

## واقع ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

أ.م.د/ دينا كمال محمود

أستاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية  
الرياضية للبنات جامعة حلوان

أ.م.د/احمد كمال محمود

أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة  
حلوان

### مقدمة ومشكلة البحث :

لقد أدركت الأمم أهمية العلم وأولته جانبا كبيرا من الاهتمام رغبة منها في مواكبه العصر ، فتركزت الجهود علي نشره فأنشأت الوزارات والجامعات والمدارس وبدأت الدول تتسابق في تقديم أفضل العلوم لأبنائها وبدأت عملية التطوير في القطاع الحيوي في كل جوانبه بداية من الوزارات مرورا بالجامعات والكليات .

وبناءً عليه حظيت عملية التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية الأكاديمية بجانب كبير من الاهتمام إلي الحد الذي جعل المفكرين يطلقون علي هذا العصر عصر التغيير والتجديد والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية ، باعتبار التطوير احدي الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها ، فبدأت عمليات التطوير وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير ، أيضا تطبيق الاداره التشاركية ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد من أهم مداخل التطوير ، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب علي الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة وكذلك تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلي تنظيم سليم قادر علي مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة .

تدخل مؤسسة التعليم العالي الألفية الثالثة محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والإقليمية وتحديات العصر الذي يستمر بالانفجار المعروض والتكنولوجي ، وثورة معلوماتية غير مسبوقه جعلت العالم قرية كونية صغيرة مفتوحة الحدود فضلا عن تداعيات العولمة التي حملت معها مفاهيم الانفتاح والحرية والتفاعل الإنساني وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم ، فالاتجاه نحو البيروقراطية والروتين والفساد أصبح غير مقبولا في وقتنا الحالي (٢ : ١٤) .

وتشكل الجامعات بمجمل أهدافها ووظائفها منظومة رئيسية في المجتمع الذي تتواجد فيه وتقوم بدور مؤثر في تنمية الفرد فكريا ووجدانيا ومعرفيا ليكون قادرا علي التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها لما فيه النفع والفائدة لنفسه ولمجتمعه ، وتواجه الجامعات والكليات العديد من المشكلات التي أدت إلي تدني جوده التدريس والبحث العلمي وانخفاض الكفاءة الداخلية ، وهو

ما اوجد أزمة علي المستوي العالمي نتيجة لضعف قدره الجامعات علي الاتجاه السريعة والمتلاحقة للمتغيرات في مختلف مجالات المعرفة وتوفير متطلبات التنمية الشاملة ، وهو ما ينطبق بشكل كبير علي الجامعات المصرية وكلياتها ، ويفرض مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإيجاد حلول مناسبة لتطوير برامجها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية ، ومعالجة أي قصور في أدائها ، وهذا لا يتأتى دون حصولهم علي معلومات دقيقة تسمحهم في إزالة أي لبس غموض قد يعرض مصداقية أنظمة الجامعات (١٤ : ٢٣) .

نظرا لان الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوي : النوع الأول يتعلق بالقوي الداخلية (تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه) والنوع الثاني يرتبط بقوي من خارج الجامعة (البيئة الخارجية للجامعة) وهذا يستلزم من الجامعة بصفة عامة وكليات التربية الرياضية بصفة خاصة تعزيز الشفافية الإدارية وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسئوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين أعضاء هيئة التدريس وتشجيع العمل بروح الفريق وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادها ، وموضوعية تقييم أدائهم وإشراكهم في صناعة القرار وتحفيزهم وتنمية الرقابة الذاتية ووضوح قنوات الاتصال ، وتعمل الشفافية أيضا علي تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (١٦ : ٣١) .

ظهر مصطلح الشفافية الإدارية نتيجة للتوجه العالمي لإدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالجانب الأخلاقي والتي أصبحت ضرورة لتنمية التنظيمات الإدارية حتي تستطيع مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة ، وعرفت الشفافية بان الاداره بالشفافية " تعني التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة " ، ومن خلال هذا التعريف يمكن إبراز خصائص الاداره بالشفافية فيما يلي :

- أنها طريقة واضحة أي لا شئ غامض أو سري من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات واتخاذها سواء بالتقييم أو تقديم الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع أعضاء هيئة التدريس والمعاونين .
- طريقة جديدة للتفكير والتصرف من حيث أن الجميع مسئولون عن تحقيق النتائج بالأهداف ويخضع الجميع لنظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس .
- طريقة لدمج المصالح فنجاح المؤسسة يعود علي أعضاء هيئة التدريس والمعاونين ، وذلك ببقائهم في وظائفهم وهذا مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخطط لها بالكلية ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم .
- طريقة للابتكار والتحفيز فالجميع يسعي للتميز لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية (١١ : ٢٦ ، ٢٧) .

تلعب الكليات بصفة عامة وكليات التربية الرياضية بصفة خاصة دورا كبيرا في ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطور التي يجب

علي جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمولة بها ومحاولة إيجاد سبيل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري .

