



الجامعة الإسلامية - غزة
الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة

The Reality of Administrative Transparency and its
Requirements to be Applicable at Palestinian Universities in
the Gaza Strip

إعداد الطالبة

نعيمة محمد حرب

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدم هذا المقترح استكمالاً لمتطلبات الإعداد لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال

١٤٣٣هـ - ٢٠١١م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نعيمة محمد عطية حرب لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

"واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 09 محرم 1433هـ، الموافق 2011/12/04م الساعة الثانية عشرة والنصف ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

د. سامي علي أبو الروس

مناقشاً داخلياً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً خارجياً

د. جلال إسماعيل شببات

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

.....
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾

(سورة التوبة: ١١٩)

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح من كان ينبوع العطاء الفياض بحبه وحكمته وسداد رأيه، والذي العزيز رحمه الله.

إلى التي يشتد أزمري بها، وكان لدعواتها الصادقة لي أعمق الأثر في نفسي والدتي الغالية .

إلى أخوتي وأخواتي عرفانا وتقديراً لدعمهم وصبرهم وتحملهم انشغالي عنهم.

إلى روح صديقتي التي احتضنتني في لحظات الألم، ثريا أبو شعبان.

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، أساتذتي الكرام في الجامعة الإسلامية

إلى كل من أحببتهم بصدق وبقلب لا يعرف حقداً ولا ندماً .

بكل الحب والتقدير والوفاء أهدي لهم هذا الجهد المتواضع.

ولهم مني خالص الشكر وصادق الدعاء،،،

الباحثة

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم: ٧)

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً لأتيته، ولكن ثناء الناس على جميلهم عرفان لذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالذكر الدكتور الفاضل/ سامي علي أبو الروس الذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد، فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/ يوسف بحر والدكتور/ جلال شبات حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وللدكتور/ سمير صافي الذي قام بتحليل الاستبانة، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح. كما أشكر جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة.

كما أنه حقاً علي ألا أنسى صديقتي لما كان لهم من فضل كبير في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر ميسون فوجو، وسميحة حرب، وتكوين حرب، ووفاء حرب، وحنين الدماغ. وإلى كل من كان عوناً لي في دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لهم جميعاً وادعوا الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	نتيجة الحكم على الأطروحة
I	آية قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية
XIV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة خطة الدراسة
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	فرضيات الدراسة
٥	متغيرات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٨	المبحث الأول: الشفافية الإدارية
٩	المقدمة
١٠	مفهوم الشفافية الإدارية
١٢	أهمية الشفافية الإدارية
١٤	أسس ومبادئ الشفافية الإدارية
١٥	متطلبات الشفافية الإدارية
١٨	أنواع الشفافية الإدارية
١٩	مستويات الشفافية الإدارية
٢٠	المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية
٢١	طرق تحسين الشفافية في المنظمات
٢٤	المبحث الثاني: نظم المعلومات
٢٥	المقدمة
٢٥	البيانات والمعلومات
٢٥	نظم المعلومات الإدارية

٢٦	أهمية نظم المعلومات الإدارية
٢٦	أمن المعلومات
٢٧	المتطلبات العامة لأمن المعلومات
٢٨	الأبعاد الأخلاقية في عصر المعلومات
٢٩	الشفافية الإدارية ونظم المعلومات الإدارية
٣٢	المبحث الثالث: الاتصال الإداري
٣٣	المقدمة
٣٣	تعريف الاتصالات
٣٤	أهداف الاتصال
٣٥	عناصر عملية الاتصال
٣٥	أنواع الاتصال
٣٦	خصائص الاتصال الفعال
٣٨	الشفافية الإدارية والاتصال
٤٠	المبحث الرابع: المساءلة
٤١	المقدمة
٤١	تعريف المساءلة
٤٢	مبادئ المساءلة
٤٢	أهداف المساءلة
٤٣	أهمية المساءلة
٤٣	أنواع المساءلة
٤٤	مصادر المساءلة
٤٥	متطلبات المساءلة
٤٥	معوقات المساءلة
٤٦	الشفافية الإدارية والمساءلة
٤٨	المبحث الخامس: المشاركة
٤٩	المقدمة
٤٩	تعريف المشاركة
٥٠	المشاركة الفعالة
٥١	فوائد مشاركة العاملين
٥١	عوائق مشاركة العاملين في الإدارة
٥٢	المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة بالمشاركة
٥٤	الشفافية الإدارية والمشاركة
٥٧	المبحث السادس: إجراءات العمل
٥٨	المقدمة

٥٨	تعريف إجراءات العمل
٥٩	مبادئ الإجراءات
٥٩	فعالية الإجراءات
٦١	خطوات تبسيط الإجراءات
٦٢	الشفافية الإدارية و إجراءات العمل
٦٤	الفصل الثالث : الجامعات الفلسطينية
٦٥	المقدمة
٦٥	نبذة مختصرة عن الجامعات الفلسطينية
٦٧	تحديات الشفافية في الجامعات الفلسطينية
٧٠	الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة
٧٤	الفصل الرابع : الدراسات السابقة
٧٥	المقدمة
٧٥	الدراسات المحلية
٨٢	الدراسات العربية
٩٩	الدراسات الأجنبية
١٠٩	تعليق على الدراسات السابقة
١١٢	الفصل الخامس : الإطار العملي للبحث
١١٣	المبحث الأول : المنهجية والإجراءات
١١٤	المقدمة
١١٤	مجتمع الدراسة
١١٤	عينة الدراسة
١١٥	مصادر البيانات
١١٥	أداة الدراسة
١١٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
١١٧	إجراءات تطبيق الدراسة
١١٩	المبحث الثاني : فحص صدق وثبات الأداة
١٢٠	المقدمة
١٢٠	صدق الاستبيان
١٢٠	§الصدق الظاهري (رأي المحكمين)
١٢٧	§الصدق الاتساق الداخلي للأداة
١٢٧	§الصدق البنائي للأداة
١٢٧	ثبات الاستبيان
١٢٨	§ معامل ألفا كرونباخ
١٢٩	المبحث الثالث : تحليل البيانات

١٣٠	المقدمة
١٣٠	تحليل خصائص العينة
١٣٠	§ توزيع أفراد العينة حسب الجنس
١٣١	§ توزيع أفراد العينة حسب العمر
١٣١	§ توزيع أفراد العينة حسب الجامعة
١٣٢	§ توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي
١٣٣	§ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
١٣٣	§ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري
١٣٤	تحليل فقرات الدراسة
١٣٥	§ تحليل فقرات نظام المعلومات
١٣٨	§ تحليل فقرات الاتصال الإداري
١٤٠	§ تحليل فقرات المساءلة الإدارية
١٤٣	§ تحليل فقرات المشاركة
١٤٦	§ تحليل فقرات إجراءات العمل
١٤٩	§ تحليل فقرات الشفافية الإدارية
١٥٤	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
١٥٥	المقدمة
١٥٥	اختبار فرضيات الدراسة
١٥٥	§ الفرضية الأولى
١٥٧	§ الفرضية الثانية
١٥٨	§ الفرضية الثالثة
١٥٩	§ الفرضية الرابعة
١٦٠	§ الفرضية الخامسة
١٦١	§ الفرضية السادسة
١٧٢	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
١٧٣	مقدمة
١٧٣	النتائج
١٧٨	التوصيات
١٨٠	بحوث مستقبلية
١٨١	المراجع
١٨٢	المراجع
١٨٢	§ المراجع العربية
١٨٢	§ الكتب العربية
١٨٤	§ الرسائل العلمية

١٨٦	§ الدوريات
١٨٧	§ مؤتمرات وأوراق عمل
١٩٠	§ منشورات الالكترونية
١٩١	§ مواقع الانترنت
١٩١	المراجع الأجنبية
١٩١	English Dictionaries §
١٩١	Books §
١٩٣	Thesis and dissertation §
١٩٣	Periodicals §
١٩٥	الملاحق
١٩٦	قائمة أسماء المحكمين
١٩٧	الاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزيع الجامعات الفلسطينية	٦٦
٢.	توزيع العاملين في الجامعة الإسلامية	٧١
٣.	توزيع العاملين في جامعة الأقصى	٧٢
٤.	توزيع العاملين في جامعة الأزهر	٧٣
٥.	مجتمع الدراسة	١١٥
٦.	عينة الدراسة	١١٥
٧.	درجات مقياس ليكرت الخماسي	١١٧
٨.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات والدرجة الكلية للمجال	١٢١
٩.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاتصال الإداري	١٢٢
١٠.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للمجال	١٢٣
١١.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال	١٢٤
١٢.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إجراءات العمل والدرجة الكلية للمجال	١٢٥
١٣.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال درجة ممارسة الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال	١٢٦
١٤.	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	١٢٧
١٥.	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	١٢٨
١٦.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	١٣٠
١٧.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	١٣١
١٨.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	١٣١
١٩.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي	١٣٢
٢٠.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	١٣٣
٢١.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	١٣٣
٢٢.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات	١٣٥
٢٣.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني	١٣٨
٢٤.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث	١٤٠
٢٥.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع	١٤٣
٢٦.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس	١٤٧
٢٧.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات الجزء الثالث	١٤٩
٢٨.	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة	١٥٣
٢٩.	معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية	١٥٥
٣٠.	معامل الارتباط بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات	١٥٧

	الفلسطينية	
٣١.	معامل الارتباط بين مستوى المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية	١٥٨
٣٢.	معامل الارتباط بين مستوى المشاركة واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية	١٥٩
٣٣.	معامل الارتباط بين الإجراءات واللوائح وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية	١٦٠
٣٤.	نتائج اختبار "مان وتي" للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى الجنس	١٦١
٣٥.	نتائج اختبار "كروسكال وللاس" بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى العمر	١٦٢
٣٦.	نتائج اختبار "كروسكال وللاس" بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى الجامعة	١٦٣
٣٧.	نتائج متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى متغير الجامعة	١٦٤
٣٨.	نتائج اختبار "كروسكال وللاس" بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى التحصيل العلمي	١٦٥
٣٩.	نتائج متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى التحصيل العلمي	١٦٦
٤٠.	نتائج اختبار "كروسكال وللاس" بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	١٦٧
٤١.	نتائج متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	١٦٧
٤٢.	نتائج اختبار "كروسكال وللاس" بين إجابات المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى المستوى الإداري	١٦٩
٤٣.	نتائج اختبار متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى المستوى الإداري	١٧٠
٤٤.	قائمة بأسماء لجنة التحكيم	١٩٦

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	جوهر الشفافية	١٢
٢	أبعاد المشاركة	٥٠
٣	عناصر مشاركة العاملين في الإدارة المفتوحة	٥٣
٤	علاقة الأنماط الإدارية بالشفافية	٥٥

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (٢٠٥) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.
- أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

- أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات.
- العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.
- التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل.
- ينبغي أن تعمل الجامعة بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات المحيطة.

Abstract

This Study aims at identifying the reality of administrative transparency and its requirements, as well as determining the statistically significant differences in the responses of the study sample between the study dimensions (information system, administrative communication, administrative accountability, participation in management, work procedures) on one hand, and administrative transparency reality on the other, in order to come up with recommendations that increase Palestinian Universities' implementation of administrative transparency which in turn would achieve more quality at work.

The researcher applied the descriptive analytical approach through using a stratified random sample of the study population of (٤١٠) of administrative and Academic staff holding administrative positions at Islamic, Al Azhar, and El Aqsa universities. The questionnaire was used to measure the study variables and the SPSS program was used for statistical analysis.

The most important results of the study are as follows:

- There is an accepted implementation of administrative transparency by the administrative and academic staff holding administrative positions at the Palestinian universities.
- There are statistically significant differences in the response of the respondents between the study dimensions (information system, administrative communication, administrative accountability, participation in management, work procedures) and administrative transparency at Palestinian universities in the Gaza Strip.
- There are statistically significant differences in the response of the respondents on transparency reality and its application in administrative communication, administrative accountability, Participation and work procedures, and administrative transparency due to university in favor of Al Azhar university.
- There are statistically significant differences in the response of the respondents on transparency reality and its application in administrative communication, administrative accountability, Participation, work procedures, and administrative transparency due to educational level in favor PhD degree.
- There is a high degree of approval by the study respondents that the information system in the Palestinian Universities provides accurate, authentic and appropriate information that meet work requirements
- There is a high degree of approval by the study respondents on the availability of a clear, declared, and easy to use work procedures that allow to finalize transactions easily. However, there is not enough attention to issue new regulations and instructions that guarantee employees' rights by the University administration.

The most important recommendations are as follows:

- Adopt and disseminate administrative transparency and all its dimensions in order to be an institutional approach that participates in establishing comprehensive valuable system which in turn calls for integrity through openness on both external and internal levels.
- Review the unclear legislations, rules and regulations, make them simpler, as well as draft them in a comprehensive, clear and simple way.
- Concentrate on the senior management in the Palestinian universities in order to support transparency principle through allowing employees to participate in management, encourage the spirit of initiation and renewal, introduce support and feedback for their distinctive suggestions, in addition to make more attention to their perception on the proposed solutions of work problems.
- Pay more interest to issue new instructions and regulations that guarantee employees' rights as a manifestation of integrity and fairness values; therefore, the university administration has to review the existing regulations and instructions periodically in order to cope with the surrounding developments.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الأكاديمية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التقدم والتنمية وعليه تأتي أهمية ربط الجامعة بالمجتمع من خلال ربط مواقع العلم بمواقع الإنتاج، بحيث يكون هناك جسور اتصال ثابتة وواضحة بين الجامعة وتلك المواقع لضمان تحقيق تدفق المعلومات بينهما. ويتطلب ذلك تبني نظاما مفتوحا وتطبيق نهجا ديمقراطياً في صناعة القرارات، وإتباع الأسلوب العلمي في التنظيم ومراعاة التخصص الوظيفي والتعامل مع مشاكلها ومشاكل المجتمع (أبو كريم، ٢٠٠٥: ١٤).

انطلاقاً من تلك الأهمية الكبيرة للمؤسسات الأكاديمية في المجتمع، تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والإدارة المفتوحة والإدارة التشاركية في الجامعات، من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة بكل مستوياته. وأحد القضايا المهمة التي يتم التركيز عليها عند تطبيق تلك الأساليب هي الشفافية الإدارية. وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف (Bogus Empowerment) للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٧٢). وقد أثار موضوع الشفافية الإدارية الكثير من الباحثين في حقول المعرفة المختلفة للبحث في طيات هذا الموضوع بهدف سبر أغواره المختلفة، وإلقاء الضوء على مضامينه المتعددة سعياً لتوفير ممارسات ترقى بالمؤسسة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها كل المجتمعات.

ونظراً لأن الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى: النوع الأول يتعلق بقوى داخلية (تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه)، والنوع الثاني يرتبط بقوى من خارج النظام الجامعي (البيئة الخارجية للجامعة). وهذا يستلزم من الجامعة أو المؤسسة الأكاديمية تعزيز الشفافية الإدارية الداخلية وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين

العاملين و تشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادها، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار، وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية، ووضوح قنوات الاتصال هذا من جانب. ومن جانب آخر وبحسب القريوتي فإن الجامعة كمؤسسة تقدم العديد من الخدمات وتتأثر بعوامل البيئة الخارجية من خلال المستفيدين من الأبحاث والدراسات والاستشارات ومؤسسات التوظيف ومراكز البحوث والجامعات الأخرى والمؤسسات الوطنية والدولية ذات العلاقة بالجامعة (القريوتي، ٢٠٠٠: ٣٥). وبالتالي فإن هذا يستلزم تعزيز الشفافية مع الجهات خارج الجامعة والتي تشمل تعزيز الثقة بينهما وإتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة، ونشر البيانات والمعلومات والأرقام المتعلقة بالجامعة دون اختصارها أو تنقيتها، واتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية بحل المشكلات وتسهيل المعاملات التي تهم المجتمع الخارجي وتربط بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع وتجنب الغموض والضبابية في القوانين والأنظمة والتشريعات عن طريق توضيحها للمجتمع الخارجي، وتمكين الجهات الرقابية المختصة بمراقبة أداء مختلف الدوائر بهدف منع الفساد فيها (أبو كريمة، ٢٠٠٥: ١٧).

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الايجابية على القطاعين العام والخاص إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، ٢٠١٠: ٢٠). كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى خلق المعوقات الإدارية (منصور، ٢٠٠٠: ٦٠). وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (اريمته، ٢٠٠١: ٢٨).

ونظراً للأهمية الكبيرة للشفافية الإدارية في الجامعات فقد ركزت الدراسات والبحوث اهتمامها على العوائق ومواطن الضعف التي تحد من تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات وبحسب ما أشار إليه إبراهيم وآخرون فإن إهدار الشفافية في العمل الجامعي في محاوره المتعددة يعود لعدة أسباب منها تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أو انشغال بعضها بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع أو انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسطى على إخفاء الحقائق أو تلوينها بالإضافة إلى عدم جدية العمل وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة، وسوء استغلال المناخ السياسي و التركيز على

الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها (إبراهيم، وآخرون، ٢٠٠٤: ٩).

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة ستركز على الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية كونهم حلقة مهمة في التأثير على نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، وحلقة مهمة من حلقات البناء في المجتمع حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومن ثم يتأثر بها الطلبة والمجتمع ككل. وبالتالي فإن هذه الدراسة تبحث مدى تحقق الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واكتشاف نقاط الضعف إن وجدت وتقوم بالتأصيل العلمي النظري لمفهوم الشفافية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

تلعب الجامعات دورا كبيرا في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري.

وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات الرئيسة لتحقيق الشفافية في الجامعات الفلسطينية بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيل تطبيقها. ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى الجامعات الفلسطينية؟"

فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرض لفرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٦. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الجامعة، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

متغيرات الدراسة:

فيما يلي توضيحاً لفرضيات الدراسة
المتغير التابع: يتمثل في واقع الشفافية الإدارية.
المتغيرات المستقلة:

١. نظم المعلومات الإدارية.
٢. نمط الاتصال الإداري .
٣. ثقافة المساءلة الإدارية.
٤. المشاركة.
٥. اللوائح والإجراءات والقوانين وتطبيقها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال الآتي:

١. التعرف على واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٢. معرفة أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
٣. الوصول إلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بشكل رئيس في محاولتها التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم التركيز على إحداث التغيرات المطلوبة بناءً على أسس علمية من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحقيق الأهداف والغايات ومعرفة العوامل التي تؤثر في تطبيقها، كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١. يؤمل أن ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً للشفافية المنشودة في الجامعات الفلسطينية، وأن تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بحيث تتمكن إدارة تلك الجامعات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.
٢. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة بتطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتهم من أجل تطوير وتحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.
٣. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كلاً من الأكاديميين والطلبة والباحثين وذلك من خلال الاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة وبمتغيرات جديدة، وأن يفتح الباب أمام الباحثين للبحث في مفهوم الشفافية الإدارية ومدى ممارستها في قطاعات خدمية أخرى يستفيد منها المجتمع من خلال ضبط سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة.
٤. تسهم هذه الدراسة في إثراء الباحثة بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى زيادة مهارات الباحثة البحثية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الشفافية الإدارية

المبحث الثاني: نظام المعلومات

المبحث الثالث: الاتصال الإداري

المبحث الرابع: المساءلة الإدارية

المبحث الخامس: المشاركة

المبحث السادس: إجراءات العمل

المبحث الأول

"الشفافية الإدارية"

مقدمة

مفهوم الشفافية الإدارية

أهمية الشفافية الإدارية

أسس ومبادئ الشفافية الإدارية

متطلبات الشفافية الإدارية

أنواع الشفافية الإدارية

مستويات الشفافية الإدارية

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية

طرق تحسين الشفافية في المنظمات

المبحث الأول: الشفافية الإدارية

مقدمة :

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة (اللوذي، ٢٠٠٢: ١٤١).

وقد ثبت أن في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسات، فالشفافية وإن كانت مهمة في حياة الناس مع بعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية على حد سواء (الراشدي، ٢٠٠٧: ٩).

ولهذا لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري اهتماماً كبيراً على المستوى الوطني في عدد متزايد من الدول خلال العقدين الأخيرين، كما تصاعد الاهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي (عاشور، ٢٠٠١: ٤). وساعد على ذلك انتشار الانترنت، فقد كانت الحكومة في السابق تحتكر وتسيطر على تدفق المعلومات، ولكن مع تطور عالم الانترنت، أصبحت الشفافية خياراً حتمياً (Wang & Wong, ٢٠٠٧: ٥٥).

ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً اليوم على كافة المنظمات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها، ومواجهة التحديات التي تتمثل في النظم الاجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة استعمال السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماثلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات (القريوتي، ٢٠١٠: ٢٧٢)، أو ما يطلق عليه إدارياً انعدام الشفافية (أبو نادي، ٢٠٠١: ١٤).

مفهوم الشفافية الإدارية:

تناول الباحثون مفهوم الشفافية بالبحث بهدف الوصول إلى معنى واضح لها. فوفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (مؤقت وآخرون، ٢٠٠٧: ٦٨).

وهي تعني في قاموس اللغة الانجليزية:

An honest way of doing things that allows other people to know exactly what you are doing. It also means allowing light to pass through (Longman business English Dictionary, ٢٠٠٩: ٥٥٩)

أي الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط . وتشير إلى ما يمكن الرؤيا من خلاله.

ويمكن التأكيد على ذلك من خلال تعريف الشفافية بأن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة (الطوخي، ٢٠٠٢: ١١٦).

وتفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح، والصراحة والنزاهة وعدم الغش. أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل. فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط؛ وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، وتنامي الإيمان العالمي بحق المواطن في المعرفة (Oliver, ٢٠٠٤: ٣).

وعرفت الشفافية أيضاً بوضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات

ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (الخرابشة، ١٩٩٧: ٣٤١).

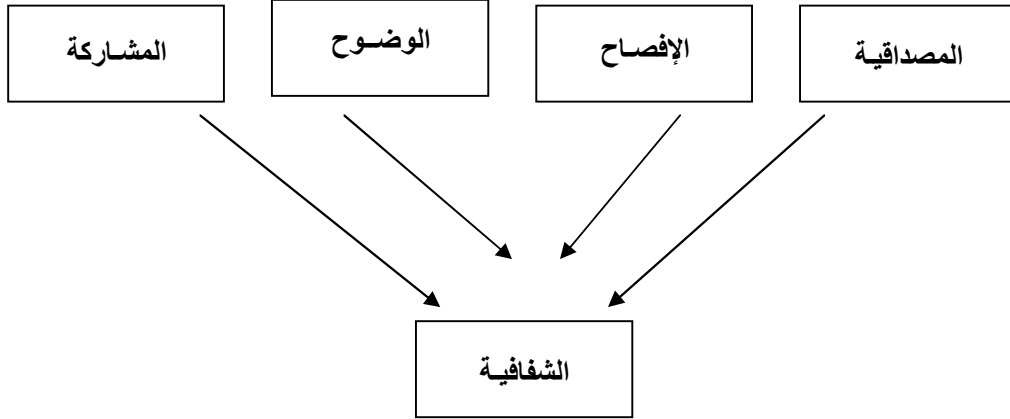
ومن خلال التمعن في تعريف الشفافية، يتضح ضرورة استتباب التشريعات، فليس من المهم أن تكون التشريعات واضحة فحسب، بل يجب أن تكون آلية تغييرها عملية واضحة المعالم بعيدة عن الغموض، وأن تكون الأهداف من هذا التغيير معلنة وبمتناول الجميع، وذلك بهدف إتاحة الفرصة للتعامل مع التطور في التشريعات والتنبؤ بالمستقبل بأسلوب عقلاني وراشد. فالتغيير في حد ذاته غير مستحب إن لم يكن في إطاره الصحيح الذي يضمن زيادة الكفاءة والفعالية، والأفضل هو استقرار التشريعات وعدم تعرضها لسرعة التغيير فلاستتباب التشريعات دور رئيس في جعلها شفافة من حيث وضوح البيئة التشريعية (منصور، ٢٠٠١: ٦٠).

ويُشار إلى أن مبدأ أو مفهوم الشفافية هو نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها. إن مفهوم الشفافية يتعدى مفهوم محاربة الفساد. فالفساد ناتج عن عدم وجود الممارسة الديمقراطية، وعن انحسار أو إلغاء الحريات العامة، ومتى أصبح المجتمع ديمقراطياً بالمعنى الحقيقي للكلمة، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الفساد والإفساد مهمة ممكنة التحقيق (المصري، ٢٠٠٠: ١٧).

كما وتعني الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير (Breton et al, ٢٠٠٧: ١٣).

ويمكن القول أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٣٢).

الشكل رقم (١)
جوهر الشفافية



المصدر: أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، اليرموك، ٢٠٠٥: ٣٢.

وعليه يمكن القول أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة. فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسائية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري.

أهمية الشفافية الإدارية:

إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تتطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:

١. تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي

- تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الطوخي، ٢٠٠٩: ٣).
٢. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة (السبيعي، ٢٠١٠: ١٧).
٣. تحارب الشفافية الفساد بكافة صوره وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها. كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء (خرابشة، ١٩٩٧: ٣٤٢).
٤. تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرابشة، ١٩٩٧: ٣٤٢).
٥. إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها. لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٧).
٦. الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج (أبو بكر، ٢٠٠١: ١٢٨).
٧. تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عميرة، ٢٠٠٨: ٤٨).
٨. تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شي واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق

عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة (هوفماستر، ٢٠٠١: ٣١٩).

٩. تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٦٣)، مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٨).

١٠. تعد الشفافية بحياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة. وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة (Garsten & Montoya, ٢٠٠٨: ٥, ٩٩).

أسس ومبادئ الشفافية:

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي (الطوخي، ٢٠٠٢: ١١٦-١١٧):

١. الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز... الخ.

٢. أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

٣. المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم

بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها.

٤. المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

٥. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

٦. الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

٧. الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة وت رقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج. فالرئيس يُقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤسائه.

٨. مسئولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسئولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسئولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.

٩. حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة: يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية. ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياستها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضي الحق في الإطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

متطلبات الشفافية الإدارية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في الجامعات:

١. ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها،

والتعرف على مكان النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، ٢٠٠١: ٣٧).

٢. تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا (الطيب، ٢٠٠١: ٤٢).

٣. التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، ٢٠٠١: ٦٩).

٤. تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة. فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم (اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة المالية، ٢٠٠٩: ٥).

٥. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك (العضاية، ٢٠٠١: ٧٥).

٦. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد. ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله (اللجنة الشعبية لجهاز المراجعة المالية، ٢٠٠٩: ٥).

٧. لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكرانة، ٢٠٠٩: ٢١١).

٨. حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق

مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء (العضاية، ٢٠٠١: ٧٥).

٩. نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضاية، ٢٠٠١: ٧٥).

١٠. ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير، (جاسر، ٢٠٠٩: ٢).

١١. برامج تنقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، ١٩٩٧: ٤٣١).

١٢. اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصداقة. والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية (السكرانة، ٢٠٠٩: ٢١١).

١٣. تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman et al, ٢٠١٠: ٣٥٢).

إن المتطلبات سابقة الذكر هي أكثر المتطلبات أهمية وموائمة لتعزيز وترسيخ الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية، دون إغفال أن الشفافية الإدارية أضحت مطلباً رئيساً وقيمة جوهرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقيمتنا ومفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديمقراطية والتاريخية والدينية وليست حكراً على جماعة وطنية دون أخرى وعلى تنظيم سياسي دون سواه وعلى قطاع معين دون الآخر.

أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها نجد أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية.

١. **الشفافية الخارجية:** ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم. حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع. وأن تنتهج إدارة الجامعات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في الجامعة وبالتالي يصبح كل شي فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل الجامعي يدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجباتها (Henriques, 2007: 30-31).

٢. **الشفافية الداخلية:** وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة. وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسؤولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة. وكلا الشقين البيئة الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والشفافية الخارجية تُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة (أبو كريم، 2005: 60).

مستويات الشفافية الإدارية:

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولابد البحث في هذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية (عليان وجرار، ١٩٩٧: ٣٥٤):

١. **المستوى الذاتي:** وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- أ- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- ب- تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- ج- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- د- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
- هـ- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- و- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
- ز- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
- ح- تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

٢. **المستوى الشمولي:** وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

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

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

وبناء على ذلك فإن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات، تعمل ضمن إطار شامل على مستوى جميع مؤسسات الدولة، وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، كذلك تتضمن إلزام الإدارات العليا بتطبيق مفهوم الشفافية.

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

تحتاج الشفافية إلى المقومات السابقة الذكر، ولكن على الرغم من ذلك فهناك مشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وهذه المشكلات تتمثل في:

١. إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٥٣).

٢. يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة (Fung, et al, ٢٠٠٧: ٧٢).

٣. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

٤. إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٥٣).

٥. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدة طويلة قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته (الشيخ، ١٩٩٧: ٣٥٨).

٦. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود (Fung, et al, ٢٠٠٧: ٧٢) إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي (الشمري، ٢٠٠٢: ٧٠٢).

طرق تحسين الشفافية في المنظمات:

١. إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية: لا شك أن إعادة النظر في اللوائح والقوانين والأنظمة، ومحاولة ضمان أعلى قدر من الشفافية يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة. إن التأكيد على الشفافية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا واتجاهها لإخفاء المعلومات، وعدم الإفصاح من أجل البقاء في موقعها (هلال، ٢٠١٠: ٦١). كما ينبغي العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ووضعها بين أيدي المسؤولين والموظفين للاطلاع والرجوع إليها في التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة (أبو طه، ١٩٩٧: ٤٣١).

٢. برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهتم الموظف الجديد والتي تعمل على اندماجه مع أجواء العمل الجديدة (أبو طه، ١٩٩٧: ٤٣١).

٣. البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة الموظفين وتطبيقها، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك عند إجراء التغييرات أو التعديلات على السياسات السابقة. كما يتم إصدار البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في تطبيق وتحقيق الشفافية وبشكل مباشر (أبو طه، ١٩٩٧: ٤٣١).

٤. تفعيل دور اللجان: وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة؛ على أن يكون هناك فصل بين من يراقب وبين من يدير. ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المنظمات والمنشآت تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة (هلال، ٢٠١٠: ٦١).

٥. استراتيجيات إدارية فعالة: وتتمثل في إستراتيجية التعليم والتدريب، وإستراتيجية المكافأة والثواب، وإستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال (هلال، ٢٠١٠: ٦١).

٦. **التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية:** ويأتي ذلك من خلال الربط بين مخالفة الإجراءات والأساليب الملتوية وغير الواضحة، وعدم الإفصاح وإخفاء المعلومات للتعاليم السماوية(هلال، ٢٠١٠: ٦١).

٧. **تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للمنظمة أو المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال(هلال، ٢٠١٠: ٦١).

٨. **التغذية الراجعة مع التابعين:** وذلك بتوضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات. فالقائد الذي لا يشارك الموظفين في المعلومات ولا يفي بوعوده يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، والمعدلات المرتفعة في ترك العمل. في حين تؤدي شفافية القائد إلى زيادة الثقة، والمشاركة في الأدوار، وانخفاض في السلوكيات المنحرفة، والانتماء للعمل، والإنتاجية والتعاون، ورغبة أكبر في تحمل المسئوليات والأعباء (Vogelgesang & Lester, ٢٠٠٩: ٢٥٣).

إن ممارسة الشفافية في العمل الإداري تعتمد بشكل رئيسي على قيم الفرد الذاتية ومعتقداته وتبنيه لقيم النزاهة والصدقة والأمانة والثقة وما ينضوي عن ذلك من التزام بالتعليمات واللوائح وتحمل المسئوليات والقيام بالواجبات، والمحافظة على المصلحة العامة للمنظمة والحفاظ على موجوداتها.

وأشار أبو كريم إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٦٩):

١. توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة.
٢. احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.
٣. توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.
٤. الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
٥. اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٦. تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.
٧. تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
٨. ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.

٩. بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة ويحقق الابتكار والإبداع.
١٠. تمكين الأفراد العاملين داخل الجامعة والمجتمع الخارجي المستفيد من الخدمة التي تقدمها الجامعة من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.
١١. توفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، إذ أن الثقة تؤثر على درجة إخفاء المعلومات وتحد من التوتر والصراع.
١٢. السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال آلية معينة، وهذا لا يتم دون التدفق التام للمعلومات.
١٣. استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.
١٤. الالتزام بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.
١٥. التأكيد على الدور الكبير للإدارة الأكاديمية بشكل خاص والجامعة بشكل عام في التأثير على مسلمات وقناعات الناس واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل اتصال متنوعة.
١٦. تأكيد ودعم بعد المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية والنتائج عنها.
١٧. التأكيد على المتغير الأخلاقي في كافة الممارسات وتضمينها في مساقات خاصة تشمل البعد الديني والوطني.

إن تبني الإدارة لتلك الممارسات والسلوكيات سينهض بها للرقى والتميز في أدائها وتحويل النواتج السلبية إلى نواتج إيجابية؛ ولهذا ينبغي على مؤسسات المجتمع المختلفة تحمل مسؤولية نشر وتطبيق الشفافية بهدف زيادة القدرة على تقويم الأوضاع وكشف التجاوزات والانحرافات والسلوكيات السيئة، واكتشاف حلول ملائمة للحد منها. ولكي يكتب لها النجاح في الممارسة الحقيقية لهذا المفهوم، ينبغي أن تعمل على توضيح الأهداف وتوضيح الوسائل والآليات اللازمة لتحقيقها وتدفع المعلومات في كافة المستويات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، واللامركزية في اتخاذ القرارات، والتوسع في تفويض الصلاحيات، وتفعيل المساءلة الإدارية. بهذا فهي تعمل بشكل أو بآخر على ترسيخ مبدأ الشفافية في تعاملاتها مع الأفراد العاملين فيها والمجتمع الخارجي المستفيد من خدماتها، وخلق روح الانتماء والسمعة الحسنة بين التنظيمات المنافسة.

المبحث الثاني

"نظم المعلومات الإدارية"

المقدمة

البيانات والمعلومات

نظم المعلومات الإدارية

أهمية نظم المعلومات الإدارية

أمن المعلومات

المتطلبات العامة لأمن المعلومات

الأبعاد الأخلاقية في عصر المعلومات

الشفافية الإدارية ونظم المعلومات الإدارية

المبحث الثاني: نظم المعلومات الإدارية

مقدمة

إن الاعتراف بالدور الذي تلعبه المعلومات كمورد من الموارد الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية بات أمراً حتمياً، فالحاجة إلى المعلومات الحديثة والدقيقة، والموثوق بها والتي يمكن استخدامها في جميع المجالات وعلى كل المستويات أدى بالمسؤولين في مواقع العلم والمعرفة المختلفة إلى دعم مؤسسات المعلومات والاستعانة بها في تلبية الاحتياجات المتجددة للمجتمع.

وعليه فإن المعلومات تشكل مورداً استراتيجياً للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالموصفات المطلوبة (من حيث: الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت..). ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المؤسسة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية، ولا بد لذلك من تحديد مدلول المعلومة ونظام المعلومات الإدارية (رابح، ٢٠٠٣: ٤٠).

