Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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.

A R T I C L E I N F O

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.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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 فصولهِ إلى اختبار علاقة تأثير الشفافية التنظيمية كمتغير مستقل في الرقابة الإدارية كمتغير مستجيب في هيئة النزاهة الاتحادية أحد الهيئات الرقابية والتحقيقية المهمة في العراق، اذ 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 رئيستين 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) مستجيبا يمثلون عينة البحث من أصل (100) يمثلون مجتمع البحث، والمتمثل (بالمديرين العامين، معاونو المديرين العامين، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) اعتمادا على الاستبانة التي تضمنت (32) فقرة، لقد جمعهم باستخدام المقابلات الشخصية والملاحظات على الأرض لاختبار فرضياتها، استخدمت هذه الدراسة البرنامجين Smart V.3.4 وSPSS V.28، فضلا 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 توجها 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، واخيراً 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 اجراءاتها وبما يسهم في تعزيز شفافيتها بتوضيح اجراءات العمل واعتماد اساليب توضيح تكسب مهامها، وكذلك ينبغي على هيئة النزاهة بالإفصاح عن المعلومات بالإفصاح عن المعلومات وبما يحسن من شفافيتها من خلال تبني معايير افصاح تحافظ من خلالها على ميزاتها التنظيمية، واشاعة ثقافة التشارك المعرفي والمعلوماتي.

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

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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 دورًا حاسمًا 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 أحكامًا 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 تقدما علميا 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 تؤطر 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 وجودة خدمتها لمن يتتبع خطواتها ويتأمل أن تتلاقى مخرجاتها مع أهدافه.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: شخص الباحث مشكلة البحث الرئيسة (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. اهمية 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 بعيدا 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.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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 الادارية لها بشفافية.

ب. الافادة من طبيعة واهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الادارية) في تطوير المنظمة وزيادة وعيها بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على جودة الخدمات التي تقدمها ضمن نطاق بيئتها.

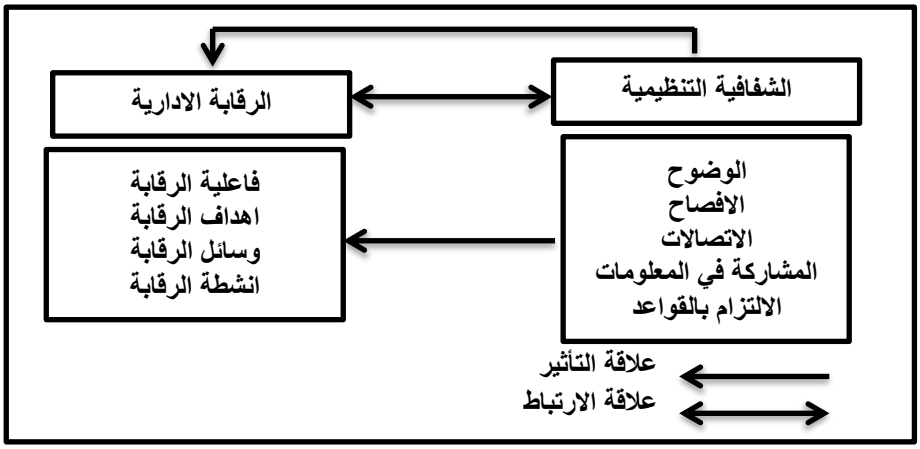
ج. زيادة قدرة المنظمة على تطبيق عناصر وأبعاد ونماذج وطروحات المفكرين والباحثين في حقل العلوم الادارية في اختصاص الشفافية التنظيمية والرقابة الإدارية.

ثالثاً. اهداف البحث: تتجسد أهداف البحث كالآتي:

1. بناء إطار فكري ومعرفي فيما يتعلق بمتغيرات البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الإدارية) وابعاد كل منهما.
2. تحديد مستوى الرقابة الادارية 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 ومجتمعة مع الرقابة الادارية وابعادها في هيئة النزاهة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقة المنطقية لمتغيرات البحث الرئيسة 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 الادارية) بأبعادها (فاعلية الرقابة الادارية، أهداف الرقابة الادارية، وسائل الرقابة الادارية، الأنشطة الادارية) .