وعليه يحاول هذا البحث تسليط الضوء علي درجة ممارسة القيادات الاكاديمية للشفافية الإدارية كما يتصورها أعضاء هيئة التدريب ومعاونيهم بكليات التربية الرياضية ، كما تسعى هذه الدراسة للتعرف علي المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية في كليات التربية الرياضية بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة ، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل علي تفعيلها .

ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما درجة ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ؟

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلي التعرف علي واقع ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، من تحديد مدي :

- ١- الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل .
- ٢- الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات .
- ٣- الإعلان عن إجراءات واليات العمل .
- ٤- وضوح أساليب الاتصال الإداري .
- ٥- وضوح آليات تقييم الأداء .
- ٦- المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية .

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما مدي الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بكليات التربية الرياضية ؟
- ٢- ما مدي الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات بكليات التربية الرياضية ؟
- ٣- ما طبيعة الإعلان عن إجراءات واليات العمل بكليات التربية الرياضية ؟
- ٤- ما مدي وضوح أساليب الاتصال الإداري بكليات التربية الرياضية ؟
- ٥- ما مدي وضوح آليات تقييم الأداء بكليات التربية الرياضية ؟
- ٦- ما المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية ؟

#### المصطلحات المستخدمة في البحث :

#### الشفافية الإدارية :

عبارة عن وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر ، بالإضافة إلي تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول

إليها ، بحيث تكون متاحة للجميع (٧ : ٦) .  
**معوقات الشفافية الإدارية :**

تلك العوامل والمؤثرات السلبية التي قد تحول دون تحقيق ممارسة الشفافية الإدارية  
 بكليات التربية الرياضية (١٥ : ٧) .

**الدراسات السابقة :**

**أولاً : الدراسات العربية :**

١- دراسة " أحمد فتحي أبو كريم " (٢٠٠٥) (١) بعنوان " مفهوم الشفافية لدي الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري " ، وتهدف الدراسة إلي التعرف علي درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها ودرجة فاعلية الاتصال الإداري وبالإضافة إلي العلاقة بينهم ، وكان من أهم النتائج أن مستوي فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الكليات في مجملها عالياً إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بالضبابية .

٢- دراسة " عابنه عبد الحليم " (٢٠٠٨) (٥) بعنوان " دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن " ، وهدفت الدراسة للتعرف علي مدي توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري ومدي مساهمتها في إيجاد البيئة الإبداعية المناسبة لممارسة العاملين ، واشتملت عينة البحث علي جميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية ، وكانت من أهم النتائج أن الشفافية والتفويض الإداري يلعبان دوراً كبيراً في الإبداع الإداري لذا يتوجب علي الإدارة أن تدرك أهمية هذين المتغيرين في توفير المناخ التنظيمي المناسب والذي بدوره يزيد من حافزيه العاملين إلي الإبداع وتحسين العمل .

٣- دراسة " عدنان عمايره " (٢٠٠٨) (٨) بعنوان " الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسيين " ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي الشفافية الإدارية الممارسة لدي مديري التربية والتعليم ومستوي الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من العاملين في التربية والتعليم ، وتم استخدام ثلاث أدوات الأولي : للتعرف علي تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية ، والثانية : لقياس درجة الضغوط النفسية ، والثالثة : لقياس درجة الأمن النفسي ، وكانت أهم النتائج أن مستوي الشفافية لدي 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 إدارة التعلم والتعليم ، فمجال إدارة التخطيط ، ثم مجال إدارة المصادر البشرية ، وأخيراً مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي .

٤- دراسة " سالم بن مبارك الشمري " (٢٠٠٩) (٤) بعنوان " درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها " ، وهدفت الدراسة إلي معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها ، وقد تم اختيار

عينه طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن تقلدوا الرتب الأكاديمية (أستاذ مساعد ، أستاذ مشارك ، أستاذ) في الجامعة السعودية ، وكانت من أهم النتائج أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

٥- دراسة " محمد العتيبي " (٢٠٠٩) (١٢) بعنوان " أثر المساءلة الإدارية علي فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية " ، واستهدفت الدراسة التعرف علي أثر المساءلة الإدارية علي فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وقد أخذت عينه عشوائية بلغت ٢٧٦ عضو هيئة تدريس ، وكان من أهم النتائج أن درجة المساءلة الإدارية بالجامعات الحكومية السعودية مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية .

٦- دراسة " رثا نايل جامد الطراونة ، محمد عمر العضايله " (٢٠١٠) (٣) بعنوان " اثر تطبيق الشفافية علي مستوي المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية " ، وهدفت الدراسة إلي معرفة اثر تطبيق الشفافية علي مستوي المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية ، وتم تطوير استبانته لجمع البيانات وتوزيعها علي عينة ٦٦١ موظفاً في ٦ وزارات تم اختيارها بطريقة عمديه ، وكان من أهم النتائج أن تصورات أفراد عينه الدراسة لكل من درجه تطبيق الشفافية ومستوي المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها

٧- دراسة " فارس بن علوش بن باده السبيعي " (٢٠١٠) (١٠) بعنوان " دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية " ، واستهدفت الدراسة التعرف علي مستوي التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوي أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات ، وأخذت عينه عشوائية من العاملين ، وكان من أهم النتائج أن مستوي التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض .

٨- دراسة " غازي أبو قاعود " (٢٠١١) (٩) بعنوان " إطار مقترح لقياس اثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال (دراسة تقييمية) " ، وهدفت الدراسة إلي تحديد مدي ممارسة أبعاد الشفافية ومدي توافر محاور تطوير الأعمال وتحديد اثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية علي شركة الاتصالات الأردنية اورانج ، وتم اختيار عينه عشوائية ، وكانت من أهم النتائج أن لممارسه أبعاد الشفافية اثر ايجابي تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية .

٩- دراسة " نعيمة محمد حرب " (٢٠١٢) (١٦) بعنوان " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقاتها بالجامعات الفلسطينية ، واستخدم الاستبيان لقياس درجة ممارسة الشفافية ، وطبقت علي عينه عشوائية من الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون

مناصب إداريه ، وكان من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزي إلي المستوي التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه .

١٠- دراسة " محمد بن علي " (٢٠١٤) (١٣) بعنوان " الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية " ، واستهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين الشفافية والثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية ، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين من الضباط والمدنيين في كلية الملك خالد العسكرية وكلية الملك فهد الأمنية ، وتم اخذ عينه عشوائية ، وكان من أهم النتائج أن إجابات أفراد عينه الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية وهذا يعني أن الشفافية مطبقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

١١- دراسة " مشرف بن علي عبد الله العمري " (٢٠١٤) (١٥) بعنوان " درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها " ، وتهدف الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينه الدراسة ، وكانت من أهم النتائج أن من أهم طرق تحسين ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية محاربه كافة أشكال الفساد من خلال الإعلان عن كل فساد والإجراء المتخذ في ذلك .

١٢- دراسة " عبد القادر موفق " (٢٠١٦) (٦) بعنوان " البنية الالكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية في البلديات الجزائرية " ، وتهدف الدراسة إلي معرفة فوائد تطبيق الشفافية في البنية الالكترونية في الجزائر خاصة في ظل الممارسات الإدارية التي تزولها البلديات الجزائرية والتي تكاد تنعدم فيها الشفافية المالية والإدارية ، وكانت من أهم النتائج ضرورة التحول السريع إلي استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات وإلزام الشفافية في الإدارة المالية للبلدية .

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١٣- دراسة " كوتشابسكي Kuchapski " (٢٠٠٢) (٢١) بعنوان " أعاده صياغة المساءلة في التعليم " ، وهدفت الدراسة إلي إضعاف المزيد من الوضوح إلي فكرة المساءلة ، وكانت من أهم النتائج أن حددت الدراسة أربع عناصر أساليبه للمساءلة هي التخطيط والتقييم والاستجابة والاتصال وعلاقتها بمفهوم المساءلة نفسه ، وأوضحت الدراسة عدم وجود نماذج حديثة للمساءلة .

١٤- دراسة " كاسترو Castro " (٢٠٠٣) (١٧) بعنوان " القيادة الفعالة بين العمداء الأكاديميين واستكشاف العلاقة بين القدرة العاطفية وتأثير القيادة " ، وتهدف الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين القدرة العاطفية وفاعلية القيادة في مقابل الخلفية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدم الباحث قائمة القدرة

