



واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ/ إبراهيم طه عبد الخالق عبد العزيز

باحث ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر

الدكتور

شاذلي يونس علي جلال

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة كلية التربية بنين بالقاهرة

جامعة الأزهر

الأستاذ الدكتور

أحمد يونس محمد محمود فكري

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة المساعد كلية التربية بنين

بالقاهرة جامعة الأزهر

واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إبراهيم طه عبد الخالق عبد العزيز¹ ، أحمد يونس محمد محمود فكري² ، شاذلي يونس علي
جلال³

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: shazligalal.8@azhar.edu.eg

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أبعاد الشفافية الإدارية ومقترحات تطويره ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تطوير الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر. واستخدمت المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة للتعرف على واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات الجامعة (كليات أصول الدين، والصيدلة، والتربية، وفرع البنين، وكليات الدراسات الإسلامية والعربية، والصيدلة، والدراسات الإنسانية بفرع البنات) ومقترحات تطويره من وجهة نظرهم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة التوافق لإجمالي واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر جاءت في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.68). وأن درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر جاءت في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.67). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة الشفافية الإدارية بين العاملين من خلال دورات تدريبية وورش عمل، الحرص على بناء نظام معلومات يتسم بالدقة والوضوح والسرعة، وضرورة تحديث نظم المساءلة وتقييم الأداء بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، نظم المعلومات، تقييم الأداء.



The Status-Quo of Administrative Transparency in some Faculties of Al-Azhar University and Proposals for Development from the Faculty Members' Viewpoints

brahem Taha Abdelkhalek Abdelaziz¹, Ahmed Younes Mohammad Mahmoud Fekry², Shazli Younes Ali Galal³.

Department of Management, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo.

³Email: shazligalal.8@azhar.edu.eg

ABSTRACT:

This study aimed at revealing the status-quo of the dimensions of administrative transparency and the proposals for its development in some faculties of Al-Azhar University from the viewpoints of the faculty members, and providing some recommendations that may contribute to the development of administrative transparency in some faculties of Al-Azhar University. The descriptive approach was used because it is suitable to the nature of the study. A questionnaire was applied to a sample consisting of (320) faculty members in some university faculties to identify the status-quo of administrative transparency in some university faculties (Faculty of Fundamentals of Religion, Faculty of Pharmacy, and Faculty of Education in the Boys' Branch; Faculty of Islamic and Arabic Studies, Faculty of Pharmacy, Faculty of Human Studies in the Girls' Branch) and proposals for its development from their point of view. The study identified many several results, the most important of which are: the degree of availability of the overall reality of administrative transparency in some colleges of Al-Azhar University was at an "average" level with a mean (1.68), the degree of approval of the overall proposals for improving administrative transparency in some colleges of Al-Azhar University is at a "large" level with a mean (2.67). The study recommended the need to promote a culture of administrative transparency among employees through training courses and workshops, ensure that an accurate, clear and fast information system is built, and systems of accountability and performance appraisal should be constantly updated.

Keywords: Administrative Transparency, Information Systems, Performance Appraisal.

مقدمة:

يمر العالم اليوم بالعديد من المتغيرات التي أثرت بشكل كبير في أداء المؤسسات؛ والذي فرض عليها ضرورة تغيير أنماط الإدارة، ومن أهم هذه المتغيرات: التكنولوجيا المتقدمة، والثورة المعلوماتية، وتطور الاتصالات، والتوجه العالمي نحو الجودة والتميز، والمنافسة المحلية، والعالمية، وإعادة هيكلة المنظمات، واستثمار الطاقات البشرية الموجودة بها.

ومن أبرز المداخل الإدارية التي يمكنها التعامل مع تلك التغيرات، وإحداث التطوير في المؤسسات مدخل الشفافية الإدارية، إذ يمكن أن يسهم في تنمية وتطوير المؤسسات والوصول إلى بناء سليم قادر على مواجهة التحديات الجيدة والتغيرات المحيطة.

وتنبع أهمية (الشفافية الإدارية) من آثارها الإيجابية، 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، 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 كما يراها مناسبة له، مما يؤدي إلى زيادة المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (حرب، 2011، ص 3).

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بعد ملاحظة عجز الأنظمة الإدارية في عصر العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية، حيث يعد منهج الشفافية الإدارية طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين. في حين أن جميع العاملين في المؤسسات لا بد أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام. كما أن كافة المعلومات متاحة لجميع المعنيين بهاء وإذا تم تطبيق المؤسسات الإدارية؛ تصبح المؤسسة أكثر وضوحاً في توجهاتها؛ مما يزيد من روح الانتماء لها ويعزز دور الولاء لدى العاملين؛ ويزيد من إنتاجيتهم؛ حين يعرفون كل شيء عنها بوصفهم جزءاً من هذه المؤسسة (الراشدي، 2007، ص 32).

وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تنسم بالشفافية؛ وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يعمل على توفير المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد، للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. كما أن المؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات. وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، 2005، ص 72).

وفي ضوء ما سبق فإن تبني مفهوم الشفافية الإدارية وتطبيقه بكليات جامعة الأزهر من شأنه أن يعمل على تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرار، وتبني نظم معلومات

دقيق وواضح، فضلاً عن تحقيق نظم المساءلة وتقييم الأداء للهدف المرجو منها. لذا جاءت هذه الدراسة لدراسة واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر والتوصل لبعض المقترحات التي قد تسهم في تحسين ذلك الواقع.

مشكلة البحث:

باستقراء الدراسات التي تمت على جامعة الأزهر لوحظ أنها تعاني من العديد من المشكلات، وهي تشير بصورة غير مباشرة إلى أن هناك قصور في الشفافية الإدارية بكليات جامعة الأزهر ومنها دراسة أبو بكر أحمد والتي أشارت إلى جمود وتقادم التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة والحاكمة للعمل بالجامعة، وشيوع البيروقراطية المعطلة للعمل التي تتضمن الالتزام الحرفي بحرفية النصوص والقوانين، وتأثر العمل الإداري بالعلاقات الشخصية بين العاملين وغياب النظم المتكاملة للمتابعة وشكلية الأجهزة الرقابية بالإضافة إلى بطء تصحيح الانحرافات بما يلحق الضرر بطبيعة العمل وانضباطه وفق اللوائح والقوانين المعمول بها وسيادة ثقافة الأفراد داخل الكليات (صديق، 2009، ص 101).

كما أشارت دراسة محمد السيد إلى غياب نظم ومعايير تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يؤثر على تطبيق الشفافية الإدارية (السيد، 2009، ص 181-182).

فيما أشارت دراسة زامي إسماعيل إلى العديد من المشكلات منها: تراكم الاتصالات الرأسية وانخفاض الاتصالات الأفقية الأمر الذي لا يسمح لبعض العاملين بالمشاركة في صياغة التوجه المستقبلي والمشاركة في صنع القرار للجامعة وكلياتها، وتواجد الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يصعب من خلاله انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وجمود الإدارة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ذلك تغليب النمط الإداري علي النمط القيادي، وقلة توافر وسائل اتصال فعالة بين بعض كليات جامعة الأزهر، وضعف وجود شبكة معلومات تربط إدارة الجامعة في القاهرة بكلياتها وفروعها بالأقاليم وحتى مثلتها من كليات القاهرة (إسماعيل، 2013، ص 198).