البيانات والمعلومات:

يشير مفهوم المعلومات إلى البيانات التي تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى؛ لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار. فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض (Stair & Reynold, ٢٠١٠: ١٠).

نظم المعلومات الإدارية:

عرف الحميدي نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات، كما يقوم النظام بحصر المعلومات التي يستعملها وتخزينها بواسطة نظام معالجة البيانات. فنظام المعلومات الإدارية يعتبر نظاماً فرعياً من النظام الشامل للمنظمة يختص بجمع البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها ومعالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات وصنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها (الحميدي، وآخرون، ٢٠٠٥: ٧٣-٧٤).

أهمية نظم المعلومات الإدارية:

يمكن استخلاص فوائد نظم المعلومات الإدارية في النقاط التالية (Bagad, ٢٠٠٩: ٢):

١. توفر المعلومات لجميع المستويات الإدارية حيث تسعى الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات لاستخدامها في رسم السياسات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما الإدارة الوسطى فتحتاج إلى المعلومات لحل المشكلات، ومراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف وتغطية احتياجات المنظمة المختلفة.
٢. تدعم نظم المعلومات الإدارية الكثير من المجالات الوظيفية: كالخطط الاستراتيجي، الرقابة الإدارية والتشغيلية و المعاملات التجارية.
٣. تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء والإنتاجية والتي تزيد من فعالية المنظمات حيث تؤدي إلى تحسينات هائلة في كفاءة وسرعة تنفيذ المعاملات التجارية و الإنتاجية والمكتبية.
٤. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات والمساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف (حميدى وآخرون، ٢٠٠٥: ٧٦).

أمن المعلومات:

إن التقدم التقني والمعلوماتي في الاتصال كان معجزة هذا العصر الذي دخل به كتحده ورهان طرحه مبتكروه كمرحلة انتقالية حاسمة في حياة البشرية، وبقدر ما كان هذا الرهان نعمة على البشرية بقدر ما أصبح نقمة نظرا للتجاوزات العديدة والمختلفة من اختراقات وسطو، وتعد صريح على حرية الأفراد والمؤسسات والمساس بأمن خصوصياتهم (فؤاد، ٢٠١٠: ٣).

ولذلك لا بد من الوقوف على تعريف الأمن المعلوماتي حيث يشير إلى الحقل الذي يهتم بدراسة طرق حماية البيانات المخزنة في أجهزة الحاسوب إضافة إلى الأجهزة الملحقة وشبكات الاتصال والتصدي للمحاولات الرامية إلى الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات المخزنة أو تلك التي ترمي إلى نقل أو تغيير أو تخريب التخزين المعلوماتي لهذه القواعد (الحميدى وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٦٥).

وتشير التعريفات إلى أن الغايات الأساسية لأمن المعلومات في أية منظمة تتمثل في المحافظة على المعلومات من حيث (الطائي ٢٠٠٣: ٢٦٥-٢٦٧):

١. **السرية:** وهي الصفة الخارجية التي تتمثل في تحديد الضوابط والتعليمات التي تحدد الجهات المسموح لها بالاطلاع على المعلومات في ظل ظروف معينة. ويحصل الاختراق في هذا الجانب إما في إمكانية الوصول إلى المعلومات والكشف عنها، أو الحصول على نسخها.
٢. **الصحة:** تتضمن الصحة الصفات الجوهرية الخاصة بكمال المعلومات وتماسكها وارتباطها بمجموعة القيم السائدة في المنظمة، والحالة المعبرة عن الصدق والأصالة في المعلومات. ويحصل الاختراق للمعلومات في هذين الجانبين عند إدخال أو استخدام معلومات كاذبة أو تحرير أو استبدال المعلومات أو سوء تفسيرها أو سوء استخدامها أو الفشل في استخدامها.
٣. **الإتاحة:** وتشمل امتلاك القدرة على الوصول إلى المعلومات وإمكانية استخدامها بصورتها الحالية. ويحصل الاختراق في هذا الجانب عند تخريب المعلومات أو اختلاطها بمعلومات أخرى - على النحو الذي يؤدي إلى تأخيرها أو إطالة استخدامها أو سوء تفسيرها.

المتطلبات العامة:

على المؤسسات والدوائر التي تتعامل بالمعلومات اخذ الأمور التالية بعين الاعتبار (السالمي، وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٥):

١. إعطاء الصلاحيات اللازمة للجهات والأشخاص من داخل وخارج المؤسسة للاطلاع على المعلومات حسب طبيعة عملهم.
٢. تعيين مشرفي أمن وحماية على مختلف المستويات الإدارية أو بعضها حسب طبيعة عمل المؤسسة وحجم العمل بها.
٣. وضع تعليمات أمنية تنظم وتعالج من خلالها مختلف أمور حماية المعلومات وأمنها.
٤. إجراء التحقيقات وتقييم الأخطار في حالة فقدان المعلومات.

ويترتب على ذلك ضرورة تحقيق التوازن بين المحافظة على أمن المعلومات وحرية الإنسان في الوصول إلى المعلومات وإقرار معيار مقبول لتحقيق ذلك التوازن حسب طبيعة المنظمة (العتيبي، ٢٠١٠: ٧٨).

إن الإفصاح عن البيانات والمعلومات من حق المواطنين، ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى، بل تكون في متناول الجميع؛ مما يزيد من كفاءة العمل، وليس المقصود بالشفافية الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة (السبيعي، ٢٠١٠: ٣٣).

وتحظى قضية حرية الإنسان في الوصول للمعلومات وتداولها باهتمام بالغ ويتجلى ذلك بوضوح خلال فعاليات القمة العالمية بدوريتها حيث نص البند الأول من المبادئ الصادرة عن الدوريتين على ما يلي(جنيف ٢٠٠٣، وتونس ٢٠٠٥):

"نحن ممثلي شعوب العالم نعلن رغبتنا المشتركة والتزامنا المشترك لبناء مجتمع معلومات يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقاسمها، ويتمكن فيه الأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكانياتهم للنهوض بتنميتهم المستدامة ولتحسين نوعية حياتهم" (القمة العالمية لمجتمع المعلومات، جنيف ٢٠٠٣-تونس ٢٠٠٥ :١).

الأبعاد الأخلاقية في عصر المعلومات

تثير نظم المعلومات تساؤلات أخلاقية لدى الأفراد والمجتمعات نتيجة التغيرات الاجتماعية الكبيرة المترتبة عليها والتي تهدد التوزيع الحالي للقوة والمال والحقوق والواجبات. فتكنولوجيا المعلومات تستخدم في تحقيق التطور التكنولوجي ولكنها تستخدم أيضا في ارتكاب الجرائم وتهديد القيم الاجتماعية، فهي تقدم فوائد لطرف وخسائر لطرف آخر. وكلما زاد التطور في هذا المجال زاد القلق في استخدام المعلومات بالشكل الملائم الذي يضمن الخصوصية الفردية وحماية الملكية الفكرية (١٢٣: ٢٠١٠، Laudon & laudon).

وتشتمل حقوق المعلومات على الخصوصية أو سرية المعلومات وهي تعني أن الأفراد لديهم الحق في أن يتركوا وشأنهم، أحرار من المراقبة أو التدخل من قبل أفراد آخرين أو المنظمات (قنديلجي و الجنابي، ٢٠٠٥: ١٦٦). أما الخصوصية الرقمية تتمثل في المحافظة على سرية البيانات الشخصية المخزنة في الوسائط الالكترونية الرقمية، ويحتم ذلك ضرورة توافر ما يلي (١٥٦: ٢٠٠٩، Hung & Wong):

١. طرق ملائمة لزيادة الوعي بالمخاطر المحيطة بنظم وتطبيقات المعلومات.
٢. توجيهات ومعايير وأساليب مقننة لحماية أمن وشفافية المعلومات ونظمها وتطبيقاتها في البيئة الرقمية.
٣. إجراءات مناسبة تُجرّم المساس بسرية وخصوصية وتوافر البيانات والمعلومات لمستخدميها.
٤. مقاييس وإجراءات تعكس المبادئ التي تخص أمن المعلومات الإلكترونية.

الشفافية الإدارية ونظم المعلومات الإدارية:

يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها. فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يمكن المتعاملين معها من تقييم وتأمين أدائها العملي وتدبيرها المالي. ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح وذلك اعتباراً لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام والمالية العمومية (القابلة، ٢٠٠٤: ٣).

ويرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المنشآت، والحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بماذا من خلال استخدامه نظام المعلومات، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (الطشة، ٢٠٠٧: ٢٤).

إن الحديث عن شفافية نظم المعلومات في المنشأة يندرج ضمن إطار رؤية جديدة تتمثل في جانبين، الأول فلسفة النظام ومكوناته والثاني علاقته مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية. والمقصود بالشفافية هنا مجموعة من الخصائص ذات الشأن والأهمية لأطراف مختلفة ترى أن وجود هذه الخصائص في نظام المعلومات يعطي مصداقية واعتمادية أعلى للمنظمة (العامري والغالي، ٢٠٠١: ٣٧)، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي:

١. **الصدق عند تقديم المعلومة:** وتشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة (Bagad, ٢٠٠٩: ١٢).
٢. **كمال المعلومة:** تامة واكتمال المعلومات تعني احتواءها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية. كما تعني توفير معلومات تامة وغير متجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة (Bagad, ٢٠٠٩: ١٣).
٣. **توقيت المعلومة:** أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة، وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها (Bagad, ٢٠٠٩: ١٢).

٤. سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات (Bagad, ٢٠٠٩: ١٣).
٥. سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).
٦. التطوعية في تقديم المعلومة: ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).
٧. تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإن بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم، حيث أن انتباه المستفيد يمكن أن يجذب بوسائل مختلفة، لذلك فالتنوع مهم جدا (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).
٨. دورية التقارير وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة ايجابية جدا لنظم المعلومات وتزيد من رضا المستفيدين من خدمات المنظمة (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).
٩. وجود موقع على شبكة الانترنت: إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الانترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة فضلا عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).
١٠. الملائمة: ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها (Bagad, ٢٠٠٩: ١٢-١٣).
١١. الوضوح: يجب أن تقدم المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة للمستخدم لها، وينبغي أن يكون المنتج للمعلومة على وعي ودراية بمستوى المعرفة والخبرة والتعلم (Bagad, ٢٠٠٩: ١٢-١٣).
١٢. الإيجاز: إذا توفرت للمستخدم معلومات موجزة، فإنه سيستغل الكثير من الوقت عند تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ قرارٍ ما. ويمكن تحقيق ذلك باختصار المعلومات ذات العلاقة (Bagad, ٢٠٠٩: ١٢-١٣).
١٣. أقل ما يمكن من السرية: تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة ولا نقصد هنا كذلك البوح بكل شي بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية (العامري والغالبى، ٢٠٠١: ٣٧).

نستخلص من ذلك أن الحصول على المعلومات أمر في غاية الأهمية لهذا فالمنطق السليم يقضي بتغذية كافة المستويات الإدارية بالمعلومات الدقيقة والتي تستطيع من خلالها وضع سياق معرفي وثقافي صادق في ضوء رؤية واضحة وسوية، وبخلاف ذلك فإن المسألة تدعو للريبة والشك وتوحي بأن آليات وأساليب وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تمارس التعتيم إنما تسير باتجاه متناقض مع المعايير والكفاءات وأن الاختلالات ترسخ غياب البعد المؤسسي و بروز المزاجية والارتجال في تسيير العمل وإدارته (الشبيب، ٢٠١١: ٤).

وقد أكد على ذلك القريوتي حيث أشار أن المنظمات التي تتسم العلاقات بين إداراتها وموظفيها بالنقطة والشفافية والانفتاح، وتنتهج الأسلوب العلمي في التعرف على مطالب الموظفين، وتسمح بإجراء الدراسات والأبحاث والمقابلات وجمع المعلومات عما يجري داخل العمل، ستكون أقدر على جني الأرباح. فالموظف/ العامل الراضي والقانع يمكن أن يعطي أكثر، ويحافظ على موجودات المؤسسة التي يعمل فيها ويزداد انتماءه لها(القريوتي، ٢٠١٠: ٣٥).

ولا شك أن إطلاق عملية تداول المعلومات والإفصاح عنها بشكل مطلق يمكن أن يهدد الكيان أو المنظمة نفسها، ويمكن أن تكون هناك حدود مرسومة لكل مستوى من مستويات المشاركة والقيام بالدور. ويمكن أن تكون تلك الحدود واضحة في النظم الداخلية واللوائح أو حتى على الأقل بقرارات من الإدارة العليا للمنظمة (هلال، ٢٠١٠: ٦٠).

المبحث الثالث " الاتصال الإداري "

مقدمة

تعريف الاتصالات

أهداف الاتصال

عناصر عملية الاتصال

أنواع الاتصال

خصائص الاتصال الفعال

مقومات الاتصال الفعال

الشفافية الإدارية والاتصال

المبحث الثالث: "الاتصال الإداري"

مقدمة:

إن أي منظمة عبارة عن كيان/ نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معاً لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري (حريم، ٢٠٠٦: ٢٧٢)، كما أن بقاء المنظمة مرهون بوجود اتصال يشمل عنصرين رئيسيين وهما نقل المعلومات وفهم تلك المعلومات، فأى فكرة - بغض النظر عن أهميتها - تفقد قيمتها إن لم يتم تبادلها وفهمها بصورتها الصحيحة بين الآخرين (Robbins, ٢٠٠٣: ١١٣).

وفي المؤسسات الجامعية، يرى القريوتي أن الجامعات المتنورة تشجع اتصال العلماء والباحثين والأساتذة الإداريين بقطاعات الأعمال وعدم اقتصار نشاطاتهم في قاعات التدريس والمكتبات العامة؛ لأن ذلك من شأنه زيادة خبرات الأساتذة وتفاعل طلبتهم معهم، والمجتمع الذي يرغب في جني فوائد هذا التواصل. فالجامعات التي تسعى إلى كسب سمعة أفضل في المجتمع تسعى إلى فتح قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع (القريوتي، ٢٠١٠: ٤١).

تعريف الاتصالات:

تعني الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وإحداث تفاهم بين الناس. وكأطراف في عملية الاتصال، يقوم الأفراد باستخدام الرموز في تكوين الرسائل للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وأرائهم وليس فقط الحروف. وهي عملية مستمرة ومتبادلة، ويترتب على سرعة انجازها نجاح العملية الإدارية (Srivastava, ٢٠٠٥، ١٦٥).

وتعتبر الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي يتم الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة (العامري والغالي، ٢٠٠٧: ٤٩١).

أهداف الاتصال:

يمكن استخلاص أهداف الاتصال في النقاط التالية:

١. تمكّن الاتصالات اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل توجيهاتهم وتعليماتهم وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها كذلك يستطيع المرؤوسون توصيل مشكلاتهم إلى رؤسائهم في العمل (Bloisi, et al, ٢٠٠٧: ٣٥٥).
٢. تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به البعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها (العلاق، ٢٠٠٨: ٣٠٢)، وذلك لأن الاتصال يساعد على توجيه سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير للأفراد في المنظمة (العامري والغالي، ٢٠٠٧: ٤٩١).
٣. التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة (العلاق، ٢٠٠٨: ٣٠٢)، حيث يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة (العامري والغالي، ٢٠٠٧: ٤٩١).
٤. يؤدي الاتصال إلى التفاهم الإنساني والعمل على حل الصراعات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، والخروج من الأزمات (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩: ١٦٨).
٥. تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها (العلاق، ٢٠٠٨: ٣٠٢).
٦. تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك أن الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد (القيوتي، ٢٠٠٤: ٣١٤).

يفترض أن تكون الاتصالات فاعلة Effective Communication بمعنى أن يتم تفسير الرسالة بطريقة مفهومة وبشكل متكامل من قبل المستلم. كذلك يفترض أن يكون النظام كفؤاً Efficient Communication ويحصل هذا عندما يتم الاتصال في أقل وقت ممكن وبأدنى التكاليف وأقل الموارد المستخدمة وبأفضل وسائل الاتصال. ولذلك يسعى المدير في أي منظمة إلى تحقيق اتصالات فعالة وأكثر كفاءة (Bloisi, et al, ٢٠٠٧: ٣٥٥).

فالاتصالات إذاً هي مفتاح فعالية الإدارة، وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها، فالاتصالات هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة

المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والآراء وغيرها) وإن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساسا مشكلات في الاتصال، والتي يترتب عليها شلل الإدارة واختلالها (حريم، ٢٠٠٦: ٢٧٤).

عناصر عملية الاتصال:

١. **المرسل:** ويشمل أي عضو من الأعضاء العاملين في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية (حلو، ٢٠٠٧: ١٩).
٢. **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأوامر أو المعلومات. وتتوقف فعالية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده (العلاق، ٢٠٠٨: ٣٠٣).
٣. **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها (العلاق، ٢٠٠٨: ٣٠٣).
٤. **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات، أو المعلومات التي يتطلبها العمل. وقد تكون لفظية أو كتابية، أو تصويرية (Champoux, ٢٠١٠: ٣٢٢).
٥. **التغذية الراجعة:** تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه. ويمتد اثر الاتصال للبيئة الخارجية والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة، لكي يتم تقويم الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية (حلو، ٢٠٠٧: ١٩).

أنواع الاتصال:

تنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلي:

١. **الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:**
 - أ- **الاتصالات الرسمية:** عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً للضوابط التي تقرها الإدارة العليا في المنظمة (حنفي، ٢٠٠٦: ٣٠٧).
 - ب- **الاتصالات غير الرسمية:** هي علاقات الصداقة بين الموظفين والتقارب الفكري والاجتماعي. وهي تخدم الاتصالات الرسمية بسرعة الحصول على المعلومات وتخطي حواجز الروتين، فهي ظاهرة صحية، تشير إلى اهتمام العاملين بمنظمتهم ومتابعتهم لهمومها ولكن بشرط توظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة (بن حبتور، ٢٠٠٩: ٢٠٨).

٢. الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية

- أ- الاتصالات المكتوبة: تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه، ولكي تكون أكثر فاعلية يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة.
- ب- الاتصالات الشفهية: وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة. ويعتبر أقصر الطرق وأكثرها سهولة وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٤٢).

٣. الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة

- أ- الاتصالات الهابطة: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- ب- الاتصالات الصاعدة: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء. وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية (العميان، ٢٠٠٥: ٢٤٣).

٤. الاتصالات الأفقية والجانبية

- أ- الاتصالات الأفقية: تجري بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري الواحد أو الذين يعملون في وحدات تنظيمية مختلفة بقصد إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات (جواد، ٢٠٠٠: ٣٦).
- ب- الاتصالات الجانبية: وهي الاتصالات التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة (جواد، ٢٠٠٠: ٣٦).

خصائص الاتصالات الفعالة:

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى، ومع ذلك يمكننا بيان أهم خصائص ومواصفات الاتصالات الفعالة التي تتسم بدرجة عالية من الشفافية والمصادقية والفعالية على النحو التالي (المغربي، ٢٠٠٦: ٤٣٥):

١. الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
٢. السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة ، فأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
٣. انخفاض التكاليف: الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة.

٤. **سهولة الاستخدام:** تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال من خلال تناقل البيانات والمعلومات.
٥. **الإقناع والتأثير:** يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يصل إليه المعنى الذي يريده المرسل.
٦. **الشمول:** يجب أن يكون الاتصال قادراً على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها.
٧. **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها:** يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.
٨. **الوضوح:** أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة، المألوفة، والدقيقة.
٩. **الاهتمام بالعوامل النفسية:** يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات.
١٠. **مراعاة الاختلافات الفردية:** تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاماً في الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.
١١. **توقف المستقبل عن إصدار حكم مسبق** على الرسالة قبل إتمام قراءتها أو الاستماع إلى كامل الحديث (حريم، ٢٠٠٦: ٢٨٩):
١٢. **تدفق في اتجاهين:** يجب توفر عنصري النقل والإصغاء المتبادل من كلا الطرفين لإتمام عملية الاتصال بالشكل الصحيح (Srivastava, ٢٠٠٥: ١٨٧).
١٣. **تحقيق اتصالات فعالة:** تهدف الاتصالات الفعالة إلى تحقيق تفاهم وتوافق مشترك بين المرسل والمستقبل. ومن وجهة نظر المنظمة، تعتبر الاتصالات فعالة إذا تحققت الشروط التالية (Srivastava, ٢٠٠٥: ١٨٧):
 - أ- الاتصالات الملائمة تتدفق في اتجاهات مختلفة في المنظمة.
 - ب- الرسالة المستلمة قريبة جداً من الرسالة المرسلة.
 - ج- يستنبط من الرسالة الاستجابة المرغوب فيها.
 - د- ينتج عن الاتصال بناء الثقة بين المصدر والهدف.

ويمكن إتباع أكثر من أسلوب لتحقيق مستوى عالٍ من الفعالية في عملية الاتصال، وأهم هذه الخطوات هي (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧: ٢١٣):

١. ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم.
٢. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
٣. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.

٤. أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد ودقيق. واستخدام التقنية الحديثة للاتصالات.
٥. استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين والاتصال بالوقت المناسب.
٦. استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتمشيا مع ظروف الاتصال.
٧. محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.
٨. عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

الشفافية الإدارية والاتصال:

هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها. فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي الذي يتواجد فيه، وتفعيل المساءلة، وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم، والمشاركة المجتمعية، والنزاهة في جميع العمليات الإدارية، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن تفعيلها والقيام بها على خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية. وجوهر الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، وهذه لا تتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة. فمن خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصادقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، والتغذية الراجعة المناسبة تستطيع المنظمة بناء أنظمة النزاهة والشفافية (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٨٦).

كما تعتبر الشفافية شكلا من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومة المرسله وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها (Buckwalter, ٢٠١٠: ١).

وتتضمن الاتصالات الشفافة تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وعدم إخفاء المعلومات الهامة في المنظمة عن العاملين وتعتبر التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصالات الفعالة التي تتسم بالشفافية وذلك لان الاتصالات التي تتسم بالشفافية تتدفق فيها المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها (Schermerhorn, et al, ٢٠١١, ٢٧٠).

يتضح مما سبق أن نمط الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوح في رؤية المؤسسة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة

المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها. كما تساهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال مما يعزز روابط الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة.

والاتصالات الإدارية الشفافة في المنظمات هي عصب الحياة فيها فهي تهدف إلى تبادل الأفكار والمعلومات من خلال وسائل اتصال متنوعة ومواكبة لمتطلبات العمل ولتطورات العصر، على أن تتميز بقدرتها على ربط أجزاء النظام من خلال إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العمليات والنشاطات بانسيابية في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة وإيجاد فهم مشترك بين الأفراد لسياسات تلك المؤسسات وأهدافها والسعي الجاد إلى تطبيقها وإقامة علاقات قوية مع المجتمع الخارجي المتأثر بالخدمة التي تقدمها (أبو كريم، ٧٢: ٢٠٠٥). ويعتمد نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، بل أيضا على درجة التعاون والتفاهم والتواصل فيما بينهم، لأن نجاحها يعتمد أيضا على مدى توافر نظام اتصال فعال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم هذه المؤسسات لتواجه مختلف التحديات التي تواجهها في مكوناتها الداخلية أو البيئة التي تعيش فيها.

المبحث الرابع "المساءلة"

المقدمة

تعريف المساءلة

مبادئ المساءلة

أهداف المساءلة

أهمية المساءلة

أنواع المساءلة

مصادر المساءلة

متطلبات المساءلة

معوقات المساءلة

الشفافية الإدارية والمساءلة

المبحث الرابع: المساءلة

مقدمة:

لا يخلو نظام بشري أيا تكن طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة، فيحاسب الموظف على أدائه كما على انتظام عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وفي الحالات التي لا تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة، يستشري العقم والفساد ويتفاقم الهدر في استخدام الموارد العامة (الحص، ٢٠٠٧: ٤٠).

ولهذا تسعى المنظمات إلى تكوين قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح آليات المساءلة والمحاسبة والارتقاء في مستوى أدائها وذلك لضرورة إحداث الإصلاح اللازم لمواجهة المتغيرات الدولية التي تدفع بهذا الاتجاه (فارس، ٢٠٠٧: ١١).

تعريف المساءلة:

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعاً لمقاصده، وفي العديد من اللغات كاللغة الكورية والرومانية والاسبانية والتايلاندية لا يوجد معنى يوازي كلمة مساءلة وفي كثير من الأحيان يتم تفسيره بالمسؤولية Responsibility، إلا أن مفهوم المساءلة أوسع وأشمل من ذلك (Romzek & Dubnick, ٢٠٠٠: ٢٣٩).

فالمسؤولية تعني "تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة"، هذا وينبغي أن ترتبط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية. وبعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى (العلاق، ٢٠٠٨: ٢٣٤).

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR، د.ت: ٢)

كما ويشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسئول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة. ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، ١٣: ٢٠١٠).

مبادئ المساءلة:

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلي (خوارشيدة، ٢٠٠٦: ٤٧):

١. **وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات:** يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
٢. **مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء:** إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هنالك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.
٣. **عدالة تطبيق الجزاء:** يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
٤. **المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة:** يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.
٥. **مبدأ التدرج في شدة العقاب:** يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

أهداف المساءلة:

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص الفرد أو المنظمة للمساءلة بموجبه، وهو ما يجيب عن السؤال: لماذا المساءلة؟ ويرى بينراكيون أنه يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسة تتضمن (خوارشيدة، ٢٠٠٦: ٣٨-٣٩):

١. **المساءلة كوسيلة للرقابة:** إن الرقابة سابقة لعملية المساءلة. ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساقطة مع الخطط المرسومة.

٢. **المساءلة كنوع من الضمان:** إن وجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم. ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها الصاعدة والهابطة (من أسفل لأعلى ومن أعلى إلى أسفل) فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.

٣. **المساءلة كعملية للتحسن المستمر:** عند تحقيق المساءلة للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج ايجابية.

أهمية المساءلة:

تلعب المساءلة دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة. وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة (فوزي، ١٩٩٩: ١٨)، وتتمثل أهمية المساءلة في (حوامدة وجرادات، ٢٠٠٥: ١٩٢):

١. توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية.
٢. تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة.
٣. تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
٤. معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
٥. توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
٦. تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
٧. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
٨. المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.

أنواع المساءلة:

لم يتفق الباحثين على تصنيف واحد يشمل جميع أنواع المساءلة، فهناك تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة. ويمكن توضيح أنواعها على النحو التالي:

١. **المساءلة السياسية:** تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية. وتؤكد على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع (Huque, ٢٠١١: ٦١).
 ٢. **المساءلة الإدارية:** للمؤسسات تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين (Huque, ٢٠١١: ٦١).
 ٣. **المساءلة القانونية:** تتضمن المساءلة القانونية التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية. ومن أمثلة المساءلة القانونية التدقيق المالي السنوي (Romzek & Dubnick, ٢٠٠٠: ٣٩٠).
 ٤. **المساءلة المهنية:** وتؤكد على مسئولية الأفراد أمام المسئول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة (Romzek & Dubnick, ٢٠٠٠: ٣٩٠).
 ٥. **المساءلة الاجتماعية/ العامة:** وتشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون (حرب، ٢٠٠٣: ٦).
 ٦. **المساءلة الهيكلية:** وهي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسئول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين (Romzek & Dubnick, ٢٠٠٨: ٢٢٨).
- وبالرغم من الاختلاف في تصنيف أنواع المساءلة إلا أنه يجب أن ينظر إليها كوسيلة وليست غاية من أجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري. ولا يقصد بذلك إلغاء الدور التقليدي للمساءلة، وإنما النظر إليها كقيمة ووسيلة للتحسين المستمر، وتحقيق ما هو أفضل للصالح العام (السبيعي، ٢٠١٠: ٤٥).

مصادر المساءلة:

- هناك مصدرين رئيسيين للمساءلة وهما المصدر الذاتي وغير الذاتي (صالح، ٢٠٠١: ٣٩٠):
١. **المصدر غير الذاتي:** ينقسم إلى قسمين مصدر خارجي ومصدر داخلي. المساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية. أما المساءلة

الداخلية فتتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه. وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية محددة، سواء أكانت إدارة متخصصة أم غيرها، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر. ويرجع ذلك إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة بها.

٢. **المصدر الذاتي:** وينبع هذا النوع من المساءلة من خلال القيم. فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي يسكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد

متطلبات المساءلة:

تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم ووجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد. ولا بد للموظف أن يبلغ عن أي سلوك يتنافى مع المعايير الأخلاقية. كما لا بد من توافر الإجراءات والتدابير من خلال تشريع محدد يصف ويحدد متى وكيف يمكن الإبلاغ عن مظاهر سوء السلوك (برتوك، ٢٠٠١: ٤٠). هذا وعن مساءلة المرؤوس عن نتائج عمله ينبغي التأكد من أمور ثلاثة (العلاق، ٢٠٠٨: ٢٣٤):

١. أن تكون اختصاصات ومسؤوليات ذلك المرؤوس واضحة ومحددة بكل دقة.
 ٢. أن يكون المرؤوس قادراً على القيام بأعبائه واختصاصاته.
 ٣. أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته، أي وجود توازناً بين السلطة والمسؤولية وبذلك يمكن مساءلة الشخص عن فشله في القيام بمهام وظيفته.
- ولتحقيق فعالية المساءلة يجب أن يكون هناك نوع من الثقة بين من يطالب بالمساءلة وبين المعلومات المقدمة من الأشخاص الذين يخضعون للمساءلة (Davies، ٢٠٠١: ٧٦).

معوقات المساءلة:

تم عرض هذه المعوقات على اعتبارها وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه الإدارة، وفيما يلي عرضاً لتلك المعوقات (دويري، ٢٠٠٢: ١٠١).

الفئة الأولى: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل:

١. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته.
٢. تعقد اللوائح والإجراءات وليس أدل على ذلك من كثرة التجارب القائمة لتبسيط الإجراءات.
٣. ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.

٤. كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات، وأحياناً كثرة إعادة الهيكلة يجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة منتظمة وكعملية متصلة.

الفئة الثانية: معوقات اجتماعية ثقافية ومنها:

١. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية.
٢. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد.
٣. ضعف النشاطات التدريبية الهادفة إلى تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.
٤. ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للعاملين وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي كتأهيل الموظفين الجدد، خاصة في مجال المساءلة وعلاقاتها ومقتضياتها.
٥. انتشار الفساد يعتبر من المعوقات التي تحول دون تفعيل المساءلة.

الشفافية الإدارية والمساءلة:

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤ وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون. فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزويد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر (الطروانة، العضائيلة، ٢٠١٠: ٧٠).

إن الشفافية لا تضمن وجود المساءلة، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في المنظمة (Lord, ٢٠٠٦: ٢).

إن المساءلة والمحاسبة تعززان وتطوران تكريس الديمقراطية وتقويان قواعدها ولبناتها. وفي المقابل في مناخ لا تتوفر فيه الشفافية يسود الظلام وتتعدم فيه المساءلة والمحاسبة، وبذلك ينتشر الفساد الذي يقود إلى تدهور الأوضاع على مختلف الأصعدة (القابلة، ٢٠٠٤: ١٢).

وتعتبر الشفافية والمساءلة من أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية. وهما مفهومان مرتبطان ارتباطاً عضوياً، لاسيما في مجال عملية صنع القرار. ولا يمكن أن تكون

الشفافية هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة من الوسائل المساعدة في عملية المحاسبة والمساءلة. كما أن المساءلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بالصورة المرجوة والفاعلة والمجدية دون ممارسة الشفافية وتكريسها (القابلة، ٢٠٠٤: ١٣).

إن المساءلة مبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج ايجابية، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار. وعلى القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد نحو مأسسة المساءلة، وجعل هذه العملية مكوناً رئيساً في كافة الوحدات التنظيمية بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٤٢).

كما أن توافر الشفافية وتعزيزها يؤدي إلى تقوية وتفعيل حق المواطنين وأصحاب المصالح في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المختلفة المشكوك فيها، وأن توافر المعلومات لديهم حول نشاطات وأعمال القطاعات الحكومية يعزز من قدرتهم على مساءلتها حول تلك القرارات والأعمال، فالشفافية عنصر من عناصر المساءلة، تقي من الأخطاء الحكومية ومن الفساد. فتوافر الشفافية يدعم ممارسة المساءلة من قبل المواطنين للإدارة العامة من خلال الوسائل المختلفة كهيئة الرقابة العامة ووسائل الإعلام، والمجلس التشريعي (السبيعي، ٢٠١٠: ٤١)

المبحث الخامس

"المشاركة"

مقدمة

تعريف المشاركة

المشاركة الفعالة

فوائد مشاركة العاملين

عوائق مشاركة العاملين في الإدارة

المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة بالمشاركة

الشفافية الإدارية والمشاركة

المبحث الخامس: المشاركة

مقدمة:

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري والتي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو النقص من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين مطلباً حديثاً يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح التنظيم (الرحاطة، ٢٠١٠: ٩٣).

تعريف المشاركة:

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات. فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة (Wilkinson&Dundon, ٢٠١٠: ١٦٩).

وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير (Kaarsemaker, ٢٠١٠: ٣١٥).

ويُشار إلى أن "الإدارة الجماعية" تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس رؤوسيه كجماعة و معاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي. فهو لا يقوم بإجبار رؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة (ديسلر، ٢٠٠٣: ٥٥٢).

المشاركة الفعالة:

لتحقيق مشاركة أكثر فعالية ينبغي توافر الشروط التالية (Oostuizen & du Toit, ١٩٩٩: ٢١٤):

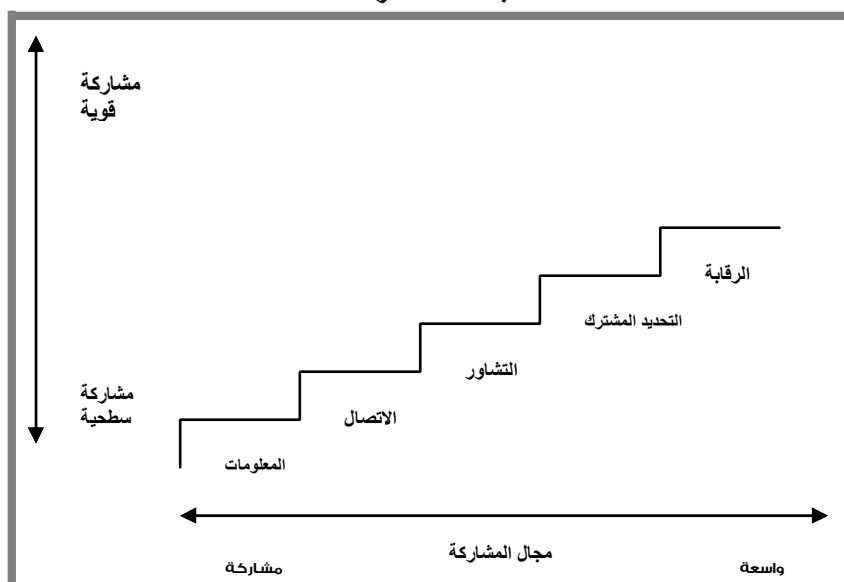
١. توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.