- العاطفية (Emotional Competence Inventory (ECI) ، وقائمة الممارسات القيادية (Leader Ship practices inventory (LPI) ، وكانت من أهم النتائج أن الممارسات القيادية تتأثر بالقدرة العاطفية للعمداء الأكاديميين ، ووجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الكفاءة العاطفية والإدراك النفسي العاطفي وبين بعض الممارسات القيادية .
- ١٥- دراسة " هانوك وهيلول Hallowell . Hancock " (٢٠٠٣) (١٩) بعنوان " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الوسطي للشفافية الإدارية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف علي درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطي من مستوي عميد الكلية ورئيس قسم في احدي الجامعات الحديثة بالمملكة المتحدة للشفافية من خلال تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسهم ، وكانت من أهم النتائج أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جدا بتأييد الشفافية ، وحرية تدفق المعلومات إلا أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغما عنهم يتيح الحاجة إلي ذلك بإكمالهم عملهم بطرق سرية متشابهه من قبل إدارتهم العليا .
- ١٦- دراسة " ستيفن stephens " (٢٠٠٧) (٢٤) بعنوان " دور شفافية إدارة البيانات في تحسين أداء المنظمات " ، وتهدف الدراسة إلي التعرف علي مفهوم الشفافية في إدارة البيانات من حيث الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات ، وكان من أهم النتائج أن المنظمات المنفتحة أفضل أداء من المنظمات المنغلقة وأقدر علي تحقيق رضا المستفيدين
- ١٧- دراسة " نورمان Normann " (٢٠٠٧) (٢٣) بعنوان " تطبيق قانون الافتتاح والشفافية في التعليم في مؤسسات التعليم في الدنمارك " ، وهدفت الدراسة إلي تطبيق القانون وتطويره بشأن الإنتاج والشفافية في التعليم في مؤسسات التعليم في الدنمارك ، وكانت من أهم النتائج أن تطبيق هذا القانون سوف يوفر فرصة لتعليم المدارس من بعضهم البعض معلومات عن الأداء ، وحث المعلمين والآباء والأمهات علي العمل معا لتحقيق نتائج أفضل وتعزيز المسافة ونشر المعلومات هدف في حد ذاته لتحقيق المزيد من الشفافية .
- ١٨- دراسة " لي شواشي Li chiu chi " (٢٠٠٩) (١٨) بعنوان " هل يمكن للشفافية والإفصاح من التنبؤ بأداء المؤسسة ؟ " ، وتهدف الدراسة إلي معرفة اثر الاختلاف في مستوي جوده الشفافية والإفصاح علي أداء المؤسسات في تايوان ، وكانت من أهم النتائج أن الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداؤها أفضل وان هناك ارتباط عكسي بين جوده ممارسات الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة .
- ١٩- دراسة " نورمان Normanelal " (٢٠١٠) (٢٢) بعنوان " اثر الشفافية الايجابية علي الثقة بالرؤساء وفعاليتهم " ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي اثر تبني الشفافية علي مستوي ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت من أهم النتائج أن مستوي شفافية الرئيس ومستوي قدراته النفسية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم .

٢٠- دراسة " كلين Klein " (٢٠١٢) (٢٥) بعنوان " سياسة الباب المفتوح : الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين " ، وهدفت الدراسة الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين ، وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين حيث أن المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل ايجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين علي درجة البكالوريوس .

٢١- دراسة " هازلكرن Hazelkern " (٢٠١٢) (٢٠) بعنوان " أدوات الشفافية اللازمة لقياده وتحديث التعليم العالي الأوروبي " ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أدوات الشفافية مثل الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي ، ونماذج القياسي والتصنيف وجوانب الاختلاف بينهما ، وكان من أهم النتائج اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر اكبر قدر من الشفافية والمعلومات .

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية الرياضية جامعة حلون ، وتم اختيار عينه البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية الرياضية جامعة حلوان والبالغ عددهم (٥٠) فردا وتم اختيار عينه استطلاعية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وعددهم (٢٠) فردا .

**أداة جمع البيانات :**

استبيان واقع ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم :

وهي استمارة من إعداد الباحثان واتبعت في إعدادها الآتي :

**١ . تحديد هدف الاستبيان :**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف علي واقع ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

**٢ . تحديد محاور الاستبيان :**

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ، قامت الباحثة بتحديد مجموعة من

المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

- الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل .
- الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات .

- الإعلان عن إجراءات واليات العمل .
- وضوح أساليب الاتصال الإداري .
- وضوح آليات تقييم الأداء .
- المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية .

وقام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي ( ١ ) يوضح ذلك .

### جدول ( ١ )

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان

(ن = ٦)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٦	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
١٠٠%	٦	الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات
٨٣%	٥	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
٨٣%	٥	وضوح أساليب الاتصال الإداري
٨٣%	٥	وضوح آليات تقييم الأداء
١٠٠%	٦	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية

يتضح من جدول (١) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٨٣% : ١٠٠%) ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

### ٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٦) عبارة ، وقد قامت الباحثة بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث ، ويوضح جدول (٢) ذلك .

### جدول ( ٢ ) عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
٧	٦	١	٨	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
١٢	٢١ ، ١٨	٢	١٤	الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات
٦	-	-	٦	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
٦	-	-	٦	وضوح أساليب الاتصال الإداري
٩	٤٣	١	١٠	وضوح آليات تقييم الأداء
١١	٤٩	١	١٢	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية
٥١	٥		٥٦	الإجمالي

يتضح من جدول (٢) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥١) عبارة .

٥ . الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحثان بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها

٦ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحثان بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات

كالتالي :

. موافق (٣) ثلاثة درجات .

. إلى حد ما (٢) درجتان .