كما أشارت إلى قلة كفاية وسائل الرقابة على العمل الإداري بالجامعة نتيجة ضعف الأجهزة الرقابية لمراقبة ومتابعة العمل الإداري بالجامعة واتباع أسلوب التفتيش المفاجئ على الأعمال الإدارية وإعداد التقارير الشهرية بهذا الشأن أكثر من توجيه العاملين وتحفيزهم على العمل، كما أن التقارير السنوية التي يعدها الرؤساء غير كافية للرقابة ولا تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل حدوثها (إسماعيل، 2013، ص 207).

وأشارت دراسة هشام بيومي إلى قلة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في البرامج الإدارية بكليات جامعة الأزهر، وقلة توافر وسائل اتصال فعالة بين كليات الجامعة وإداراتها واعتمادها على الوسائل التقليدية، والبطء في توفير البيانات والمعلومات عند طلبها، ورفض

تقديمها في أحيان كثيرة، وزيادة العبء الإداري المرتبط بكثرة استخدام المعلومات التي يتم تدوينها بأساليب وطرق تقليدية في العمل الإداري (بيومي، 2017، ص 158).

ومن الدراسات التي تعرضت لواقع الشفافية الإدارية بجامعة الأزهر دراسة فراج وآخرون والتي أشارت إلى ضعف تبني الجامعة نظاماً للإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين (فراج وآخرون، 2018، ص 56).

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية تمت عن طريق المقابلة الشخصية غير المقننة للتعرف على درجة توافر الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر مثل (أصول الدين، اللغة العربية، الشريعة والقانون، الدعوة الإسلامية، الدراسات الإسلامية والعربية) بالقاهرة وقد تبين للباحث من هذه المقابلة بعض المشكلات والتي تؤثر على تطبيق الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومن هذه المشكلات: صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات نتيجة لسرية هذه المعلومات، ضعف التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في هذه الكليات نتيجة لقلّة اللقاءات والندوات التثقيفية والاجتماعات، ضعف وجود نظام واضح وشفاف لتقييم أداء هذه الإدارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ضعف وجود أنظمة اتصال حديثة بين هذه الإدارات وأعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة، وهو ما أكد الحاجة الماسة لزيادة التركيز على فهم وتبني مفاهيم الشفافية والمساءلة الإدارية.

مما سبق يمكن توضيح مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1) ما الأسس النظرية للشفافية الإدارية؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
- 2) ما درجة توافر أبعاد الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3) ما مقترحات تطوير واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 4) ما التوصيات المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر؟

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث الحالي في الأهداف التالية:

- 1) التعرف على الأسس النظرية للشفافية الإدارية؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
- 2) الكشف عن درجة توافر أبعاد الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3) الكشف عن مقترحات تطوير واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4) تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تطوير الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر.

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات التالية:

- أهمية وحدانية موضوع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكن أن يضيف رؤية جديدة للباحثين حيث تكون بمثابة انطلاقة لعمل دراسات أخرى مماثلة عن موضوع الشفافية في مجالات وقطاعات أخرى أو تطبيقه والاستفادة منه فعلياً في إدارة الكليات.
- تزويد القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بأهم متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، ووضع التوصيات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء ببعض كليات جامعة الأزهر.
- استمدت الدراسة أهميتها من تطبيقها على العاملين بكليات جامعة الأزهر، والذين يمثلون ركيزة أساسية في تنفيذ وتقديم الخدمات الإدارية بالكليات.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على بعض أبعاد الشفافية الإدارية وهي: (نظم المعلومات، تقييم الأداء، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- حدود مكانية: تم تطبيق أداة الدراسة على ست كليات بالقاهرة، حيث تم تحديد ثلاث كليات بفرع البنين ممثلة للقطاعات الثلاث وهي كالاتي: كلية أصول الدين ممثلة لقطاع الكليات الشرعية، وكلية الصيدلة ممثلة لقطاع الكليات العملية، وكلية التربية ممثلة لقطاع الكليات النظرية، كما تم تحديد ثلاث كليات بفرع البنات ممثلة للقطاعات الثلاث: كلية الدراسات الإسلامية والعربية ممثلة لقطاع الكليات الشرعية، وكلية الصيدلة ممثلة لقطاع الكليات العملية، وكلية الدراسات الإنسانية ممثلة لقطاع الكليات النظرية.
- حدود بشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المذكورة بلغ قوامها (320) مفردة.
- حدود زمنية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال شهري يناير وفبراير 2021م.

مصطلحات الدراسة:

الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):

تعرف الشفافية الإدارية بأنها: إتاحة المعلومات من قبل المنظمة لكي تتمكن الجهات الفاعلة الخارجية من رصد وتقييم عملها الداخلي وأدائها. (Grimmelikuijsen, & Welch, 2012, 563)

كما يقصد بها: مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة. والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات بما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات (الشهري، 2020، 21).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الممارسات الإدارية التي تقوم على الوضوح التام لتنظيم المعلومات وضمان المشاركة في صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية بكليات جامعة الأزهر وتطبيق مبادئ المساءلة وتقييم الأداء في جميع ممارستها الداخلية والخارجية.

منهج البحث وأداته:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث يهتم بوصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها كمياً وكيفياً. كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتفريغها للتعرف على واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وطُبقت الاستبانة على عدد (320) من أعضاء هيئة التدريس بكليات أصول الدين، والصيدلة، والتربية، بفرع البنين، وكليات الدراسات الإسلامية والعربية، والصيدلة، والدراسات الإنسانية بفرع البنات.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Chriqui & Chaloupka (2011): هدفت الدراسة للكشف عن أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المناطق التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة فيها.
- دراسة (Egorov, E. E. (2015): هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب النجاح المتحقق من تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات الروسية ومعوقات تطبيقها، واستخدمت المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى. والاستبانة كأداة للدراسة. وزعت على الجامعات الروسية؛ وتم تحليل المعلومات المتاحة عبر مواقع الجامعات الإلكترونية، وتقييم ما إذا

- كانت المعلومات واضحة للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق ميد الشفافية ل معظم الجامعات الروسية كان بدرجة محدودة.
- دراسة (Flórez-Parra, J. M. et al (2016)) هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية بالجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الكليات بها واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة؛ طبقت على عمداء الكليات ل (31) جامعة من الجامعات الكولومبية، حيث تم استطلاع رأي العمداء بشأن النماذج والممارسات الإدارية المتبعة فيها. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الممارسات المتبعة في الجامعة والشفافية الإدارية فيها، وأن النموذج الإداري المتبع بالجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.
 - دراسة حشمت عبد الحكم وآخرون (2018): هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها للكشف عن واقع إدارة جامعة الأزهر، من خلال تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حول درجه (توفر/ وأهمية) مدخل الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر، ومن ثم تحديد الفجوة النسبية بينهما. وتوصلت الدراسة إلى أنه قد جاءت درجة التوافق الإجمالية لمقومات الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر بدرجة ضعيفة، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية لمقومات الشفافية الإدارية بإدارة جامعة الأزهر بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة الجامعة باطلاع العاملين على القوانين والتشريعات والأوامر الإدارية فور صدورها، والعمل على توفير نظاما واضحا للمساءلة الإدارية، وأن تعمل الجامعة على تطبيق القوانين والتشريعات على جميع العاملين دون تمييز، ومحاسبة المقصرين في أعمالهم ومحاربة الفساد الإداري، العمل على مراجعة عناصر تقييم الأداء من قبل إدارة الجامعة، وأن تقوم بدورها في إتاحة الاطلاع على إجراءات ونتائج التقييم للمجتمع الخارجي
 - دراسة عبد المجيد ورخا (2018): هدف البحث الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح. المعلومات وإجراءات العمل: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء. المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء. التدريس والموظفين حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية تعزي للتغيرات (الوظيفة -سنوات العمل بالكلية)؛ واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي. والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء واقع ممارسة الشفافية الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة لجميع مجالاتها بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين

حول جميع مجالات الشفافية الإدارية والمجالات ككل تعزى لمتغيري المسى الوظيفي وسنوات العمل بالكلية.

- دراسة ريم الطوب (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات المقترحة: لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (25%)، عددهم (279) من الإداريين في جامعة حائل (ذكور، إناث) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: أن مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، من وجهة نظر الإداريين في جامعة حائل كان بدرجة متوسطة. وحصلت أبعاد الشفافية الإدارية على درجة متوسطة لكل بعد، ما عدا شفافية المساءلة وشفافية صناعة واتخاذ القرارات بدرجة منخفضة، كما حصل محور الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل على درجة عالية جداً. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات؛ أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة الشفافية الإدارية من خلال تبني آليات تفعيلها في الجامعات السعودية، إضافة إلى عدد من المقترحات بدراسات تكميلية في الموضوع.
- دراسة ندى إبراهيم الشدى (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)، والتعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية، وتقديم مقترحات تطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة على (322) من أصل (1980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون. ومن أبرز نتائج الدراسة ضعف ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من (5) سنوات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ.

الإطار النظري للبحث:

يقصد بالشفافية الإدارية الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع، وهي الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسة

للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الصبر في، 2006، 12).

ويُقصد بالشفافية الإدارية أيضاً توفير 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, 2007,13)

كما يعرف البعض الشفافية بأنها: سهولة تدفق المعلومات والحصول عليها وأن تكون آليات صنع القرار والرقابة والمساءلة معلنة ومعروفة، الأمر الذي يحول دون ظهور الفساد (بطاح والطعاني، 2015، 162).

وبناءً على ذلك يمكن القول إن 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.

وتكمن أهمية الشفافية الإدارية: في جملة الفوائد التي يمكن أن تحققها حيث أنها تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من الرؤساء والمواطنين، كما أنها تحسن من أداء العاملين مما يؤثر بشكل كبير على نوعية الخدمات المقدمة وعلى درجة التنافسية للمنظمة، كما تزيد الشفافية من فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة، كما أن إتاحة المعلومات تجعل الموظف في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ولمصلحة المؤسسة والمجتمع بأسره. (الشياب وأبو حمور، 2011، 120)

وقد اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول أربعة أبعاد تتناسب مع بيئة العمل الجامعي وهي: المساءلة، وتقييم الأداء، نظم المعلومات، المشاركة. وسوف يتم تناول هذه الأبعاد بالتفصيل:

البعد الأول: نظم المعلومات: (Information Systems):

عبارة عن: مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم توصيلها للمستفيد (الداهمة، 2008، 35).

ومن تعريفاتها أيضاً أنها: مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض، والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرار (قنديلجي، والجنابي، 2014، 27).

يمكن أن تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد للمؤسسة، ومن هذه الفوائد: تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة، تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بهدف إصدار التقارير المختلفة عن أنشطة المؤسسة المختلفة، تقييم النتائج والنشاطات في المؤسسة لتصحيح أي انحرافات محتملة، تزويد المستفيدين بالمعلومات التي يرغبون بها، المساعدة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها، تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لهيئة لظروف المناسبة لصناعة القرار، تسهيل عملية الاتصال بين النظام والمستفيد للرد على الاستفسارات المختلفة (النجار، 2010، 56).

يتضح مما سبق أن نظم المعلومات عبارة عن بيئة تحتوي على العديد من العناصر المتفاعلة فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها وإنتاج المعلومات وبها لمن يحتاجها لصناعة القرارات.

البعد الثاني تقييم الأداء (Performance appraisal):

يعرف تقييم الأداء بأنه: جهد منظم لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الإجراء الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المشتركة (عبد المحسن، 2008، 4).

كما يعرف تقييم الأداء بأنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى (المغربي، 2013، 130).

وتعد العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة، ويمكن أن تظهر من خلال ثلاثة محاور هي (الطشة، 2007، 41):

1- الإفصاح في تقييم الأداء: يجب التأكد من أن الموظف يفهم ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات، أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة ولذلك يجب على الرئيس إيفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر منه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب، ويرتبط الإفصاح بتقييم الأداء من خلال استخدام المديرين أساليب مختلفة للإفصاح.

2- الوضوح في تقييم الأداء: يعد مفهوم الإفصاح في تقييم أداء العاملين هاماً جداً، ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونها، فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف، بحيث يدخل مفهوم الإفصاح مرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء.

3- المشاركة في تقييم الأداء: تعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً هاماً وتتمثل أهميتها من خلال المشاركة في التخطيط، المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء، المشاركة في تشخيص الأداء.

البعد الثالث: المساءلة (Accountability):

تعرف المساءلة بأنها: مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد يكون سبق الموافقة عليها (هلال، 2007، 63).

كما تعرف بأنها: عملية وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها (أبو النصر، 2015، 118).

كما يقصد بها: العملية الإدارية التي يقوم بها القائد للتأكد من قيام التابعين بأداء مهامهم بفاعلية من خلال التقييم المستمر للأداء بهدف التحسين والتمكين (بطاح والطعاني، 2015، 215).

ويعد مفهوم الشفافية والمساءلة مترابطين يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة لن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدين. فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد 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 (الطراونة، والعضايلة، 2010، 70).

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات: (participation):

تُعبّر المشاركة عن اشتراك العاملين في مجموعات وإشراكهم في عملية صنع القرار، ولا يتسنى هذا الأمر إلا بوجود شفافية للتشريعات، والأنظمة، والسياسات داخل المؤسسات، حيث أن الإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية التي يتم عن طريقها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، ويدرك العاملون في المستويات مدى قيمتهم بالمشاركة الفعالة في كافة العمليات الإدارية للعاملين، من خلال معرفتهم باللوائح، القوانين، التشريعات، والتدفق الحر للمعلومات (الشفافية)، كما يتيح لهم تصحيح الأخطاء الإدارية دائماً، وتعتمد الشفافية الإدارية على عنصرين أساسيين، وهما: المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتيسير الحصول على المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسة (الحسنات، 2013، 61).