٢. قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المنظمة حول رؤية مشتركة.
٣. تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرار
٤. إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين.
٥. تقديم النصيحة والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.
٦. تحفيز العاملين والمشرفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.

ويتضح من الشكل التالي أن المشاركة قد تكون فعالة وحقيقية وقد تكون سطحية وشكلية. وللوقوف على مفهوم مشاركة العاملين بشكل أكثر تفصيلاً يمكن تجزئة هذا المفهوم إلى أربعة عناصر رئيسة وهي عمق المشاركة Depth of Participation، ومستوى المشاركة Level of Participation، ومدى المشاركة Range of Participation، وشكل المشاركة Form of Participation. وتشير درجة أو عمق المشاركة إلى المدى الذي يتمكن فيه العاملين من التأثير في القرارات الخاصة بقضايا الإدارة المختلفة— فمثلاً هل يقومون بتغيير توجهات الإدارة عند اتخاذ قرار هام أم تكتفي الإدارة بمجرد إخبارهم بالقرار المتخذ للقيام بتنفيذه. ثانياً، مستوى المشاركة وقد يكون على مستوى مجموعات العمل أو الأقسام أو الدوائر أو المؤسسة ككل. أما البعد الثالث فيتمثل في مدى المشاركة، وتعني المواضيع التي يمكن أن يشارك فيها العاملين وتتراوح بين قضايا ثانوية وغير هامة وقضايا في غاية الأهمية أو إستراتيجية. رابعاً، شكل المشاركة ويتراوح بين المشاركة الفردية أو الجماعية، الرسمية أو غير الرسمية، المؤقتة أو الدائمة (Wilkinson and Dundon, ٢٠١٠: ١٧٤).

شكل رقم (٢)

أبعاد المشاركة



فوائد مشاركة العاملين:

١. هناك العديد من الفوائد المنبثقة عن مشاركة العاملين ومنها:
١. إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسئولية عن تلك القرارات وتنفيذها. حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات (Dessler, ٢٠٠٢: ٥٥٠).
٢. تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (Dessler, ٢٠٠٢: ٥٥٠).
٣. تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين؛ يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والناجمة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية. بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة (العايشي، ١٩٩٧: ٣).
٤. تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Pendleton, ٢٠٠١: ١٠٨).

عوائق مشاركة العاملين في الإدارة:

- هناك عدة عوائق تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها (منصور، ١٩٩٩: ١٩٥):
١. التقاليد التنظيمية: تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المنظمة وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم.
 ٢. قيم المدير: إذا كان المدير استبدادياً فلن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.
 ٣. الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: يحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهموها.
 ٤. ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو ينفقون منها موقفاً سلبياً وبالتالي يلزم إعداد وتوعية العاملين بسبل إدارة المنظمة.

المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة

من بين تطبيقات المشاركة في العالم اليوم نجد أن اليابانيين يطبقون أسلوب الإدارة بالفريق، وفي أوروبا وأمريكا يطبقون نظام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالنظم المفتوحة. وكل هذه الأساليب تصب في بحر واحد هو تفويض السلطات إلى العاملين والمدراء والمستويات الأدنى من المنظمة (منصور، ١٩٩٩: ١٩٦).

وتركز هذه الأساليب على ضرورة العمل بروح الفريق، والمشاركة الفعالة الايجابية بين الرئيس والمرؤوس، وإتباع الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي الإدارة بالأهداف يحدد المدير والعاملين معا أهدافاً يمكن تحقيقها ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على قدرة المدير ومهاراته في صنع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لانجازها، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين، وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها، وأن تحدد معايير الأداء ومستوى الأداء المطلوب (٣٤٧: ٢٠٠٨، Jackson & Mathis).

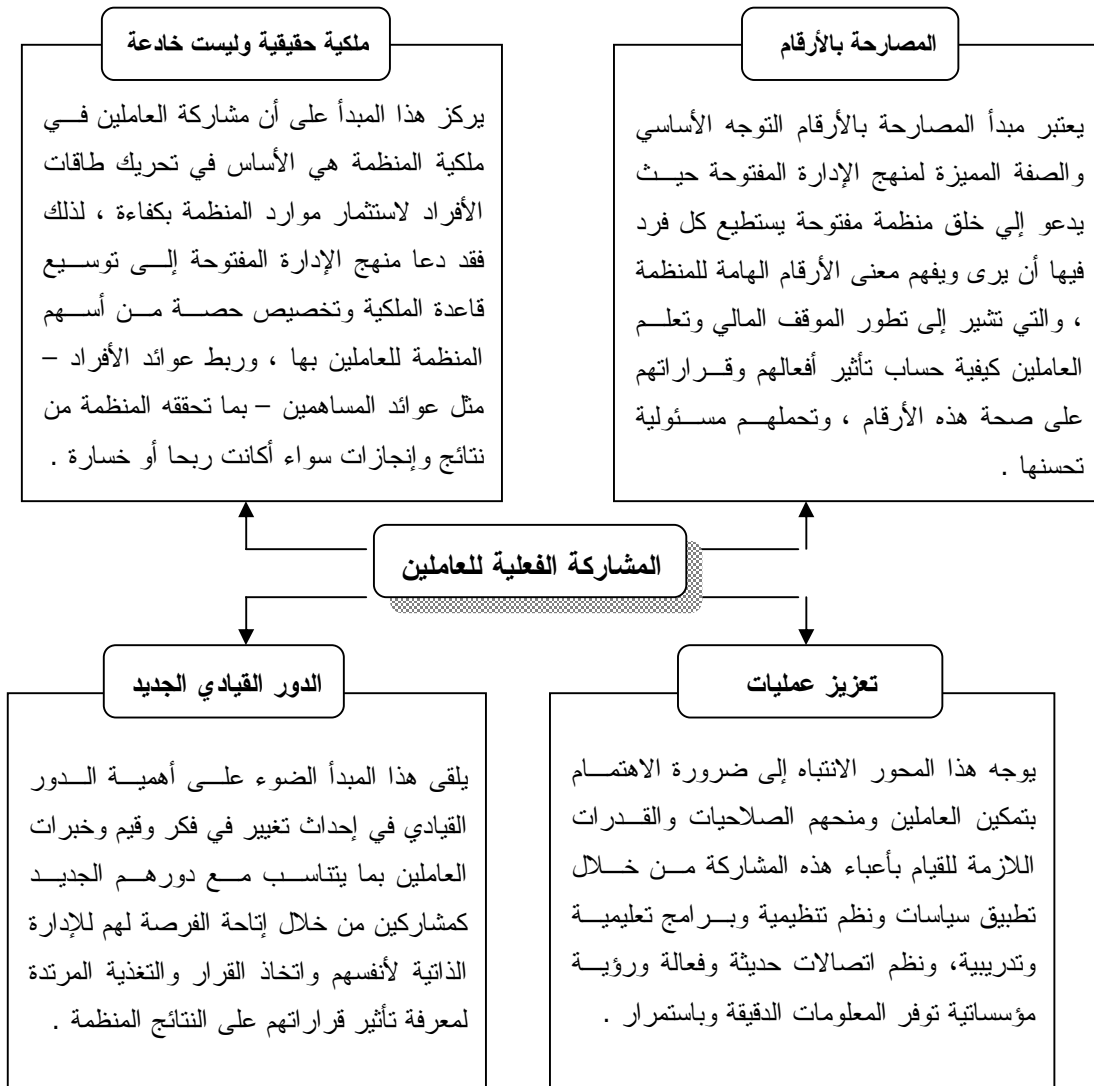
وعن الإدارة بالرؤية المشتركة فيرى إبراهيم وآخرون أن هذا الأسلوب بسيط في متطلباته عميق في آثاره، حيث يتم الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي فتنتقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وتعني الإدارة بالرؤية المشتركة التفويض والتمكين في أعلى صورهما. وعليه فهي تعمل على مستويين: الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، والثاني هو العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة بداخلهم (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠٤: ٥).

أما الإدارة المفتوحة فهي تعتبر فلسفة حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسئولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء أكانت ربحاً أو خسارة، وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين. وقد أطلق على هذا المنهج العديد من التعريفات من أهمها منهج المصارحة بالأرقام، حيث يتعرف جميع أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الإستراتيجية والمالية والإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل (أبو بكر، ٢٠٠١: ٥٣-٥٥).

وارتكزت الفكرة الأساسية للإدارة المفتوحة على طرح تساؤل حول إمكانية تحويل فكر وسلوك العاملين بالمنظمة من فكر وسلوك المستخدمين إلى فكر وسلوك شركاء حقيقيين ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة؟ إن محاولة الإجابة عن هذا التساؤل يركز على أربعة مبادئ رئيسية يوضحها الشكل التالي وهي: المصارحة بالأرقام، وتعزيز عمليات المشاركة، وملكية حقيقية للعاملين، والدور القيادي الجديد (أبو بكر، ٢٠٠١: ٥٣-٥٥).

شكل رقم (٣)

عناصر مشاركة العاملين في الإدارة المفتوحة



المصدر: أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠١: ٥٣

وهو كذلك منهج الإدارة على المكشوف حيث يدعو إلى كشف الأرقام والمعلومات والخطط للعاملين بما يمكنهم من فهم السبب من وراء كل عمل يؤديه ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمنظمة وأن يكون كل عضو خبيراً بالأرقام وأن يفهم لغة الخبراء وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الإستراتيجية العامة. وينمي هذا النمط الإداري روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح مؤسساتهم. كما تعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٠٤: ٤).

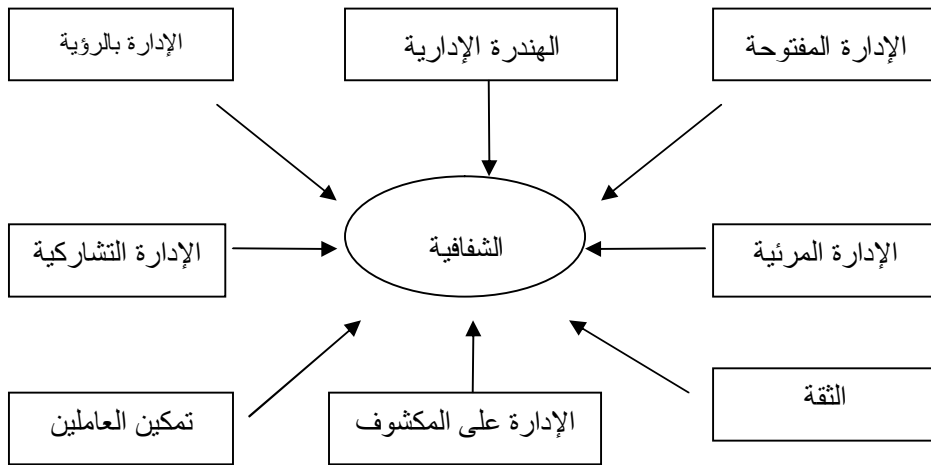
أما الهندرة الإدارية فتعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح حتى يتم تحديد الانحرافات بشكل دقيق، فالشفافية الإدارية تعني مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها، دون أي معوقات (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٥٦).

ويرى اللوزي أن الشفافية تتطلب أساساً لتطبيق الهندرة الإدارية، وتعتبر الهندرة الإدارية ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية، فكل منهما مكمل للآخرى، ولا يمكن تطبيق أحدهما في غياب الأخرى. فالشفافية الإدارية تعني مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات. وتعتبر الشفافية أحد المتطلبات الهامة في تحقيق الهندرة الإدارية وذلك لأن الهندرة هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية ولا بد أن تتصف بدرجة عالية من الشفافية. وبناء على ذلك تشير الهندرة الإدارية إلى العمل على تغيير الإجراءات والقوانين والأنظمة والتشريعات وأساليب العمل، وكل ما يتعلق بعمل المنظمة، وهذا المفهوم بدوره يعمل على تعزيز الشفافية في الإجراءات والقوانين والأنظمة والحد من الفساد الإداري، فالهندرة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين وأجهزة الدولة المختلفة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة الإدارية وتطبيقها الفعلي (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٥٦).

علاقة الشفافية الإدارية بالمشاركة:

إن أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والهندرة الإدارية، والإدارة التشاركية وتمكين العاملين هي مداخل ذات أنماط متشابهة، وإذا ما طبقت ستؤدي إلى شفافية في إدارة المؤسسات على شتى أشكالها ومكوناتها، ويمكن تمثيل العلاقة بين الأنماط الإدارية والشفافية بالشكل التالي (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٣٠):

شكل رقم (٤)
علاقة الأنماط الإدارية بالشفافية



المصدر: أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، اليرموك، ٢٠٠٥: ٣٢.

إن هذه المفاهيم الجديدة تشير إلى تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة حتى يتاح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، وبالتالي يصبح لهم دور حاسم في الكشف عن المساوئ لحماية مصالحهم. والأنظمة التي تتسم بالشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار وهياكل تنظيمية مناسبة، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات، وتتمتع بدرجة عالية من الوضوح والمكاشفة بينها وبين الأفراد العاملين فيها والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه. حيث قد يكون في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلاً للعديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات التي تقوم على المبادئ التقليدية، فمن المفترض أن تعمل المؤسسات على اختلاف مجالاتها ومنها مؤسسات التعليم العالي على تحديث إدارتها محاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالشفافية (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٣١).

ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي (إبراهيم، وآخرون، ٢٠٠٤: ٦):

١. وضع قواعد العمل: يجب أن تكون واضحة وتصب في رسالة المؤسسة الجامعية بالطريقة المثلى. كما يجب ألا تكون جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد. وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط

٢. التطهير: وهي إستراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلة وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاج مناسب لها. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج استئصال بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يمتد إلى المعدات والأساليب والسياسات. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

٣. القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة الجامعة، وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات الجامعية رغم ندرتها. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

المبحث السادس

" إجراءات العمل "

المقدمة

تعريف إجراءات العمل

مبادئ الإجراءات

فعالية الإجراءات

تبسيط الإجراءات

أهداف وفوائد الإجراءات

خطوات تبسيط الإجراءات

الشفافية الإدارية وإجراءات العمل

المبحث السادس: إجراءات العمل

مقدمة:

إن القواعد والإجراءات والروتين ضروريات تنظيمية، ولكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها. وقد شكل ذلك إرهاقا للموظفين والمتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الآليات، بحيث يشعر الموظف والمواطن أنهم عبيداً للتعليمات التي هي في الأصل من أجل خدمتهم (القريوتي، ٢٠١٠: ٤١٢).

كما قد تستخدم الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم، في بعض الحالات. فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تدمير المواطنين منها (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٤٢)، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتخليصها من التعقيد والغموض اللذين يعتريانها، والتغلب على ظاهرة الروتين التي تسود المنظمات، وذلك بتقليل الأعباء غير الضرورية (منظمة التعاون الاقتصادي، ٢٠٠٩: ٣).

تعريف إجراءات العمل :

يقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية. والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٣٧).

وبهذا فإن الإجراءات باعتبارها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها. كما تساهم الإجراءات في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة. لهذا تعمل الإجراءات على إحداث تماثل بين تصرفات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً (الهوري، ٢٠٠٠: ٨٢).

مبادئ الإجراءات :

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يتوجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات، ومن تلك المبادئ ما يلي (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٥٥-٢٥٦):

١. يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد فهناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتعتبر أحياناً غير ضرورية، وليس هناك ما يبرر وجودها.
٢. يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل.
٣. يجب أن ترتب خطوات الإجراءات ولاسيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.
٤. يجب منع الازدواجية في العمل.
٥. يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان.
٦. يجب التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات.
٧. يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية.

ولزيادة فعالية الإجراءات ينبغي توافر ما يلي (العلاق، ١٩٩٩: ١٣٣):

١. أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.
٢. أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.
٣. ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.
٤. أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس والتخمين.
٥. أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة - بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل.
٦. التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.
٧. أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.
٨. ينبغي تحليل الإجراءات لمنع الازدواج والتعارض والتكرار.

تبسيط الإجراءات:

يشمل تبسيط الإجراءات الإدارية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة، ومن ثم تعوق العمل أو صنع القرار. ويشمل الروتين عمومًا الامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، وارتفاع تكاليف المعاملات والافتقار إلى الشفافية والمساءلة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٩: ٣).

كما يعني تبسيط الإجراءات تسريع معدلات انجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، ورأس المال للأنشطة الأكثر أهمية وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة إليها، والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة (٢٨٠: ٢٠٠٩، Ferriera).

أهداف وفوائد تبسيط الإجراءات:

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها، ومن فوائد وأهداف تبسيط الإجراءات ما يلي:

١. الحد من المدفوعات غير المبررة " الرشوة " للموظفين في الجهاز الإداري لأنها تعطي المزيد من الشفافية، كما أنها تسهم في الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها (اللويزي، ٢٠٠٢: ١٠٤).

٢. تسهل على الموظف وخصوصاً الجديد معرفة واجباته وكيف يجب أن يؤدي عمله، وفي هذا اختصار للوقت وتوفير في أجور التدريب على رأس العمل (الجشي، ٢٠٠٦: ١٦).

٣. المساعدة على مواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال على التنظيم، والمساعدة على زيادة كفاءة العملية التنظيمية (اللويزي، ٢٠٠٢: ١٠٤).

٤. التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال (اللويزي، ٢٠٠٢: ١٠٤).

٥. المساعدة على وضع معايير الأداء، وبالتالي تساعد على قياس كفاءة الجهاز وقدرته (الجشي، ٢٠٠٦: ١٦).

ويضاف إلى ما سبق يؤدي تبسيط الإجراءات إلى (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٤١):

١. التقليل من المجهود الفكري للموظفين: فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسات وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويقوم الموظفون بالتنفيذ بتنفيذها.
٢. تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة: إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية عندما يسمح لكل موظف القيام بتنفيذ الأعمال على طريقته الخاصة.
٣. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال: إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات، ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

خطوات تبسيط الإجراءات:

يمكن إتباع الخطوات التالية لتبسيط الإجراءات:

١. اختيار العمل: المهام ذات الطبيعة المتكررة أو التي تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها أو التي تكثر الشكوى والتذمر منها هي المهام التي تحتاج إلى تحسين (Ferriera, ٢٠٠٩: ٢٨١-٢٨٢)
٢. جمع المعلومات ذات العلاقة: في هذه الخطوة يتم جمع معلومات حول طريقة القيام بالنشاط في الوقت الحالي وذلك من خلال إجراء مراجعة الوصف الوظيفي وخرائط سير العمل واستخدام طريقة توجيه الأسئلة لجمع كافة المعلومات المرتبطة بالعمل. ويتم وفق هذه الطريقة توجيه الأسئلة التالية لكل نشاط: ماذا حدث، وما هو العمل الذي يتم تأديته، وما هي الخطوات المتبعة، أين يتم تأدية هذه الخطوات؟ وبواسطة من؟ وكيف يتم ذلك؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة يساعد في معرفة الخطوات غير الضرورية، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الأعمال (Ferriera, ٢٠٠٩: ٢٨١-٢٨٢).
٣. وضع الاقتراحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات: تتم عملية تسحين وتبسيط الإجراءات وذلك بواسطة القيام بما يلي (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٥٢):
 - أ- حذف الخطوات غير الضرورية.
 - ب- ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو إدماجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة.
 - ج- إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.
 - د- تبسيط بعض الخطوات وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراء العمل.
 - هـ- استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.

و - إعادة ترتيب المكاتب بحيث يسهل سير العمل فيها.

ز - إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون البعض الآخر.

٤. **التنفيذ:** قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة فلا بد من الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة، والإجراءات الجديدة المقترحة، وتوضح الوفورات المتوقعة من تطبيق الإجراءات الجديدة لاسيما فيما يتعلق بالوفر في الوقت والوفر في جهود الموظفين والوفر في النواحي المادية والمالية بالنسبة للمنظمة. ويفضل أن تطبق الإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المنظمة، وذلك للتأكد من صلاحيتها، ولاكتشاف نقاط الضعف بها، وبعد نجاح التجربة تعمم على جميع الأقسام وإدارات المنظمة (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٥٣).

٥. **المتابعة:** لا تنتهي عملية تبسيط الإجراءات عند عملية التنفيذ ولكن ينبغي تفحص الإجراءات الجديدة من حين لآخر للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات المقترحة، وللتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل المنبثقة أثناء عملية التنفيذ (عصفور، ٢٠٠٥: ٢٥٣).

وفي سعيها لتطوير إدارة المعلومات وانتشارها، قدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إمكانات هائلة للحد من الأعباء الإدارية، نوضحها فيما يلي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٩: ٣٧):

١. القدرة على التعامل مع كميات هائلة من البيانات.
٢. القدرة على نشر المعلومات قد تتضاعف بصورة هائلة مع استخدام الوسائل الإلكترونية، وخصوصاً الاستخدام المستند إلى الإنترنت وشبكات البريد الإلكتروني.
٣. التبادل الإلكتروني للبيانات بدلاً من المعاملات الورقية التقليدية.
٤. الحدود الزمنية والفضائية والتي يمكن القضاء عليها على نحو فعال خلال ٢٤ ساعة يومياً، ٧ أيام في الأسبوع" من خلال استعمال جهاز الكمبيوتر.

الشفافية الإدارية وإجراءات العمل:

إن الشفافية الإدارية تغلق الأبواب أمام الروتين الإداري. وتساعد على التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية وتشجع المشاركة وتعمل على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وتوضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة

والتغذية العكسية. وهناك ضوابط ينبغي على العاملين الالتزام بها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في أعمالهم وهي (السكرانة، ٢٠٠٩: ٢١٢):

١. تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

٢. احترام مواعيد العمل. والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة.

٣. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات، ويتحمل كل مسئول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسئولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

٤. أن يحسن معاملة المواطنين المنتفعين من الخدمة، وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد.

٥. ألا يقوم باستغلال وظيفته وصلاحياته لمنفعة ذاتية أو كسب شخصي أو القبول بأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة لقاء قيامه بواجبات وظيفته.

وترتبط الشفافية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق اتجاه المنظمة التي يعملون بها. ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل. وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته، حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة (دعيبس، ٢٠٠٤: ١٥٥).

ولهذا أوصت لجنة النزاهة والشفافية المنظمات بتقديم خدماتها بسهولة ويسر وذلك عن طريق وضع دليل إجراءات الحصول على الخدمات، وكذلك وضع آلية لنشر المعلومات والقواعد والإجراءات. ولا يقتصر تبسيط الإجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط وإنما تمتد إلى داخل الجهة، حيث يتم إعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي ووضع لوائح جديدة تتناسب مع تطور أساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل وحذف الإجراءات غير اللازمة بما يقود إلى الوضوح وخفض تكلفة التشغيل وسرعة أداء الأعمال (لجنة النزاهة والشفافية، ٢٠٠٨: ٣٢).

الفصل الثالث

الجامعات الفلسطينية

مقدمة

نبذة مختصرة عن الجامعات الفلسطينية

تحديات الشفافية في الجامعات الفلسطينية

الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

الجامعات الفلسطينية

مقدمة

غدت الجامعة مطمحاً للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيتها وأهدافها وباتت البوابة الرئيسة التي تتفد منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرفي الذي يوصل إلى أعلى وأسمى مراتب العزة والكرامة إلى أرض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم. فلم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات.

نبذة مختصرة عن الجامعات الفلسطينية:

ورثت السلطة الفلسطينية عند قدومها في العام ١٩٩٤ بنية تعليمية شبه مدمرة، تعرض فيها الحق في التعليم شأنه في ذلك شأن حقوق الإنسان الفلسطيني جميعها إلى الانتهاك المنظم والمتواصل، الأمر الذي كان ينذر بانحيار النظام التعليمي برمته ويقوض أي آفاق تنمية حقيقية في هذا المجال. ومنذ توليها لتلك المهام، عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على القيام بواجباتها الرئيسية وهي ضمان استمرار توفير الخدمات التعليمية للمراحل الدراسية المختلفة لمجموع المنتفعين الذين يزيد عددهم عن ثلث السكان في الضفة الغربية وقطاع غزة (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠٠٥)

وعلى الرغم من العقبات الكبيرة التي واجهت التعليم العالي الفلسطيني عبر ثلاثة عقود، إلا أنه ساهم في تلبية احتياجات الأجيال الشابة لمواصلة التعليم وتحمل مسؤولية تزويدهم بفرص الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا من فرص الدراسة في الخارج. ومع ذلك يسود حالياً إجماع على أن الضغوط الديموغرافية والسياسية والمالية تشكل عبئاً إضافياً على هذا النظام، يضاف إليها غياب التحديد السليم للأولويات (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠٠٥).

وقد اعتمد الفلسطينيون عبر تاريخهم الطويل على الموارد البشرية، وخاصة العقل البشري والمهارات البشرية، للمحافظة على بقائهم وتطورهم كشعب حيوي. كما حافظ الفلسطينيون، تحت الاحتلال الإسرائيلي وفي الشتات على حدٍ سواء على التزام عميق وراسخ بالتعليم باعتباره مصدراً رئيساً للإحساس بالقيمة الذاتية ومصدراً للأمن الفردي والجماعي. فقد أقيمت غالبية مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة كتعبير عن

الإرادة والالتزام وبمبادرات من قبل أفراد وجماعات. وقد سعت مؤسسات التعليم العالي لمواجهة قمع وظلم الاحتلال عن طريق تلبية طلب الأجيال الشابة المتزايدة على التعليم بعد أن حرموا عنوة من فرص الدراسة في الخارج (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٣: ٣).

وتعتبر معظم الجامعات الفلسطينية فتية وفق المعايير الدولية، فلم يمر على إنشاء أقدمها سوى ثلاثين عاماً. وشهد نظام التعليم العالي بمجمله تحولات كبيرة في أعقاب حرب حزيران/يونيو ١٩٦٧، فقد حدث انتشار واسع أولاً في مجال كليات المجتمع ثم استمر مع تأسيس الجامعات الفلسطينية الرئيسية فبدأ من عام ١٩٧١، حيث كانت كل واحدة من هذه الجامعات ومنذ البداية نتاجاً لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية. لذا يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريداً من نوعه في هذا الخصوص سواء في منطقة الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم، حيث تكون المؤسسات الحكومية هي القاعدة، وهكذا تعتبر البنية غير الربحية وغير الحكومية للجامعات الفلسطينية أحد سماتها المميزة (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٣: ٢).

يتكون قطاع التعليم العالي الفلسطيني من ٤٩ مؤسسة تعليمية/تدريبية ما بعد الثانوية تمنح شهادات تتراوح من الدبلوم المتوسط حتى الدكتوراه. وتشمل هذه المؤسسات ١٣ جامعة و ١٥ كلية جامعية و ٢٠ كلية مجتمع وجامعة واحدة تتبع التعليم المفتوح. إن غالبية هذه الجامعات عامة (غير ربحية) وهي ثمان جامعات، واثنان حكومية وثلاثة خاصة (تهدف للربح). وبشكل عام، تتبع هذه المؤسسات النمط التقليدي الكلاسيكي في التعليم الجامعي، ما عدا جامعة واحدة تتبع نظام التعليم المفتوح (واقع التعليم العالي في فلسطين، أرقام وإحصاءات، ٢٠٠٩: ٢). ويوضح الجدول رقم (١) توزيع الجامعات الفلسطينية حسب مكان تواجدها وجهة الإشراف التابعة لها.

جدول رقم (١)

توزيع الجامعات الفلسطينية

م.	اسم الجامعة	سنة التأسيس	المكان	جهة الإشراف
١.	الجامعة الإسلامية	١٩٧٨	غزة	عامة (أهلية)
٢.	جامعة الأزهر	١٩٩١	غزة	عامة (أهلية)
٣.	جامعة الأقصى	١٩٩١	رفح	حكومية
٤.	جامعة بيرزيت	١٩٧٢	رام الله والبيرة	عامة
٥.	جامعة القدس	١٩٨٤	القدس	عامة
٦.	جامعة بيت لحم	١٩٧٣	أريحا	عامة
٧.	جامعة النجاح الوطنية	١٩٧٧	نابلس	عامة
٨.	جامعة الخليل	١٩٧١	الخليل	عامة

٩.	الجامعة العربية الأمريكية	١٩٩٧	جنين	خاصة
١٠.	جامعة بوليتكنك فلسطين	١٩٧٨	بيت لحم	عامة
١١.	جامعة فلسطين التقنية، طولكرم-خضوري	١٩٣٠	طولكرم	حكومية
١٢.	جامعة غزة للبنات	٢٠٠٧	شمال غزة	خاصة
١٣.	جامعة فلسطين	٢٠٠٨	شمال غزة	خاصة
١٤.	جامعة القدس المفتوحة	١٩٩١	القدس	عامة

المصدر: واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصائيات، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠.

أما عدد الطلبة فقد وصل الملتحقين بالجامعات التقليدية (١٠٧٩٢٥) وفي الكليات الجامعية (١٤٩٤٤) وفي كليات المجتمع (١١٦١٤) في حين وصل عدد الطلبة الملتحقين في التعليم المفتوح (٦٢١٤٢) (واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصاءات، ٢٠٠٩: ٣).

تحديات الشفافية التي تواجه الجامعات الفلسطينية :

برغم الدور الكبير الذي قامت به الجامعات الفلسطينية في تزويد سوق العمل الفلسطيني والعربي وعبر العقود الماضية بأفراد مؤهلين ومدرّبين ساهموا بشكل مباشر في التنمية الشاملة فلسطينياً وعربياً، إلا أنها تعاني من بعض التحديات والصعوبات في ظل واقع الاحتلال (الحوالي، ٢٠٠٤: ٣).

وأشارت العديد من الدراسات التي أجريت على الجامعات الفلسطينية بأنها تعاني من العديد من المشاكل ومنها ما توصلت له الباحثة عمار في دراستها لأثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية، من استقبال العاملين في الجامعات محل الدراسة الأوامر من أكثر من جهة مسئولة مما يدفعهم في بعض الأحيان إلى القيام بما هو ضد مبادئهم الشخصية بغية إرضاء مسئولهم أو خوفاً منهم. كما وجدت الباحثة عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في الجامعات عن الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ومدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق أهداف الجامعة ككل بالإضافة إلى عدم معرفتهم الطريقة السليمة لأداء أعمالهم، وقد يكون ذلك لتعدد القرارات المتعلقة ببعض المسائل وتضاربها الأمر الذي يسبب اللبس وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور. كما وجدت أن إدارات تلك الجامعات لا تهتم بالتقارير التي يقدمها المسئولين عن سير العمل وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم. ولوحظ أيضاً عدم التشاور مع الزملاء في مكان العمل لحل المشاكل الخاصة بالعمل واتخاذ الإدارة العليا كثير من قراراتها دون الرجوع للعاملين وعدم أخذها التقارير المقدمة من قبلهم بالاعتبار (عمار، ٢٠٠٦: ٢٤٣-٢٤٨).

وأكد على ذلك المدوخ في دراسته التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بقطاع غزة وسبل التغلب عليها. فقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية في الجامعات المبحوثة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأقصى) (المدوخ، ٢٠٠٨: ١٣٦).

كما بينت دراسة أبو معمر أن درجة ممارسة القيادة الإدارية لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى ميل القيادات الإدارية إلى استخدام المركزية في العمل الإداري للسيطرة على مجالات العمل من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة (أبو معمر، ٢٠٠٩: ١٢٠).

وفيما يتعلق بعملية تقييم أداء العاملين، توصلت دراسة أبو ماضي إلى تدني مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، كما أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية مما يمكن أن يؤثر سلباً على إنتاجية الموظف ومستوى الأداء ومعدل التغيب عن العمل وتقليص الأخطاء وترشيد الإنفاق. كما بينت الدراسة ضعف اهتمام الجامعات الفلسطينية بعمل مقابلات بعد عملية تقييم الأداء والتي هي على درجة كبيرة من الأهمية حيث من خلالها يتم الاستماع للموظف والتعرف على وجهات نظره من أجل العمل على تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بحيث تراعي أهداف المؤسسة والموظف، كما أن غياب المقابلة يؤدي إلى عدم وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء (أبو ماضي، ٢٠٠٧: ١١٢).

ومع ذلك فإن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي يعود إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الموظف اتجاه الجامعة التي يعمل بها، والمسئولية الأخلاقية التي يشعر بها اتجاه الجامعة، بالإضافة إلى رغبته بالاستمرار في العمل ودرجة إيمانه بها من حيث أهدافها ورسالتها (حنونة، ٢٠٠٦: ١١٧).

ومن جانب آخر بينت الدراسات التي أجريت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أن أنظمة الضبط الداخلي تتوفر بدرجة كبيرة، والتي لها الدور الفعال في إحكام عملية الرقابة المالية والإدارية على تلك المؤسسات، حيث تبين أن أنظمة الضبط الداخلي توفر مراقبين داخليين ذي كفاءة مهنية، كما أنها توفر أنظمة وتعليمات ولوائح معتمدة، والوظيفة الرقابية تتبع

لأعلى هيئة إدارية في الجامعة، ويتم منح المراقب الداخلي صلاحيات واسعة تساعد على أداء عمله على أكمل وجه. وبالرغم من قوة أنظمة الضبط الداخلي إلا أن هناك بعض القصور في بعض جوانبها وهي عدم مراجعة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها (الغمري، ٢٠٠٩: ١٠٥).

وبهذا ظهرت حاجة ملحة لإنشاء وحدات للجودة في جامعات الوطن، من أجل إيجاد تعليم عالٍ ذي نوعية وجودة متميزة، فبدأت الجامعات الفلسطينية بإنشاء لجان ووحدات للجودة (الطار، ٢٠٠٦: ١٣٧). ووفقاً للمدهون والطلاع فإن تبني الجامعات الفلسطينية لنظام إدارة الجودة الشاملة، يعتبر العنصر الأساس في نجاح هذه الجامعات وتطويرها، وتمكينها من أداء واجباتها المجتمعية والعلمية، وقد جاء مفهوم إدارة الجودة ليضفي مزيداً من الرصانة الجدية والوضوح على الدعوات التي كانت دائماً تتادي بالاهتمام بالنوعية في مجالات العمل المختلفة، وخاصة في المؤسسات التربوية والتعليمية (المدهون والطلاع، ٢٠٠٦: ٢٦٩). وصولاً إلى تحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني تبنت الجامعات مقترح إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية، بحيث تعمل على (موقع الجامعة الإسلامية، ٢٠١١):

١. اتخاذ الإجراءات لمعالجة القصور في الالتزام بمعايير الجودة.
٢. في حالة الجامعات الحكومية التأكد من أن الأموال العامة تذهب للأهداف الموضوعة من أجلها وأن هناك إمكانية لمحاسبة المؤسسات و إعداد التقارير الدورية والسنوية.
٣. دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في الجامعة.
٤. التأكد من أن الطلبة وأرباب العمل والأهل لديهم الحرية في الوصول للمعلومات التي تبين كيفية حصول الطلبة على شهاداتهم بموجب معايير أكاديمية نوعية.
٥. الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق.
٦. التطوير والتحسين المستمران من خلال متابعة جميع الإجراءات والتعليمات ونظم العمل.
٧. متابعة عمليات التقييم (الداخلي والخارجي) للبرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي.
٨. الاهتمام بشكاوي المستفيدين واقتراحاتهم ومتابعتها مع الجهات المعنية.
٩. تشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم: محلياً، وإقليمياً، وإسلامياً، ودولياً.
١٠. تطوير الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي والنظم الإدارية في الجامعة.
١١. تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين في الجامعة ووضع برامج عملية لها.
١٢. تحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم.

الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة:

في ظل أهمية التعليم الجامعي وحاجات المجتمع الفلسطيني، عَمِدَ الشعب الفلسطيني جاهدًا إلى إنشاء الجامعات الفلسطينية بهدف تحصيل العلم، ومواكبة التطور المستمر والتنافس الكبير الذي يشهده العالم في شتى مجالات الحياة. وقد بلغ عدد الجامعات في محافظات غزة خمسة جامعات منها أربع جامعات تتبع نظام التعليم النظامي وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وجامعة الأمة، وجامعة فلسطين أما جامعة القدس المفتوحة فتتبع نظام التعليم المفتوح وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجامعات:

الجامعة الإسلامية:

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام ١٩٧٨ انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام ١٩٥٤، وظلت الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة حتى عام ١٩٩١. ونظراً لحاجات المجتمع المتزايدة إلى التخصصات الأخرى تم افتتاح التخصصات التالية: الطب، الهندسة، أصول الدين وتكنولوجيا المعلومات، والتمريض، والشريعة والقانون، والعلوم، والتجارة، والتربية، والآداب. وشهدت الجامعة تطوراً متزايداً في هيئتها الأكاديمية والإدارية وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية حيث بلغ عدد حملة الدكتوراه والماجستير في العام الجامعي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ إلى (٥٥٠) وهم (٢٧٢) من حملة الدكتوراه و(٢٧٨) من حملة الماجستير، ووصل عدد الطلبة للعام الجامعي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ إلى (٣٢٨٦٩) طالب وطالبة (الدليل الإحصائي السنوي، وزارة التربية والتعليم العالي ٢٠١٠: ١٦١). كما ساهمت الجامعة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات المتخصصة والمؤتمرات وورش العمل، وتقديم الدراسات والاستشارات الهندسية والتجارية والفحوصات للوزارات والمؤسسات ورجال الأعمال والمواطنين (موقع الجامعة الإسلامية، ٢٠١١).

العاملون في الجامعة الإسلامية:

يوضح الجدول التالي عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية، مع الإشارة إلى أن عدد من أعضاء الهيئة الأكاديمية يشغلون مناصب إدارية.

جدول (٢)

توزيع العاملين في الجامعة الإسلامية

أعضاء الهيئة الأكاديمية													
أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر		مدرس		معيد		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٥٤	١	٦٩	٢	١٢٢	٥	١١	١	٦٨	٢٦	١٨	٤	٣٤٢	٣٩
أعضاء الهيئة الإدارية													
مدير		قائم بأعمال مدير		مساعد مدير		رئيس قسم		إداري		سكرتير		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٢٣	-	١٤	-	١٠	٢	٢٦	٣	٥٣	١٦	٥٨	٣	١٨٩	٢٤
الأكاديميين ويشغلون مناصب إدارية													
رئيس جامعة		عميد		نائب عميد		رئيس قسم		مشرف دراسات عليا		مدير			
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	٢٢	-	١٨	٢	٤٨	٣	٨	-	٤	-	-	-
نواب ومساعدين رئيس الجامعة													
نائب أكاديمي		نائب إداري		مساعد نائب أكاديمي		مساعد نائب إداري		نائب الرئيس لتكنولوجيا المعلومات		مساعد نائب الرئيس لتكنولوجيا المعلومات		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	١	-	٣	-	٢	-	١	-	٢	-	١٠	-
المجموع الكلي													
ذكور	إناث												
٥٣١	٦٣												

المصدر: وحدة شئون الموظفين - الجامعة الإسلامية، ٢٠١١.

ثانياً: جامعة الأقصى

سعت جامعة الأقصى منذ نشأتها إلى توفير التعليم لأبناء فلسطين، فقد بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام ١٩٥٥ تحت إدارة الحكومة المصرية، وفي العام ١٩٩١ تطور المعهد إلى كلية التربية الحكومية التي عملت على تطوير خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأسائنتها. فقد وصل عدد طلابها (٢٥٤٧٨) طالب وطالبة في حين وصل عدد حملة الدكتوراه في الجامعة (١٩٢)، وحملة الماجستير (١٦٤) (التقرير الإحصائي السنوي، ٢٠١٠، ١٦٠).

وقد تم اعتماد جامعة الأقصى بقرار رئاسي في ٢١ ديسمبر ٢٠٠١ كمؤسسة تعليم عال فلسطينية حكومية في محافظات غزة، والجامعة مؤسسة مستقلة علمياً وأكاديمياً، وفقاً لكل من قانون التعليم العالي رقم ١١ لعام ١٩٩٨، والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التعليم العالي. وتهدف الجامعة إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي. وتلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة (جامعة الأقصى، ٢٠١١).

العاملون في جامعة الأقصى:

يوضح الجدول التالي عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية، مع الإشارة إلى عدد من أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين يشغلون مناصب إدارية.

جدول (٣)

توزيع العاملين في جامعة الأقصى

أعضاء الهيئة الأكاديمية													
أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر		مدرس		معيد		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٨	-	٣٨	٤	١٢٤	١٤	١٠٧	٢٣	١٢	٤	-	-	٢٨٩	٤٥
أعضاء الهيئة الإدارية													
مدير		قائم بأعمال مدير		مساعد مدير		رئيس قسم		إداري		سكرتير		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١٢	٦	-	-	١	١	١٩	١٢	٤٦	٣٢	٨	٢٠	٨٦	٧١
الأكاديميين ويشغلون منصب إداري													
رئيس جامعة		عميد		نائب عميد		رئيس قسم		مشرف دراسات عليا		مدير			
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	١٢	-	١١	-	٢٤	٢	١	-	٦	-	-	-
نواب ومساعدين رئيس الجامعة													
نائب أكاديمي		نائب إداري		مساعد نائب أكاديمي		مساعد نائب إداري		مساعد الرئيس للشئون الثقافية		مساعد الرئيس لشئون التنمية وخدمة المجتمع		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	١	-	٣	-	١	-	١	-	١	-	٨	-
المجموع الكلي													
												ذكور	إناث
												٣٧	١١
												٥	٦

المصدر: وحدة شئون الموظفين بجامعة الأقصى، ٢٠١١

جامعة الأزهر:

أنشئت جامعة الأزهر في عام ١٩٩١ بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية، وقد بدأت الجامعة بكليتي الشريعة والقانون والتربية، وفي عام ١٩٩٢ تم إنشاء أربعة كليات أخرى وهي الصيدلة والزراعة، والآداب والعلوم الإنسانية، ثم أضيفت لها في عام ١٩٩٣ كلية سابعة وهي الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي عام ١٩٩٧م تم إنشاء كلية العلوم التطبيقية، ثم تم افتتاح كلية الطب في عام ١٩٩٩م، وفي عام ٢٠٠١م تم افتتاح كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (دليل الأزهر، ٢٠١١). وقد وصل عدد طلبتها (١٩٦٩٥) طالب وطالبة، في حين وصل عدد حملة الدكتوراه للعام الجامعي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ (١٩٤)، وعدد حملة الماجستير (٨٣) (الدليل الإحصائي السنوي، وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٠: ١٦١)

العاملون في جامعة الأزهر:

يوضح الجدول التالي عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية وأعضاء الهيئة الإدارية، مع الإشارة إلى عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين يشغلون مناصب إدارية.

جدول (٤)

توزيع العاملين في جامعة الأزهر

أعضاء الهيئة الأكاديمية													
إجمالي		معيد		مدرس		محاضر		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٨	-	٣٨	٤	١٢٤	١٤	١٠٧	٢٣	١٢	٤	-	-	٢٨٩	٤٥
أعضاء الهيئة الإدارية													
إجمالي		سكرتير		إداري		رئيس قسم		مساعد مدير		قائم بأعمال مدير		مدير	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١٢	٦	-	-	١	١	١٩	١٢	٤٦	٣٢	٨	٢٠	٨٦	٧١
الأكاديميين ويشغلون منصب إداري													
رئيس جامعة		عميد		نائب عميد		رئيس قسم		مشرف دراسات عليا		مدير			
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	١٢	-	١١	-	٢٤	٢	١	-	٦	-	-	-
نواب ومساعدين رئيس الجامعة													
نائب أكاديمي		نائب إداري		مساعد نائب أكاديمي		مساعد نائب إداري		مساعد الرئيس للشئون الثقافية		مساعد الرئيس لشئون التنمية وخدمة المجتمع		إجمالي	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	-	١	-	٣	-	١	-	١	-	١	-	٨	-
المجموع الكلي													
إجمالي													
٣٧٥	١١٦												

المصدر: وحدة شئون الموظفين في جامعة الأزهر، ٢٠١١

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

المقدمة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

تعليق على الدراسات السابقة

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

مقدمة:

من خلال البحث والمسح المكتبي على أكثر الدراسات والأبحاث علاقة بموضوع البحث تم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الشفافية الإدارية، نظم المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة، المشاركة والاهتمام، وإجراءات وآليات العمل). وسيقدم الفصل التالي عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية أو أحد مفرداته في البيئة المحلية والعربية والأجنبية، حيث بلغ عدد الدراسات المحلية التي تناولت بعض مفردات الدراسة (٩) دراسات، والدراسات العربية (١٩) دراسة، في حين بلغ عدد الدراسات الأجنبية (١٠) دراسات. وسيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المحلية

١. الرقب (٢٠١٠) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع عدد (٦٦٠) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، والأقصى، والأزهر).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

١. تتوفر عناصر التمكين في الجامعات المبحوثة ومنها: أهمية العمل، وطرق العمل والمهارات والمعلومات، والإجراءات الدقيقة، المشاركة في وضع خطط وأهداف المنظمة، السلطة في تصحيح أخطاء الآخرين.

٢. تبحث القيادة الإدارية في الجامعات المبحوثة عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل وتشجيع العاملين على التفكير بأسلوب إبداعي، كما تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما ما أنها تعمل على تفويض العاملين للقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.

٣. إن القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين وتسند الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها، كما أنها تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين وتولي اهتمامها بهم دون تحيز أو استثناء.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١. زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.

٢. تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

٣. زيادة العمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. تعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.

٢. دراسة (العرايد، ٢٠١٠) بعنوان: "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٨٢) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. حرص مديري التربية والتعليم في جميع مديريات التربية والتعليم على تفعيل دور مديري المدارس من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط المختلفة.

٢. إشراك المديرين في معظم الأمور المتعلقة بتحسين العملية التعليمية.

٣. إدراك المديرين بأهمية العمل بروح الفريق الواحد من خلال تفعيل تطبيق القيادة بالمشاركة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. مراجعة القوانين والتشريعات في أنظمة وزارة التربية والتعليم لكونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية واعتماد مبدأ اللامركزية، والتشاركية الإدارية.

٢. تفعيل تفويض الصلاحيات المتعددة لمديري المدارس لإيجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية لديهم.

٣. العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق والتفويض الواسع لبعض الصلاحيات وتقبل آراء الآخرين.

٣. دراسة (الحسن، ٢٠١٠) بعنوان: "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (٢٤٥) بواقع (٣٥%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وعددهم (٦٩٣) موظفاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

١. أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام.
٢. وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

١. تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء
٢. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مسابقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.

٤. دراسة (أبو عمر، ٢٠٠٩) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من ٨٦ موظف بواقع ٥٣% من مجتمع الدراسة الكلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١. يوجد لدى المصارف العاملة في فلسطين نظم معلومات إدارية محوسبة فعالة بدرجة جيدة جداً وملائمة للمستويات الإدارية وتتمتع بحماية جيدة للمعلومات.

٢. يعتبر نظام المعلومات المتوفر لدى المصارف الفلسطينية ملائماً للمستويات الإدارية المختلفة، ويليه في الأهمية عنصر أمن المعلومات.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١. ضرورة إدارة أمن المعلومات ، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان.
٢. إن المعلومات هي جوهر العمل المصرفي وأساسه والحفاظ عليها يعزز من بقاء المصرف ولذلك توصي الدراسة بضرورة إدارة وحماية أمن المعلومات من الضياع أو الاختراق، وتخزين المعلومات بصورة مباشرة في أماكن آمنة.

٥. دراسة (طيش، ٢٠٠٨) بعنوان: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على (١٢٠) موظف تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال نفسها يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.
٢. إن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصالات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

١. نشر الوعي التقني بين العاملين واستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات.
٢. إصدار تشريعات حكومية تلزم الموظفين باستخدام التقنيات الحديثة والاستفادة منها في أعمالهم.

٦. دراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) بعنوان: "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين اللذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري). ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من سبعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة: (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، ورضا المستفيد).

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كبيرة.
٢. هناك اهتمام كبير من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.
٣. أن مجال نظم المعلومات الإدارية حصل على المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين حصل مجال رضا المستفيد على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها:

١. استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
٢. إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير.
٣. توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين.
٤. اعتماد نظام رقابي من خارج الجامعة للتأكد من تطبيق الجودة الإدارية في كافة الإجراءات والعمليات الإدارية في كليات الجامعة ودوائرها.

٧. دراسة (قاعود، ٢٠٠٧) بعنوان: "دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تقييم نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات المساهمة في فلسطين، وذلك بهدف التعرف على واقعها من حيث مدى توفر مواصفات الجودة، ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تألفت عينة الدراسة من ٥٠ شركة مساهمة في محافظات غزة بفلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. تتوفر خصائص الجودة في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، وبدرجات متفاوتة.

٢. تتوفر عناصر مساهمة التطوير، والكفاءة والخبرة لدى شركات البرمجة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

١. العمل على تطوير مواصفات وخصائص الجودة (السرعة، الدقة، المرونة...) في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، والارتقاء بها في هذا الاتجاه.

٢. العمل على توفير المقومات والخصائص المتعلقة بنظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة منه.

٨. دراسة (عبد الإله، ٢٠٠٦) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤٠ موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم ٢٦٤ موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

١. وجود تبسيط للإجراءات، وأن المبحوثين في الإسلامية والأقصى يوافقون على وجود تشريعات وأنظمة وقوانين واضحة بينما في الأزهر فمحايدون.

٢. أوضحت الدراسة أن المبحوثين في الإسلامية يوافقون على أن الجامعة توفر الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة، بينما يعارض المبحوثين في الأقصى ذلك، أما في الأزهر فمحايدون.

٣. يوافق المبحوثون على الاهتمام بالتكنولوجيا، وأن مستوى التطوير التنظيمي في الإسلامية مرتفع جداً، أما في الأزهر فمستواه مرتفع بينما في الأقصى فمستواه متوسط.

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. تخفيض مستوى المركزية وشخصنة اتخاذ القرارات في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين.
٢. وضع تشريعات وأنظمة مكتوبة وتزويد كل دائرة بنسخة منها للرجوع إليها عند الحاجة مع مراعاة مراجعتها باستمرار للتأكد من مناسبتها وقدرتها على تلبية حاجات العمل.
٣. ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار للتأكد من تلبية حاجات العمل.

٩. دراسة (أبو سبت، ٢٠٠٥) بعنوان: "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من متخذي القرار ويحملون مسميات وظيفية: عميد كلية، ومدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة والبالغ عددهم (١٩٥) موزعين على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. وجود تقنيات حديثة في مكونات نظم المعلومات الإدارية جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات الخاصة بهم في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٢. إن نظم تشغيل قواعد البيانات وإدارتها لها القدرة العالية من حيث التخزين والاسترجاع والحذف والعرض والطباعة والمعالجة وهي توفر معلومات تساعد في التعرف على المشكلة وتوفير الحماية الجيدة للبيانات من خلال مستويات أمنية متعددة.
٣. أخذ على نظام المعلومات الإداري الحالي المستخدم في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أنه لا يوفر المعلومات الإحصائية الخارجية وليس لديه اتصال مع مراكز الإحصاء أو إحصائيات أخرى لجامعات خارجية تساعد متخذي القرارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١. أن تحرص الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على زيادة جودة المعلومات التي تقدمها نظمها من حيث زيادة دقتها وسرعة الوصول إليها وملاءمتها وكفايتها الكمية بحيث تستمر هذه الجودة كحافز قوي للمديرين في الجامعات لاستخدام هذه النظم في صنع قراراتهم.
٢. أن تحرص الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على القيام وبشكل مستمر بتحديث بيانات نظامها المعلوماتي وربطه بمراكز الإحصاء الخارجية المتوفرة في الداخل والخارج وذلك لتوفير المعلومات التي يحتاجها صانعي القرارات.
٣. ضرورة التأكيد على وجود دليل مكتوب لكل نظام من النظم الإدارية المحوسبة وذلك لتسهيل استخدامها والاستفادة من كل الإمكانيات التي تقدمها هذه النظم وأن يتم تحديثه بشكل دوري.

ثانياً: الدراسات العربية

١. دراسة أبو قاعود (٢٠١١) بعنوان: "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية".
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية "أورانج". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (١٨٦) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١. أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية.
٢. التأكيد على أهمية الدور الملقى على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية.
٣. أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً.
٤. هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية.

أما أهم ما أوصت به الدراسة:

١. ضرورة تطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال الأردنية.

٢. ضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي.
٣. صياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح.
٤. رفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٢. دراسة السبيعي (٢٠١٠) بعنوان: " دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠٣) فرداً، وتم استرجاع (٣٥٥) استبانته.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

١. إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض.
٢. إن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبائية عنها وإعلانها يعتبر متوسط.
٣. إن مستوى " التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة" مستوى منخفض.
٤. أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

١. ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.
٢. تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
٣. تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

٤. تفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة الشفافية والنزاهة والحد من سرية واحتكار المعلومات.

٥. وضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية، ومساءلة القيادات عن تنفيذها.

٣. دراسة الطراونة والعضايلة (٢٠١٠) بعنوان: (أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٦٦١) موظفاً في مراكز (٦) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (١٦٥٣) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (٥١) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

١. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها.

٢. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

١. ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

٢. تعزيز الوعي بين العاملين في الوزارات المبحوثة بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة، وتأكيد أنها ليست

وسيلة لإنزال العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الإنتاج وتقييم الأداء.

٣. نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين، وذلك من خلال إنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة.

٤. دراسة (العماج، ٢٠١٠) بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في المديرية العامة لحرس الحدود بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الأزمات التي تواجه المديرية العامة لحرس الحدود، والتعرف على الاحتياجات المعلوماتية لإدارة الأزمات التي قد تواجه حرس الحدود، والتعرف على مدى توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الإدارية بالمديرية العامة لحرس الحدود. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (٣٥٠) وتم استرجاع (٢٢٩) منها.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١. أشارت الدراسة أن أفراد العينة موافقين على أهمية نظم المعلومات الإدارية لترشيد عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.
٢. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة موافقين على أن هناك معوقات تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.

أهم التوصيات كانت كالتالي:

١. العمل على تفعيل وتحسين مستوى التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنية بالمديرية العامة لحرس الحدود.
٢. وضع الحوافز التشجيعية المادية منها والمعنوية التي تشجع العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود على المساهمة بشكل فعال في استخدام نظم المعلومات.
٣. إيجاد سياسة موحدة بين الإدارات لتنفيذ تبادل المعلومات بالمديرية العامة لحرس الحدود مع احتفاظ كل جهة بخصوصية معلوماتها.

دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) بعنوان: "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٨٠) فقرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١. أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري "الجامعة، والرتبة الأكاديمية"، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

١. تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار.
٢. الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

٥. دراسة عبد الحليم و عبابنة (٢٠٠٨) بعنوان: "دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن"

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري، ومدى مساهمتها في إيجاد البيئة الإبداعية المناسبة لممارسة العاملين الطرق والأساليب الحديثة في أداء مهامهم. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (٣٢٩)، وتم استرجاع ٢٣٥ استبانة بنسبة ٧١% من عدد الاستبانات الموزعة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١. أن توافر البيئة الإبداعية من حيث التشريعات المحفزة، والقيادة الإدارية المشجعة والداعمة، وتوافر الموارد البشرية، والمالية، والوقت الكافي، والهيكل التنظيمي المناسب، ومواكبة

التكنولوجيا جميعها تلعب دوراً حاسماً في ممارسة الإبداع لدى الموظفين العاملين في القطاع العام.

٢. أن الشفافية والتفويض الإداري يلعبان دوراً كبيراً في الإبداع الإداري، لذا يتوجب على الإدارة أن تدرك أهمية هذين المتغيرين في توفير المناخ التنظيمي المناسب، والذي بدوره يزيد من حافزية العاملين إلى الإبداع، وتحسين العمل، والرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وأوصت الدراسة بما يلي:

١. تعزيز مبدأ الشفافية بإعلام الموظفين بقرارات شؤون الموظفين المهمة والتي قد تؤثر على وظائفهم، وكذلك فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر في مسارهم الوظيفي، وقد يتم ذلك من خلال لقاءات دورية تعقدها الإدارة مع الموظفين ذوي العلاقة.
٢. ضرورة تبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية المبحوثة مع مراعاة حجم الفريق، وضرورة قيام دائرة الأحوال المدنية بتقصي أسباب حصولها على المرتبة الأخيرة لجميع مجالات الدراسة.
٣. العمل على تشجيع العاملين على ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهامهم في ظل توافر البيئة الإبداعية اللازمة لذلك.

٦. دراسة عدنان عمايرة (٢٠٠٨) بعنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسيين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين. وتكونت عينة الدراسة (٥٧٩) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى: للتعرف على تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والثانية لقياس درجة الضغوط النفسية؛ والثالثة لقياس درجة الأمن النفسي.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. إن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر الممارسات شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي.

٢. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين.
٣. وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون عند كافة المجالات، كما وجدت علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

أما أهم التوصيات فكانت كالتالي:

١. العمل على تعزيز دور الشفافية في الممارسات الإدارية في مديرية التربية والتعليم.
٢. السعي الجاد لدعم شعور العاملين بالأمن النفسي والرضا الوظيفي من خلال التركيز على التعاملات الشفافة في إدارة الموارد البشرية للمديرية.
٣. تبني سياسات جديدة توثق العلاقة بين المديرية والمجتمع المحلي.

٨. دراسة (الشريف، ٢٠٠٨) بعنوان: "دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية حالة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور نظم المعلومات بما تشمله من أنظمة جزئية في المساهمة في إدارة المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءتها. كما تهدف الدراسة إلى بيان أثر استخدام نظم المعلومات على المستوى التنظيمي والإداري في المؤسسات، ومحاولة زيادة وعي القادة الإداريين بأهمية نظم المعلومات من خلال إبراز دورها في العملية الإدارية، ومساهمتها في الحد من التعقيدات في بيئة العمل داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. أن نظام المعلومات الفعال والكفاء في تحقيق أهداف المؤسسة لابد له من قنوات تجسد تفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية، ومع الأنظمة الأخرى لتحقيق التكامل وضمان سريان المعلومات بسرعة وأمان وهو (الاتصال).
٢. لعبت نظم المعلومات دور قوي جداً في عملية الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات وذلك باستخدامها التقنيات العالية للشبكات المحلية والعالمية "الانترنت" وربطها بقواعد البيانات الحديثة فمكنت من المشاركة بالمعلومات مما زاد من الشفافية ووجد مصادر المعلومات.

٣. ساعدت نظم المعلومات وقواعد بياناتها على حفظ الكم الهائل من المعلومات وبالتالي اكتشاف الفساد الحاصل والتلاعب في المعلومات الخاصة بالعاملين واكتشاف الازدواج الوظيفي داخل الوزارة، وكذا الموظفين الوهميين.

٤. ساهمت نظم المعلومات وتقنياتها بدور فاعل في تحسين أداء المؤسسات ومكنت من إدارتها بكفاءة عالية وبشفافية، وحسنت الاتصال وعملية التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ومع المؤسسات في المحيط الخارجي.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١. يجب على المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وإعادة هندسة عملياتها بما يتناسب مع التطورات في مجال نظم المعلومات.
٢. على المؤسسات والأخص الحكومية إعطاء جانب أمن المعلومات اهتمام كبير مما هو عليه الآن نظراً للأخطار التي تحيط بمنظومات المعلومات ولضخامة الخسائر التي قد تصيب تلك المؤسسات.

٩. دراسة (الشمري، ٢٠٠٨) بعنوان: "تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام"

استهدفت هذه الدراسة معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية والتصور المقترح لتطويرها. وطبقت الدراسة على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٤٢) إدارة تعليمية. وأُستخدِم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

١. رضا أفراد عينة الدراسة إجمالاً كان جيداً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم حيث (الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، التكلفة، الوضوح، الموضوعية، والموثوقية)، ومتوسطاً عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث (الشمول، المرونة).

٢. درجة موافقة عينة الدراسة على مقترحات تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم كانت بدرجة موافق بشدة على جميع فقرات هذا المجال.

وكان من أهم التوصيات:

١. بناء نظام معلومات متكامل في إدارات التربية والتعليم وعدم الاقتصار على الإصلاحات الجزئية.
٢. تفعيل دور البريد الإلكتروني كوسيط مناسب لنقل المعلومات بسرعة.
٣. تفعيل مواقع الانترنت لإدارات التربية والتعليم ليحصل المتصفح على ما يريد منها دون مراجعة الإدارة
٤. عقد دورات للمسؤولين في كيفية إدارة المعلومات بفعالية.

١٠. دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨) بعنوان: "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية مرتفعة.
٢. إن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية مرتفعاً.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

١. إيجاد آليات للمساءلة كاستخدام الأساليب الحديثة في التدريس كونها مرتفعة.
٢. إيجاد آليات جديدة لحفز أعضاء هيئة التدريس على زيادة عطائهم وإنتاجهم العلمي لتعزيز أكبر لفاعلية الجامعة.
٣. إعلام أعضاء هيئة التدريس بتغيير الأنظمة والتعليمات في حالة حدوثها للتقيد بما هو جديد وتعزيز مفهوم المساءلة عن طريق عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة والخبراء لمناقشة أمور ما يستجد من تعليمات.

١١. دراسة (الفايز، ٢٠٠٨) بعنوان: "تأثير استخدام التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات الإدارية (دراسة ميدانية على أثر نظام الاتصالات الإدارية في تبسيط الإجراءات بإمارة منطقة مكة المكرمة)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى مساهمة التقنية الحديثة والمتمثلة في تطبيق نظام جديد للاتصالات الإدارية في تبسيط الإجراءات بإمارة منطقة مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة العشوائية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

١. أن استخدام التقنية الحديثة والمتمثلة في تطبيق نظام جديد للاتصالات الإدارية يساهم في تبسيط الإجراءات.
٢. أن استخدام التقنية الحديثة والمتمثلة في تطبيق نظام جديد للاتصالات الإدارية يساهم في تحقيق تحسين إنتاجية العاملين بالإمارة.

ومن أهم توصياتها:

١. ضرورة الإسراع والتوسع في تطبيق التقنية الحديثة في المنظمات العامة.
٢. ضرورة توفير البنية التحتية والمقومات الأساسية لاستخدام التقنية الحديثة مع ضمان دعم وتأييد القيادات الإدارية ذات تأثير كبير على اتجاهات العاملين.

١٢. دراسة (الطشة، ٢٠٠٧) بعنوان: "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١. أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بـ:

١. العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.
٢. توسيع مشاركة المرأة في الإدارة العليا واتخاذ القرارات.
٣. سن قوانين وتشريعات وأنظمة تعمل على محاسبة المفسدين على فسادهم، وتحمي الذين يساهمون في كشفهم.
٤. خروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات الموظفين والمواطنين وعقد لقاءات دورية معهم.

١٣. دراسة (المانع، ٢٠٠٦) بعنوان: "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام بالمملكة العربية السعودية والكشف عن المعوقات التي تواجهها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية وقد بلغت نسبتها (٤٠%) من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في جهاز الأمن العام .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. ضعف قدرة الأجهزة على معالجة المعلومات مما يؤدي إلى بطء معدلات سير العمل، وانخفاض القدرة على تخزين المعلومات وتحليلها وتوفير المعلومات المناسبة مما يؤدي إلى صعوبة في إنجاز العمل، وزيادة سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
٢. أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يسهم في توفير وقت وجهد رجال الأمن بتوجيههم نحو المشكلة مباشرة، وإنجاز الأعمال اليومية بدقة، وتحديد مسؤوليات واضحة للعاملين بالأمن العام، وتقليل تكاليف العمل.
٣. أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي، حيث يؤدي تفعيلها إلى الدقة والسرعة وتقليل تكاليف إيصال المعلومة وتبسيط الإجراءات

والسرعة في إنهاء المعاملات، وزيادة القدرة على مواجهة أعباء العمل، ورفع فعالية الاتصال، ومنع الازدواجية والتضارب في الصلاحيات.

من أهم توصيات الدراسة:

١. إنشاء قاعدة معلومات وتمكين العاملين من الدخول عليها للاستفادة منها عند اتخاذ القرار.
٢. نشر الوعي التقني بين العاملين وإبراز دور التقنية في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل تقنية المعلومات عنصراً فعالاً في إنجاز أعمال الأمن العام.
٣. تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة.

١٤. دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) بعنوان: " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري "

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاثة استبانات: الأولى للتعرف على درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١. أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة .
٢. أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس/ نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم، وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية، وفاعلية الاتصال الإداري.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

١. ضرورة توضيح مبدأ الشفافية في القطاعين العام والخاص وتوفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات التي تقدم لهم خدمات تمس حياتهم.
٢. إصدار قوانين وتشريعات تجيز للمواطن والأفراد العاملين في المؤسسات الحق في الوصول إلى المعلومة.
٣. ضرورة اختيار الإدارة الأكاديمية في الجامعات وفق معايير محددة تشمل فهم الشفافية وتطبيقها على أرض الواقع.
٤. الإفصاح عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات مما يعزز الثقة والمصداقية والعدالة وقيم النزاهة وأخلاقيات الوظيفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي.
٥. ضرورة وضع نظام خاص لمعايرة الشفافية بشكل يحقق نوع من التوازن ما بين حق المعرفة للمعنيين وحق المؤسسة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها.

١٥. دراسة (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة ايجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام وثلاث أنماط من المسؤولية الاجتماعية (النمط الاجتماعي والنمط الاقتصادي، والنمط المتوازن الاجتماعي - الاقتصادي). وبهذا يتناول البحث جانبين حيويين هما المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات في منشآت حيوية فاعلة في الاقتصاد الأردني. وقد تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بلغ عددها (٧) مصارف تمثل أكبر المصارف وأقدمها في البيئة الأردنية. واستخدم الباحثان أسلوب الاستبانة والمقابلة في جمع المعلومات.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

١. وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات.
٢. أظهرت النتائج أن الجزء الأكبر من المصارف في عينة الدراسة قد كانت ذات أنظمة معلومات متوسطة الشفافية، في حين أن هناك مصرف واحد أظهر شفافية عالية وآخر قليل الشفافية.

٣. ضرورة وأهمية إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات ووعيها بدورها الجديد في ظل نظام اقتصادي منفتح عالمياً ويتجه لتحميل المنظمات مسؤوليات كبيرة تخلت الدولة عنها نتيجة لعمليات الخصخصة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

١. التوسع بدراسة شفافية نظام المعلومات في المصارف وفي المنشآت الأخرى، خصوصاً وأن هناك منظمات عالمية تتبع هذا الأمر مثل منظمة الشفافية ومقرها في برلين والتي تصدر تقارير سنوية ترتب فيها الدول حسب شفافية أنظمة معلوماتها وقياس مستويات الفساد الإداري في الإدارات الحكومية والمنشآت الخاصة.
٢. ضرورة زيادة وعي إدارات المصارف والمنشآت الأخرى بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق ازدهار اجتماعي وبالتالي نوع من الاستقرار وتوفير مناخ اقتصادي أفضل.
٣. التوجيه بتدريس مادة المسؤولية الاجتماعية والأخلاق الإدارية كمقررات مستقلة في الجامعات والمعاهد العربية على غرار ما معمول به في الجامعات العالمية.

١٦. دراسة (ارتيمة، ٢٠٠٥) بعنوان: "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم": هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٠٠) موظفاً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

١. إن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
٢. سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهـم ضعيفة.
٣. إن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.
٤. إن واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب.
٥. لا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، إذ أن هناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين بكل جدية، وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء.
٢. ضرورة وجود آلية معتمدة معلنة وواضحة لتقييم الأداء لترسيخ شفافية التقييم.
٣. فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتوظيفها جدياً لبناء الثقة بينهم، لما لذلك من أثر على فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي.
٤. إعادة النظر بنمط القيادة السائد في الوزارة وضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرار من خلال اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
٥. ضرورة وجود برامج توعية تتعلق بنظام تقييم الأداء، تُوجّه لجميع الموظفين دون استثناء.

١٧. دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) بعنوان: "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الشفافية وأهميته في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٠) استبانة، أعيد منها (٢٣٦) استبانة على مجموعة من العاملين تم اختيارهم عشوائياً من المديرين الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

١. أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية.
٢. أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، إذ أنه لا يتم إعطاء المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن لا يشارك في إعطاء آرائه للدائرة.
٣. أن هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه. وجود الكثير من المعوقات التي تعرقل تبني وتطبيق الشفافية، تتمثل في: عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، كثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

١. التركيز على دور القيادات العليا في الدوائر الحكومية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة.
٢. توضيح فكرة الشفافية وأهميتها بشكل أكبر بالنسبة للموظفين، من خلال الدورات والندوات والمنشورات التي تتم داخل الدائرة.

٣. إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات والحرص على أن تكون بلغة سهلة واضحة وذات مرونة لتلاءم التغيرات السريعة.

٤. محاولة القضاء على الفساد في الإجراءات الحكومية بالسرعة الممكنة قبل تفشيها بشكل أكبر في الدوائر بحيث يصعب القضاء عليها.

١٨. دراسة (الدويري، ٢٠٠٢) بعنوان: "المساءلة في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، من حيث إدراك المديرين لمفهوم المساءلة وآليات ممارستها وآراءهم حيال إيجابيات تفعيلها ومعوقاتها، إضافةً لآرائهم نحو دور المواطن في تفعيلها، والتغيرات الطارئة على عملية المساءلة تبعاً لشراسة القطاعين العام والخاص في مجال تقديم الخدمات العامة. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين (في ديوان المحاسبة، ديوان الخدمة المدنية، ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، وزارة التنمية الإدارية، مديرية رقابة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة) البالغ عددهم (١٠٢)، وقد اعتبرت الدراسة مجتمع الدراسة نفسه عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٨٤) استبانة أي بنسبة استرداد (٨٣%).