. غير موافق (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٦) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله ، والجدول التالي (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول ( ٣ ) النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان ( ن = ٦ )

العبارات								المحاور	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
٥	٦	٣	٦	٦	٥	٦	٦	تكرارها	
%٨٣	%١٠٠	%٥٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	الحرص على المساءلة واتخاذ القرارات
٦	٦	٥	٥	٥	٦	٦	٦	تكرارها	
%١٠٠	%١٠٠	%٨٣	%٨٣	%٨٣	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
		٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
		٦	٤	٥	٥	٢	٦	تكرارها	
		%١٠٠	%٦٧	%٨٣	%٨٣	%٣٣	%١٠٠	النسبة المئوية	
		٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة	
		٥	٦	٥	٥	٦	٦	تكرارها	
		%٨٣	%١٠٠	%٨٣	%٨٣	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	

## جدول ( ٣ ) النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان ( ن = ٦ )

العبارات									المحاور
		٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة	وضوح أساليب الاتصال الإداري
		٥	٦	٥	٦	٥	٦	تكرارها	
		%٨٣	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	النسبة المئوية	
٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة	وضوح آليات تقييم الأداء
٦	٥	٦	٦	٦	٥	٦	٦	تكرارها	
%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
						٤٤	٤٣	رقم العبارة	
						٥	٣	تكرارها	
						%٨٣	%٥٠	النسبة المئوية	
٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	رقم العبارة	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية
٦	٥	٦	٣	٦	٦	٥	٦	تكرارها	
%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	%٥٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	النسبة المئوية	
				٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	رقم العبارة	
				٥	٦	٥	٦	تكرارها	
				%٨٣	%١٠٠	%٨٣	%١٠٠	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٣) : تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٥) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥١) عبارة .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي : لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة.

جدول ( ٤ ) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( ن = ٢٠ )

العبارات									المحاور
		٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
		0.76	0.84	0.76	0.91	0.83	0.81	0.93	
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	الحرص على المساءلة واتخاذ القرارات
0.87	0.78	0.87	0.92	0.55	0.93	0.59	0.79	0.93	
						١٩	١٨	١٧	
						0.87	0.84	0.69	
			٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
			0.81	0.78	0.83	0.81	0.76	0.72	

جدول ( ٤ ) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( ن = ٢٠ )

العبارات										المحاور
			٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة	وضوح أساليب الاتصال الإداري
			0.67	0.73	0.86	0.91	0.93	0.95	معامل الارتباط	
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	رقم العبارة	وضوح آليات تقييم الأداء
0.68	0.83	0.78	0.83	0.74	0.79	0.78	0.66	0.46	معامل الارتباط	
٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية
0.78	0.76	0.89	0.74	0.68	0.73	0.59	0.85	0.78	معامل الارتباط	
							٥١	٥٠	رقم العبارة	
							0.79	0.78	معامل الارتباط	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) ما يلي : . تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٦ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ( ٥ ) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ( ن = ٢٠ )

معامل الارتباط	رقم العبارة								
0.52	45	0.60	34	0.74	23	0.54	12	0.81	1
0.50	46	0.63	35	0.66	24	0.83	13	0.71	2
0.55	47	0.64	36	0.71	25	0.77	14	0.72	3
0.50	48	0.62	37	0.77	26	0.83	15	0.82	4
0.53	49	0.75	38	0.71	27	0.79	16	0.70	5
0.53	50	0.53	39	0.69	28	0.74	17	0.78	6
0.51	51	0.52	40	0.73	29	0.80	18	0.78	7
		0.51	41	0.74	30	0.78	19	0.83	8
		0.57	42	0.65	31	0.66	20	0.76	9
		0.58	43	0.59	32	0.74	21	0.55	10
		0.50	44	0.71	33	0.62	22	0.83	11

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٠ : ٠.٨٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

## جدول ( ٦ )

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٩٠	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
٠.٩٤	الحرص علي المساعلة واتخاذ القرارات
٠.٨٨	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
٠.٨٥	وضوح أساليب الاتصال الإداري
٠.٨٥	وضوح آليات تقييم الأداء
٠.٦٩	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٦) ما يلي : . تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٦٩ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

## ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك .

## جدول ( ٧ )

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الفا	المحاور
٠.٩٢	الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل
٠.٩٤	الحرص علي المساعلة واتخاذ القرارات
٠.٨٧	الإعلان عن إجراءات واليات العمل
٠.٩١	وضوح أساليب الاتصال الإداري
٠.٨٨	وضوح آليات تقييم الأداء
٠.٩٢	المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية
٠.٩٤	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٤) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

## خطوات البحث :

## أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من 5 / 10 / ٢٠١٧ م إلى ١٩ /

١٠ / ٢٠١٧م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .  
ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١ / ١١ / ٢٠١٧م إلى ٢٣ / ١١ / ٢٠١٧م .

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحثان بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت الباحثة برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

- . النسبة المئوية .
- . معامل الارتباط .
- . معامل الفا لكرونباخ .
- . الدرجة المقدرة .
- . مربع كا .