هذا وقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الشفافية ومن هذه التحديات: (الوازعي، 2014، 482)

- ضعف توافر الصدق والولاء المهني والوظيفي.
 - تهميش رأي المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - قلة الوعي بالشفافية وفقدان المرونة والعدالة.
 - المحاباة والتحيز للبعض والمحسوبية من قبل الإدارة.
 - ضعف تبني العدالة في تقييم العاملين.
 - ضعف المهارات القيادية لدى المديرين في مواجهة المشكلات وحلها.
- الإطار الميداني للبحث:**

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تحسينها وذلك على النحو الآتي:

- 1- التعرف على واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر، وذلك من خلال التعرف على درجة توافر الأبعاد الآتية:
 - نظم المعلومات
 - تقييم الأداء
 - المساءلة
 - المشاركة
- 2- التعرف على مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر.

أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكييم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

1- صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكييمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساقولاتها، وأهدافها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً.



وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ويضم (37) عبارة، والثاني: مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ويضم (10) عبارة، ويوضح الجدول (1) وصف أداة الدراسة.

جدول (1)

وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	المحور
10	نظم المعلومات
9	تقييم الأداء
10	المساءلة
8	المشاركة
37	الإجمالي
10	مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر
47	إجمالي أداة الدراسة

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول عبارات محاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012, 618)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور/البعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (2) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (2)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر		واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر							
		المشاركة		المساءلة		تقييم الأداء		نظم المعلومات	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.73	1	**0.65	1	**0.75	1	**0.75	1	**0.64	1
**0.70	2	**0.73	2	**0.80	2	**0.80	2	**0.73	2
**0.78	3	**0.75	3	**0.79	3	**0.79	3	**0.56	3
**0.73	4	**0.72	4	**0.75	4	**0.75	4	**0.68	4
**0.79	5	**0.71	5	**0.77	5	**0.77	5	**0.80	5
**0.78	6	**0.68	6	**0.75	6	**0.75	6	**0.76	6
**0.70	7	**0.69	7	**0.81	7	**0.81	7	**0.78	7
**0.69	8	**0.53	8	**0.81	8	**0.81	8	**0.73	8
**0.75	9			**0.73	9	**0.73	9	**0.76	9
**0.76	10			**0.77	10	**0.77	10	**0.64	10
-	الارتباط بالدرجة الكلية	**0.87	الارتباط بالدرجة الكلية	**0.81	الارتباط بالدرجة الكلية	**0.76	الارتباط بالدرجة الكلية	**0.81	الارتباط بالدرجة الكلية

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور/البعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من المعادلة (Johnson, B. & Larry C., 2013, 171):

$$\alpha = \frac{K \times \bar{r}}{1 + (K - 1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل ثبات ألفا كرونباخ، و K عدد العبارات، و \bar{T} متوسط قيم معاملات الارتباط بين العبارات the average correlation between the items. ويوضح الجدول (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول (3)
معاملات الثبات لأداة الدراسة

مستوى الثبات	معامل ألفا	المحور
مرتفع	0.92	نظم المعلومات
	0.89	تقييم الأداء
	0.95	المساءلة
	0.90	المشاركة
	0.97	الإجمالي
	0.94	مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر
	0.93	إجمالي أداة الدراسة

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.93)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (0.89) إلى (0.97)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

طبقاً لحدود الدراسة فقد تم إجراء الدراسة الميدانية ببعض كليات جامعة الأزهر، وهي كليات: أصول الدين والتربية والصيدلة من فرع البنين، وكليات: الدراسات الإنسانية والدراسات الإسلامية والعربية والصيدلة من فرع البنات، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن جامعة الأزهر للعام الدراسي 2020م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المذكورة يبلغ (814)، كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4)

وصف مجتمع الدراسة

الإجمالي	الدرجة الوظيفية			الكلية	الفرع
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		
78	39	19	20	أصول الدين	البنين
157	78	49	30	التربية	
150	70	37	43	الصيدلة	
182	121	39	22	الدراسات	البنات
155	103	35	17	الدراسات	
92	55	23	14	الصيدلة	
814	466	202	146	الإجمالي	

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من أفضل طرق المعاينة المعروفة، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. (Dattalo, 2008,4) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية (Marguerite G. et al, 2006, 146):

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.05) وتساوي (3.841)، و N حجم المجتمع، و P تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (0.5)، و d هي درجة الدقة وتساوي (0.05).

وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (261) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المستهدفة، وقد قام الباحث بتوزيع (350) استبانة ورقيا وإلكترونيا على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر فبراير ومارس من عام 2021م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول (5) الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق أداة الدراسة.



جدول (5)

الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق أداة الدراسة

النسبة المئوية (من إجمالي الاستبانات الموزعة)	العدد	الاستبانات
%100.00	350	الاستبانات الموزعة على أفراد المجتمع المستهدف
%93.14	326	الاستبانات المستردة (عادت للباحث بالفعل)
%6.86	24	الاستبانات المفقودة (مفقودة أثناء التطبيق)
%1.71	6	الاستبانات المستبعدة (لعدم اكتمال البيانات)
%91.43	320	الاستبانات المكتملة (الخاضعة للتحليل)

يتضح من الجدول (5) أنه بعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات المستردة (326) استبانة بنسبة (93.14%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، حيث فقدت (24) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (6.86%)، وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (6) استبانة بنسبة (1.71%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليقتصر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل على (320) استبانة فقط بنسبة (91.43%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية للمجتمع على النحو الموضح بالجدول (6).

جدول (6)

وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية		
أستاذ	80	%25.00
أستاذ مساعد	75	%23.44
مدرس	165	%51.56
المنصب الإداري		

المتغير	العدد	النسبة المئوية
شغل أو يشغل منصباً إدارياً	61	19.06%
لا يشغل منصباً إدارياً	259	80.94%
قطاع الكلية		
عملية	112	35.00%
نظرية	103	32.19%
شرعية	105	32.81%
اعتماد الكلية		
معتمدة	208	65.00%
غير معتمدة	112	35.00%
الفرع		
بنين	173	54.06%
بنات	147	45.94%
الإجمالي	320	100.00%

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

- عدد أفراد العينة بحسب الدرجة الوظيفية (80) أستاذ، و(75) أستاذ مساعد، و(165) مدرس.
- عدد أفراد العينة من الذين يشغلون منصباً إدارياً بلغ (61) عضو، في حين بلغ عدد الذين لا يشغلون منصباً إدارياً (259) عضو.
- تم تطبيق أداة الدراسة على كليات ممثلة لقطاعات الجامعة المختلفة، حيث بلغ الذين تم تطبيق الأداة عليهم من الكليات الشرعية (105)، ومن الكليات النظرية (103)، ومن الكليات العملية (112).
- رُوعي في تطبيق أداة الدراسة التنوع في التطبيق بين كليات معتمدة وغير معتمدة، وبلغ عدد أعضاء الذين تم استفتاؤهم في الكليات المعتمدة (208) عضو، وفي الكليات غير المعتمدة (112) عضو.
- تم تطبيق إدارة الدراسة على عينة من كليات البنين وكليات البنات، فبلغ عدد الأعضاء الذين تم استفتاؤهم في فرع البنين (173) عضو، وفي فرع البنات (147) عضوة.