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. وجود معوقات لتفعيل المساءلة وإجماع المديرين على ذلك وكان أهمها وجود ولاءات اجتماعية تؤدي لممارسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة دعم القيادات/ الإدارة العليا، وضعف التخطيط الشامل، وضعف الحماية الممنوحة للعاملين في أجهزة الرقابة وعدم وجود معايير محددة للمساءلة.
٢. هناك أهمية لدور المواطن في تفعيل المساءلة وذلك من خلال استعانتة بممثليه في البرلمان واستخدام وسائل الإعلام المختلفة على شكل انتقادات وشكاوي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت كالتالي:

١. وضع إجراءات على جميع المستويات لمحاربة الواسطة والمحسوبية وجعل إجراءات العمل أكثر شفافية مع تحقيق الانفتاح وعدم النظر للمديرين أو العاملين ضمن المستوى الإداري الأدنى كتابعين وإنما مساعدين لإنجاز الواجب.
٢. العمل على تحقيق التواصل مع المواطنين من خلال برامج تثقيفية لتعزيز وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم وعلى مصالحهم والمصلحة العامة ككل.

٣. التقليل من المركزية الشديدة التي تتصف بها الإدارة العامة من خلال تشجيع المديرين على تفويض الصلاحيات وتشجيع الأشخاص المفوض لهم الصلاحيات ليكونوا أكثر قدرة على تحمل المسؤولية من خلال الحوافز والترقيات والتغذية الراجعة حول تقدير الأداء الجيد.
٤. معالجة التضخم الذي يعاني منه الجهاز الإداري والذي يسبب تشابك علاقات المساءلة مما يعمل على غموضها وتعقيدها.

١٩. دراسة (أبو النادي، ٢٠٠١) بعنوان: "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. واستخدمت الباحثة في جمع البيانات استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تشمل جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٩) رئيس قسم. واشتملت الأداة على (٤٠) فقرة تغطي كل مجموعة منها مجالا تظهر من خلاله الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية في المجالات التالية (اتخاذ القرارات، التعليمات، الاتصال، والتطوير الإداري).

أما نتائج الدراسة فإن من أهمها:

١. أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة.
٢. أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية/ الأكاديمية) ككل في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

١. تعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى رؤساء الأقسام في الدوائر الإدارية والكليات الإدارية.
٢. تدريب رؤساء الأقسام على عملية اتخاذ القرارات لتحسين فهمهم وتصوراتهم حول الشفافية مما ينجم عنه تحقيق قدر أكبر من هذا المبدأ.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Huque, ٢٠١١) بعنوان: "دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين. ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص. وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش.

وخلصت الدراسة إلى أن:

١. النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.
 ٢. آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
 ٣. زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.
 ٤. اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.
 ٥. تعتبر لوائح المساءلة الداخلية في المؤسسات محايدة بين المصالح البيروقراطية والسياسية.
- ومن أهم توصيات الدراسة:

١. ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش.
٢. ينبغي العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.
٣. ينبغي تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة ونزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة

٢. دراسة (Norman et al., ٢٠١٠) بعنوان: "أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم. وتمثلت عينة الدراسة في ٣٠٤ مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية

كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة ايجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية و ثقة المرؤوسين فيه. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه. توجد علاقة ايجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليته.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليته.
٢. إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.
٣. أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة.
٤. ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج ايجابية تتمثل في الرضا، والالتزام، ومستوى متميز في الأداء.
٥. أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

توصيات الدراسة:

١. أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة.
٢. ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر ايجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، و التحلي بروح التفاؤل، والمرونة والتأقلم مع الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.

٣.دراسة (Nohammer et al., ٢٠١٠) بعنوان: "محددات مشاركة العاملين في تعزيز بيئة العمل الصحية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات مشاركة العاملين في خلق أماكن عمل صحية. وقد عرفت الدراسة مكان العمل الصحي بالجهود المشتركة من قبل المديرين والعاملين والمجتمع المحيط الهادفة إلى تحسين صحة ورفاهية العاملين في العمل، والتي تتحقق بتوفر ثلاث قضايا هامة وهي تحسين عمل المنظمة، والبيئة المحيطة بالعمل، ومشاركة العاملين الفعالة، إضافةً إلى تشجيع التطور الذاتي. وقد جاءت هذه الدراسة نتيجة للاهتمام المتزايد بصحة العامل على اعتبار

العامل المحفز والملتزم أصلاً من أصول الشركة التي ينتج عنها ميزة تنافسية. ولتحقيق أغراض الدراسة تم إجراء مقابلات مع (١٩) موظف موزعين على ثلاث منظمات استرالية (منظمة حكومية، ومنظمة خاصة، وأخرى غير ربحية).

توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تساعد على مشاركة العاملين تتمثل في:

١. التدفق المستمر للمعلومات والتأكد من نقلها للشخص المستهدف كما هي دون تحريف، وضرورة تصميم المعلومة بطريقة ايجابية ومحفزة وصادقة. كما ينبغي أن تعظم قيمة القوى العاملة مادياً وذلك من خلال جمالية التصميم وجاذبيته، ومعنوياً من خلال المحافظة على خصوصية العاملين.
٢. يعتبر اقتناع العاملين والإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين مطلباً مسبقاً لنجاح المنظمة على اعتبار أن العاملين الذي يشاركون في إدارة المنظمة أقل معارضة للتغيير في أساليب العمل وأكثر التزاماً بتحقيق أهدافها.
٣. ترتبط مشاركة العاملين بالمستوى الفردي والشخصي وظروف المنظمة والبيئة المحيطة. وتتمثل وفقاً لوجهات نظر المبحوثين في التشجيع على تقديم الأنشطة الطوعية، وتحقيق المكاسب الذاتية، وتشجيع الإدارة العليا، والتركيز على احتياجات العاملين الصحية والمالية، والمصادقية والشفافية في معاملة جميع العاملين.

وأوصت الدراسة:

١. ضرورة تبني مبدأ الشفافية في تعاملاتها مع العاملين لكي تضمن مشاركة فاعلة من قبلهم.
٢. ضرورة تقييم احتياجات ومتطلبات العاملين وأخذها بعين الاعتبار.
٣. ضرورة العمل على ربط احتياجات العاملين بأهداف المنظمة والعمل على المواءمة بينهما.

٤. دراسة (Hung & Wong, ٢٠٠٩) بعنوان: "شفافية المعلومات وحماية الخصوصية

الرقمية: هل يستثنى كل منهما الآخر في أحكام الخدمات الالكترونية؟

هدفت الدراسة إلى وضع نموذجاً لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزودي الخدمات الالكترونية. وقد تم توزيع ٣٢٠ استبانة على جميع مزودي الخدمات البنكية في مقاطعة جوانديجون في الصين، وتم استرجاع ١٥٠ استبانة منها. وقد تم تطوير نموذجاً يوضح التفاعل بين شفافية المعلومات (المتغير التابع) وثلاثة أنواع من الخصوصية الرقمية (المتغير المستقل) وهي خصوصية المعلومات، والاتصالات، والخصوصية الفردية. تشير خصوصية المعلومات إلى حق الأفراد أن يحددوا بأنفسهم متى

وكيف ولأي درجة يمكن إبلاغ المعلومات عنهم للآخرين. وخصوصية الاتصالات تعني أي شكل من أشكال الرسائل الالكترونية التي يتم نقلها عبر الشبكة الدولية للاتصالات لشبكات الكمبيوتر التجارية، والحكومية، والتعليمية، أما الخصوصية الفردية فتعني حق الأفراد في أن يتركوا وشأنهم.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. يوجد ارتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية و جميع المتغيرات المستقلة في الدراسة.
٢. ترتبط شفافية المعلومات ارتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد. ويعتبر ذلك مؤشراً جيداً على أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية للزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولهذا يتوفر الحافز لدى المشاركين في تقديم أفكاراً جديدة تدعم سياسة الشركة المتمثلة في الشفافية المعلوماتية المرتبطة بمستوى عالٍ من حماية البيانات الشخصية مما يزيد الثقة بتعاملاتها من قبل الزبائن.
٣. بالرغم من أن الأفراد يطالبون بشفافية أكبر في المعلومات من الحكومة والمنظمات العامة والخاصة، إلا أنهم قلقون بشأن حماية حقوقهم الخصوصية. ولهذا تقترح الدراسة أنه إذا تبني مسوقي الخدمات الالكترونية سياسة شفافية المعلومات، فينبغي عليهم تزويد الزبائن بمعلومات أكثر عن الخدمة، وذلك لأن مسوق الخدمة يولي اهتماماً أقل بحماية الخصوصية الفردية. وفي العديد من الحالات تعتبر مشاركة الخدمة والمعلومات عن الشركة مع الزبائن دون اتفاق مسبق بين الطرفين خرقاً للخصوصية الفردية.
٤. وأخيراً تقترح الدراسة أن زيادة الالتزام بالمحافظة على علاقات جيدة بين الزبائن ومسوقي الخدمة يؤدي إلى زيادة اقتحام الخصوصية الفردية للزبائن. وعلى ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة إقناع مسوقي الخدمات أن حماية خصوصية الأفراد يعتبر عنصراً رئيساً في المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن. وأحد الطرق الناجحة لحل تلك الإشكالية بسؤال الأفراد عن مدى رغبتهم في الحصول على معلومات عن الخدمة قبل أن يتم فعلياً إرسال مثل هذا النوع من المعلومات إليهم.

وتوصي الدراسة:

١. بأن تتساق سياسة شفافية المعلومات مع الممارسات العملية لحماية المعلومات الشخصية للأفراد من خلال تنقية وسائل إرسال المعلومات عن الخدمات للزبائن.
٢. فينبغي أن يتم تقييم سياسة حماية الخصوصية الرقمية بشكل أكثر موضوعية، وأن يقوم مسوقي الخدمات بإعادة النظر بطريقة تزويد الخدمات والمعلومات عن الشركة.

٣. المساهمة في تصور أكثر شمولية يتناول الخصوصية الرقمية، ولا يقتصر على الأنواع الثلاثة (خصوصية المعلومات، وخصوصية الاتصال، وخصوصية الأفراد) فحسب، بل يتعمق في دراسة العلاقة بين شفافية المعلومات والأنواع الثلاثة من الخصوصية. فقد أوضحت الدراسة أنه لم تحظى الخصوصية الفردية للزبائن باهتمام كبير من قبل مسوقي الخدمات الالكترونية بخلاف خصوصية المعلومات وخصوصية الاتصال. وتشير تلك الملاحظة إلى أن المديرين في المنظمات المختلفة لا يرون بأن تقديم المعلومات للأفراد يعد اقتحاماً لخصوصيتهم. ولهذا ينبغي أن نتناول الدراسات المستقبلية دراسة تلك القضايا، وإيجاد الحلول الممكنة لها.

٥. دراسة (Li-Chiu Chi, ٢٠٠٩) بعنوان: "هل يمكن للشفافية والإفصاح من التنبؤ بأداء المؤسسة؟"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسات في تايوان. وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي حجم المؤسسة وعمر المؤسسة والنفوذ المالي لها. واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداماً في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة وهو نموذج Tobin's Q. (وتم تعريف نموذج Tobin's Q بالقيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية للأصول لعام ٢٠٠٥).

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أدائها أفضل.

٢. هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسات الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة.

٣. هناك ارتباط إيجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

أما توصيات الدراسة فركزت على:

١. تمكين جميع المساهمين من الإطلاع على المعلومات والبيانات في حينها وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة في الشركة.

٢. ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرتدة لقياس أداء الشركات والوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

٦. دراسة (Seyoum & Manyak, ٢٠٠٩) بعنوان: "أثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية".

أجرت جامعة جنوب شرق نونا في فلوريدا تلك الدراسة لتختبر دور شفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للبلدان النامية. وتعرف الدراسة شفافية القطاع العام بتوفير معلومات واضحة عن القواعد والإجراءات الحكومية وشفافية التشريعات واللوائح. وترتبط الشفافية في القطاع العام بدرجة الفساد والرشوة وحقوق الملكية والكفاءة البيروقراطية، وسيادة القانون. أما شفافية القطاع الخاص فتشير إلى كشف الشركات المنتظم والمستدام عن الأوضاع المالية والمحاسبية إلى الجهات الخارجية والحكومة. وقد تم اختيار ٨٢ دولة من الدول النامية في مناطق جغرافية متنوعة. في حين استوفيت بيانات ٥٨ دولة. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغير التابع (الاستثمارات الأجنبية) وعدة متغيرات مستقلة (شفافية القطاع العام والخاص).

وتشير نتائج الدراسة إلى:

١. وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة. فكلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

٢. تؤثر شفافية القطاع الخاص على الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدرجة أكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.

٣. تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تحسين أداء القطاع العام من خلال تخفيض الفساد وزيادة توفير العمالة الماهرة. ويتضح أن للقطاع العام دوراً محدوداً في التأثير على الاستثمارات الأجنبية؛ ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك افتقار هذا القطاع إلى البيروقراطية الماهرة والتمكنة والخالية من الفساد والقادرة على توفير معلومات دقيقة وصادقة. وينبغي أن يتغير هذا الدور المحدود إذا تولدت الإرادة الحقيقية لتلك الدول في جذب الاستثمارات إليها.

أما توصيات الدراسة فكان من أهمها:

١. ضرورة العمل على توفير بيئة عمل جيدة في القطاع الخاص من خلال توفير معلومات مالية ومحاسبية منتظمة ودقيقة وصادقة.

٢. يمكن للدول النامية الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية بتوفير الإفصاح عن المعلومات المالية المطلوبة في حينها، فتلك المعلومات تساعد المستثمر في تقييم أداء الشركة بدقة.

٣. تسهيل شفافية القطاع الخاص من قبل الحكومة المضيفة، وذلك بتوفير البناء القانوني المطلوب والقواعد الموحدة لنشر التقارير المالية. وينبغي أن يتم إعداد التقارير المالية بانسجام أكبر مع المعايير الدولية.

٤. تعظيم قيمة المعلومات التي يقدمها القطاع العام حول الاستثمارات المتوقعة من خلال العمل على وضع سياسات محددة ودقيقة للقضايا التي تؤثر بشكل مباشر على أعمالهم التجارية والحد من ممارسات المسؤولين في القطاع العام التي ترسخ مظاهر الفساد.

٧. دراسة (Berggren & Bernshteyn, ٢٠٠٧) بعنوان: " الشفافية التنظيمية المحرك لأداء الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري. وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية. وطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع Silicon valley Software في سان ماتييو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من ١٠٠٠ مؤسسة خدمية في ١٣٩ دولة تتحدث ١٨ لغة.

ومن نتائج الدراسة:

١. تتخذ المنظمات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية.
٢. يمثل الموظفون المتغير الأكثر أهمية وتكلفة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ولذلك يعتبر الحفاظ على الموظفين المحفيزين عنصراً جوهرياً في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة.
٣. تؤثر القدرات البشرية على القرارات الاستثمارية بشكل أكبر من عوامل السوق الأخرى.
٤. تعمل مجموعة الشركات قيد البحث على جعل الأهداف شفافة ولا تقوم بإخفائها عن العاملين في جميع المستويات الإدارية.
٥. يؤثر تعزيز الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسة.
٦. تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز أو القصور في تنفيذ الإستراتيجية، كما تعتبر عاملاً رئيساً في جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل.
٧. حددت الدراسة أربعة مستويات من الشفافية في إستراتيجية المنظمة وهي كالتالي: المستوى الأول من الشفافية يشير إلى أن المنظمة لا تكشف عن إستراتيجيتها لموظفيها. ويتمثل المستوى الثاني من الشفافية في الإستراتيجية الغامضة التي يتمكن المستوى التنفيذي فقط من الاطلاع عليها ضمن حدود مساءلته. والمستوى الثالث من الشفافية يظهر عندما تضع المنظمة استراتيجيات واضحة ولكن لا تطلع المستويات الدنيا عليها، في حين يتمثل المستوى الرابع من الشفافية في الإستراتيجية الواضحة والمقسمة إلى أهداف عملية مطلوبة من كل موظف.

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. ينبغي تقسيم الإستراتيجية إلى عناصر أو أهداف واضحة تمكن الموظفين من إتباعها بسهولة، فعندما يتم صياغة أهداف قابلة للتحقيق، يلتزم الموظفون بتنفيذها بفاعلية، فغياب الاستراتيجيات المحددة والواضحة وعدم الاهتمام بأهداف الأفراد يؤدي إلى ضعف الأداء.
٢. ينبغي العمل على وضع إستراتيجية واضحة ومقسمة إلى أهداف فردية عملية لضمان تحقيق مشاركة هادفة للعاملين.
٣. ينبغي تحديد الأهداف الفردية في دورة حياة الموظف التي تشمل تنمية قدراته وتقييم أداءه وإمكانات ترقينه ويعتبر هذا المستوى من الشفافية ميزة تنافسية في المنظمة المبحوثة.
٤. ينبغي تجنب اللامشفافية في إستراتيجية المنظمة، باستثناء بعض الحالات التي يتم فيها اتخاذ إجراءات وقائية صارمة لمنع المنافسين من الحصول على معلومات إستراتيجية من المصادر الداخلية، وبالتالي لن يطلع موظفي المنظمة على إستراتيجيتها.

٨. دراسة (Svensson, ٢٠٠٧) بعنوان: "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية".

تتناول هذه الدراسة البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها بسهولة إلا إذا ظهرت أسباب جوهرية تمنع ذلك على أن تخضع مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١. تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي.
٢. تتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين. ويؤدي ذلك إلى التعامل بإيجابية مع جميع القضايا، وتقليل إمكانيات التحيز والسلوكيات السلبية الأخرى.
٣. تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة.
٤. ظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة ومنها عدم المرونة في بعض أجزاء النظام، وعدم الشفافية في قضايا محددة، ومع ذلك توصلت الدراسة

الحالية إلى أن المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية، والتي تعتبر أساساً راسخاً لضمان جودة الأداء في تلك المؤسسات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

١. التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات.
٢. المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.

٩. دراسة (Fairbanks, ٢٠٠٥) بعنوان "الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية من وجهة نظر المتصلين".

تقدم هذه الدراسة تصوراً لدور الشفافية في عملية الاتصال في هيئات الحكومية الفيدرالية الأمريكية من وجهة نظر المتصلين. وتم جمع البيانات من ١٨ مقابلة مهيكلية مع القائمين على عملية الاتصال المهنيين في مختلف الهيئات والأقسام في الحكومة الفدرالية. وتناولت الدراسة بالبحث السؤال التالي "كيف يقيم ويمارس القائمين على عملية الاتصال في الإدارة العامة الشفافية؟" كما تناولت أسئلة المقابلات القضايا التي تعزز وتعرقل الممارسات الشفافة في تعاملات الحكومة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والنقطة التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أن الشفافية من وجهة نظر المتصلين تعني المشاركة المفتوحة لمعلومات المنظمة التي تعزز بدورها المساءلة التنظيمية.
٢. تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية والموارد في درجة ممارسة الشفافية في المنظمة. وقد تمثلت العوامل الشخصية التي تؤثر في الشفافية في الخوف (الخوف من تشويه المعلومات مما يعكس تراجع أداء المنظمة، وعدم فهم المعلومات أو إساءة فهمها أو إساءة استخدامها مما يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على مهنة الموظف) والقناعة الشخصية بأهمية الشفافية. في حين تتمثل العوامل التنظيمية في تأثير المسؤول على المتصلين، بالإضافة إلى المؤثرات الثقافية كالاتصالات الداخلية ورسالة المنظمة وسياساتها وتبلور عامل الموارد في الوقت وتوظيف العمالة الماهرة والاستغلال الأمثل للأموال.
٣. تعتبر المعلومات الدقيقة وتوفرها عند الحاجة إليها من العوامل الرئيسية في ممارسة الشفافية في المنظمات.

٤. تحقق الشفافية متطلبات الحكومة الديمقراطية وذلك من خلال تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات ودعم مؤسسة حرية الصحافة.
٥. تؤثر الشفافية على زيادة فهم الجمهور لممارسات الحكومة وأنشطتها.

وأوصت الدراسة بـ:

١. ضرورة العمل على زيادة وعي كل من له مصلحة بالمنظمة والاهتمام بهم وباحتياجاتهم والاستفادة من التغذية الراجعة، فالمنظمات التي تهتم باحتياجات المستفيدين من خدماتها تحقق نجاحا اكبر من المنظمات المنكفئة على ذاتها.
٢. ضرورة تكاثف جهود المتصلين والمديرين لخلق ثقافة تنظيمية تعزز مبدأ الشفافية في المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم مشاركة المتصلين في إدارة المنظمة وتحسين الاتصالات الداخلية وفهم العلاقة التي تربط رسالة المنظمة بالشفافية في العمل الإداري .
٣. ضرورة تحديد المجالات التي تهتم المواطنين فيما يتعلق بالمعلومات عن الحكومة لتوفير أدوات تحدد أي المعلومات التي ينبغي على الحكومة تعميمها.
٤. ضرورة القيام بدراسات كمية لقياس الشفافية في اتصالات الحكومة بحيث توفر معلومات دقيقة لمن يحتاجها. كما ينبغي إعداد دراسات تقيس مدى رضا المواطنين عن ممارسات الحكومة الشفافة.

١٠. دراسة (McIvor, et al., ٢٠٠٢) بعنوان "تكنولوجيا الانترنت ودورها في دعم الشفافية في مؤسسات القطاع العام"

توضح هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا الانترنت في تحقيق الشفافية في منظمات القطاع العام وأثر ذلك على تفاعل تلك المنظمات مع البيئة المحيطة بشكل عام والمستفيدين من خدماتها بشكل خاص. يؤدي هذا التغيير إلى إحداث تغييراً ملحوظاً في طريقة تفاعل منظمات القطاع العام مع البيئة المحيطة وتحديدًا مع أولئك المستفيدين من الخدمات التي تقدمها. وقد طبقت الدراسة على ٦ مؤسسات حكومية في المملكة المتحدة في غضون تسعة أشهر. واعتمدت الدراسة على المقابلات المهيكلية كأحد ادوات جمع البيانات

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي:

١. هناك وعي واضح لدى العينة المبحوثة بأهمية المقترحات التي تقدمها الحكومة إزاء التحول إلى الحكومة الالكترونية. كما أشارت النتائج أن هناك تطبيق واسع المجال لتكنولوجيا الانترنت (من هذه الخدمات: وصول الموظفين لشبكة الانترنت، وإرسال البريد الالكتروني للجهات الخارجية، المعاملات والخدمات الالكترونية) وإن كان هناك المزيد من التطبيقات

- التي لم يتم تبنيها بعد، إضافةً إلى وجود عدد من الموظفين لا يزالون في المراحل الابتدائية من عملية تطبيق الخدمات الالكترونية.
٢. تؤثر عملية التواصل المباشر باستخدام تكنولوجيا الانترنت تأثيراً واضحاً على التدفق الحر للمعلومات عن المنظمة.
٣. أن النظم المفتوحة التي تتميز بها تكنولوجيا الانترنت تعمل على دعم التعاون والاتصال بين الوحدات التنظيمية داخلياً وخارجياً مع المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.
٤. تمكن تكنولوجيا الانترنت منظمات القطاع العام من الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات المواطنين.
٥. إن المنظمات التي لم تتبنى نظام التكنولوجيا في خدماتها ستواجه عراقيل كبيرة في تحقيق الفعالية وتوصيل الخدمات للمواطنين، وبخاصة في ظل عجز موازنتها.

وتوصي الدراسة بما يلي:

١. العمل على تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة لتسهيل تقبل الموظفين للخدمات الجديدة، وبخاصة أن المسيطر الرئيسي لتعاملات منظمات القطاع العام لازال بيروقراطية الآلات.
٢. زيادة الطلب على إمكانات الوصول الفوري للمنظمات خلال شبكة الانترنت.
٣. ينبغي العمل على توعية جميع العاملين في جميع منظمات القطاع العام بأن تكنولوجيا الانترنت لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما أرادت المنظمات تحقيق النجاح، وضمان تواجد أعلى مستويات الشفافية الداخلية والخارجية.
٤. ينبغي إلحاق العاملين بمزيد من الدورات التدريبية في كيفية استخدام تكنولوجيا الانترنت لتنمية المهارات المطلوبة.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وُجد أن هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. وفيما يلي عرضاً لذلك:

اختلفت الدراسات في تناولها للشفافية الإدارية، فمنها من تناول مفردات الدراسة بشكل منفرد كتلك الدراسات التي تناولت دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات (طيش، ٢٠٠٨) ودراسة تقنيات الاتصال الحديثة ودورها في تحسين الأداء (المانع، ٢٠٠٦) و تقييم دور نظم المعلومات الإدارية وعلاقته بمتغيرات أخرى كاتخاذ القرارات (العماج، ٢٠١٠)

و (أبو عامر، ٢٠٠٨)، و (أبوسبت، ٢٠٠٥) وتطوير نظم المعلومات الإدارية (الشمري، ٢٠٠٨) ومنها من تناول واقع المساءلة الإدارية في القطاعات الحكومية (العتيبي، ٢٠٠٨) و (الدويري، ٢٠٠٢)، والمساءلة وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالحوكمة (Huque, ٢٠١١) ومن تلك الدراسات أيضاً ما تناول المشاركة والاهتمام من خلال دراسة تمكين العاملين (الرقب، ٢٠١٠)، ومحددات مشاركة العاملين (Nohammer, ٢٠١٠) ومن الدراسات أيضاً تلك التي تناولت تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعات الفلسطينية (عبد الإله، ٢٠٠٦)، ومدى مساهمة التقنيات الحديثة في تبسيط الإجراءات (الفايز، ٢٠٠٨).

أما الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية بشكل مباشر فقد ربطت الشفافية بمتغيرات الدراسة بشكل منفرد كذلك التي تناولت علاقة الشفافية الإدارية بالمساءلة الإدارية (العضايلة والطراونة، ٢٠١٠) وتلك التي تناولت مفهوم الشفافية الإدارية وعلاقته بالاتصال الإداري (أبو كريم، ٢٠٠٥) والتي تناولت الشفافية في نظام المعلومات (Hung & Wong, ٢٠٠٩)

وهناك بعض الدراسات التي ربطت موضوع الشفافية الإدارية بمتغيرات أخرى كذلك التي هدفت إلى معرفة مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية واستنباط أنماط الفساد الإداري الشائعة في تلك القطاعات (السبيعي، ٢٠١٠) والتعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري، ومدى مساهمتها في إيجاد بيئة إبداعية (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٨) ودرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية (الشمري، ٢٠٠٩)، وعلاقة الشفافية الإدارية بالضغط والأمن النفسيين (عميرة، ٢٠٠٨) والمسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥) وواقع شفافية تقييم أداء العاملين (ارتيمة، ٢٠٠٥)، وأثر الشفافية على ثقة وفعالية المديرين من وجهة نظر العاملين (Norman et al., ٢٠١٠) وأثر الشفافية على الاستثمارات الأجنبية وتأثير الشفافية على أداء المؤسسة (Li-Chiu Chi, ٢٠٠٩) و (Berggren & Bernshteyn, ٢٠٠٧) (Seyoum & Manyak, ٢٠٠٩) والشفافية في إجراءات التعيين والحوافز (Svensson, ٢٠٠٧).

وهناك بعض الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية دون التطرق لعلاقتها وتأثيرها على المتغيرات المختلفة، كذلك الدراسات التي تناولت درجة التزام المؤسسات بالشفافية الإدارية (الطشة، ٢٠٠٧) ومدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات (دعيبس، ٢٠٠٤) وتصورات العاملين لبعض ممارسات الشفافية (أبو نادي، ٢٠٠١)، ودعم الشفافية من خلال تكنولوجيا الانترنت (McIvor, et al., ٢٠٠٢).

ويلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة على أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية ونظم المعلومات والاتصال والمساءلة وتقييم الأداء، فيما أشارت دراسة الغالبي والعامري إلى وجود ارتباط ضعيف بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات في المصارف الأردنية. أما أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات فكانت الإفصاح عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات مما يعزز الثقة والمصادقية والعدالة وقيم النزاهة وأخلاقيات الوظيفة في إدارة مؤسسات التعليم العالي وضرورة دعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرارات وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة.

هذا وقد استخدمت الدراسات السابقة أساليب متعددة لكشف الممارسات الدالة على الشفافية في بيئات العمل المختلفة ومنها الاستبانة والمقابلة الشخصية والرجوع إلى الأدبيات المختلفة ومصادر المعرفة المتنوعة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إعداد خطة الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- بناء أداة الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية للدراسة.
- تفسير النتائج ومقارنتها.

وتضيف الدراسة الحالية عدة نقاط من أهمها:

- تناولت تحليل العلاقة بين متغير الشفافية الإدارية وبعض المتغيرات المؤثرة في الجامعات الفلسطينية وهي (المساءلة، المشاركة، إجراءات وآليات العمل)، وبالتالي تحاول الدراسة مساهمة التطور الإداري المنشود من خلال تناولتها لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة.
- بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مختلف مفردات الدراسة، إلا أن الدراسات في مجال الشفافية الإدارية في البيئة المحلية دون المستوى المطلوب، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لجسر الهوة في هذا المجال.

الفصل الخامس

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

المبحث الثاني: فحص صدق الأداة

المبحث الثالث: تحليل البيانات

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول

"المنهجية والإجراءات"

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

مصادر البيانات

أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية

إجراءات تطبيق الدراسة

المقدمة:

هدفت الدراسة إلى بحث واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بغزة، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة وإجراءات الدراسة في هذا الفصل بالتفصيل من حيث أسلوب الدراسة وإجراءاتها العملية، خصائص عينة البحث وأنواع ومصادر البيانات وأداة الدراسة وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع " الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بغزة" أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. كما أن هذا المنهج يعتبر من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا واقع الشفافية ويوضح خصائصه ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقداره أو ارتباطه مع القضايا الإدارية الأخرى بهدف استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب المناصب الإدارية العليا وهم الأكاديميين بوظيفة إدارية (رئيس الجامعة، نواب ومساعدين رئيس الجامعة، العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديميين)، والإداريين (مدير، قائم بأعمال مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي : الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأن إدارتها العليا ومركز اتخاذ القرار فيها بالصفة الغربية، بالإضافة إلى اختلاف نظام التعليم فيها فهي تتبع النظام المفتوح، كما تم استثناء كل من جامعة فلسطين وجامعة الأمة وجامعة غزة للبنات لحدائتها في مجال العمل.

جدول رقم (١ - ٥)

مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى
رئيس جامعة	١	١	١
نواب ومساعدين	١	٥	٨
عميد	٢٢	١٦	١٢
نائب/ مساعد عميد	٢٠	١٤	١١
رئيس قسم أكاديمي	٥١	٣٣	٢٦
مدير	٢٣	٣٢	١٨
قائم بأعمال مدير	١٤	-	-
مساعد مدير	١٢	٨	٢
رئيس قسم إداري	٢٩	١٠	٣١
المجموع	١٨٢	١١٩	١٠٩
المجموع الكلي	٤١٠		

المصدر: وحدة شئون الموظفين في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى، يونيو، ٢٠١١

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (٥٠ %) من أفراد المجتمع الأصلي أي ما يعادل (٢٠٥) مفردة من مجتمع الدراسة، مع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٢٨ إستبانه لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانه. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانه للاختبار تم توزيع ٢٠٥ إستبانه على عينة الدراسة وتم الحصول على ٢٠٥ إستبانه بنسبة استرداد ١٠٠% كما هو واضح في جدول رقم (٢-٥) التالي:

جدول رقم (٢ - ٥)

عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى
الأكاديميين بوظيفة إدارية	٥٢	٣٥	٢٨
الإداريين	٣٩	٢٥	٢٦
حجم العينة المطلوب من كل جامعة	٩١	٦٠	٥٤
حجم العينة الإجمالي	٢٠٥		

المصدر: جرد بواسطة الباحثة.

مصادر البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. **المصادر الثانوية:** تم التوجه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٩١) أكاديمي بوظيفة إدارية و (١١٤) إداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة الدراسة لتغطية الجانب الميداني للبحث، وتضمنت الاستبانة ثلاث أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الجامعة، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: وهو عبارة عن العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية ، ويتكون من ٥٤ فقرة موزع على ٥ مجالات رئيسة هي :

المجال الأول: نظام المعلومات، ويتكون من (١٠) فقرات.

المجال الثاني: الاتصال الإداري، ويتكون من (١٠) فقرات.

المجال الثالث: المساءلة الإدارية، ويتكون من (١٠) فقرات.

المجال الرابع: المشاركة، ويتكون من (١٣) فقرة.

المجال الخامس: إجراءات العمل، ويتكون من (١١) فقرة.

القسم الثالث: عبارة عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ويتكون من (١٥) فقرة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (٣-٥):

جدول (٣ - ٥): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

اختارت الباحثة الدرجة (١) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو ٢٠% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة. تم حذف الفقرة التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية "تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التزوير أو التحيز" حيث تبين عدم وجود اتساق داخلي بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه " نظام المعلومات".

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك يرجع إلى أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي ، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١ - النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.

٢ - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

٣ - معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

٤ - اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا.

٥ - اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

٦ - اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

إجراءات تطبيق الدراسة:

- قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-
١. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
 ٢. عرض الاستبانة على المشرف لإعطاء النصح والمشورة في مدى ملائمتها كأداة للدراسة.
 ٣. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والذين قاموا بدورهم بإعطاء بعض النصح والتعديلات على الاستبانة.
 ٤. في ضوء توصيات المشرف وأراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (٧٠) فقرة، ملحق (٢).
 ٥. توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، حيث تكونت من (٢٨) استبانة، بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
 ٦. تم توزيع واسترداد (٢٠٥) استبانة، وهو ما يمثل كامل العينة المستهدفة.

المبحث الثاني

"فحص صدق وثبات الأداة"

المقدمة

صدق الاستبيان

ثبات الاستبيان

مقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين)، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

١ - الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين):

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) متخصصين في مجال البحث العلمي وإدارة الأعمال ووحدة الجودة الإدارية والإحصاء التطبيقي، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة بعضها وتعديل بعضها الآخر، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

٢ - صدق الاتساق الداخلي للأداة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

وتعتبر نتائج الاتساق الداخلي للجزء الثاني "العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية" ايجابية بشكل عام، حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً للفقرات مع المجالات التي تنتمي إليها، وسيتم في الجزء التالي تناول معاملات الارتباط المختلفة لكل محور من محاور الجزء الثاني والذي يتضمن العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية:

أ. نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات والدرجة الكلية للمجال

جدول (٤ - ٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	*.٠٠٠١	.٥٦٩	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية والدقة.
٢.	*.٠٠٠٤	.٤٨٥	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من المعلومات الزائدة والمتكررة.
٣.	*.٠٠٠٠	.٦٤٣	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تأخير.
٤.	*.٠٠٠١	.٥٨٦	تلاءم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية.
٥.	*.٠٠٠٠	.٦٣٧	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر.
٦.	*.٠٠٠٥	.٤٨٠	يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.
٧.	*.٠٠٠٠	.٧٠٦	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل.
٨.	*.٠٠٠٠	.٥٩٣	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام مرتبة ومنسقة.
٩.	*.٠٠٣٥	.٣٤٨	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للجامعة).
١٠.	*.٠٠٠٢	.٥٢٩	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$.

