005)، التطوير الإداري – مداخل ونظريات، عمليات وإستراتيجيات، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، بغداد.
8. الركابي، حسن فليح مهلي، (2014)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، (2010)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
10. الطوخي، سامي محمد، (2006)، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والصالح الإداري، القاهرة دار النهضة العربية.
11. العجيلي، صالح عبد عايد، ناظر احمد المنديل، (2018)، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري مجلة العلوم القانونية/ كلية القانون - جامعة بغداد / العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول " للمدة 13-14/11/2018

12. ألغالبى طاهر محسن، العامري صالح مهدي، (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل (الإعمال والمجتمع)، دار وائل لمنشر، عمان الأردن
 13. القريوتي، محمد قاسم، (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل النشر، عمان الأردن.
 14. حرب، نعيمة محمد، (2011)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
 15. خرايشة، عبد الله، (1997)، تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن / الجودة / الإنتاجية / الشفافية والمساءلة، عمان الأردن.
 16. عباس، زياد، (2016)، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والأعمار رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
 17. عسكر، سمير احمد، (1987)، المدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية.
 18. مطرود، مازن عوده، (2015)، تفعيل الرقابة الإدارية للحد من تسريب الدواء في مستشفى الامام الحسين (عليه السلام) الطبية بكربلاء المقدسة، بحث دبلوم عالي/ إدارة مستشفيات/ كليه الإدارة والاقتصاد/ بجامعة بغداد.
 19. محمود، عصام حنفي، (2006)، التزام الشركات بالشفافية والإفصاح، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Garsten Christina and Monotoy 2008, Global Order, Unveiling Organizational Vision, Edward Elgar, publishing limited, Britain.
2. Certo & samuel, Trevis, (2012), Modern management, Pearson.
3. Griffin, Ricky W., (2002), Management, 6th ed., Houghton Mifflin Co., N.Y
4. Koptis and Caring, Transparency in Government Operation, Washington, IMF 1998.
5. Lussier, Ropert. N., (1997), management, South-Western Printed, N.Y.
6. Oxford, (1976), Worked Power Dictionary, for Learner of English, Oxford University Press, N.Y.
7. Schermerhorn, John R., et. al., (2000), Organizational Behavior, 7th Edition., John Wiley & Sons Inc., N.Y.
8. Suzanne J-piotrowsko & Gregg van Resin; (2005), Desire for transparency: Dimensions and Determinants of Attitudes Toward Governmental Transparency, prepared for the 8th public management Research Conference university of southern California.