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تطلب ذلك تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات: بحيث يتم الكشف عن أقل الاستجابات وأكبرها تكراراً، ويتم حساب النسبة المئوية لتكرار لكل استجابة بقسمة تكرار كل من (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات.
- 2- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية، حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة/بُعد/محور في الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من العلاقة الآتية (Weiss, 2012,95):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الحسابي من العلاقة التالية (السيد، 1986، 319):

$$\text{المتوسط الحسابي} = (3 \times \text{تكرار "كبيرة"} + 2 \times \text{تكرار "متوسطة"} + 1 \times \text{تكرار "ضعيفة"}) \div \text{عدد العينة}$$

من خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة/بُعد/محور يمكن معرفة درجة التوافق/الموافقة المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات متساوية لتحديد مدى كل استجابة من الاستجابات الثلاث (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)، ويوضح الجدول (7) طريقة الحكم على درجة التوافق/الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي.

جدول رقم (7)

الحكم على درجة التوافق/الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافق/الموافقة
من 1 وحتى 1.66	ضعيفة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	كبيرة

3- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية (Weiss, 2012, 106):

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث x_i هي الدرجات و \bar{x} المتوسط الحسابي و n عدد أفراد العينة، ويجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

4- معامل الاختلاف: للمقارنة بين درجة تشتت استجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية، ويتم حساب قيمة معامل الاختلاف من العلاقة (علي، 2010، 152):

$$CV = \frac{s}{\bar{x}} \times 100$$

حيث s تمثل الانحراف المعياري، و \bar{x} تمثل المتوسط الحسابي.

5- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار الخامس والعشرون لعام 2017م من البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- النتائج الإجمالية لواقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تحسينها يوضح الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافق/الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تحسينها.

جدول (8)

النتائج الإجمالية لواقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومعوقاتهما ومقترحات تحسينها

الترتيب	درجة التوافر/الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	متوسطة	33.30%	0.57	1.70	نظم المعلومات
4	ضعيفة	30.05%	0.48	1.60	تقييم الأداء
1	متوسطة	35.67%	0.62	1.73	المساءلة
3	متوسطة	32.93%	0.55	1.67	المشاركة
-	متوسطة	29.60%	0.50	1.68	الإجمالي
-	كبيرة	14.91%	0.40	2.67	مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر

يتضح من النتائج بالجدول (8) ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.68)، وهو ما على وجود قصور في واقع الشفافية الإدارية بهذه الكليات، وهو ما يتفق مع دراسة (محمد بن وآخرون 2018).
- يوجد تفاوت في درجة توافر أبعاد الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد المساءلة في المرتبة الأولى بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.73)، يليه بُعد نظم المعلومات في المرتبة الثانية بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.70)، يليه بُعد المشاركة في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.67)، بينما يأتي بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر "ضعيفة" بمتوسط حسابي (1.60).

- بالنسبة لأبعاد الشفافية الإدارية تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول تقييم الأداء حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (30.05%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول المساءلة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (35.67%).
- جاءت درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.67)، وهو ما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على أهمية تلك المقترحات في تحسين الشفافية الإدارية.

ب- النتائج التفصيلية لمحاور الاستبانة:

المحور الأول: واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر

يمكن عرض النتائج الخاصة بواقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر كالآتي:

البُعد الأول: نظم المعلومات

يوضح الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد نظم المعلومات

جدول (9)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد نظم المعلومات

م	العبرة	الاستجابات			الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تتسم المعلومات المتاحة بالكلية بالدقة والوضوح.	15.31%	36.25%	48.44%	0.73	متوسطة	8
2	يتم تبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة بالكلية.	16.25%	36.56%	47.19%	0.74	متوسطة	6
3	يلبي نظام المعلومات بالكلية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين.	10.94%	42.50%	46.56%	0.67	ضعيفة	9



م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
4	توجد أدلة إرشادية واضحة للخدمات التي يقدمها نظام المعلومات بالكلية (مثل دليل الدراسات العليا، دليل الطلاب المستجدين). توفر الكلية قنوات اتصال مختلفة للإجابة عن كافة أسئلة واستفسارات منسوبيها (مثل صندوق الشكاوى والمقترحات، موقع للكلية ...)	59	128	133	1.77	متوسطة	2	
5	يتم تحديث قواعد بيانات النظام بالكلية بشكل دوري.	63	111	146	1.74	متوسطة	3	
6	يساعد نظام المعلومات بالكلية على سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين.	55	117	148	1.71	متوسطة	5	
7	تتوفر نظم اتصالات فعالة تساهم في توفير المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب.	60	109	151	1.72	متوسطة	4	
9	تتوفر وسائل فعالة لنشر المعلومات بالكلية.	63	126	131	1.79	متوسطة	1	
10	يتم تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات بكفاءة.	40	112	168	1.60	ضعيفة	10	

الترتيب	درجة التوافق	الانحراف المعياري	الاستجابات			م	العبارة
			المتوسط الحسابي	كبيرة	متوسطة		
.	متوسطة	0.57	1.70	إجمالي يُعد نظم المعلومات			

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافق إجمالي يُعد نظم المعلومات تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.70)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافق على مستوى العبارات من (1.60) إلى (1.79)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة. وهو ما يتفق مع دراسة (عبدالمجيد، ورخا 2018)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافق يلاحظ أن عبارة (تتوفر وسائل فعالة لنشر المعلومات بالكلية) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (1.79)، وانحراف معياري (0.75). وربما يرجع ذلك إلى تنوع وسائل نشر المعلومات والإرشادات بالكلية مثل صفحات الكليات على مواقع التواصل الاجتماعي، مجموعات الواتس (WhatsApp)، فضلاً عن مواقع الكليات ولوحات الحائط بمدخل الكليات. كما جاءت العبارة (توجد أدلة إرشادية واضحة للخدمات التي يقدمها نظام المعلومات بالكلية) (مثل دليل للدراسات العليا، دليل الطلاب المستجدين) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.77)، وانحراف معياري (0.74). وربما يشير ذلك على اهتمام الكليات بضرورة توافر أدلة إرشادية لجميع الخدمات التي تقدمها مما يسهل على متلقي الخدمة معرفة خطوات إنهاء الخدمات بسهولة ويسر.

وجاءت العبارة (يتم تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات بكفاءة) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.60)، وانحراف معياري (0.70). وربما يرجع ذلك إلى قلة الوقت المتاح أمام العاملين في تلقي التدريبات اللازمة، أو لقلة التمويل اللازم لعقد هذه الدورات التدريبية للعاملين.

وجاءت العبارة (يلبي نظام المعلومات بالكلية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين)، في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي (1.64)، وانحراف معياري (0.67). وربما يشير ذلك أن نظام المعلومات المتاح بالكليات لا يلبي احتياجات كافة المستخدمين، وينصب جُل اهتمام تلك النظم على ما يلبي احتياجات الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى، ولا يلبي احتياجات المستخدمين في مرحلة الدراسات العليا.



البُعد الثاني: تقييم الأداء:

يوضح الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم الأداء.