يوضح جدول (٤ - ٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال نظام المعلومات والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠٥$ ، حيث تراوحت بين (٣٤٨ - ٧٠٦). وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب. نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال الإداري والدرجة الكلية للمجال

جدول (٥-٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاتصال الإداري والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	*.٠٠٠٠	.٦٢٤	تعمل الإدارة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة
٢.	*.٠٠٣٠	.٣٦٠	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.
٣.	*.٠٠٠١	.٥٧٩	تنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب.
٤.	*.٠٠٠٠	.٦٩٣	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة.
٥.	*.٠٠٠٠	.٧٥٩	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.
٦.	*.٠٠٠٣	.٥٠٨	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة بالجامعة في تبسيط الإجراءات.
٧.	*.٠٠٣٠	.٣٥٩	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.
٨.	*.٠٠٣٩	.٣٣٨	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية
٩.	*.٠٠٠١	.٥٥٣	تستفيد الإدارة من ردود التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال.
١٠.	*.٠٠٠٢	.٥١٩	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$.

يوضح جدول (٥-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الاتصال الإداري والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥ $\alpha =$ والتي تراوحت بين (٠.٣٣٨ - ٠.٧٥٩) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ج. نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للمجال

جدول (٦ - ٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الجامعة.	.٧٠٦	*.٠٠٠٠
٢.	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين.	.٧١٧	*.٠٠٠٠
٣.	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	.٦٥٦	*.٠٠٠٠
٤.	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.	.٥٩٦	*.٠٠٠٠
٥.	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على معلومات موثوقة.	.٥٤٠	*.٠٠٠٢
٦.	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	.٥٣٠	*.٠٠٠٢
٧.	يدرك العاملون في الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	.٦١٣	*.٠٠٠٠
٨.	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	.٥٧١	*.٠٠٠١
٩.	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب.	.٤٦٠	*.٠٠٠٧
١٠.	تُلزم الجامعة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	.٥٢٠	*.٠٠٠٢

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٦ - ٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث تراوحت ما بين (٧١٧ - ٤٦٠). وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

د. نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال

جدول (٧-٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	.٧٦٠	*.٠٠٠٠
٢.	تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	.٧٦٣	*.٠٠٠٠
٣.	تركز الإدارة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	.٧٢٢	*.٠٠٠٠
٤.	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	.٦٨٤	*.٠٠٠٠
٥.	تشرك الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	.٦١٤	*.٠٠٠٠
٦.	تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	.٦٧٩	*.٠٠٠٠
٧.	تفسح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب عن استفساراتهم بصدر رحب.	.٧٣١	*.٠٠٠٠
٨.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	.٥١٤	*.٠٠٠٣
٩.	توفر الإدارة للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	.٦٥٦	*.٠٠٠٠
١٠.	تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.	.٧١٥	*.٠٠٠٠
١١.	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	.٧٩٥	*.٠٠٠٠
١٢.	تولي الإدارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.	.٦٢٩	*.٠٠٠٠
١٣.	تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين.	.٣٥٢	*.٠٠٣٣

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٧-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث تراوحت بين (٣٥٢ - ٧٩٥). وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

٥. نتائج الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال إجراءات العمل والدرجة الكلية للمجال

جدول (٨ - ٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إجراءات العمل والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
١.	*.٠٠٠٠	.٦٦٠	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح.
٢.	*.٠٠٠٢	.٥٣٨	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الجامعة بنزاهة.
٣.	*.٠٠٠٠	.٦٣٠	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع الموظفين.
٤.	*.٠٠٠٠	.٧٧٦	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.
٥.	*.٠٠٠١	.٥٥٢	توفر الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.
٦.	*.٠٠٠٨	.٤٥٤	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في الجامعة انجاز العمل.
٧.	*.٠٠٠٠	.٦٢٦	تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.
٨.	*.٠٠٠٠	.٦٢٢	تقوم الجامعة بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.
٩.	*.٠٠٠٠	.٦٩٤	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.
١٠.	*.٠٠٠٠	.٧٣٠	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).
١١.	*.٠٠٠٠	.٧٦٤	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض (متراصة).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٨ - ٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إجراءات العمل والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث ترواحت بين (٠.٤٥٤ - ٠.٧٧٦) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

و. نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال درجة ممارسة الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال

جدول (٩ - ٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال درجة ممارسة الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة.	.٦٠٥	*.٠٠٠٠
٢.	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.	.٦٤٩	*.٠٠٠٠
٣.	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد الجامعة.	.٧٥٦	*.٠٠٠٠
٤.	تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.	.٦٣٨	*.٠٠٠٠
٥.	تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة وأفراد الجامعة.	.٥٣٢	*.٠٠٠٢
٦.	تتفد الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.	.٤٧٠	*.٠٠٠٧
٧.	تراعي الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة.	.٦٣٠	*.٠٠٠٠
٨.	توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	.٥٢١	*.٠٠٠٢
٩.	تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الجامعة.	.٦٠٩	*.٠٠٠٠
١٠.	تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.	.٦٩٩	*.٠٠٠٠
١١.	سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.	.٦٧٢	*.٠٠٠٠
١٢.	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	.٧٠٥	*.٠٠٠٠
١٣.	تتعاون الإدارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها ونوعية الخدمة التي تقدمها.	.٥٠٩	*.٠٠٠٣
١٤.	تربط الإدارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع.	.٥٧٠	*.٠٠٠١
١٥.	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي.	.٣٩١	*.٠٠٢٠

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٩-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال درجة ممارسة الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث ترواحت بين (٣٩١-٧٥٦). وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

٣ - الصدق البنائي للأداة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠-٥)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	نظام المعلومات	.٦٣٦	*٠.٠٠٠
٢.	الاتصال الإداري	.٦٨٠	*٠.٠٠٠
٣.	المساعدة الإدارية	.٧٤٤	*٠.٠٠٠
٤.	المشاركة	.٨٤٣	*٠.٠٠٠
٥.	إجراءات العمل	.٧٥٧	*٠.٠٠٠
٦.	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)	.٧٥٣	*٠.٠٠٠

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (١٠-٥) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني ثبات الاستبانة أن تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد

العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، لأن الأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

جدول (١١-٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
١.	نظام المعلومات	١٠	٠.٧٨٢	٠.٨٨٤
٢.	الاتصال الإداري	١٠	٠.٧٥٨	٠.٨٧١
٣.	المساءلة الإدارية	١٠	٠.٧٨٩	٠.٨٨٨
٤.	المشاركة	١٣	٠.٩٠٥	٠.٩٥١
٥.	إجراءات العمل	١١	٠.٨٩٧	٠.٩٤٧
٦.	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)	١٥	٠.٨٩٨	٠.٩٤٨
٧.	جميع المجالات السابقة معا	٦٩	٠.٩٥٦	٠.٩٧٨

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١١-٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٧٥٨ ، ٠.٩٠٥) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٥٦). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٨٧١ ، ٠.٩٥١) لكل مجال من مجالات الاستبانة.

وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (١) قابلة للتوزيع حيث تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث "تحليل البيانات"

المقدمة

تحليل خصائص العينة

تحليل فقرات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

قامت الباحثة بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة، والجامعة.

١ - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (١٢ - ٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	١٧٠	٨٢.٩
أنثى	٣٥	١٧.١
المجموع	٢٠٥	١٠٠.٠

يبين جدول (١٢ - ٥) أن ما نسبته ٨٢.٩% من عينة الدراسة من الذكور بينما الباقي ١٧.١% من الإناث. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة عدد الذكور عن عدد الإناث بين موظفي الجامعات إلى أن سوق العمل الفلسطيني هو سوق ذكوري بالدرجة الأولى، حيث أن توسع فرص العمل يميل لصالح الذكور، بالإضافة إلى عدم وجود تقدير مجتمعي لعمل المرأة، فالعادات والمعتقدات ونظرة المجتمع لعمل المرأة والتي تحد من خروج المرأة واعتبار عملها غير ضروري أدى إلى أن تكون مشاركتها أقل من الرجل بسبب التزاماتها ومسؤولياتها وانشغالها بتربية الأطفال والاهتمام بالأسرة أكثر من الاهتمام بتطوير مساهماتهن الوظيفية والذي يتطلب منهن المشاركة في العديد من الدورات التدريبية والحصول على شهادات عليا تمكنهن من المنافسة على المناصب العليا. وقد أشارت نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني إلى انخفاض نسبة عمل المرأة في سوق العمل في التقرير السنوي الصادر بعنوان إحصائيات المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات، إلى أن مشاركة الرجال في القوى العاملة تزيد بأكثر من ٤ أضعاف مشاركة النساء خلال الفترة ٢٠٠١ - ٢٠١٠ (مركز الإحصاء الفلسطيني، ٢٠١١: ٥٣).

٢ - توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (١٣ - ٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ عاماً	٢٦	١٢.٧
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً	٦١	٢٩.٨
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٦١	٢٩.٨
من ٥٠ عاماً فأكثر	٥٧	٢٧.٨
المجموع	٢٠٥	١٠٠.٠

يبين جدول (١٣ - ٥) أن ما نسبته (١٢.٧%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ عاماً، (٢٩.٨%) أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً، (٢٩.٨%) أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً، بينما (٢٧.٨%) أعمارهم من ٥٠ عاماً فأكثر. وبهذا تتساوي نسبة العاملين في إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ - ٤٠) عاماً والذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ - ٥٠) عاماً وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة في المجتمع الفلسطيني، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة، بالإضافة إلى أنه من الطبيعي أن يكون الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية من أصحاب الخبرة والشهادات العليا والتي تمكنوا من الحصول عليها بعد انقضاء العديد من السنوات في مجال الدراسة والعمل الإداري.

٣ - توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

جدول (١٤ - ٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	٩٠	٤٣.٩
الأزهر	٦٠	٢٩.٣
الأقصى	٥٥	٢٦.٨
المجموع	٢٠٥	١٠٠.٠

يتضح من جدول (١٤-٥) أن نسبة العاملين في الجامعة الإسلامية هي النسبة الأعلى مقارنةً بجامعتي الأزهر والأقصى. وتفسير ذلك أن هذه النسبة مماثلة لنسبة تمثيل كل جامعة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة تمثيل الجامعة الإسلامية (٣.٩ ٪)، وجامعة الأزهر (٢٩.٣ ٪)، في حين بلغت نسبة تمثيل جامعة الأقصى (٢٦.٨ ٪) من مجتمع الدراسة وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد يعود سبب زيادة عدد العاملين في الجامعة الإسلامية عن العاملين في جامعتي الأقصى والأزهر إلى زيادة عدد الطلاب في الجامعة الإسلامية الذي وصل إلى (٣٢٨٦٩) طالب وطالبة وهذه الزيادة في أعداد الطلبة تزيد من الأعباء الوظيفية المختلفة والتي تتطلب توظيف عدد أكبر من العاملين بهدف انجاز المهام وتحقيق الأهداف.

٤ - توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

جدول (١٥-٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التحصيل العلمي
٣.٩	٨	دبلوم فما دون
٢٧.٣	٥٦	بكالوريوس
٢٨.٣	٥٨	ماجستير
٤٠.٥	٨٣	دكتوراه
١٠٠.٠	٢٠٥	المجموع

يتضح من جدول (١٥-٥) أن ما نسبته ٣.٩ ٪ من عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم فما دون، ٢٧.٣ ٪ من حملة درجة البكالوريوس ، ٢٨.٣ ٪ من حملة درجة الماجستير ، بينما ٤٠.٥ ٪ من حملة درجة الدكتوراه. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة حملة الدكتوراه والتي بلغت (٤٠.٥ ٪) إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات وذوي المؤهلات العالية حيث أن معظم الأكاديميين ذوي المناصب الإدارية هم من حملة الدكتوراه، إضافةً إلى سعي العديد من الموظفين إلى تطوير ذواتهم وتنمية مهاراتهم في العمل المهني.

٥ - توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (١٦ - ٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣ سنوات	١٣	٦.٣
من ٣ إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٤	٢٦.٣
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٣	٢٥.٩
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٤	٢١.٥
من ٢٠ سنة فأكثر	٤١	٢٠.٠
المجموع	٢٠٥	١٠٠.٠

يتبين من جدول (١٦ - ٥) أن ما نسبته ٦.٣% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من ٣ سنوات ، ٢٦.٣% من ٣ إلى أقل من ١٠ سنوات ، ٢٥.٩% من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ، ٢١.٥% من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ، بينما ٢٠.٠% عدد سنوات الخبرة لديهم من ٢٠ سنة فأكثر. يلاحظ أن غالبية العاملين في الجامعات الفلسطينية يتمتعون بخبرة عالية في مجال العمل الإداري، حيث كانت نسبة العاملين الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات هي الأقل من مجموع العاملين والتي بلغت (٦.٣%)، في حين بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة التي تزيد عن ٣ سنوات (٩٣.٧%) من عينة الدراسة، منهم (٢٦.٣) تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين ٣ - ١٠ سنوات، و(٢٥.٩%) تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين ١٠ - ١٥ سنة، و(٢١.٥%) بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم ١٥ - ٢٠ سنة، و (٢٠.٠%) تزيد مدة خبرتهم عن ٢٠ سنة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طول مدة العمل في الجامعات الفلسطينية مما اكسبهم خبرة وتمرس في العمل الإداري، والذي يرتبط بعمر الجامعات الفلسطينية المبحوثة حيث أنشئت الجامعة الإسلامية عام (١٩٧٨)، وجامعة الأزهر عام (١٩٩١)، وجامعة الأقصى (١٩٩١).

٦ - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

جدول (١٧ - ٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية %
-----------------	-------	------------------

رئيس جامعة/ نواب /مساعدين	٧	٣.٤
عميد	٣٠	١٤.٦
نائب/مساعد عميد	٢٠	٩.٨
رئيس قسم أكاديمي	٣٤	١٦.٦
مدير	٤٤	٢١.٥
قائم بأعمال مدير	١٢	٥.٩
مساعد مدير	٢٠	٩.٨
رئيس قسم إداري	٣٨	١٨.٥
المجموع	٢٠٥	١٠٠

يتضح من جدول (١٧-٥) أن ما نسبته (٣.٤%) من عينة الدراسة مستواهم الإداري رئيس جامعة/ نواب ومساعدين ، (١٤.٦%) مستواهم الإداري عميد ، (٩.٨%) مستواهم نائب/مساعد عميد ،(١٦.٦%) مستواهم الإداري رئيس قسم أكاديمي، (٢١.٥%) مستواهم الإداري مدير، (٥.٩%) مستواهم الإداري قائم بأعمال مدير، (٩.٨%) مستواهم الإداري مساعد مدير، بينما (١٨.٥%) مستواهم الإداري رئيس قسم إداري. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن نسبة الإداريين في الجامعات بلغت (٥٥.٧%) في حين بلغت نسبة الأكاديميين برتبة إدارية (٤٤.٣%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية، إضافةً إلى أن العمل الإداري ركيزة هامة من ركائز الرقي بمخرجات الجامعات الفلسطينية والاستمرار في طريق الأداء المتميز وتحقيق الغايات وانجاز المهام، وقد يعود السبب في ذلك أيضاً إلى طبيعة تقسيم المسميات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

تحليل فقرات الدراسة:

قامت الباحثة باختبار فقرات الدراسة باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا، وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم. وبالاعتماد على قيمة Sig.(P-Value) لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فإذا كانت $Sig > ٠.٠٥$ (Sig أكبر من ٠.٠٥) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه يكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي ٣ (محايد)، أما إذا كانت $Sig < ٠.٠٥$ (Sig أقل من ٠.٠٥) فإن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

١ - تحليل فقرات المجال الأول " نظام المعلومات " :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (١٨-٥).

جدول (١٨-٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نظام المعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
١.	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية والدقة.	٤.٢٣	٨٤.٦٨	١٢.٥٢	*.٠.٠٠٠	٢
٢.	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من المعلومات الزائدة والمتكررة.	٤.٠٣	٨٠.٥٩	١٠.٨٩	*.٠.٠٠٠	٥
٣.	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير.	٣.٨٦	٧٧.٢٥	٩.٤٤	*.٠.٠٠٠	١٠
٤.	تلاءم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	٤.٠٠	٨٠.٠٠	١٠.٨٩	*.٠.٠٠٠	٦
٥.	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر.	٣.٩٧	٧٩.٤١	١٠.٨٤	*.٠.٠٠٠	٩
٦.	يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.	٣.٩٨	٧٩.٦١	١٠.٩٠	*.٠.٠٠٠	٨
٧.	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل.	٤.٠٥	٨١.٠٧	١١.٥٣	*.٠.٠٠٠	٤
٨.	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام مرتبة ومنسقة.	٤.٠٠	٧٩.٩٠	١١.٠٦	*.٠.٠٠٠	٧
٩.	تُحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للجامعة).	٤.٠٧	٨١.٣٧	١١.١٩	*.٠.٠٠٠	٣
١٠.	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	٤.٢٧	٨٥.٣٠	١٢.٤٤	*.٠.٠٠٠	١
	جميع فقرات المجال معاً	٤.٠٤	٨٠.٨٦	١١.٥٨	*.٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (١٨- ٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها." يساوي ٤.٢٧ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٥.٣٠%، قيمة اختبار الإشارة ١١.٥٨ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير " يساوي ٣.٨٦ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٧.٢٥%، قيمة اختبار الإشارة ٩.٤٤ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٤.٠٤ ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٨٠.٨٦%، قيمة اختبار الإشارة ١١.٥٨ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك يعتبر مجال " نظام المعلومات " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن تقييم المبحوثين لنظام المعلومات المتوفر في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة عالية وخصوصاً ما يتعلق بصحة المعلومات ودقتها وخلوها من المعلومات الزائدة والمتكررة وتلبية متطلبات العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة تدرك أن الحصول على المعلومات الدقيقة والصادقة أمر في غاية الأهمية لكافة المستويات الإدارية والتي تسهم بدورها في تحقيق الشفافية في تعاملاتها وتحسين العمل وتجويد مخرجاته. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٨) والتي توصلت إلى أن تقييم المسؤولين في

إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للمعلومات الإدارية اللازمة لأداء مهامهم الإدارية كانت بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (العماج، ٢٠١٠) حيث أشارت الدراسة إلى أن نظام المعلومات يوفر معلومات صحيحة وخالية من الأخطاء ومرتبطة بحيث يسهل فهمها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظام المعلومات الإدارية بالمديرية العامة لحرس الحدود يعتمد على أنظمة تقنية فاعلة في عملية التنظيم والترتيب للمعلومات المتعلقة بالعمل.

وتحرص إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة على المحافظة على المعلومات وحمايتها من الاختراق والمحافظة على سريتها، وهذا ما نلمسه بصفة خاصة في الفقرة العاشرة والتي جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى أن " الإدارة تتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها" وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تسعى للكشف عن المعلومات الملائمة والكافية في جميع تعاملاتها، إلا أن هناك بعض الإدارات قد تكون بحاجة لحماية نوع من المعلومات الحساسة والتي يؤدي المساس بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للجامعة، إضافة إلى ضرورة حماية البيانات المخزنة في أجهزة الحاسوب من خلال فرض أساليب ومعايير مقننة لحماية أمن المعلومات والتصدي للمحاولات التي ترمي إلى الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات المخزنة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو عمر، ٢٠٠٩) التي تشير إلى أن نظام المعلومات في المصارف الفلسطينية فاعل بنسبة مرتفعة في توفير معلومات آمنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلومات هي جوهر النظام المصرفي وأي خلل أو اختراق أو ضياع لهذه المعلومات يعني نهاية المصرف. كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاعود، ٢٠٠٧) التي تشير إلى وجود شبه إجماع لدى غالبية المبحوثين على توفر أمن المعلومات والبيانات في نظم المعلومات المستخدمة في الشركات المساهمة. وتتفق أيضاً مع دراسة (Hung & Wong, ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن شفافية المعلومات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد. وقد أشار الباحثان إلى أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية للزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة.

كما وتحرص إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة على تحديث بياناتها بشكل مستمر بهدف مواكبة مستجدات العمل الحالية والمستقبلية وهذا ما نلمسه بصفة خاصة في الفقرة الرابعة " تلائم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية" والتي جاءت في الترتيب السادس والفقرة الخامسة "يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر" والتي جاءت في الترتيب التاسع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عمر، ٢٠٠٩) حيث بينت أن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع

غزة تعمل على توفير نظام معلومات فعال في الاستجابة للتغيرات المستجدة بصورة جيدة جدا ويعزو الباحث ذلك إلى أن المصارف تهتم بنظم المعلومات لأن جوهر عملها مرتبط بجودة نظم المعلومات وأي خلل في نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى عواقب سيئة.

٢ - تحليل فقرات المجال الثاني " الاتصال الإداري "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (١٩-٥).

جدول (١٩ - ٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	تعمل الإدارة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة.	٤.١٣	٨٢.٦٦	١٢.٠٠	*.٠.٠٠٠	١
٢.	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.	٤.٠٧	٨١.٣٩	١١.٦١	*.٠.٠٠٠	٢
٣.	تتنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب.	٤.٠٧	٨١.٣٩	١٢.٠١	*.٠.٠٠٠	٣
٤.	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة.	٤.٠٤	٨٠.٨٨	١١.١٧	*.٠.٠٠٠	٤
٥.	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.	٣.٩٧	٧٩.٣١	١٠.٦٢	*.٠.٠٠٠	٦
٦.	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة بالجامعة في تبسيط الإجراءات.	٤.٠٢	٨٠.٤٩	١٠.٤٩	*.٠.٠٠٠	٥
٧.	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.	٣.٩٦	٧٩.١٢	١٠.٧١	*.٠.٠٠٠	٧

٨.	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية	٣.٨٦	٧٧.٢٧	١٠.٧٢	*.٠.٠٠٠	١٠
٩.	تستفيد الإدارة من ردود التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال.	٣.٨٩	٧٧.٧٣	١٠.٢٥	*.٠.٠٠٠	٨
١٠.	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم.	٣.٨٧	٧٧.٣٤	١٠.١٢	*.٠.٠٠٠	٩
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٩٩	٧٩.٧٥	١١.٧٩	*.٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (١٩-٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعمل الإدارة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة" يساوي ٤.١٣ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٢.٦٦٪، قيمة اختبار الإشارة ١٢.٠٠، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية" يساوي ٣.٨٦ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٧.٢٧٪، قيمة اختبار الإشارة ١٠.٧٢، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٣.٩٩، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٩.٧٥٪، قيمة اختبار الإشارة ١١.٧٩، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "الاتصال الإداري" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن الاتصال الإداري من وجهة نظر المبحوثين يعتبر جيداً، حيث توفر الإدارة وسائل اتصال ميسرة ومفتوحة وسهلة بحيث تسهم في سرعة انجاز الأعمال وتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرارات وفتح قنوات متبادلة مع أفراد الجامعة من جهة والمجتمع المحلي والمؤسسات المعنية من جهة أخرى، وهذا ما تؤكدته الفقرة الأولى من مجال الاتصال الإداري والتي جاءت في الترتيب الأول "تعمل الإدارة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة" والفقرة الثانية التي جاءت في الترتيب الثاني "توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية" والفقرة السادسة التي جاءت في الترتيب الخامس "تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة". وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تدرك جيداً أن عملية الاتصال تعتبر من العمليات الرئيسية في الجامعات الفلسطينية والتي تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى وتسهل عملها لتحقيق مختلف أوجه التفاعل بين العاملين والمؤسسات المعنية، كما يتوقف تعاون الأفراد مع بعضهم على قدرتهم على الاتصال والتفاهم والتلاحم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) حيث تشير إلى حصول مجال وضوح وانفتاح مجال الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية على درجة موافقة عالية من وجهة نظر الإدارة الأكاديمية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المانع، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني أو متأخر، حيث تؤدي تقنيات الاتصال المتوفرة إلى صعوبة الاتصال مما يبدد الوقت والجهد، كما تؤخر تقديم الخدمات بشكل جيد، وغير قادرة على توفير المعلومات المناسبة، أو إيصال الرسالة بوضوح. واختلفت نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة (طيش، عام ٢٠٠٨) على العاملين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة حيث أكدت هذه الدراسة على أن المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال تحد من كفاءة الاتصال المتواجد في الوزارة بسبب عدم وضوح نظام الاتصال وقلة المعلومات وعدم كفاءة وسائل الاتصال، وسوء العلاقات مع العاملين.

٣ - تحليل فقرات المجال الثالث "المساءلة الإدارية":

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٠-٥).

جدول (٢٠ - ٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
١.	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الجامعة.	٣.٨٨	٧٧.٥٦	٩.٦٥	*٠.٠٠٠	٧
٢.	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين.	٣.٦٢	٧٢.٣٩	٧.٦١	*٠.٠٠٠	١٠
٣.	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	٣.٧٢	٧٤.٤٨	٨.٢٠	*٠.٠٠٠	٩
٤.	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.	٣.٧٨	٧٥.٦٧	٩.١٨	*٠.٠٠٠	٨
٥.	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على معلومات موثوقة.	٣.٩٦	٧٩.١١	١١.٠٦	*٠.٠٠٠	٥
٦.	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	٣.٩٩	٧٩.٨٠	١١.٢٥	*٠.٠٠٠	٤
٧.	يدرك العاملون في الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	٤.٠٣	٨٠.٦٩	١١.٧١	*٠.٠٠٠	٢
٨.	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	٤.١٠	٨١.٩٨	١١.٧٣	*٠.٠٠٠	١
٩.	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب.	٣.٩٣	٧٨.٥١	١٠.٧٩	*٠.٠٠٠	٦
١٠.	تُلزم الجامعة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	٤.٠٠	٨٠.٠٠	١٠.٩٥	*٠.٠٠٠	٣
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٩٠	٧٧.٩٦	١١.٢٧	*٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢٠-٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة" تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها " يساوي ٤.١٠ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨١.٩٨٪، قيمة اختبار الإشارة ١١.٧٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين" يساوي ٣.٦٢ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٢.٣٩٪، قيمة اختبار الإشارة ٧.٦١، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٣.٩٠، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٧.٩٦٪، قيمة اختبار الإشارة ١١.٢٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك يعتبر مجال " المساءلة الإدارية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن ممارسة المساءلة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين تعتبر جيدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة في تلك الجامعات تدرك مدى أهمية ممارسة المساءلة الإدارية في ضبط سلوك العاملين وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي تضعها الجامعة بهدف انجاز العمل، والمحافظة على مصلحة الجامعة وصيانة حقوق العاملين، حيث أن المساءلة الإدارية هدفها الأساسي الإصلاح ورفع كفاءة أداء العاملين والتأكد من أن العمليات الإدارية تسير وفقاً لما هو مخطط لها. وتشير فقرات المساءلة الإدارية إلى وجود آليات للمساءلة تتسم بالعدالة مما يزيد من احترام العاملين لها لقناعتهم بضرورة وجود قواعد ولوائح تضبط عمل الجامعة وهذا ما يتطابق مع ما جاء في الفقرة الثامنة والتي

جاءت في الترتيب الأول " تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها" والفقرة الخامسة التي جاءت في الترتيب الخامس والتي تشير إلى أن المساءلة الإدارية في الجامعة تتم بناء على معلومات موثوقة. والفقرة السابعة التي جاءت في الترتيب الثاني والتي تشير إلى إدراك العاملين في الجامعة للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها من خلال نشرها وتعميمها على العاملين. والفقرة السادسة التي جاءت في الترتيب الرابع والتي تنص على أن آليات المساءلة الإدارية تركز على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين؛ وذلك لأن إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة تعمل على منح الموظف الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه، وهو بذلك يعتبر مسئولاً مسئولية كاملة عن أداء تلك المهام.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحسن، ٢٠١٠) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين قد اهتمت كثيراً بتحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية لكي تضمن نجاح جهدي التطوير والتوسع اللذين انتهجهما في الآونة الأخيرة. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدويري، ٢٠٠٢) التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بدرجة عالية على ممارسة آليات المساءلة الإدارية من قبل المديرين العاملين في المؤسسات العامة الأردنية والأجهزة الرقابية. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل هؤلاء المديرين حيث يعمل معظمهم في مجال الرقابة ويمتلكون المعرفة بمدى الالتزام بحدود المسؤوليات والإذعان للتعليمات والقوانين، انطلاقاً من قناعتهم بالارتباط القوي بين المساءلة والمسؤولية، فلا بد من تحديد المسؤولية لأي شخص حتى يمكن مساءلته حول الالتزام بأداء مهام تلك المسؤولية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السيبي، ٢٠١٠) والتي أظهرت أن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية مستوى منخفض، ويعود ذلك إلى عدم تفعيل نظام المساءلة " من أين لك هذا؟" وشيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات وقلة البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة. كما اختلفت مع نتائج دراسة (Huque, ٢٠١١) والتي توصلت إلى أن آليات المساءلة الإدارية غير فعالة، ويعود ذلك إلى أن النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة، وغياب دور مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

٤ - تحليل فقرات المجال الرابع " المشاركة " :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢١-٥).

جدول (٢١-٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	٣.٨٠	٧٦.٠٤	٩.٤٣	*٠.٠٠٠	١٣
٢.	تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	٣.٨٦	٧٧.٢٣	٩.٤٣	*٠.٠٠٠	٧
٣.	تركز الإدارة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	٣.٨٦	٧٧.٢٥	١٠.٢٢	*٠.٠٠٠	٦
٤.	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	٣.٨٢	٧٦.٣٤	٩.٢٤	*٠.٠٠٠	١٠
٥.	تشرك الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	٣.٨٢	٧٦.٣٤	٨.٨٢	*٠.٠٠٠	١١
٦.	تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	٣.٩٥	٧٨.٩٠	١٠.٧٦	*٠.٠٠٠	٣
٧.	تفسح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجييب عن استفساراتهم بصدر رحب.	٣.٩٧	٧٩.٣٠	١٠.٨٥	*٠.٠٠٠	٢
٨.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	٣.٨٠	٧٦.٠٨	٨.٩٨	*٠.٠٠٠	١٢
٩.	توفر الإدارة للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	٣.٨٥	٧٦.٩٦	٩.٧٤	*٠.٠٠٠	٩
١٠.	تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.	٣.٩٣	٧٨.٦٢	٩.٩٤	*٠.٠٠٠	٤

١١	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	٣.٩٩	٧٩.٨٠	١١.٠٣	*٠.٠٠٠	١
١٢	تولي الإدارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.	٣.٨٦	٧٧.١٤	٩.٣٨	*٠.٠٠٠	٨
١٣	تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين.	٣.٩٣	٧٨.٥١	١٠.٢٢	*٠.٠٠٠	٥
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٨٨	٧٧.٦٠	١٠.٩٦	*٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢١-٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات" يساوي ٣.٩٩ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٩.٨٠%، قيمة اختبار الإشارة ١١.٠٣ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع." يساوي ٣.٨٠ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٦.٠٤%، قيمة اختبار الإشارة ٩.٤٣ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٣.٨٨، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٧.٦٠%، قيمة اختبار الإشارة ١٠.٩٦ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال "المشاركة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن مستوى مشاركة العاملين يعتبر جيداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة تدرك أن مشاركة العاملين في الإدارة تحقق التكامل والترابط في

نسيج الجامعة من خلال تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء اللازمة لحل المشكلات وهذا ما تؤكدته الفقرة الحادية عشر والتي جاءت في الترتيب الأول والتي تنص على أن "الإدارة تشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات" وتنمي لديهم نظام الرقابة الذاتية والقيام بالمهام والواجبات من تلقاء أنفسهم وهذا ما أشارت إليه الفقرة الثالثة عشر "تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين". كما وتدرك الإدارة في الجامعات الفلسطينية أهمية تبني نوع من المرونة في العمل من خلال إشراك العاملين والاستماع لاقتراحاتهم في مختلف أوجه أنشطتها بالقدر الذي يحقق الأهداف من جهة وزيادة الاهتمام بالعاملين ورفع الروح المعنوية وإشباع حاجتهم نحو تحقيق الذات من جهة أخرى.

وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، ٢٠١٠) والتي توصلت نتائجها إلى أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تشجع العاملين على التفكير بأسلوب إبداعي، كما تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما أنها تعمل على تفويض العاملين للقيام ببعض الأعمال غير الروتينية. واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (أبو عامر، ٢٠٠٨) التي أشارت إلى حرص القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية على مشاركة العاملين من خلال حرصها على تشجيع العمل الجماعي، وإيجاد التعاون والانسجام والتفاعل بين القيادة الإدارية والعاملين. كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العراييد، ٢٠١٠) حيث بينت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في قطاع غزة كان جيداً. ويعود السبب في ذلك إلى حرص مديري التربية والتعليم على تفعيل دور مديري المدارس الثانوية من خلال إشراكهم في تحديد أهداف ومجالات الخطط المدرسية المختلفة، وأهمية العمل بروح الفريق الواحد، إضافةً لتميزهم بالمؤهلات الإدارية العليا وخبرتهم الواسعة في العمل الإداري مما يمكنهم من الانخراط في العمل التعاوني التشاركي. أما نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠٠٧) فتوصلت إلى أن درجة ممارسة التفويض كانت متوسطة حيث أشار المبحوثون إلى أن الإدارة العليا تستغل جزءاً كبيراً من وقتها بمهام يمكن للمرؤوسين القيام بها مع وجود اعتماد من الموظفين على الإدارة العليا في كيفية أداء مهامهم الوظيفية. واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) حيث أشارت إلى أن درجة المشاركة في صناعة القرارات متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نوعاً من المركزية في عملية صنع القرارات، حيث لا يُسمح غالباً للآخرين في المشاركة باتخاذ القرارات، وكذلك التزام الجامعة بالروتين والبيروقراطية، وعدم إعلانها للقرارات المتخذة بصورة واضحة، بالإضافة إلى أن صناعة القرارات تأتي على مستوى ضيق للرؤساء في المستويات الإدارية العليا فقط.

٥ - تحليل فقرات المجال الخامس " إجراءات العمل ":

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المحايد وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٢-٥).