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:

اولاً. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية التنظيمية والرقابة الإدارية في هيئة، النزاهة عند مستوى الدلالة 0.05 وتنبع 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 بأبعادها.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في المعلومات والرقابة الإدارية بأبعادها .
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالقواعد والتشريعات والرقابة الإدارية بأبعادها.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية التنظيمية وأبعادها في الرقابة الإدارية بأبعادها في هيئة النزاهة عند مستوى الدلالة 0.05 وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

سادساً. حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالآتي:

الحدود المكانية: تمثلت بالهيئة (المقر العام).

الحدود البشرية: تضمنت المجتمع المدير العام ومعاونيه، فضلا 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. اساليب 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 اجراء 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 اسئلة 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 الادارية) 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 بقيادات 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 الادارية (المقر العام)، إذ وجد الباحث ان هؤلاء الافراد يعملون بموجب المتغيرات وأبعادها كونهم أكثر ادراك لمعناها ومفهومها الإداري، لذاك كانت استجابتهم عالية واسهامهم إيجابي، فضلا 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 رغبةً 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	الغالبي والعامري، 2005: 49	جعل الموضوع واضحًا وشفافًا، 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 إجرائيا للشفافية التنظيمية (عملية تقاسم المعلومات والتصرف بأسلوب شفاف وواضح ومعلن للآخرين، وبما يتيح المعلومات والبيانات والمعرفة لهم ويضمن شيوع 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 (خرابشة، 1997: 342).

3. تساعد على تحقيق التنمية الإدارية، إذ أصبحت الشفافية شرطا أساسيا في العمليات الإدارية والتنظيمية عند الرغبة بالارتقاء بمستوى عمل الإدارة والتنظيم (ارتيمة، 2005: 29).
4. تجعل الشفافية حياة العاملين أكثر أمانا" عبر ممارسة الرقابة على جميع العاملين، والتي تسبب أي نوع من المخاطرة وتشجع على استثار أفضل لفرص المنظمة (Garstin and Montoy, 2008: 99).
5. تعمل على غرس الإحساس بالمسؤولية وبناء أجواء مناسبة تمكن العاملين من الأخبار عن التصرفات المشبوه أو الخاطئة وعدم السكوت عنها من خلال اللقاءات والمؤتمرات بين أدارة المنظمة ومرؤوسيها وحثهم على إيصال الحقائق عن أي تجاوزات مع ضمان السرية (الخزعلي، 2013: 24).

ثالثاً. ابعاد الشفافية التنظيمية: ترتكز 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، فضلا 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 افكارا متعددة وذا كانت رسالة المنظمة شفهية يجب التعبير عنها بأسلوب واضح ومفهوم ويراعى مستويات العاملين المستقبلين 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 وعلاقاتها 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 أداءها، 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 أيضا التقييد بالأخلاقيات الخدمة وأنظمة النزاهة والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة (ابو كريم، 2009: 93).
2. **الإفصاح عن المعلومات:** يظهر الإفصاح وجه الحقيقية 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 والاطلاع عليها، ويستوجب على الادارة 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 تؤطر الالتزام أخلاقي بالمسؤولية الاجتماعية.

ومما تقدم يضع الباحث تعريفا إجرائيا للإفصاح عن المعلومات: الاعلام والتحذير، والإبلاغ واظهار 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 واضحًا ويمكن الوصول إليه يمكّن 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 جنبًا 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 (القريوتي، 218:2012) بأنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول الفرد أو جهة ما(المرسل) رسالة، ويستجيب لها الطرف الأخر (المستقبل) بأسلوب يرضي المرسل.

ومما تقدم يرى الباحث تعريفا إجرائيا 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 المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع وخططه المحددة قد تحققت.
2	Lussier, 1997: 490	عملية وضع وتنفيذ الميكانيكيات للتأكد من ان الاهداف تسير نحو التحقق.
3	Grifin, 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. اهمية الرقابة الإدارية: تتمثل أهمية الرقابة الادارية 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 جغرافيًا 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 رئيسة وهي: (مطرود، 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 الموضوعة 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: (مطرود، 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%

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

الجدول (4): ديمغرافية العينة وتفاصيلها

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

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) مثلت 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.