جدول (10)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تقييم الأداء

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	يتم تقييم أداء جميع العاملين بشكل دوري.	21	125	174	1.52	0.62	9	
		6.56%	39.06%	54.38%				
2	يتم تقييم أداء العاملين من عدة أطراف (زميله في العمل، رؤوسيه، الرئيس المباشر، المستفيدين).	25	145	150	1.61	0.63	3	
		7.81%	45.31%	46.88%				
3	يتم توثيق عملية تقييم الأداء بكل دقة	29	117	174	1.55	0.66	8	
		9.06%	36.56%	54.38%				
4	يتم اطلاع العاملين على نتائج عملية تقييمهم.	26	134	160	1.58	0.64	6	
		8.13%	41.88%	50.00%				
5	يُسمح للعاملين بمناقشة تقارير الأداء المرتبطة بوظائفهم	28	162	130	1.68	0.63	1	
		8.75%	50.63%	40.63%				
6	يتم تطوير آليات التقييم وأدواته بصفة دورية.	25	134	161	1.58	0.63	5	
		7.81%	41.88%	50.31%				
7	يتم مراجعة معايير ومستويات تقييم الأداء داخل الكلية بصفة دورية.	33	129	158	1.61	0.67	4	
		10.31%	40.31%	49.38%				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
8	يتم مراعاة الحيادية والموضوعية في عملية تقييم الأداء.	38	109	173	1.58	0.69	7	
		%11.88	%34.06	%54.06				
9	تقوم الكلية بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكشف عنها عمليات التقييم.	50	117	153	1.68	0.73	2	
		%15.63	%36.56	%47.81				
	إجمالي بُعد تقييم الأداء				1.60	0.48	-	

يتضح من الجدول (10) أن درجة توافر إجمالي بُعد تقييم الأداء تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.60)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.52) إلى (1.68)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أن العبارة (يُسمح للعاملين بمناقشة تقارير الأداء المرتبطة بوظائفهم) جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (1.68)، وانحراف معياري (0.63). وربما يرجع ذلك إلى سيادة بعض من النمط الديمقراطي في إدارة بعض الكليات الجامعة. كما جاءت العبارة (تقوم الكلية بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكشف عنها عمليات التقييم) في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (1.68)، وانحراف معياري (0.73). وربما يرجع ذلك على حرص الكليات على تجنب الأخطاء والعمل على تصحيحها بقدر المستطاع، خاصة مع حرص الكليات على استمرار اعتمادها.

وجاءت العبارة (يتم تقييم أداء جميع العاملين بشكل دوري) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.52)، وانحراف معياري (0.62). وقد يشير ذلك إلى اعتماد الكليات على نظم التقييم والتقارير السنوية التي تم اعتمادها من قبل الدولة في قانون الخدمة المدنية الجديد، وضعف لجؤهم إلى نظم تقييم دورية (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية).

وجاءت العبارة (يتم توثيق عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية) في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي (1.55)، وانحراف معياري (0.66). وربما يشير ذلك إلى ضعف عملية توثيق عملية التقييم أنها تتم بشكل روتيني، ولا يتم مراعاة الموضوعية فيها بشكل دقيق، وتتم بناءً على أهواء رؤساء الأقسام الإدارية.

البُعد الثالث: المساءلة

يوضح الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المساءلة

جدول (11)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المساءلة

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تساعد على حل المشكلات الإدارية والتعليمية والأكاديمية.	60	122	138	1.76	0.75	2	
		18.75%	38.13%	43.13%				
2	تسهم في ضبط العاملين والتزامهم التنظيمي.	66	103	151	1.73	0.78	5	
		20.63%	32.19%	47.19%				
3	تحسن من فرص المنافسة بين العاملين.	57	116	147	1.72	0.75	6	
		17.81%	36.25%	45.94%				
4	تنمي الثقة الرأسية (بين الإدارة والعاملين).	57	111	152	1.70	0.75	9	
		17.81%	34.69%	47.50%				
5	تنمي الثقة الأفقية (بين العاملين بعضهم البعض).	49	129	142	1.71	0.72	7	
		15.31%	40.31%	44.38%				
6	تسهم في تنشيط التفكير الإبداعي لدى الإدارة والعاملين.	48	114	158	1.66	0.73	10	
		15.00%	35.63%	49.38%				
7	تساعد على مراقبة البرامج التعليمية وضمان جودتها.	60	108	152	1.71	0.76	8	
		18.75%	33.75%	47.50%				

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
8	تهدف إلى التحسين المستمر ومواكبة المستجدات	64	110	146	0.77	متوسطة	4
9	تسهم في تنمية البعد الأخلاقي لدى منسوبي الكلية.	64	127	129	0.75	متوسطة	1
10	تسهم في جعل القرارات الإدارية أكثر منطقية.	62	117	141	0.76	متوسطة	3
-	إجمالي بُعد المسألة				0.62	متوسطة	-

يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر إجمالي بُعد المسألة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.73)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.66) إلى (1.80)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أن العبارة (تسهم في تنمية البعد الأخلاقي لدى منسوبي الكلية) جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (1.80)، وانحراف معياري (0.75). وربما يشير ذلك إلى إيمان البعض بضرورة توفر البعد الأخلاقي في معاملاتهم وإدارة أعمالهم، ويرجع ذلك إلى تمسكهم بالقيم التنظيمية التي اشتقت من الدين الإسلامي بشكل كبير.

وجاءت العبارة (تساعد على حل المشكلات الإدارية والتعليمية والأكاديمية) في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.75). ذلك أن مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ومعرفة نواحي القصور فيه يساعد في العمل على تفادي ذلك القصور، بجميع جوانبه الإدارية والتعليمية والأكاديمية.

وقد جاءت العبارة (تسهم في تنشيط التفكير الإبداعي لدى الإدارة والعاملين) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.73). وربما يشير ذلك عملية المساءلة لا تؤتي الهدف منها بشكل كبير، وأن العاملين يقومون بأعمالهم تخوفاً من العقاب، ولا يعملون على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

وجاءت العبارة (تنمي الثقة الرأسية (بين الإدارة والعاملين) في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي (1.70)، وانحراف معياري (0.75). وربما يتضح من ذلك ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

البُعد الرابع: المشاركة

يوضح الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشاركة

جدول (12)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المشاركة

الترتيب	درجة التوافق	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري		الاستجابات			العبارة	م
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
6	ضعيفة	0.67	1.63	154	131	35	ك يتم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات.	1
				%48.13	%40.94	%10.94	%	
7	ضعيفة	0.71	1.62	164	114	42	ك يتم تشجيع العاملين على إبداء الرأي بحرية.	2
				%51.25	%35.63	%13.13	%	
5	ضعيفة	0.74	1.66	159	110	51	ك تهتم الإدارة العليا بالكلية بأراء العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير الكلية بحرية.	3
				%49.69	%34.38	%15.94	%	
4	متوسطة	0.73	1.67	155	115	50	ك يتم فتح حوار مع العاملين ك التعرف على آرائهم بشأن القرارات المتخذة.	4
				%48.44	%35.94	%15.63	%	
2	متوسطة	0.69	1.71	135	142	43	ك تقوم إدارة الكلية بتفويض الصلاحيات للعاملين.	5
				%42.19	%44.38	%13.44	%	

رقم	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
4	متوسطة	0.73	1.67	156	115	49	ك يتم الإعلان عن القرارات المتخذة بصورة واضحة. %
				%48.75	%35.94	%15.31	
1	متوسطة	0.72	1.73	138	130	52	ك يتم تمثيل العاملين في مجلس الكلية. %
				%43.13	%40.63	%16.25	
3	متوسطة	0.77	1.68	162	97	61	ك تتخذ الكلية قرارات تناسب إمكانات العاملين فيها. %
				%50.63	%30.31	%19.06	
.	متوسطة	0.55	1.67	إجمالي بُعد المشاركة			

يتضح من الجدول (12) أن درجة توافر إجمالي بُعد المشاركة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.67)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1.62) إلى (1.73)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أن العبارة (يتم تمثيل العاملين في مجلس الكلية) في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.72). حيث أنه بالفعل يوجد في تشكيل مجالس الكليات عضو من لجنة شئون الطلاب وعضو من لجنة الدراسات العليا والبحوث وعضو من لجنة البعثات والمهمات العلمية من الإداريين المختصين بكل لجنة (طبقاً للمادة 135 من قانون تنظيم الأزهر).