جدول (٢٢-٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
١.	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح.	٤.٠٤	٨٠.٨٩	١١.٦٢	*٠.٠٠٠	٤
٢.	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الجامعة بنزاهة.	٤.٠٦	٨١.١٨	١١.٣٤	*٠.٠٠٠	٢
٣.	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع الموظفين.	٤.٠٩	٨١.٨٦	١٢.٠٥	*٠.٠٠٠	١
٤.	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	٣.٩٠	٧٧.٩٣	١٠.١٢	*٠.٠٠٠	٧
٥.	توفر الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.	٤.٠٦	٨١.١٨	١١.٤٧	*٠.٠٠٠	٢
٦.	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في الجامعة انجاز العمل.	٣.٩٣	٧٨.٦٣	١٠.٩٤	*٠.٠٠٠	٦
٧.	تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.	٣.٧٤	٧٤.٨٠	٩.١٨	*٠.٠٠٠	١١
٨.	تقوم الجامعة بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	٣.٧٦	٧٥.٢٠	٩.٢٩	*٠.٠٠٠	١٠
٩.	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	٣.٨٥	٧٦.٩٦	٩.٨٩	*٠.٠٠٠	٩
١٠.	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).	٣.٨٦	٧٧.٢٥	١٠.٣١	*٠.٠٠٠	٨
١١.	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض (متراصة).	٣.٩٤	٧٨.٧٣	١٠.٦٨	*٠.٠٠٠	٥
	جميع فقرات المجال معاً	٣.٩٣	٧٨.٦١	١١.٢٩	*٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢٢-٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع الموظفين" يساوي ٤.٠٩ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨١.٨٦%، قيمة اختبار الإشارة ١٢.٠٥ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم " يساوي ٣.٧٤ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٤.٨٠%، قيمة اختبار الإشارة ٩.١٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٣.٩٣، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٨.٦١%، قيمة اختبار الإشارة ١١.٢٩، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك يعتبر مجال " إجراءات العمل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن إجراءات العمل المتبعة في الجامعات الفلسطينية تعتبر جيدة من وجهة نظر الباحثين. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة الجامعية تعي جيداً أن تبسيط إجراءات العمل يُمكن العاملين من تنفيذ مهامهم الوظيفية بإتقان وبدون تكرار الأخطاء التي قد تحدث في العمل والتي تؤدي إلى ضياع الوقت، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء والعمل والعاملين على حد سواء. ولهذا فهي تقوم بالإعلان عن القوانين والأنظمة لجميع الموظفين لكي يتمكنوا من إتباعها وعدم مخالفتها وهذا ما تؤكدته الفقرة الثالثة التي جاءت في الترتيب الأول التي تنص على أن "الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع الموظفين". كما تعمل الإدارة في الجامعات المبحوثة على توفير طرق واضحة وسهلة للقيام بالمعاملات لمنع تكرار الأخطاء وإهدار الوقت وهذا ما نلمسه بصفة خاصة في الفقرة الخامسة التي جاءت في الترتيب الثاني والتي أشارت إلى أن "الجامعة توفر نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام". والفقرة الأولى

التي جاءت في الترتيب الرابع "تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح" أي لا تحتل أي منها أكثر من معنى، وأن تتسم بالبساطة وعدم التعقيد بحيث يستطيع أي موظف استيعاب وفهم المقصود والمطلوب منها مما يسهل العمل. كما وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الإله، ٢٠٠٦) التي أشارت إلى أن هناك نوع من تبسيط الإجراءات اللازمة لانجاز العمل. أما دراسة (الطشة، ٢٠٠٧) فتوصلت إلى أن التشريعات والأنظمة وإجراءات وآليات العمل كانت ضمن المدى المتوسط. ويعود السبب في ذلك إلى أن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات يخضع لاعتبارات متعددة من قبل المسؤولين بسبب التكتلات العشوائية والحزبية والطائفية في دولة الكويت.

تحليل فقرات الجزء الثالث " الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)":

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٣ - ٥).

جدول (٢٣ - ٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات الجزء الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
١.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة.	٣.٧٢	٧٤.٣١	٨.١٩	*.٠٠٠٠	١٥
٢.	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.	٣.٨٥	٧٦.٩٦	٩.٧١	*.٠٠٠٠	١٠
٣.	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد الجامعة.	٣.٨١	٧٦.١٨	٨.٩٤	*.٠٠٠٠	١٢
٤.	تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.	٣.٨٠	٧٦.٠٤	٩.٤٣	*.٠٠٠٠	١٣
٥.	تتوفر المصادقية والنقة بين الإدارة وأفراد الجامعة.	٣.٩٥	٧٨.٩١	٩.٧٦	*.٠٠٠٠	٧
٦.	تتخذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.	٣.٨٣	٧٦.٦٢	٨.٦٢	*.٠٠٠٠	١١
٧.	تراعي الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من	٣.٩٧	٧٩.٣٠	١٠.٣٧	*.٠٠٠٠	٦

					خلال التعامل بنزاهة.	
٨.	توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	٣.٩٧	٧٩.٤١	١٠.٦٠	*٠.٠٠٠	٤
٩.	تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الجامعة.	٣.٩٧	٧٩.٤١	١٠.٦٦	*٠.٠٠٠	٣
١٠.	تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.	٣.٩١	٧٨.٢٣	١٠.٤٦	*٠.٠٠٠	٩
١١.	سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.	٣.٧٧	٧٥.٣٩	٨.٠٦	*٠.٠٠٠	١٤
١٢.	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	٣.٩٣	٧٨.٥٢	١٠.٤٦	*٠.٠٠٠	٨
١٣.	تتعاون الإدارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها ونوعية الخدمة التي تقدمها.	٣.٩٧	٧٩.٣١	١٠.٨١	*٠.٠٠٠	٥
١٤.	تربط الإدارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع.	٤.٠١	٨٠.٢٩	١٠.٦٩	*٠.٠٠٠	٢
١٥.	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي.	٤.٠٨	٨١.٦٧	١١.٢١	*٠.٠٠٠	١
	جميع فقرات المجال معا	٣.٩٠	٧٨.٠٦	٩.٥٥	*٠.٠٠٠	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢٣-٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر "تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي" يساوي ٤.٠٨ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨١.٦٧٪، قيمة اختبار الإشارة ١١.٢١، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة" يساوي ٣.٧٢ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٤.٣١٪، قيمة اختبار الإشارة ٨.١٩، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٣.٩٠، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي ٧٨.٠٦%، قيمة اختبار الإشارة ٩.٥٥ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ لذلك يعتبر مجال " الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه فإن ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعتبر جيدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة ترى في الشفافية منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجامعي فهي مبدأ إداري يقوم على بعض الممارسات الإدارية كاتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية والمادية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري. وتذكر الإدارة أن الشفافية يترتب عليها الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإدارية مما يسهم في تعزيز النزاهة تحت مظلة تتصف بالوضوح والاستقرار وتمكين العاملين ليتحملوا مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات ووضوح اللوائح والقوانين. كما أن الشفافية الإدارية تمكن المجتمع الخارجي من الاطلاع على الخدمات التي تقدمها الجامعة وتوفر أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بها من خلال آليات الاتصال المتنوعة وبالتالي يصبح كل شي فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل الجامعي يدفعه لدعم الجامعات ومسانداتها في تأدية واجبها، وهذا ما أكدته الفقرة الخامسة عشر والتي جاءت في الترتيب الأول والتي تشير إلى أن "الإدارة تعمل على تنمية الثقة والمصداقية مع المجتمع الخارجي" والفقرة الرابعة عشر والتي جاءت في الترتيب الثاني "تربط الإدارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع" والفقرة التاسعة التي جاءت في الترتيب الثالث والتي تشير إلى أن "الإدارة تؤمن بحق المجتمع الخارجي في مراقبة الجامعة والفقرة الثالثة عشر التي جاءت في الترتيب الخامس والتي تشير إلى أن الإدارة "تتعاون مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها ونوعية الخدمات التي تقدمها". وقد توافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو نادي، ٢٠٠١) التي أشارت أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات ذات العلاقة بالشفافية كانت

بدرجة كبيرة، ويعود ذلك إلى المستوى العلمي والأكاديمي والمعرفة والكفاءة الإدارية التي يتمتع بها رئيس القسم الأكاديمي. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو قاعد، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين لتطبيق الشفافية في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج" جاءت مرتفعة، وفسر الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الشركة بأبعاد الشفافية مما ينسجم مع حداثة التجربة وضرورة التأكيد على أن تتم القرارات بمستوى عالٍ من الوضوح والعلنية والسرعة وعدم الروتين، وأنها تتم وفق أسس علمية محايدة وبمستويات مشاركة عالية. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Norman et al., ٢٠١٠) التي توصلت إلى أن الإدارة تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي مما يجعلها تمتلك سمعة جيدة في المجتمع المحيط. ودراسة (Sevensson, ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن قطاع التعليم العالي في السويد يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية الإدارية، وذلك لضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في تلك المؤسسات. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية المبحوثة كانت متوسطة. ويُعزى ذلك إلى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تتعامل بطرق سرية بدرجة متوسطة ولا تشرك الأطراف المعنية بصناعة القرارات كما يجب أن يكون، ولا تُقَعِّل نظام المساءلة المعلن بشكل مرضى نتيجة العديد من الترسبات الاجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة مثل العشوائية والمحاباة والمجاملات وغيرها من المشكلات الاجتماعية، بالإضافة إلى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ بها وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها، وأن المجتمع الخارجي ليسوا على قدر من العلم والمعرفة التي تؤهلهم للمشاركة في إدارة الجامعة. واختلفت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٠) حيث توصلت إلى أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بوجه عام كان منخفض حيث بلغ المتوسط العام (٢٤٤٥%). كما اختلفت مع دراسة (عميرة، ٢٠٠٨) التي أشارت أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديرية التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً. واختلفت مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفاً ويعود ذلك إلى حجب المعلومات عن المواطنين، وعدم مشاركتهم في تقديم الأفكار والاقتراحات، إضافة إلى كثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل المواطنين.

جميع المجالات السابقة معاً

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي ٣ أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٤-٥).

جدول (٢٤ - ٥)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة

مجالات الدراسة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مجال نظام المعلومات	٤.٠٤	٨٠.٨٦	١١.٥٨	*.٠.٠٠٠
مجال الاتصال الإداري	٣.٩٩	٧٩.٧٥	١١.٧٩	*.٠.٠٠٠
مجال المساعلة الإدارية	٣.٩٠	٧٧.٩٦	١١.٢٧	*.٠.٠٠٠
مجال المشاركة	٣.٨٨	٧٧.٦٠	١٠.٩٦	*.٠.٠٠٠
مجال إجراءات العمل	٣.٩٣	٧٨.٦١	١١.٢٩	*.٠.٠٠٠
مجال الشفافية الإدارية	٣.٩٠	٧٨.٠٦	٩.٥٥	*.٠.٠٠٠
جميع المجالات السابقة معاً	٣.٩٤	٧٨.٧٦	١١.٢٧	*.٠.٠٠٠

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (٢٤ - ٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي ٣.٩٤ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٨.٧٦%، قيمة اختبار الإشارة ١١.٢٧ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك تعتبر جميع المجالات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع المجالات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي ٣ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات السابقة.

المبحث الرابع اختبار الفرضيات

المقدمة

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة

الفرضية الرابعة

الفرضية الخامسة

الفرضية السادسة

المقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال - والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نظام المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (٢٥ - ٥)

معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

العلاقة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.	٠.٥٥٣	*.٠٠٠٠٠

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = ٠.٠٥$.

يبين جدول (٢٥ - ٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٥٥٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = ٠.٠٥$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

ويعزى ذلك لما لدور نظام المعلومات في تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، حيث أن الجامعات التي تتميز بالتدفق الحر والمفتوح للمعلومات وتحديثها ودقتها وسهولة وسرعة الوصول إليها ستضمن توفر عنصر الشفافية في جميع تعاملاتها. كما أن نشر المعلومات وتوفرها للمجتمع الخارجي والمؤسسات ذات العلاقة سيؤدي إلى زيادة التنافس من أجل الحصول على نوعية تعليم أكثر فاعلية، فوجود نظام المعلومات يعتبر من الركائز الأساسية والضرورية التي تستخدمه المنظمات بهدف خلق المزيد من المكاشفة والوضوح في تعاملاتها كاتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يتفقون على حقيقة أن وجود إدارة معلومات هو أساس نجاح الشفافية. إلا أن مثل هذه الإدارة لا تتوافر في المراكز الوزارية الأردنية المبحوثة. وبرأي الباحثة فإن السبب في ذلك يعود إلى قلة تعاون المواطنين في الحصول على المعلومات، إضافة إلى عدم اطلاع بعض الموظفين على الإجراءات التي تتبعها الدائرة. واتفقت أيضاً مع ما توصلت له دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١) إلى أن تصورات المبحوثين لبعد شفافية المعلومات في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج" كانت مرتفعة، وبرأي الباحث فإن هذه النتيجة تعزز اتجاه استمرارية تدفق المعلومات ودقتها وسهولة الحصول عليها. كما واتفقت مع دراسة (Fairbanks, ٢٠٠٥) التي أشارت إلى أن المعلومات الدقيقة والصادقة وتوفرها عند الحاجة إليها من العوامل الرئيسة في ممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية. واتفقت جزئياً مع دراسة (Hung & Wong, ٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المعلومات كأحد متطلبات الشفافية وبين خصوصية المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد. ويرى الباحثان أن حماية المعلومات الشخصية للأفراد إنما يعتبر تأطيراً لشفافية المعلومات. واتفقت نتيجة هذه الدراسة جزئياً أيضاً مع نتيجة دراسة (Li-Chiu Chi, ٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء الكلي للشركات المبحوثة مع جودة الإفصاح عن المعلومات كأحد الممارسات الدالة على الشفافية الإدارية.

وجاء الاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة (أبو قاعود، ٢٠١١) بسبب التقارب في المدة الزمنية، أما الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) فجاء بسبب اختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في الوزارات الحكومية الأردنية.

٢. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (٢٦ - ٥)

معامل الارتباط بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

العلاقة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.	.٤٩٥	*.٠٠٠٠

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (٢٦ - ٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٤٩٥، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الاتصالات الإدارية في ترسيخ الشفافية في الجامعات الفلسطينية، حيث يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تساعد باقي العمليات الإدارية في تحقيق غاياتها، فمقومات الشفافية المتمثلة في تدفق المعلومات، وتفعيل المساءلة والمشاركة، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها لا يمكن أن تتم على الوجه المطلوب دون توفر اتصالات إدارية فاعلة.

كما أن جوهر الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة وهذا لا يتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٨٦). فمن خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، والتغذية الراجعة ستتمكن الجامعات الفلسطينية من ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية بكل نزاهة وموضوعية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري، وفسر الباحث هذه العلاقة بأن المناخ التنظيمي الذي تسوده الشفافية يفترض أن يهيئ الجو الملائم ويشجع استخدام الأساليب الحديثة في العمل مما يفسح المجال لفتح قنوات الاتصال داخل المنظمة وخارجها بفاعلية. وتوافقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن الشفافية الإدارية ترتبط بالاتصال الإداري

ارتباطاً قوياً من حيث توفر نظام اتصال ميسر ومفتوح، وتوفر المرونة في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وقوة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وتوافقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (أبو نادي، ٢٠٠١) التي توصلت إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية والأكاديمية) كانت في مجال الاتصال. وهذا يعود باعتقاد الباحثة إلى أن مجال الاتصال والعلاقات هو من أهم المجالات. وأكدت (دعيبس، ٢٠٠٤) على أن الشفافية الإدارية لا تمارس بدرجة عالية في مراكز الوزارات الأردنية. وقد توصلت لنتيجتها من خلال طرح القضية كمسكلة اتصالية بشكل عام بين المواطن ومراكز الوزارات وهذا يؤكد على العلاقة الارتباطية القوية بين الشفافية والاتصال. وأكدت دراسة (Norman et al., ٢٠١٠) أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الشفافية والاتصال، وقد أشار الباحث أن هذا الارتباط يسهم في معالجة فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة. كما أشارت دراسة (McIvor et al., ٢٠٠٢) إلى أن استخدام تكنولوجيا الانترنت كأحد أساليب الاتصال يؤثر بشكل مباشر على ترسيخ الشفافية الإدارية وتفعيل ممارستها بين الوحدات التنظيمية من جهة، والعلاقة بين منظمات القطاع العام والوكلاء والموردين والمواطنين من جهة أخرى؛ وذلك لأن استخدام هذه التكنولوجيا يعزز شفافية إيصال الخدمات للمواطنين. وجاء الاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) و (أبو نادي، ٢٠٠١) إلى تشابه مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الأردنية، أما الاختلاف مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) إلى اختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في مراكز الوزارات الأردنية.

٣. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين مستوى

المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (٢٧ - ٥)

معامل الارتباط بين مستوى المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

العلاقة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين مستوى المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية	٠.٥٨٧	*.٠٠٠٠

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (٢٧-٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٥٨٧ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = ٠.٠٥$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الارتباط الوثيق بين المساءلة الإدارية والشفافية الإدارية، فالشفافية والمساءلة مفهومان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فليس للشفافية أي قيمة حيث تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية، فوجود آليات مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة يساعد في تعزيز الشفافية من خلال تحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملائم للسياسات والقوانين واللوائح المعلنة ومحاسبة العاملين على نتائج أعمالهم. فمحاسبة المروءوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية سيؤدي إلى تعزيز مبدأ الشفافية، من خلال الإعلان عن نتائج الأعمال الإيجابية وتشجيعها ومعالجة حالات الفشل وتصويبها، ومن ثم فإن العمل على رفع مستوى المساءلة الإدارية سيؤدي إلى زيادة الالتزام بتطبيق الشفافية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية المبحوثة. وجاء هذا الاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠) بسبب تقارب المدة الزمنية بين الدراستين.

٤. الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (٢٨ - ٥)

معامل الارتباط بين مستوى المشاركة واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العلاقة
*٠.٠٠٠	.٦٨١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$.

يبين جدول (٢٨-٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٦٨١ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = ٠.٠٥$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الكبير لأهمية مشاركة العاملين والاهتمام بهم في تعزيز الشفافية الإدارية فمشاركة الجميع في دعم المنظمة في كافة المجالات وتوسيع دور العاملين وتفعيل دور الرقابة الذاتية وبث روح التعاون سيؤدي حتماً إلى خلق قيادة تتسم ممارساتها بالشفافية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى مما يخلق جواً من المكاشفة والوضوح والعلانية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة الاخفاقات والإبلاغ عنها علناً والتواصل مع جميع الأفراد بسهولة وتقوية العلاقات الداخلية مع العاملين في الجامعة والعلاقات الخارجية المرتبطة بالمجتمع الخارجي.

٥. الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الإجراءات واللوائح وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (٢٩ - ٥)

معامل الارتباط بين الإجراءات واللوائح وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	العلاقة
*٠.٠٠٠٠	٠.٦٣١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الإجراءات واللوائح وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$.

يبين جدول (٢٩-٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٦٣١ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = ٠.٠٥$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وضوح إجراءات العمل واللوائح ومراجعتها ومعالجة البنود الغامضة فيها وتوضيحها للعاملين وللأشخاص المعنيين يؤدي إلى المزيد من الشفافية في العمل الإداري

في تلك الجامعات، دونما إغفال لأهمية تبسيط الإجراءات في الحد من حالات الفساد والتغلب على الروتين؛ لأن غموض التشريعات والقوانين يؤدي إلى انعدام الشفافية. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين في شركة الاتصالات الأردنية كانت مرتفعة فيما يتعلق بشفافية الإجراءات. وجاء هذا الاتفاق نتيجة لتشابه بيئة الأعمال ولتقارب المدة الزمنية بين الدراسة الحالية ودراسة (أبو قاعود، ٢٠١١).

٦. الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الجامعة، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).
تم استخدام اختبار "مان - وتي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

جدول (٣٠ - ٥)

نتائج الفرضية السادسة - الجنس

م	المجال	قيمة اختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	نظام المعلومات	-٠.٤٢٢	٠.٦٧٣
٢.	الاتصال الإداري	-٠.٥٥٩	٠.٥٧٦
٣.	المساعدة الإدارية	-١.١٦٣	٠.٢٤٥
٤.	المشاركة	-٠.٩٧٢	٠.٣٣١
٥.	إجراءات العمل	-٠.١١٧	٠.٩٠٧
٦.	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)	-٠.٢٩٠	٠.٧٧٢
	جميع المجالات معا	-٠.٦٤٦	٠.٥١٨

يوضح جدول (٣٠-٥) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول جميع المجالات تعزى إلى الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكوراً وإناثاً، فالدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والإدارية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة الإدارية الكافية بأبعاد الشفافية الإدارية ومتطلباتها بغض النظر عن جنسهم، بالإضافة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تتبع أساليب عمل واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للشفافية تعزى لجنسهم. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (دعيس، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على تطبيق الشفافية الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور. وقد جاء الاتفاق مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) نتيجة لتشابه مجتمع الدراسة حيث طبقت على العاملين في الجامعات الأردنية.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى العمر.

جدول (٣٣-٥)

نتائج الفرضية السادسة - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
٠.٢٠٩	٣	٤.٥٣٥	نظام المعلومات

الاتصال الإداري	٣	٣.٣٢٠	٠.٣٤٥
المساءلة الإدارية	٣	٣.١٣٤	٠.٣٧١
المشاركة	٣	٤.٢٦٤	٠.٢٣٤
إجراءات العمل	٣	٧.٥٧٢	٠.٠٥٦
الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)	٣	٥.٣٤١	٠.١٤٨
جميع المجالات معا	٣	٥.٠٣٠	٠.١٧٠

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٣٣-٥) أنه باستخدام كروسكال - والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول جميع المجالات تعزى إلى العمر. ويرجع ذلك إلى اتفاق العاملين في الجامعات الفلسطينية المبحوثة على أهمية ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية والانفتاح والوضوح والمشاركة في أدائها بغض النظر عن العمر، فالعمر من الصفات الشخصية التي ليس لها أثر جوهري في آراء المبحوثين حول درجة ممارسة الشفافية ومتطلباتها. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر العمر على ممارسة الشفافية الإدارية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية الرابعة (٥١ سنة فأكثر). وجاء هذا الاختلاف نتيجة لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة الحالية عن دراسة (الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠).

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجامعة.

جدول (٣١-٥)

نتائج الفرضية السادسة - الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
--------------------------	--------------	---------------	--------

نظام المعلومات	٤.٣٢٧	٢	٠.١١٥
الاتصال الإداري	٧.٦٣٠	٢	*٠.٠٢٢
المساءلة الإدارية	١٠.١٥٧	٢	*٠.٠٠٦
المشاركة	١٥.٩١١	٢	*٠.٠٠٠
إجراءات العمل	١٣.٤١٧	٢	*٠.٠٠١
الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)	١٩.٩٨٦	٢	*٠.٠٠٠
جميع المجالات معا	١٨.٣٩٧	٢	*٠.٠٠٠

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٣١-٥) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال (نظام المعلومات) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال يعزي إلى الجامعة، بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى الجامعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة تترك جيداً أهمية جودة نظام المعلومات في جميع العمليات والممارسات الإدارية ولذلك تولي له اهتماماً كبيراً وتسعى دائماً لتطوير نظمها بما يضمن مواكبة المستجدات والمتغيرات المتلاحقة في هذا المجال.

جدول (٣٢-٥)

متوسطات رتب الفرضية السادسة - الجامعة

متوسطات الرتب			
الأقصى	الأزهر	الإسلامية	
٨٩.٢٦	١١١.١٧	١٠٥.٩٥	نظام المعلومات
٨٤.٢٤	١١١.٥٩	١٠٨.٧٤	الاتصال الإداري
٨٣.٢٠	١١٨.٠٨	١٠٥.٠٤	المساءلة الإدارية
٨٠.٣١	١٢٤.٣٦	١٠١.٧٣	المشاركة
٧٧.٩٧	١١٥.١١	١٠٩.٢٢	إجراءات العمل
٧٩.٢٦	١٢٨.٢٨	٩٩.٨٠	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم

			بالشفافية في الجامعة)
٧٨.٣٨	١٢٥.٨٨	١٠٢.٧٩	جميع المجالات معا

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٢-٥) تبين أنه بالنسبة لجامعة الأزهر متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الجامعات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد جامعة الأزهر. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جامعة الأزهر تسعى جاهدة إلى تبني هذه المفاهيم الحديثة - المتمثلة في الشفافية الإدارية ومشاركة العاملين في حل المشكلات والاهتمام برغباتهم - بهدف معالجة نقاط الضعف والقصور والاختلالات الوظيفية في أدائها ومعالجة كافة النواحي السلبية في ممارساتها الإدارية والتي تنعكس على مخرجاتها، وتراجعها وانحسارها وفقدانها قيمتها المجتمعية من جهة، وتعزيز الجوانب الإيجابية في ممارساتها الإدارية من جهة أخرى بهدف مواكبة الجامعات المنافسة في البيئة المحيطة.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى التحصيل العلمي.

جدول (٣٤-٥)

نتائج الفرضية السادسة - التحصيل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*.٠٠٠٨	٣	١١.٧١٩	نظام المعلومات
*.٠٠٠٣	٣	١٣.٨٤٣	الاتصال الإداري
*.٠٠٠١	٣	١٦.٣٥٥	المساعدة الإدارية
*.٠٠٤٠	٣	٨.٣١٩	المشاركة
*.٠٠٣٢	٣	٨.٧٧٤	إجراءات العمل
*.٠٠١٢	٣	١٠.٩٧٨	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)
*.٠٠٠٣	٣	١٤.٠٧٧	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٣٤-٥) أنه باستخدام كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى التحصيل العلمي.

جدول (٣٥-٥)

متوسطات رتب الفرضية السادسة - التحصيل العلمي

متوسطات الرتب				
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
١١٧.٨٠	٩٦.٤٥	٨٥.٢٢	١٢١.٣٨	نظام المعلومات
١١٥.٣٧	١٠١.٤٠	٨١.٣٩	١٣٧.٥٦	الاتصال الإداري
١٢٢.٣٤	٩٥.٥٣	٨٢.٨١	٩٧.٨٨	المساءلة الإدارية
١١٦.٣٠	٩٤.٤٧	٨٩.٦١	١٠٦.٨١	المشاركة
١١٤.٠٩	١٠٠.٦٨	٨٤.٩٧	١١٧.٨٨	إجراءات العمل
١١٤.٩٩	١٠٠.٦٣	٨٢.٩٩	١٢٤.٥٦	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)
١١٩.٣٠	٩٧.٣٥	٨٢.٤٥	١١٨.٦٩	جميع المجالات معا

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٥-٥) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة من حملة درجة الدكتوراه متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من المؤهلات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة من حملة الدكتوراه. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حملة الدكتوراه لديهم المعرفة والمهارة أكثر من غيرهم وهم أكثر اطلاعاً على المفاهيم الإدارية الحديثة وممارساتها، كما أن الصلاحيات ومهام العمل المنوطة بهم تجعلهم أقدر على تقييم تلك الممارسات التي تعتبر في صلب عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دعيبس، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في واقع الشفافية تعزى لمتغير التحصيل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، ويرأي الباحثة يعود ذلك إلى أنهم يمتلكون المعرفة العلمية الكافية أكثر من غيرهم في تقييم درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات التي يعملون بها مع توفر عامل الثقافة وسعة الاطلاع والخبرة الطويلة. وقد جاء هذا الاتفاق نتيجة لتشابه بيئة الأعمال العربية بين هذه الدراسة ودراسة (دعيبس، ٢٠٠٤).

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (٣٦ - ٥)

نتائج الفرضية السادسة - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
٠.٠٩٧	٤	٧.٨٥٨	نظام المعلومات
٠.٣٩٥	٤	٤.٠٨٤	الاتصال الإداري
٠.٢٥٢	٤	٥.٣٦٦	المساءلة الإدارية
٠.١٠٥	٤	٧.٦٦٥	المشاركة
*٠.٠١١	٤	١٣.١٢٧	إجراءات العمل
*٠.٠١٨	٤	١١.٩٦٤	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)
*٠.٠٣٨	٤	١٠.١٦٥	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٣٦ - ٥) أنه باستخدام كروسكال - والاس " نبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات يعزى إلى عدد سنوات الخبرة. وهذا يعني أن متغير الخبرة لا يؤثر في درجة استجابة الباحثين حول أثر (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة) على واقع الشفافية الإدارية ويعود السبب في ذلك إلى أن الباحثين لديهم من المعرفة والدراسة بتلك الممارسات الإدارية بغض النظر عن سنوات الخبرة، فطبيعة أعمالهم تحتم عليهم التعامل مع تلك الأساليب بشكل متواصل ومستمر ومن ثم فهم الأقدر على تقييمها دون أن

يتطلب ذلك سنوات خبرة طويلة لإدراكهم أبعاد تلك الممارسات الدالة على الشفافية في أعمالهم الإدارية.

بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (٣٧-٥)

متوسطات رتب الفرضية السادسة - عدد سنوات الخبرة

متوسطات الرتب					
أقل من ٣ سنوات	أقل من ١٠ سنوات	١٠ - ١٥ سنة	أقل من ١٥ سنة	أقل من ٢٠ سنة فأكثر	
١٢١.٦٩	٩٩.٩٩	٩٣.٦٣	١١٩.٥٠	٩٣.٧٨	نظام المعلومات
١١٨.٢٠	٩٩.٩٧	٩٤.٨٠	١٠١.٣٨	١٠١.٧٨	الاتصال الإداري
١١١.٥٨	٩٩.٧٧	٩٢.٨٠	١١٩.١٦	١٠٠.٣٨	المساءلة الإدارية
١١٦.٥٠	١٠١.٥٦	٨٨.١٩	١١٩.٦٤	٩٩.٠٥	المشاركة
١٢٧.١٠	٩٥.٥٣	٨٩.٥٧	١٢٢.٨٨	٩٥.٢٢	إجراءات العمل
١٤١.٧٧	٩١.٤٤	٩٦.٤٧	١١٨.٣٠	٩٥.٣٢	الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)
١٢٦.٩٢	٩٦.٣٩	٩٢.٦٧	١٢٣.٣٠	٩٥.٧٠	جميع المجالات معا

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٧-٥) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من ٣ سنوات متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من سنوات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين سنوات الخبرة لديهم أقل من ٣ سنوات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشفافية الإدارية وإجراءات العمل لا تتطلب سنوات خبرة طويلة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي، فالأمر لا يحتاج إلى عاملين لديهم سنوات خبرة طويلة، حيث أن وضوح إجراءات العمل وتبسيطها وإتباع العاملين لقوانين وأنظمة تسهل عملهم وتضمن حقوقهم وتطبق على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى التركيز على نشر المعلومات والإفصاح عنها في حينها وبناء الثقة والمصداقية بين العاملين وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعلمية كل هذا لا يتطلب أن تتوفر لدى العامل سنوات خبرة طويلة كي يحكم في ضوءها على السياسات التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها. كما وقد

يعود السبب في ذلك إلى جودة مخرجات التعليم الحديث، الذي يكسب العاملين أساليب ومهارات حديثة تتمشى ومتطلبات العصر في إدارة الجامعات.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الطشة، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الالتزام بالشفافية الإدارية المتمثلة في مجال إجراءات العمل والاتصال تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، وعزى الباحث ذلك إلى عامل النضج الوظيفي عند أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، إذ أنهم من أصحاب الوظائف العليا، إضافة إلى أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ويتحملون مسؤولية تطبيق الشفافية في الوزارة. وجاء هذا الاختلاف نتيجة لاختلاف البيئة السعودية عن البيئة الفلسطينية.

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى الإداري.

جدول (٣٨ - ٥)

نتائج الفرضية السادسة - المستوى الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*.٠٠٣٠	٧	١٥.٥٤٨	نظام المعلومات
٠.٢٤٤	٧	٩.١١٦	الاتصال الإداري
٠.٠٨٨	٧	١٢.٤٠٧	المساءلة الإدارية
٠.٠٥٤	٧	١٣.٨٥٥	المشاركة
*.٠٠٢٦	٧	١٥.٨٩٢	إجراءات العمل
*.٠٠٤٦	٧	١٤.٢٧٥	الشفافية الإدارية (الممارسات التي تتسم بالشفافية)
*.٠٠٢٨	٧	١٥.٧٢٦	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (٣٨-٥) أنه باستخدام كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات (الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات يعزي إلى المستوى الإداري، ويرجع ذلك إلى اتفاق العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية على أهمية ترسيخ آليات المساءلة والمشاركة والاتصال الإداري لتحقيق الشفافية الإدارية في العمل الجامعي، حيث يتوفر للعاملين جميعاً وسائل اتصال متنوعة تسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، كما يخضع جميعهم للمساءلة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية. وتحرص الجامعة أيضاً على مشاركة العاملين وإنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي وتحرص على الاستماع لمشكلاتهم واحتياجاتهم وكذلك اقتراحاتهم وآرائهم جميعاً ودون استثناء. في حين تبين أن باقي المجالات كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى المستوى الإداري.

جدول (٣٩-٥)

متوسطات رتب الفرضية السادسة - المستوى الإداري

متوسطات الرتب								
رئيس قسم إداري	مساعد مدير	قائم بأعمال	مدير	رئيس قسم	نائب	عميد	رئيس جامعة	
٧٥.٨٤	١٠٧.٣٣	٨١.١٣	١٠٣.٣١	٧٥.٨٤	١٠٧.٣٣	٨١.١٣	١٠٣.٣١	نظام المعلومات
٨٥.٢٥	٩٩.٢٠	١٠٦.٢٩	٩٩.٨٤	٨٥.٢٥	٩٩.٢٠	١٠٦.٢٩	٩٩.٨٤	الاتصال الإداري
٧٦.٨٨	١٠٠.٢٣	٩٢.٢١	١٠٣.٨٥	٧٦.٨٨	١٠٠.٢٣	٩٢.٢١	١٠٣.٨٥	المساءلة الإدارية
٧٦.١٨	٩٣.٧٣	٩٧.٧٥	١٠٤.٥٨	٧٦.١٨	٩٣.٧٣	٩٧.٧٥	١٠٤.٥٨	المشاركة
٦٩.٨٠	٩٧.٢٣	١١٠.٤٦	١١٠.٥٥	٦٩.٨٠	٩٧.٢٣	١١٠.٤٦	١١٠.٥٥	إجراءات العمل
٧٦.٢٩	٩٤.٢٣	١٢٥.٧٥	١٠٣.٧٣	٧٦.٢٩	٩٤.٢٣	١٢٥.٧٥	١٠٣.٧٣	الشفافية الإدارية
٧٢.٩٦	٩٥.٧٨	١٠٣.٥٠	١٠٥.٢٧	٧٢.٩٦	٩٥.٧٨	١٠٣.٥٠	١٠٥.٢٧	جميع المجالات

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣٩-٥) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين مستواهم الإداري رئيس جامعة ومدير متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من المستويات الإدارية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين

مستواهم الإداري رئيس جامعة ومدير. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رئيس الجامعة والمدير يتمتعون بصلاحيات وسلطات أكثر من غيرهم، فهم يشغلون قمة الهرم في الهيكل التنظيمي للجامعة مما يخولهم من الكشف عن المعلومات الهامة بكل مصداقية ودقة، والاطلاع على المعلومات السرية التي يمنع الكشف عنها نتيجة للصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم. كما دلت النتائج على زيادة درجة ممارسة الشفافية الإدارية مع تقدم المستوى الإداري لصالح الرئيس والمدير فهم ينتهجون ممارسات إدارية أكثر نضجاً ومرضية على كافة الأصعدة. دونما إغفال للنظام المعمول به في الجامعة الذي يقوم على خدمتهم وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لأداء مهامهم المنوطة بهم كونهم حلقة مهمة في التأثير على نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الرئيس/ نائب الرئيس، ثم العميد، ثم رئيس القسم. وقد عرّى الباحث ذلك إلى أن مستوى الرئيس/نائب الرئيس هم الأكثر احتكاكاً بجميع أفراد المجتمع الداخلي للجامعة والمجتمع الخارجي. وعرّى الباحث ذلك أيضاً إلى أن الرئيس/ نائب الرئيس يعتقد بأنه المعني الأول بالإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، لذلك أعطى نفسه درجة عالية في ممارسة الشفافية، أما العميد فيرى نفسه معنى بدرجة أقل من الرئيس/ نائب الرئيس، وتلاه رئيس القسم. ويعود سبب الاتفاق بين نتيجة هذه الدراسة ودراسة (أبو كريم، ٢٠٠٥) نتيجة للتشابه في مجتمع الدراسة والتي طبقت على الجامعات الأردنية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة
النتائج
التوصيات
بحوث مستقبلية

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من خلال معرفة واقع الشفافية الإدارية والعمل على توفير متطلباتها من أجل تحقيق النجاح والتميز في عمل الجامعات الفلسطينية وتطوير مخرجاتها.