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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	4.14
	الانحراف المعياري	0.367	0.358
	الوسيط	4.13	4.16
	المنوال	4.12	4.15
إحصاءه 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 توزيعا طبيعيا، 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 نصفي 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).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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

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

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

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

المتغير الكامن	المؤشرات				
الشفافية التنظيمية	Y1	Y2	Y3	Y4	العينة
التشبع	0.743	0.910	0.699	0.887	83
الانحراف المعياري	0.068	0.016	0.058	0.025	
قيمة T	10.953	55.598	12.024	35.695	
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
الموثوقية المركبة	0.853	0.880	0.863	0.899	
متوسط التباين المفسر	0.597	0.648	0.760	0.642	
الاتساق الداخلي	0.779	0.820	0.760	0.865	
الفا كرونبخ	0.765	0.817	0.703	0.859	
VIF	SRMR	X²/DF		Chi-Square	NFI
1.142-3.282	0.104	2.398		362.041	0.930

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls v.3.6)

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

الجدول (11): تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

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

❖ **عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد الشفافية التنظيمي:**

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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 هيكلة 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	4.23	0.439	84.6	10.37	الاول
6	تشيع ثقافة التشارك المعرفي والمعلوماتي بعيداً عن الاحتكار.	4.06	0.631	81.2	15.54	2
7	تدرك الهيئة أهمية وصول الجميع للمعلومات المتعلقة بسير العمل كأساس للأداء الجيد.	4.18	0.628	83.6	15.02	1
8	تبني الهيئة معايير معينة في الافصاح عن المعلومات بما يحفظ ميزتها التنظيمية ويطمئن العاملين والمراجعين.	4.07	0.808	81.4	19.85	5
9	تفسح الهيئة المجال لجميع الاطراف المعنية باستيضاح ومناقشة الامور الغامضة للإجابة عليها بصدر رحب.	4.14	0.767	82.8	18.52	4
10	يشيع مبدأ العلانية في تخصيص المهام وإسناد المناصب المهمة للهيئة	4.43	0.768	88.6	17.33	3
	الافصاح عن المعلومات	4.07	0.547	81.4	13.43	الثالث
11	تعنى الهيئة بضرورة بناء عمليات اتصال فاعلة لمعالجة كافة الامور العالقة.	3.89	0.911	77.8	23.41	5
12	تهتم الهيئة وبصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لسرعة اتخاذ القرار.	3.93	0.793	78.6	20.17	4
13	تتخذ الهيئة قراراتها بالاستناد للمعلومات التي يوفرها نظام الاتصالات المتاح وبشكل يسير.	4.18	0.799	83.6	19.11	3
14	تمتلك الهيئة اجهزة رقابية وقنوات اتصال لاستقبال البلاغات والشكاوى والاستفسارات.	4.22	0.626	84.4	14.83	1
15	لدى الهيئة نظام اتصال داخلي وخارجي فاعل وكفء توظفه لإنجاز اعمالها.	3.93	0.600	78.6	15.26	2
	الاتصال	4.17	0.526	83.4	12.61	الثاني
	الشفافية التنظيمية	4.16	0.365	83.2	8.77	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

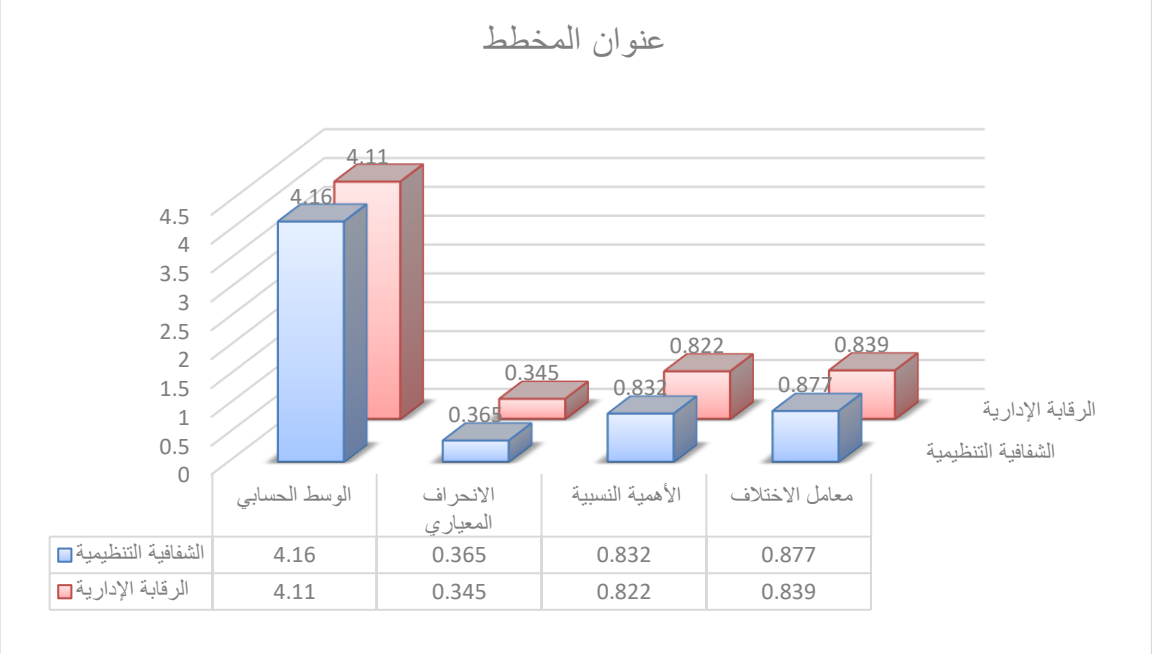
الجدول (13): عرض وتحليل بيانات الرقابة الادارية (n=83)