وجاءت العبارة (تقوم إدارة الكلية بتفويض الصلاحيات للعاملين) في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.69). ويشير ذلك إلى حرص إدارة الكلية على زيادة ثقة العاملين فيها وتكليفهم بمهام وتفويض الصلاحيات لهم بما يساهم في إنجاز المهام، مما يساهم في زيادة تفرغ إدارة الكليات في التصدي للقرارات الاستراتيجية.

وجاءت العبارة (يتم تشجيع العاملين على إبداء الرأي بحرية) في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.62)، وانحراف معياري (0.71). وربما يشير ذلك إلى ضعف إقبال إدارة بعض الكليات على تشجيع العاملين على الرأي إيماناً منهم بأن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت والتأخر في إنجاز الأعمال.

وجاءت العبارة (يتم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرارات) في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي (1.63)، وانحراف معياري (0.67). وربما يدل ذلك على انفراد الكليات باتخاذ

القرار بشكل مركزي، واقتصره على ما يجري اتخاذه بمجالس الأقسام، وضعف مشاركتهم إلا في بعض الأعمال التي تقتضي مشورتهم مثل الترتيب لأعمال الامتحانات، الترتيب لقاءات الدراسة وما شابه ذلك.

المحور الثاني: مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر

يوضح الجدول (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات محور مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر.

جدول (13)

استجابات عينة الدراسة حول مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	توفير قنوات اتصال مباشرة بين إدارة الكلية والعاملين.	230	88	2	0.47	كبيرة	3	
		71.88%	27.50%	0.63%				
2	الإفصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية.	203	111	6	0.52	كبيرة	10	
		63.44%	34.69%	1.88%				
3	عقد دورات تدريبية للعاملين لنشر ثقافة الشفافية الإدارية.	238	74	8	0.50	كبيرة	2	
		74.38%	23.13%	2.50%				
4	إتاحة كافة البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها المستفيدون داخل الكلية وخارجها على موقعها الإلكتروني.	218	94	8	0.53	كبيرة	8	
		68.13%	29.38%	2.50%				
5	تحديث نظم المساءلة باستمرار بما يتوافق ومستجدات العمل والفكر الإداري.	217	101	2	0.48	كبيرة	5	
		67.81%	31.56%	0.63%				

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
6	تحديث نظم المساءلة بما يتفق وتوصيف المهام والمسئوليات والإجراءات المتبعة في انحاء العما..	214	103	3	2.66	0.49	كبيرة	7
7	تنمية قيم الرقابة الذاتية لدى العاملين	208	107	5	2.63	0.51	كبيرة	9
8	مراعاة العدالة في تقييم أداء جميع العاملين.	224	87	9	2.67	0.53	كبيرة	6
9	تعزيز المشاركة في صنع القرارات بين جميع العاملين.	225	91	4	2.69	0.49	كبيرة	4
10	يتم عقد ورش عمل لتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم التي نص عليها القانون واللوائح المنظمة.	234	81	5	2.72	0.49	كبيرة	1
	إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر				2.67	0.40	كبيرة	

يتضح من الجدول (13) أن درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.67)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على مستوى العبارات من (2.62) إلى (2.72)، أي أن المقترحات جاءت درجة الموافقة عليها جميعاً في مستوى كبيرة، وبترتيب المقترحات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة يلاحظ أن العبارة (عقد دورات تدريبية للعاملين لنشر ثقافة الشفافية الإدارية) جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.50). ويشير ذلك إلى أن أهم متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية هو غرس ثقافة الشفافية الإدارية لدى العاملين، ولا يتم ذلك إلا عن طريق دورات تدريبية ومحاضرات للعاملين.

وجاءت العبارة (يتم عقد ورش عمل لتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم التي نص عليها القانون واللوائح المنظمة) في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري

(0.49). وذلك لأهمية معرفة العاملين بما لهم وما عليهم، والذي يسهم بشكل كبير في إنجاز العاملين لمهامهم ومسئولياتهم بشكل كبير، ومعرفة عواقب تأخير الأعمال أو التساهل في إنجازها.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (الإفصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.52). ويدل ذلك على أن عملية الإفصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية لا تفيد بشكل كبير في تحسين الشفافية الإدارية.

وجاءت العبارة (تنمية قيم الرقابة الذاتية لدى العاملين) في الترتيب قبل الأخير، بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.51). ويؤكد ذلك على أن الرقابة الذاتية بقدر أهميتها في تنمية الإحساس بالمسئولية لدى العاملين، فإنه لا يمكن أن تقتصر عملية الرقابة عليها، فهي لا تحقق العدالة بين العاملين بشكل كبير.

النتائج والتوصيات:

أسفرت الدراسة الميدانية لواقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تحسينها عن مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- 1- جاءت درجة التوافق لإجمالي واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.68).
 - 2- يوجد تفاوت في درجة توافق أبعاد الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد المساءلة في المرتبة الأولى بدرجة توافق "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.73)، يليه بُعد نظم المعلومات في المرتبة الثانية بدرجة توافق "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.70)، يليه بُعد المشاركة في المرتبة الثالثة بدرجة توافق "متوسطة" بمتوسط حسابي (1.67)، بينما يأتي بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بدرجة توافق "ضعيفة" بمتوسط حسابي (1.60).
 - 3- بالنسبة لأبعاد الشفافية الإدارية تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول تقييم الأداء حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (30.05%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول المساءلة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (35.67%).
 - 4- جاءت درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (2.67).
- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة النظرية والميدانية فإنها توصي بما يلي:
- العمل على نشر ثقافة الشفافية الإدارية بين العاملين من خلال دورات تدريبية وورش عمل.