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج دراسة واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي سبق تحليلها ما يلي:

١ - نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول درجة توافر مجالات الدراسة المتمثلة في (نظام المعلومات - الاتصال الإداري - المساءلة الإدارية - المشاركة - إجراءات العمل) في الجامعات الفلسطينية.

أ. هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وتحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها. ويحافظ النظام على أمن المعلومات وحمايتها والتصدي للمحاولات التي ترمي إلى الدخول غير المشروع إلى قواعد البيانات المخزنة. فالإدارة في الجامعات الفلسطينية تدرك جيداً أن نوعية المعلومات ومدى دقتها وصدقها يؤثر على كفاءة وفاعلية أدائها.

ب. هناك موافقة من قبل عينة الدراسة بدرجة مقبولة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة، وأن قنوات الاتصال المتوفرة متنوعة وسهلة وتساعد على التواصل بين العاملين بسرعة، فإدارة الجامعة تدرك أن الاتصال الفعال يعتبر عصب العمل الإداري الناجح وضرورة أساسية لممارسة الشفافية.

ج. هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على توفر عنصر المساءلة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بدرجة مقبولة، حيث تقوم إدارة الجامعة بإتباع آلية واضحة للمساءلة الإدارية بهدف ضبط سلوك العاملين وخلق حس من المسؤولية في نفوسهم من خلال إدراكهم بضرورة تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات، وأن هناك قواعد ولوائح عمل تضبط عملهم. ولكن جاءت الفقرة الثانية والتي تنص على أنه "يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين" في المرتبة الأخيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية ترى أن آليات المساءلة تعتبر مسألة خاصة بالشخص المستجوب وأن لكل قضية خصوصيتها وآلياتها المرتبطة بها.

د. هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الجامعات الفلسطينية تهتم بمشاركة العاملين والاهتمام بهم، حيث تشجعهم على إبداء الرأي وتقديم الأفكار لحل المشكلات. وتفسح المجال أمام الجميع لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجب عن استفساراتهم بصدر رحب، وتحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم، وتخلق لديهم روح الرقابة الذاتية، وذلك إيماناً منها بأن العاملين جزء لا يتجزأ من نسيج الجامعة وكيانها، وسبباً رئيساً في نجاحها. ومع ذلك لا تولي إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة اهتماماً بالغاً بالاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها، حيث جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة .

هـ. هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد. إضافة إلى أن الجامعة تعمل على تطبيق القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز، وتسن قوانين وتشريعات مترابطة وغير قابلة للتأويل إدراكاً من الجامعة لأهمية ذلك في توفير الجهد والوقت والحد من المخالفات وترسيخ قواعد الشفافية والبعد عن التعقيد الذي قد ينضوي عنه حالات مخالفة لمبادئ النزاهة والشفافية في العمل الجامعي. إلا أن الإدارة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة لا تولي اهتماماً كبيراً بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

و. هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة في الجامعات الفلسطينية المبحوثة تمارس الشفافية الإدارية في تعاملاتها؛ وذلك لأنها تدرك أهمية تطبيق مثل هذه الأنظمة فوجود سياسات واضحة ومعلنة وشفافة وتوفير معلومات صادقة وموثوقة واستخدام وسائل اتصالات متنوعة وميسرة بالتزامن مع الاهتمام بالعاملين وبمتطلباتهم واحتياجاتهم سيوفر دون شك مناخ تنظيمي صحي إنساني يخلو من الفساد أو أي ممارسات تدعو إلى الريبة والشك، كما أن تبني مثل هذه المفاهيم إنما يعكس درجة الانفتاح والديمقراطية في تعاملات الجامعة مع أفرادها ومع المجتمع الخارجي المستفيد من خدماتها.

٢ - النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مجالات الدراسة وبين واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. أي أن نظم المعلومات الإدارية تسهم في تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فلكي تحقق الجامعات الفلسطينية مستويات متقدمة من الشفافية في تعاملاتها ينبغي عليها توفير نظم معلوماتية فاعلة تسهل عملية انتهاز

- سياسات الوضوح والمكاشفة والمصادقية ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال الصدق في تقديم المعلومة، واكتمالها وملائمتها وسرعة وسهولة الوصول إليها.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. أي أنه كلما كان نمط الاتصال الإداري أكثر فاعلية كلما كانت تعاملات الجامعات الفلسطينية أكثر شفافية.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فتبني الجامعات الفلسطينية للمساءلة الإدارية يعزز تطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتها.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فإذا حققت الجامعات الفلسطينية مستويات متقدمة من مشاركة العاملين في إدارتها والاهتمام بهم ليسوا كعاملين فيها بل شركاء حقيقيين في بنائها سيزيد من الممارسات الإدارية الشفافة وسيزيل أي استثناءات تتصف بالتعتيم والضبائية في أدائها؛ وذلك لأن تمكين العاملين من المشاركة الحقيقية في الإدارة يتطلب توفير معلومات صادقة وموثوقة وآليات اتصال ميسرة ومفتوحة ومتنوعة بين مختلف المستويات الإدارية وسياسات معلنة وسهلة وقوانين وتشريعات مرنة ينضوي عنها تحقق الشفافية الإدارية.
- هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين ثقافة الإجراءات واللوائح التي تطبقها الإدارة الجامعية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فإجراءات العمل عندما تكون بسيطة وغير قابلة للتأويل ومتكاملة وسهلة الاستخدام وبعيدة عن التعقيد والروتين ستحد من الفساد الإداري وستخلق جواً من المكاشفة والوضوح والإفصاح.

٣ - النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة

- أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزى إلى الجامعة في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل والشفافية الإدارية لصالح جامعة الأزهر. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جامعة الأزهر تسعى إلى بذل جهوداً حثيثة لتبني ممارسات إدارية أكثر عدالة ومكاشفة ووضوحاً في تعاملاتها بغية معالجة جوانب القصور في أدائها. ولهذا بات لزاماً عليها توفير أساليب اتصال متنوعة ومفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، وتبني آليات مساءلة واضحة ومعلنة ونزيهة بحيث تطبق على العاملين دون تحيز والسماح بمشاركة العاملين في الإدارة مع ضرورة التأكيد على أن تتم تلك الممارسات بمستوى عالٍ

من الشفافية والوضوح والعلنية والسرعة وعدم الروتين لاكتشاف محاولات الفساد الإداري إن وجدت. فالشفافية أداة لرفع مستوى الثقة والقضاء على الارتياح في الأداء.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح فئة حملة درجة الدكتوراه بكل ما تحمله من معرفة وقدرة تفرض عليهم أن يكونوا الأوائل في تحمل مسؤولية ممارسة الشفافية الإدارية والالتزام بتوفير متطلباتها فهم القدوة وقادة الفكر.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال إجراءات العمل والشفافية الإدارية لصالح الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات وقد يعود السبب في ذلك إلى أن خبرتهم محدودة ومن ثم نظرهم للأمور تكون محدودة في حين أن العاملين ذوي الخبرة العالية تكون نظرهم للأمور أكثر عمقاً وشمولية بحيث يتمكنوا من تقدير تلك الممارسات بشكل أكثر دقة وواقعية. وقد يعود السبب في ذلك أيضاً إلى أن جودة التعليم الحديث جعل الموظفين قادرين على تقييم الممارسات الدالة على الشفافية، واكتسبهم مهارات متعددة بحيث يصبحون أقدر على رؤية الواقع الحقيقي لتلك الممارسات على أرض الواقع.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى الإداري في مجال نظام المعلومات وإجراءات العمل والشفافية الإدارية لصالح رئيس الجامعة والمدير. إيماناً منهم بأن الشفافية تتطلب وجود تشريعات وسياسات واضحة وإجراءات بسيطة ومحددة للقيام بالأعمال. دونما إغفال أهمية شغلهم لقمة الهرم الوظيفي الذي يخولهم الكشف عن المعلومات الهامة بكل موضوعية وشمولية ودقة، بالإضافة لتبنيهم ممارسات أكثر نضجاً وكفاءة بعد أن اكتسبوا الخبرة والمعرفة الكافية فهم لم يصلوا لتلك المراكز الإدارية المتقدمة إلا من خلال آليات ومعايير محددة، وذلك بهدف خلق نوع من الثقة والنزاهة والشفافية في تعاملاتهم.

هـ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس. وقد يعود السبب في ذلك إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والمعرفية بغض النظر عن الجنس ولذلك كانت آرائهم متقاربة فيما يتعلق بواقع الشفافية الإدارية وتطبيقاتها في الجامعات الفلسطينية.

و. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى العمر. ويعود السبب في ذلك إلى وجود قوانين وأنظمة يلتزم بها الأفراد بغض النظر عن عمرهم، وخضوعهم إلى أساليب

واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة بين أفراد العينة دون أن يكون أثر لمتغير العمر لأرائهم.

ز. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في مجال نظام المعلومات تعزى إلى الجامعة. ويعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية على السواء باتت تدرك ضرورة تواجد نظام معلومات فعال إذا ما أرادت أن تحقق الرقي بمخرجاتها الأكاديمية والإدارية، وجودة أعمالها اليومية.

ح. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في مجالات (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة توافر نظم المعلومات والاتصالات الفعالة وآليات المساءلة ومشاركة العاملين في الإدارة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، فلديهم المقدرة على تقييمها دون أن يكون لعامل الخبرة دور في ذلك.

ط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في مجالات (الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة) تعزى إلى المستوى الإداري. فاختلاف المستويات الإدارية ليس له أثر في آراء عينة الدراسة حول الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة؛ حيث تتوفر لهم جميعاً أساليب اتصال موحدة ويخضع جميعهم لنفس آليات المساءلة، كما ويتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات دون أن يتم تمييز مستوى إداري على آخر.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

١. العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية إلى مستويات عالية من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم ، وكشف محاولات الفساد إن وجدت مما يسهم في استغلال أفضل لموارد الجامعة.
٢. تفعيل دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، مما يعزز التفكير الإبداعي لديهم ويجعلهم أكثر إيماناً بقدراتهم وإمكاناتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشبع حاجتهم نحو تحقيق الذات من خلال تعزيز شعورهم بأنهم شركاء حقيقيين في نجاح الجامعة وتطورها.
٣. العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة والتي بدورها تؤدي إلى الحد من حالات الانحراف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير اللوائح والتعليمات، وسرعة الانجاز، وتقليل الجهود، وتوفير الوقت، وزيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء.
٤. العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على خلق توازن بين حق المعرفة وحق الجامعة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فالشفافية لا تعني توفير بحر ليس له نهاية من المعلومات لكي يمكن وصف الجامعة بالشفافة في تعاملاتها، فهناك الكثير من المعلومات التي لو تم الإفصاح عنها تضر بمصلحتها؛ وبالمقابل فإن إضفاء درجة السرية في جميع المستويات الإدارية يجب أن تحظى بتنظيم إداري مقنن حتى لا تتسبب في تقييد المعلومات وبالتالي تأخر وصولها مما يمثل عائقاً أمام سير الأعمال بفاعلية في المنظمة وانعدام عنصر الشفافية فيها.
٥. ينبغي أن تعمل الجامعات بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها مع العاملين؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظف فيصبح أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.

٦. تشجيع إيجاد أنماطاً قيادية تعمل على إقامة علاقات جيدة بينها وبين العاملين وحفزهم وتشجيعهم والاستماع لآرائهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم وخلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وهذا يتطلب تبني سياسات وممارسات تتسم بالشفافية والوضوح والإفصاح في تعاملاتها مما يزيد من إنتاجية العاملين وشد همهم.
٧. دعم إدارة نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج حماية المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها بما لا يتعارض مع الشفافية من خلال توفير معلومات خالية من التزوير أو التشويه أو الضبابية لما لذلك من أهمية كبيرة في أداء المهام بدرجة عالية من الدقة والسرعة.
٨. تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الجامعات والإعلان عنها لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى عقد البرامج التدريبية الداعمة لرفع مستويات المساءلة الإدارية لأهميتها في ضبط العمل والإنجاز وتحمل المسئوليات، وتسهيل عمليات تقييم الأداء بدرجة عالية من النزاهة والعدالة.
٩. العمل على شيوع ثقافة المساءلة بين العاملين بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية ومكافأة العاملين عليها. فالهدف الأساسي من المساءلة ليس إيقاع العقاب بقدر التأكد من أن الأداء يتم ضمن المعايير المتفق عليها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى خلق حس من المسؤولية في نفوس العاملين.
١٠. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في أداء العاملين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع أعماله وذلك لأن بعض الانحرافات والتجاوزات تتم بدرجة عالية من المهارة والسرية والتي يصعب اكتشافها.
١١. غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات مما يساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر، وإمدادهم بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم فيلمسون نواحي التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة.
١٢. العمل على توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تقديم أو تأخير لكي لا تفقد قيمتها وأهميتها لمن يحتاج إليها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والوضوح والدقة.
١٣. العمل على تعزيز استخدام تكنولوجيا حديثة في وسائل الاتصال تسقط الحواجز الإدارية بين العاملين، وذلك بتوفير آليات أفضل لتسهيل العمل وسرعة الانجاز وخفض التكاليف والجهد المبذول.

١٤. العمل على زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري؛ وذلك لأن المناخ التنظيمي الذي يتوفر فيه نظام اتصال إداري فعال يهيئ الجو الملائم والجاذب لأداء المهام، وينسق بين مختلف المستويات التنظيمية، ويضمن تنوع قنوات الاتصال داخل المنظمة وخارجها بفاعلية عالية، ويشجع تطبيق الأساليب الحديثة في العمل وعلى رأسها الشفافية الإدارية، فالاتصال الإداري الذي يتسم بالشفافية يسهم في خلق درجة كبيرة من التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال ويضمن سهولة تبادل المعلومات مما يؤدي إلى المزيد من الانسيابية في العمل والحد من المعوقات الإدارية والتفسيرات الخاطئة وانحسار النواتج الايجابية للعاملين.
١٥. إجراء مزيد من الدراسات عن الشفافية ودرجة ممارستها لدى الإدارة الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بهدف الكشف عن الممارسات والإجراءات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها ودعوة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للارتقاء بكافة مؤسسات المجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة.
١٦. العمل على تطوير وتحديث شبكة نظم المعلومات لكي تربط جميع أجزاء الجامعة ببعضها البعض، وتوفير المعلومات لكافة أفرادها ليتسنى لهم المشاركة في إدارتها وتزويدها بالأفكار والآراء المبدعة لمواجهة المشكلات التي قد تواجهها بما يعكس ويضمن أثر إيجابي لتطبيق الشفافية الإدارية.
١٧. العمل على تقديم دليلاً إرشادياً خاصاً عن كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها مما يؤدي إلى تحفيز المنافسة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
١٨. وأخيراً ينبغي على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تبني ونشر عقيدة الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات وضرب القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها كبطاقة دعوة لكافة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للارتقاء بالمجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة.

بحوث مستقبلية:

في ضوء دراسة الباحثة والنتائج التي توصلت إليها تقترح الدراسات المستقبلية التالية:

١. أثر ممارسة الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري.
٢. أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في التطوير الإداري وجودة الأداء.
٣. أثر الإصلاح الإداري وضمن المساواة والشفافية على الأداء المؤسسي.
٤. واقع المساواة الإدارية ومعوقات تطبيقها.
٥. درجة توفر الشفافية في معايير اختيار وتعيين الموظفين الإداريين والأكاديميين.

المراجع

المراجع العربية

الكتب

رسائل الماجستير

الدوريات

إحصائيات وتقارير وأوراق عمل

مواقع الانترنت

المراجع الأجنبية

الكتب

رسائل الماجستير والدكتوراه

الدوريات

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١ - الكتب العربية:

- § قرآن كريم.
- § بن حبتور، عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- § الجشي، نجيب عبد الله، في التنمية والإدارة (مقالات ومحاضرات)، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- § جواد، شوقي ناجي، سوك تنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
- § حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- § حريم، حسين محمود، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠١٠.
- § حلوة، محمود فوزي، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § الحميدى، نجم عبد الله و العبيد، عبد الرحمن الأحمد والسامرائي، سلوى أمين، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، عمان، دائر وائل للنشر، ٢٠٠٥.
- § الحنفي، عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
- § ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة مرعي، درويش، الرياض، دار المريخ، ٢٠٠٣.
- § الراشدي، علي، الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، نظرية المنظمة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.

- § السالمي، علاء والبياتي، هلال و الكيلاني، عثمان، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- § السكارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- § السكارنة، بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- § العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- § العتيبي، ضرار و الحواري، نضال و خريس، إبراهيم، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- § عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم و الأساليب، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥.
- § العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان، داري اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، ٢٠٠٨.
- § العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥.
- § فليه، فاروق عبده و عبد المجيد، السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩.
- § فوزي، سامح، المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، ١٩٩٩
- § القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ٢٠١٠.
- § قنديلجي، عامر إبراهيم و الجنابي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- § اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- § المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦.

- § المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية " الأسس والمبادئ"، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٢.
- § منصور، على محمد، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- § هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مصر الجديد، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠١٠.
- § الهواري، سيد، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.
- § ياغي، محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، عمان، اليقظة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

٢ - الرسائل العلمية

- § أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٥.
- § أبو عامر، آمال محمود، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٨.
- § أبو عمر، هاني، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩.
- § أبو كريم، أحمد فتحي، "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.
- § أبو ماضي، خالد ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧.
- § أبو معمر، وصفية سليمان محسن، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
- § أرتيمة، ماجدة، "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة اليرموك، ٢٠٠٥.
- § الحسن، مي محمد محمود، "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٠.

- § حنونة، سامي إبراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، ٢٠٠٦.
- § الدويري، أحمد عودة، "المساءلة في الإدارة العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية"، جامعة اليرموك، ٢٠٠٢.
- § الرقب، أحمد صادق محمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠١٠.
- § السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
- § الشريف، عبده نعمان، دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية حالة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخزائر، الجزائر، ٢٠٠٨.
- § الشمري، سالم بن مبارك، درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٩.
- § الشمري، مشعان ضيف الله مقبل السلماني، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، ٢٠٠٨.
- § عبد الإله، سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، ٢٠٠٦.
- § العتيبي، عمر بن محمد، "الأمن المعلومات في المواقع الالكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
- § العجمي، محمد مسلم، "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧.
- § العرابيد، نبيل أحمد محمود، القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، ٢٠١٠.

- § العطار، إبراهيم يوسف، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- § العماج، مبارك، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
- § عمار، تغريد زياد، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- § الغماري، محمود حمزة أحمد، أثر الرقابة المالية على تمويل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
- § الفايز، باسم بن عبد الله، تأثير استخدام التقنية الحديثة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على تأثير تبسيط الإجراءات على نظا الاتصالات الإدارية بإمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز، الرياض، ٢٠٠٨.
- § قاعود، عدنان، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.
- § المانع، محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- § المدوخ، نصر الدين حمدي سعيد، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- § مقدادي، يزن، "أثر أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري" البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٣.

٣ - الدوريات

- § أبو قاعود، غازي، إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، إبريل ٢٠١١.
- § التغلب على معوقات تبسيط الإجراءات الإدارية: إرشادات لواضعي السياسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩
- § حوامدة، باسم على وجردات، محمد حسن، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٥.
- § الطائي، محمد عبد حسين، أمن المعلومات: مجالات الاختراق وآلية التعزيز، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السنة ٢٠، العدد ٤٠، ٢٠٠٥.
- § الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ١، ص ٦٣-٩٤، ٢٠١٠.
- § فؤاد، بن ضيف الله، أمن المعلومات أحد السبل لحماية الملكية الفكرية Cybrarians Journal عدد ٢٤ ديسمبر ٢٠١٠ - تاريخ الإطلاع ١٥/٣٠/٢٠١١ - متاح في <http://journal.cybrarians.info/ind>
- § الطوخي، سامي، الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول، يناير، ٢٠٠٢.
- § الغالبي، طاهر محسن منصور و العامري، صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ٢٠٠١ ص ٣٢٩-٣٣٠ يوليو ١٩٩٩.
- § المدهون، محمد إبراهيم، والطلاع، سليمان أحمد، مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد ١٤، عدد ٢، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٥٧-٢٩٤.

٤ - مؤتمرات وأوراق عمل

- § أبو طه، سهيل، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧.

- § إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تعزيز التضمينية والمساءلة، بيروت، متاح في :
- <http://midadulqalam.info/midad/modules.php?name=News&file=print&sid=877>
- § برتوك، جانوس، النجاحات والاختافات في برامج مكافحة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- § حرب، جهاد، تقرير حول أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية (مفتاح)، ٢٠٠٣ نسخة الكترونية.
- § الحص، سليم، المساءلة والمحاسبة: تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § الحولي، عليان، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٤.
- § الخرابشة، عبد، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧.
- § رابح، زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقي الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة الجزائر، نسخة الكترونية، ٢٠٠٣.
- § شحاته، إبراهيم، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- § الشمري، ناظم محمد نوري، الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، المؤتمر العربي الثالث في إدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، ٢٠٠٢.
- § صالح، أحمد عبد الله، بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- § عاشور، أحمد صقر، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

- § العضائيلة، محمد، الشفافية ومكافحة الفساد، نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشفة العربي، عمان، ٢٠٠٠ .
- § العموش، باسم، السياسات الحكومية والشفافية، نحو شفافية أردنية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشفة العربي، عمان، ٢٠٠٠
- § العياشي، عنصر، الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، الجزائر، ١٩٩٧. نسخة الكترونية.
- § فارس، بشر، المساءلة والمحاسبة: تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرو، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § القمة العالمية لمجتمع المعلومات، بناء مجتمع المعلومات: تحد عالمي في الألفية الجديدة، جنيف، ٢٠٠٣ - تونس ٢٠٠٥. تاريخ الاطلاع ٢٠١١/٣/٧، متاح في :
http://www.itu.int/wsis/outcome/booklet/declaration_Aar.html
- § الكثيري، مصطفى، بناء العدالة والنزاهة والمساءلة في سياسات التنمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- § فؤاد، بن ضيف الله، أمن المعلومات أحد السبل لحماية الملكية الفكرية Cybrarians Journal عدد ٢٤ ديسمبر ٢٠١٠ - تاريخ الإطلاع ١٥/٣٠/٢٠١١ - متاح في: <http://journal.cybrarians.info/ind>
- § المؤقت، فاطمة وآخرون، مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات تقييميه، القدس، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
- § المصري، طاهر، الشفافية والاستثمار في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الأرشفة العربي، ٢٠٠٠.
- § منصور، يوسف، الاستثمار والشفافية في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الأرشفة العربي، ٢٠٠٠.
- § نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ورقة عمل مقدمة " لورشة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي"، الجمهورية العربية السورية، جامعة حلب، ٢٠٠٣.

§ هو فاستر، البرت، بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي - القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

٥ - منشورات الالكترونية

§ إبراهيم يحيى عبد الحميد وآخرون ، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، ٢٠٠٤، متاح في: <http://www.ktaby.com/book-onebook-٣٠٧٥.html>

§ أولويات العمل وآلياته: لجنة الشفافية والنزاهة، التقرير الثاني، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨.

§ برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR، متاح في:

<http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>

§ جاسم، مهدي زايد، دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحوار المتمدن، العدد: ٢٧٠٢، بتاريخ: ٢٠٠٩/٧/٩ متاح في

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=١٧٧٤٨١>

§ جهاز المراجعة المالية، اللجنة الشعبية لجهاز مفهوم الشفافية والمساءلة ودور الأجهزة العليا للرقابة، ٢٠٠٩، متاح في <http://www.jolba.com.ec/wp-content/plugins/index.htm>

§ الطوخي، سامي، الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري تطوير المنظمات، ٣٠ / ١ / ٢٠٠٩، متاح في:

<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/٨١٧٨٦٣> .

§ الشبيب، نبيل، حرية تداول المعلومات وأثرها على حرية الصحافة في اليمن، ١٦ / ٦ / ٢٠١١ متاح في <http://www.midadulqalam.info>

§ القابلة، ولد ادريس، الشفافية والفساد، ٢٠٠٤، متاح في دار ناشري للكتب الالكترونية:

http://www.nashiri.net/tv/cat_view/١٧٩pdf.html?limit=٥&order=hits&dir=DESC&start=٤٥

§ النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، متاح في:

www.aman-palestine.org/documents/ngos

§ الهادي، محمد محمد، توجهات أمن وشفافية المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية cybrarians journal ٩ يونيو ٢٠٠٦ - تاريخ الإطلاع ١٥/٣٠/٢٠١١ متاح في:

<http://www.cybrarians.info/journal/n...o-securty.htm>

§ واقع التعليم العالي في فلسطين، أرقام وإحصاءات، وزارة التربية والتعليم العالي،
www.mohe.gov.ps ٢٠١٠/٢٠٠٩ متاح في:

٦ - مواقع الانترنت:

- § موقع الجامعة الإسلامية: [/http://www.iugaza.edu.ps/ar](http://www.iugaza.edu.ps/ar)
§ موقع جامعة الأقصى: <http://www.alaqsa.edu.ps/site/>
§ موقع جامعة الأزهر: [/http://www.alazhar.edu.ps/arabic](http://www.alazhar.edu.ps/arabic)

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. English Dictionaries

§ **Longman Business English Dictionary**, Pearson Education Limited, England, ٢٠٠٩.

٢. Books

- § Bagad.V.S., **Management Information Systems**, ٤th Edition, Technical Publications pun, India, ٢٠٠٩.
- § Breton, Albert et al, **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited, Braitain &USA, ٢٠٠٧.
- § Bloisi, Wendy, Cook, W., Curtis & Hunsaker, L., Phillip, **Management and Organizational Behaviour**, ٢nd Edition, McGraw-Hill Education, UK.
- § Champoux, Joseph, **Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, ٤th Edition, Taylor& Francis, UK, ٢٠١٠.
- § Davies, C.L. Ann, **Accountability: a Public Law Analysis of Government by Contract**, ١st Edition, Oxford University Press, New York, ٢٠٠١.
- § Ferreira Edmund, Erasmus Darelle& Groenewald Darelle, **Administrative management**, ٢nd Edition, Juta and Company Ltd, South Africa, ٢٠٠٩.

- § Fung, at al, **Full Disclosure: The perils and Promise of Transparency**, 1st edition, Cambridge University Press, Britain, 2007.
- § Garsten, Christina & Montoya Lindh de, **Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision**, Edward Elgar Publishing limited, Britain, 2008.
- § Gungwa, Wang & Wong, John, **Interpreting China Development**, World Scientific Publishing, USA, 2007.
- § Hargie Owen, Dickson David, and Tourish Dennis, **Communication in Management**, Gower Publishing Limited, England, 1999.
- § Henriques, Adrian, **Corporate Truth: The Limits To Transparency**, Earthscan, 1st Edition, USA and Uk, 2007.
- § Jackson, John H.& Mathis, Ropert L.. **Human resource Management**, Thomson Learning, 12th edition, USA, 2008.
- § Kaarsemaker, Eric, et al., The Oxford Handbook of Participation in Organizations: **Employee Share Ownership**, Oxford University Press, New York, 1st Edition, 2010.
- § Kalmi, Panu & Klinedinst, Mark, **Participation in the Age of Globalization and Information**, Elsevier, 1st Edition, Uk, 2006.
- § Laudon, C. Kenneth & Laudon, P. Jane, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- § Lord, Kristin M, **The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May not Lead to Security Democracy, or Peace**, State University Of New York, USA, 2006.
- § Oliver, Richard W., **What is Transparency**, The McGraw- Hill Companies, Inc, USA, 2004.

- § Pendleton, Andrew, **Employee Ownership, Participation and Governance**, Routledge, 1st Edition, Uk, 2001.
- § Robbins, Stephen, **Essentials of Organizational Behavior**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- § Srivastava, S., K., **Organizational Behaviour and Management**, 1st edition, sarup&Sons, New Delhi, 2000.
- § Stair, M. and Reydol, G., **Principles of Information Systems**, 9th edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2010. Electronic Version, <http://books.google.com/books>.
- § Wilkinson, et al., **The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, Oxford University Press, New York, 1st Edition, 2010.

3- Thesis and dissertation:

- § Fairbanks, Jenille, **Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators**, a Master Thesis, Brigham Young University, 2000.

4- Periodicals:

- § Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob, **Organizational Transparency Drives Company Performance**, *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26, No. 0, California, USA, 2007.
- § Buckwalter, Neal D., **Transparency: A Search for Clarity**, 22nd Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management, held in Omaha, Nebraska, October 7-9, 2010.
- § Chi, Li-Chiu, **Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market**, National Formosa University, Elsevier, ScienceDirect, PP 11198-111203, 2009.
- § Hung, Humphry and Wong, Y.H., **Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of e-**

services, Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong, Volume 23, Number 3, 2009.

- § McIvor, Ronan, et al., **Internet Technologies: Supporting Transparency in the Public Sector**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 3, pp. 170-187, 2002.
- § Nohammer, Elizabeth et al., **Determinants of Employee Participation in Workplace Health Promotion**, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 3, No. 2, PP. 97-110, 2010.
- § Norman, Steven M. et al, **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**, Leadership Quarterly 21, University of Nebraska, United States, Elsevier, 2010.
- § Oosthuizen, Gerrida and du Toit Adeline(1999), **Participative Management in Library**, MCB University Press, Volume 20, Number 4 available at:
- § Business Dictionary,
<http://www.businessdictionary.com/definition/transparency.html> retrieved in 19/2/2011
- § Huque, Ahmed Shafique, **Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms** , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, PP59-74, , 2011, available at :
www.emeraldinsight.com/10.1108/JPPM-01-2011-0011.htm
- § Norman, Steven et al., **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**, The Leadership Quarterly, Elsevier, ScienceDirect, United States, 350-364, 2010.
- § Romzek, Barbara S. and Dubnick, Melvin J., **Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger**, Public Administration Review, Vol. 47, No.3, 2008, available at: <http://www.jstor.org/stable/405901>
- § Romzek, Barbara S. and Dubnick, Melvin J., **Governance Problems and Accountability issues**, Rutgers, The State University of New Jersey, available at: <http://www.scribd.com/doc/19462029/Romzek-Dubnick-2008>.

- § Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G., **The impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries**, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, Florida, USA, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 3, pp 187-206, 2009.

- § Svensson, Goran, **Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions** in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No. 2, pp. 118-133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway 2007.

- § Vogelgesang, Gretchen R and Lester, Paul B, **Transparency: How Leaders Can Get Results by laying it on the line, Organizational Dynamic**, Vol. 38, No. 4, PP. 252-260, Elsevier, 2009.

- § World Bank, **Governance and Anti Corruption**, available at: www.worldbank.org/wbi/governance

الملاحق

ملحق رقم (١): قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (٢): الاستبانة

قائمة بأسماء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	مكان العمل
١.	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
٢.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
٣.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
٤.	د. سيف الدين عودة	الجامعة الإسلامية
٥.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
٦.	أ.د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
٧.	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
٨.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
٩.	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر
١٠.	د. ناهض فورة	جامعة الأقصى



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة لبحث ماجستير

في إطار بحث الماجستير تقوم الباحثة بدراسة "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية"، نظراً لأهمية دعم مبدأ الشفافية الإدارية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يؤمل في انتعاجها الرقي بمخرجات مؤسسات التعليم العالي، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا و المجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة
نعيمة حرب

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

١- الجنس:	() ذكر	() أنثى
٢- الجامعة	() الإسلامية	() الأزهر () الأقصى
٣- العمر:	() أقل من ٣٠	() ٣٠ - أقل من ٤٠
	() ٤٠ - أقل من ٥٠	() ٥٠ فأكثر
٤- التحصيل العلمي	() دبلوم فما دون	() بكالوريوس
	() ماجستير	() دكتوراه
٥- عدد سنوات الخبرة	() أقل من ٣ سنوات	() ٣ - أقل من ١٠ سنوات
	() ١٠ - ١٥ سنة	() ١٥ - أقل من ٢٠ سنة
	() ٢٠ سنة فأكثر	
٦- المستوى الإداري	() رئيس جامعة/ نواب ومساعدين	() عميد
	() نائب/مساعد عميد	() مدير
	() قائم بأعمال مدير	() رئيس قسم إداري

الجزء الثاني: العوامل التي تؤثر في الشفافية الإدارية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: نظام المعلومات						
١.	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية والدقة.					
٢.	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من المعلومات الزائدة والمتكررة.					
٣.	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير.					
٤.	تخلو المعلومات من قصد التحريف أو التزوير أو التحيز.					
٥.	تلاءم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية.					
٦.	يتم تحديث المعلومات على نحو مستمر.					
٧.	يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.					
٨.	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل.					
٩.	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام مرتبة ومنسقة.					
١٠.	تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها (أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للجامعة).					
١١.	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.					
المجال الثاني: الاتصال الإداري						
١.	تعمل الإدارة على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة أفراد الجامعة.					
٢.	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.					
٣.	تنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب.					
٤.	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بالسهولة.					
٥.	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.					
٦.	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة بالجامعة في تبسيط الإجراءات.					
٧.	يساهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.					
٨.	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية					
٩.	تستفيد الإدارة من ردود التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال.					
١٠.	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم.					
المجال الثالث: المساءلة الإدارية						
١.	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الجامعة.					
٢.	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الجامعة لجميع الموظفين.					
٣.	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الجامعة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.					
٤.	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الجامعة بنزاهة.					
٥.	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على معلومات موثوقة.					
٦.	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.					

٧.	يدرك العاملون في الجامعة القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.				
٨.	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.				
٩.	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وإيقاع العقاب.				
١٠.	تُلزم الجامعة العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.				
المجال الرابع: المشاركة					
١.	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.				
٢.	تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.				
٣.	تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.				
٤.	تشجع الإدارة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.				
٥.	تشرك الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.				
٦.	تقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.				
٧.	تفسح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها للاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وتجنب عن استفساراتهم بصدر رحب.				
٨.	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.				
٩.	توفر الإدارة للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.				
١٠.	تحرص الإدارة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.				
١١.	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.				
١٢.	تولي الإدارة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.				
١٣.	تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
المجال الخامس: إجراءات العمل					
١.	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح.				
٢.	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الجامعة بنزاهة.				
٣.	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة لجميع الموظفين.				
٤.	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.				
٥.	توفر الجامعة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.				
٦.	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في الجامعة إنجاز العمل.				
٧.	تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.				
٨.	تقوم الجامعة بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.				
٩.	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.				
١٠.	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).				
١١.	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض (مترابطة).				

الجزء الثالث: درجة ممارسة الشفافية في الجامعات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الشفافية الإدارية (العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة)						
١.	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة.					
٢.	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.					
٣.	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد الجامعة.					
٤.	تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.					
٥.	تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة وأفراد الجامعة.					
٦.	تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.					
٧.	تراعي الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة.					
٨.	توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.					
٩.	تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الجامعة.					
١٠.	تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.					
١١.	سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة.					
١٢.	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.					
١٣.	تتعاون الإدارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها ونوعية الخدمة التي تقدمها.					
١٤.	تربط الإدارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع.					
١٥.	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي.					

تمت بحمد الله

شكراً لحسن تعاونكم