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 الكفؤين	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

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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

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

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

❖ **اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (الشفافية التنظيمية، الرقابة الادارية):**

اولاً. 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

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

P**<0.01 ،P*<0.05

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

التحقق من الفرضية الرئيسة 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 وأبعادها، وجميعها تحت مستوى معنوية أقل من (5%)، اذ حققت **الشفافية التنظيمية** علاقة ارتباط طردية (0.659**) قوية مع الرقابة الادارية اجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000)، والنتيجة النهائية هو تقبل الفرضية الرئيسة 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 وأبعادها، 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 الرئيسة 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)

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

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 للأنموذج 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 ضعيف 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:

فاعلية الرقابة الادارية (Y)= (3.034) + 0.280 * (الوضوح في الاجراءات)

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

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

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) وبقيمة 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) وبقيمة احتمالية (0.002)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.141)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الإفصاح عن المعلومات مقداره (0.232) وبقيمة احتمالية (0.008)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.729)، وأخيراً تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال مقداره (0.280) وبقيمة احتمالية (0.001)، وبقيمة (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 ايجابي، 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)

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (2): 187-210
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.11

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 الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في وسائل الرقابة الادارية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

وسائل الرقابة الادارية (Y)= (1.169) + 0.334 * (الوضوح في الاجراءات) + 0.375 * (الافصاح 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)

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

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)أ ن 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)، اذ استطاعت ابعاد (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 الأنموذج 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 الاجراءات في وسائل الرقابة الادارية مقداره (0.332) وبقيمة احتمالية (0.004)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.971)،فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال في الأنشطة الرقابية مقداره (0.250) وبقيمة احتمالية (0.007)، وبقيمة (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 الادارية، إذ لاحظ الباحث اعتماد هيئة النزاهة الاتحادية على أبعاد الشفافية التنظيمية (الوضوح في الإجراءات، الاتصال) بشكل مجتمع في تحسين الأنشطة الرقابية بشكل ايجابي، إذ تقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الأنشطة الرقابية تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

الأنشطة الرقابية (Y)= (1.679) + 0.332 * (الوضوح في الاجراءات) + 0.250 * (الاتصال)

الجدول (20): تأثير ابعاد الشفافية التنظيمية في الأنشطة الرقابية (n=83)

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر أبعاد الشفافية التنظيمية مجتمعة في الرقابة الادارية 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%) المتغيرات الأخرى التي لم تدخل في نموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الرقابة الادارية من تحسين يعزي القيادة الحوارية بأبعادها مجتمعة، وهو يعد تأثير تداوب. بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الوضوح في الاجراءات مقداره (0.291) وبقيمة احتمالية (0.001)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.619)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الإفصاح عن المعلومات مقداره (0.176) وبقيمة احتمالية (0.007)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.767)، واخيراً تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاتصال مقداره (0.198) وبقيمة

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 الفر الفرضية الرئيسة 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)

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المبحث الرابع: استنتاجات البحث ومقترحاته

اولا: 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 وزبائنها 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 توجها 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.

ثانيا. 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

اولاً. 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 تقيم أداء العاملين في وزارة التربية والتعاليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك.
3. البطانية، محمد تركي، والزغبي 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 التامين بحث تطبيقي في شركتي التامين الوطني والتامين 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 ألطباعي 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 والصلاح 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 13-2018/11/14

12. ألغالبي 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. خرابشة، 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.