-
- ضرورة الكشف عن البيانات والمعلومات التي تسهم في تحسين العمل.
 - الحرص على بناء نظام معلومات يتسم بالدقة والوضوح والسرعة.
 - العمل على توفير قنوات اتصال مباشرة بين إدارة الكلية والعاملين. والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تعدد وسائل الاتصال.
 - العمل على مشاركة العاملين في صناعة القرارات واتخاذها، وتقبل آراءهم والأخذ بمقترحاتهم.
 - الحرص على مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم.
 - ضرورة تحديث نظم المساءلة وتقييم الأداء بشكل مستمر.
 - ضرورة أن تتسم نظم المساءلة وتقييم الأداء بالموضوعية والنزاهة.
 - ضرورة اتباع نظاماً إدارياً عادلاً في تقييم الأداء، مع ضرورة إطلاع جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم خلال عملية التقييم.
 - نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.
 - تنمية قيم الثقة الأفقية بين العاملين، والثقة الرأسية بين الإدارة والعاملين.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2015): الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005): مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- إسماعيل، رامي يوسف علي (2013): استراتيجية مقترحة للتنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر.
- بطاح، أحمد محمد، والطعاني، حسن أحمد (2015): الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر.
- بيومي، هشام بيومي محمد (2017): متطلبات تطبيق نظام معلومات استراتيجي للإدارة الجامعية بجامعة الأزهر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- جلال، أبو بكر أحمد صديق (2009): تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر.
- حرب، نعيمة محمد (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الداهمة، سليمان مصطفى (2008): أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع
- الراشدي، سعيد علي. (2007). الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السيد، فؤاد البيهي (1986). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، (ط5)، القاهرة: دار المعارف، ص319.
- الشدي، ندى إبراهيم. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. التربية (الأزهر)، 40(189).
- الشهري، عبد الله بن عوض (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الشياب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد (2011): مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006): التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي.
الطراونة، رشا نايل حامد، والعضايلة، علي محمد عمر (2010): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1).
- الطشة، غنيم حمود (2007): درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية.
- الطوب، ريم بنت عبد العزيز بن إبراهيم. (2019). آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية بجامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 3(22). 1-27.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2008): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، المكتبة الأكاديمية.
- علي، سعيد السيد إسماعيل (2010). مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية.
- قنديلجي، عامر إبراهيم، والجنابي، علاء الدين عبد القادر (2014): نظم المعلومات الإدارية ط 8، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمددين، حشمت عبد الحكم؛ فضل، محمود عبد التواب عبد التواب؛ وجمال، أبو بكر أحمد صديق (2018): تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي الرابع، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر (التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين) (التعليم الجامعي) أبريل لسنة 2018م.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2013): إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات.
- النجار، فايز جمعة (2010): نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط 3، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2007): مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الوازي، سليمان عبد الله (2014): درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1).
- يسري الحسنات (2013م): واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة في الدبلوم المهني (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية، إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة.



ثانياً: المراجع العربية مترجمة:

- Abu Al-Nasr, M. M., (2015): *Good Governance in the Management of High Quality Institutions*, The Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Karim, A. F., (2005): *The concept of transparency in senior management and its relationship to administrative communication*, unpublished Ph.D. thesis, University of Jordan, Amman.
- Ismail, R. Y., (2013): *A proposed strategy for the administrative development of academic leaders in the faculties of Al-Azhar University in the light of the knowledge management approach*, unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Battah, A. M., & Al-Taani, H. A., (2015): *Educational administration, a contemporary vision*, Dar Al-Fikr.
- Bayoumi, H. B., (2017): *Requirements for implementing a strategic information system for university management at Al-Azhar University*, unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Galal, A. A., (2009): *Developing the administration of Al-Azhar University using the approach of re-engineering in the light of electronic management*, an unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Cairo, Al-Azhar University.
- Harb, N. M., (2011): *The reality of administrative transparency and the requirements for its application in Palestinian universities in the Gaza Strip*, an unpublished master's thesis, the Islamic University of Gaza.
- Al-Dalhama, S. M., (2008): *Fundamentals of Accounting Information Systems and Information Technology*, Al-Riwaq Publishing and Distribution Establishment
- Al-Rashidi, Saeed Ali. (2007). *Management with transparency*. Dar Treasures of Knowledge for Publishing and Distribution.
- El-Sayed, F. E., (1986). *Statistical Psychology and Measurement of the Human Mind, (5th Edition)*, Cairo: Dar Al Maaref, p. 319.
- Al-Shiddi, N. I., (2021). The degree of practicing administrative transparency at Shaqra University from the point of view of the faculty members. *Education (Al-Azhar)*, 40.(189)

- Al-Shehri, A. A., (2020). *Administrative Transparency in Educational Institutions*, Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Sheyab, A. M., & Abu Hammour, A. M., (2011): *Contemporary Administrative Concepts*, Academics for Publishing and Distribution.
- Al-Serafy, M. A., (2006): *Organizational Development*, Dar Al-Fikr University.
- Al-Tarawneh, R. N., & Al-Adayleh, A. M., (2010): The impact of applying transparency on the level of administrative accountability in Jordanian ministries, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 6.(1)
- Al-Tasha, G. H., (2007): *The degree of commitment to administrative transparency in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the point of view of teachers in it*, an unpublished master's thesis, Amman Arab University.
- El-Toob, R. A., (2019). Suggested mechanisms to activate administrative transparency in public universities in the Kingdom of Saudi Arabia: a field study at the University of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences: The National Research Center Gaza*, 3(22). 1-27.
- Abdel Mohsen, T. M., (2008): *Recent trends in evaluation and performance excellence: Six Sigma and the Balanced Score Card*, Academic Library.
- Ali, S. E., (2010). *Principles of Descriptive and Applied Statistics*, Horus International Foundation.
- Kandilji, A. I., & Al-Janabi, A. A., (2014): *Management Information Systems, 8th edition*, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Muhammedin, H. A., & Fadl, M. A., & Galal, A. A., (2018): Developing the administration of Al-Azhar University in light of the entrance to administrative transparency “from the point of view of the faculty members, *Fourth International Conference, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University (Education and the challenges of the twenty-first century (university education)* April 2018 AD.
- Al-Maghraby, M. A., (2013): *Human Resources Management*, Universities Publishing House.
- Al-Najjar, F. J., (2010): *Management Information Systems An Administrative Perspective, 3rd Edition*, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.



-
- Helal, M. A., (2007): *Skills of Resisting and Confronting Corruption: Recent Trends in Fighting Corruption*, Cairo: Performance and Development Center.
- Al-Wazi'i, S. A., (2014): The degree of commitment of public secondary school principals to the application of transparency from the teachers' point of view, a field study, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15.(1)
- Yousry A., (2013): *The reality of administrative transparency requirements for civil society organizations and the role of the relevant authorities in enhancing them, a thesis in the professional diploma* (unpublished), the Islamic University, the Institute of Community Development, the Department of Civil Society Organizations, Gaza.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Breton, A. (Ed.). (2007). *The Economics of Transparency in Politics*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Chriqui. J. F. & Chalounka. F. J. (2011). Transparency and oversight in local wellness policies. *Journal of School Health*, 81(2), 114-121.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed), USA: Pearson Education Inc.
- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality*. oxford university press.
- Egorov, E. E. (2015). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives. *International Education Studies*, 8(5), 191-204.
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2017). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 674-687..
- Grimmelikuijsen, S. G. & Welch, E. W. (2012). Developing And Testing A Theoretical Framework For Computer-Mediated Transparency Of Local Governments. *Public Administration Review*, 72 (4).

-
- Johnson. R. B.. & Christensen. L. (2013). Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches (5th Ed.). Sage publications.
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2006). Methods in educational research: From theory to practice. John Wiley & Sons.
- Weiss, N. (2012). Introductory Statistics (9th ed), Arizona, USA: Pearson Education Inc.