وقد ارتضى الباحثان مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدمت برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على :

ما مدى الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بكليات التربية الرياضية ؟

جدول ( ٨ )

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول

(الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	تبنى مشاركة كافة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار .	1	43	6	95	63.33	63.16
٢.	العمل على توضيح القوانين والأنظمة والتشريعات بحيادية حتي ولو كانت تتعارض مع المصالح الشخصية .	8	29	13	95	63.33	14.44
٣.	دراسة القوانين والأنظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي لتقديم التغذية الراجعة للإدارة العليا .	34	16	-	134	89.33	34.72
٤.	تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الجديدة علي الجميع دون تمييز .	5	40	5	100	66.67	49.00
٥.	مراجعة القوانين والتشريعات بشكل دوري لمواكبة المستجدات .	5	38	7	98	65.33	41.08

## جدول ( ٨ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول  
(الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل) (ن = ٥٠)

م	البيانات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٦.	تناسب التعليمات الصادرة من إدارة الكلية مع قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	36	14	-	136	90.67	39.52
٧.	الحرص علي التوافق والتنسيق بين الكلية والأقسام الأكاديمية في صياغة أو تعديل القوانين والتشريعات .	10	36	4	106	70.67	34.72
	الدرجة الكلية للمحور				764	72.76	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ٨ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل) ما بين (٦٣.٣٣% : ٩٠.٦٧%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣ ، ٦) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٧) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن التزام القيادات بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بكليات التربية الرياضية لم يكن بالشكل الكافي ويحتاج إلى المزيد من التطبيق الكامل للتشريعات اللازمة ففكرة تبني مشاركة كافة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لم تحظى بالدرجة الكافية وتحتاج إلى مزيد من إشراك عضو هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار كما أن العمل علي توضيح القوانين والأنظمة والتشريعات بحيادية حتي ولو كانت تتعارض مع المصالح الشخصية لم يصل إلى حد الشفافية الكاملة كما أن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الجديدة علي الجميع يتم بنوع من التمييز بعض الشيء وقد تتدخل العلاقات الشخصية فيها ، كما لا يتم مراجعة القوانين والتشريعات بشكل دوري لمواكبة المستجدات وكذلك لا يوجد حرص علي التوافق والتنسيق بين الكلية والأقسام الأكاديمية في صياغة أو تعديل القوانين والتشريعات بالشكل المطلوب .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " عدنان عمايره " (٢٠٠٨) (٨) حيث أشارت نتائجها إلي أن مستوي الشفافية لدي مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " عباينة عبد الحليم " (٢٠٠٨) (٥) حيث أشارت نتائجها إلي أن الشفافية والتفويض الإداري يلعبان دورا كبيرا في الإبداع الإداري لذا يتوجب علي الإدارة أن

تدرك أهمية هذين المتغيرين في توفير المناخ التنظيمي المناسب والذي بدوره يزيد من حافزيه العاملين إلى الإبداع وتحسين العمل .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " سالم بن مبارك الشمري " (٢٠٠٩) (٤) حيث أشارت نتائجها إلى أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " نورمان Normann " (٢٠٠٧) (٢٣) حيث أشارت نتائجها إلى أن تطبيق هذا القانون سوف يوفر فرصة لتعليم المدارس من بعضهم البعض معلومات عن الأداء ، وحث المعلمين والآباء والأمهات علي العمل معا لتحقيق نتائج أفضل وتعزيز المسافة ونشر المعلومات هدف في حد ذاته لتحقيق المزيد من الشفافية .

### الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما مدي الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات بكليات التربية الرياضية ؟

جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني

(الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٨.	يتم الرد علي استفسارات أعضاء هيئة التدريس والمعاونين بوسائل الاتصال المختلفة .	32	17	1	131	87.33	28.84
٩.	توفير قنوات لتلقي المقترحات المنظمة للعمل .	5	40	5	100	66.67	49.00
١٠.	يتم عقد اجتماعات دورية مع الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين لمناقشة القضايا المطروحة والمستجدات .	7	37	6	101	67.33	37.24
١١.	رفض المسحوبية أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والمعاونين .	5	44	1	104	69.33	67.72
١٢.	تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية دون تمييز .	6	41	3	103	68.67	53.56
١٣.	تنمية أسلوب الرقابة الذاتية .	5	41	4	101	67.33	53.32
١٤.	الكشف عن أسماء أعضاء هيئة التدريس والمعاونين المتهاونين في العمل .	3	37	10	93	62.00	38.68
١٥.	تنفيذ نظام العقوبات للمخالفين بشفافية .	2	38	10	92	61.33	42.88
١٦.	مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمعاونين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية معهم.	9	37	4	105	70.00	37.96
١٧.	تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار .	30	19	1	129	86.00	25.72
١٨.	الجمع بين أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .	34	16	-	134	89.33	34.72
١٩.	الاستفادة من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهه .	15	34	1	114	76.00	32.92
	الدرجة الكلية للمحور				1307	72.61	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ٩ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات) ما بين (٦١.٣٣% : ٨٩.٣٣%).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات ( ٨ ، ١٧ ، ١٨ ) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات ( ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٩ ) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن عملية الحرص علي المساءلة واتخاذ القرارات لم تحظي بالشكل المطلوب فلا يتم توفير قنوات لتلقي المقترحات المنظمة للعمل بالشكل الكافي وكذلك القصور في عقد اجتماعات دورية مع الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين لمناقشة القضايا المطروحة والمستجدات ، وكذلك عدم رفض المسحوبية أثناء التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والمعاونين بالشكل المطلوب ولا يتم تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية دون تمييز وعدم التشجيع الكافي لعضو هيئة التدريس لتنمية أسلوب الرقابة الذاتية وعدم الكشف عن أسماء أعضاء هيئة التدريس والمعاونين المتهمين في العمل وتنفيذ نظام العقوبات للمخالفين بشفافية وكذلك عدم المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية معهم وعدم الاستفادة الكاملة من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهه .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " محمد العتيبي " (٢٠٠٩) (١٢) حيث أشارت نتائجها إلي أن درجة المساءلة الإدارية بالجامعات الحكومية السعودية مرتفعة بمتوسط حسابي مقدراه (٤,٤) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو المساءلة الإدارية .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " رثا نايل جامد الطراونة ، محمد عمر العضايله " (٢٠١٠) (٣) حيث أشارت نتائجها إلي أن تصورات أفراد عينه الدراسة لكل من درجه تطبيق الشفافية ومستوي المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " كوتشابسكي Kuchapski " (٢٠٠٢) (٢١) حيث أشارت نتائجها إلي أن حددت الدراسة أربع عناصر أساليبه للمساءلة هي التخطيط والتقييم والاستجابة والاتصال وعلاقتها بمفهوم المساءلة نفسه ، وأوضحت الدراسة عدم وجود نماذج حديثة للمساءلة .

## الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على :

ما طبيعة الإعلان عن إجراءات واليات العمل بكليات التربية الرياضية ؟

جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث

(الإعلان عن إجراءات واليات العمل) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٠.	مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار .	2	40	8	94	62.67	50.08
٢١.	التعاون مع المؤسسات والأفراد في مختلف القطاعات لتحسين الأنشطة الطلابية .	31	18	1	130	86.67	27.16
٢٢.	تتيح الإدارة العليا للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية.	33	17	-	133	88.67	32.68
٢٣.	تم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها .	36	14	-	136	90.67	39.52
٢٤.	الحرص على أن تمتاز إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح .	35	14	1	134	89.33	35.32
٢٥.	الإعلان المسبق عن كافة الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل واليات تنفيذها علي مدار العام .	30	19	1	129	86.00	25.72
الدرجة الكلية للمحور					756	84.00	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

ينتضح من جدول ( ١٠ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (الإعلان عن إجراءات واليات العمل) ما بين (٦٢.٦٧% : ٩٠.٦٧%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (٢٠) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن يتم الإعلان عن إجراءات واليات العمل ويتم الإعلان المسبق لها لتنظيم طبيعة العمل فيتم الإعلان المسبق عن كافة الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل واليات تنفيذها علي مدار العام وهناك تعاون مع المؤسسات والأفراد في مختلف القطاعات لتحسين الأنشطة الطلابية وتتم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها والحرص على أن تمتاز إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح كما تتيح الإدارة العليا للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " هانكوك وهيلاول Hellawell . Hancock " (٢٠٠٣)

(١٩) حيث أشارت نتائجها إلى أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جدا

بتأييد الشفافية ، وحرية تدفق المعلومات إلا أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغمًا عنهم يتيح الحاجة إلي ذلك بإكمالهم عملهم بطرق سرية متشابهه من قبل إدارتهم العليا . وهذا ما أشارت إليه دراسة " مشرف بن علي عبد الله العمري " (٢٠١٤) (١٥) حيث أشارت نتائجها إلي أن من أهم طرق تحسين ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية محاربه كافة أشكال الفساد من خلال الإعلان عن كل فساد والإجراء المتخذ في ذلك . وهذا ما أشارت إليه دراسة " لي شواشي Li chiu chi " (٢٠٠٩) (١٨) حيث أشارت نتائجها إلي أن الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل وان هناك ارتباط عكسي بين جوده ممارسات الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة

**الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :**

**ما مدي وضوح أساليب الاتصال الإداري بكليات التربية الرياضية ؟**

جدول ( ١١ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع  
(وضوح أساليب الاتصال الإداري) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٦.	العمل علي إيجاد نظام اتصال مفتوح بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم .	31	14	5	126	84.00	20.92
٢٧.	توفير قنوات الاتصال المناسبة مع طبيعة أهداف الاتصال المطلوبة .	33	17	-	133	88.67	32.68
٢٨.	تستخدم التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا والتنفيذية .	42	8	-	142	94.67	59.68
٢٩.	توفر قنوات اتصال خاصة للشكاوي هاتفياً أو بريدأ أو شخصياً .	2	43	5	97	64.67	62.68
٣٠.	تستفيد من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال وتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة .	33	17	-	133	88.67	32.68
٣١.	تتيح الاتصال بأي مسئول في أي وقت للإبلاغ عن أي تجاوزات تحمل الشكل المستعجل .	36	14	-	136	90.67	39.52
الدرجة الكلية للمحور					767	85.23	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١١ ) :

. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (وضوح أساليب الاتصال الإداري) ما بين (٦٤.٦٧% : ٩٤.٦٧%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣١) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (٢٩) وفي

اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى وضوح أساليب الاتصال الإداري ووجود حلقة اتصال بين القيادات وعضو هيئة التدريس فيتم العمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك توفير قنوات الاتصال المناسبة مع طبيعة أهداف الاتصال المطلوبة واستخدام التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا والتنفيذية ويتم إتاحة الاتصال بأي مسؤل في أي وقت للإبلاغ عن أي تجاوزات تحمل الشكل المستعجل ويتم الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال وتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " أحمد فتحي أبو كريم " (٢٠٠٥) (١) حيث أشارت نتائجها إلي أن مستوي فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الكليات في جملة عاليا إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بالضبابية .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " هازلكرن Hazelkern " (٢٠١٢) (٢٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات .

### الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينص علي :

ما مدي وضوح آليات تقييم الأداء بكليات التربية الرياضية ؟

جدول ( ١٢ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس

(وضوح آليات تقييم الأداء) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٢	تحدد آلية مناسبة لتقييم الأداء .	31	18	1	86.67	27.16	
٣٣	توفر المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم .	32	18	-	88.00	30.88	
٣٤	تطبيق آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة .	4	39	7	64.67	45.16	
٣٥	تطالع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي الجوانب الايجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة	5	41	4	67.33	53.32	
٣٦	توفير وحدة رقابة خاصة للمحافظة علي جودة العمل .	-	19	31	46.00	29.32	
٣٧	نتيح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء .	2	22	26	50.67	19.84	
٣٨	لا يوجد تأثير للواسطة والمحسوبية في عمليات التقييم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	-	41	9	60.67	55.72	
٣٩	توثيق نتائج عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل دقة وموضوعية .	1	34	15	57.33	32.92	
٤٠	توفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	8	36	6	68.00	33.76	
	الدرجة الكلية للمحور				65.48	884	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١٢ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (وضوح آليات تقييم الأداء) ما بين (٤٦.٠٠ : ٨٨.٠٠) % .  
توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣٢ ، ٣٣) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣٤ ، ٣٥ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣٦ ، ٣٧) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى عدم وضوح آليات تقييم الأداء بالشكل المطلوب ووجود أوجه القصور في تقييم الأداء فتوفير وحدة رقابة خاصة للمحافظة علي جودة العمل ولا تتاح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء ولا تطبيق آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة ولا تطالع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم علي الجوانب الايجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة ويوجد تأثير بعض الشئ للواسطة والمحسوبية في عمليات التقييم لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ولا توثيق نتائج عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكل دقة وموضوعية ولا توفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالشكل المطلوب .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " محمد بن علي " (٢٠١٤) (١٣) حيث أشارت نتائجها إلي أن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية وهذا يعني أن الشفافية مطبقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

#### الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينص علي :

ما المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية ؟

جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس

(المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤١	القناعات والمسلّمات المغلوطة لدي بعض القيادات .	14	34	2	74.67	31.36	
٤٢	سيادة البيروقراطية بمختلف إدارات الكلية وأقسامها الأكاديمية .	32	16	2	86.67	27.04	
٤٣	استخدام أساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي .	32	18	-	88.00	30.88	
٤٤	انشغال القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالأعمال المكتنية وضعف تواصلهم مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .	36	13	1	90.00	37.96	
٤٥	استخدام معايير غير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات في الإدارات والأقسام .	31	15	4	84.67	22.12	
٤٦	المركزية الشديدة لعمليات صناعة واتخاذ القرارات بالكلية .	36	14	-	90.67	39.52	

## جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس  
(المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية) (ن = ٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٧	نقص المعلومات المتعلقة بأنشطة الكلية وسريتها غير المبررة .	30	18	2	85.33	23.68	
٤٨	اللامبالاة والانتكالية وتغليب المصالح الشخصية علي المصلحة العامة .	20	29	1	79.33	24.52	
٤٩	تعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها .	38	10	2	90.67	42.88	
٥٠	إلقاء مسؤولية كل الأخطاء علي عاتق القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية .	39	10	1	92.00	47.32	
٥١	تحول الولاء إلى بعض أشكال النفاق بهدف إرضاء قيادات الكلية .	37	13	-	91.33	42.28	
الدرجة الكلية للمحور					1430	86.67	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول ( ١٣ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية) ما بين (٧٤.٦٧% : ٩٢.٠٠%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٤١ ، ٤٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية والتي من أهمها سيادة البيروقراطية بمختلف إدارات الكلية وأقسامها الأكاديمية واستخدام أساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي وانشغال القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالأعمال المكتبية وضعف تواصلهم مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم واستخدام معايير غير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات في الإدارات والأقسام والمركزية الشديدة لعمليات صناعة واتخاذ القرارات بالكلية ونقص المعلومات المتعلقة بأنشطة الكلية وسريتها غير المبررة وتعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها وإلقاء مسؤولية كل الأخطاء علي عاتق القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية وتحول الولاء إلى بعض أشكال النفاق بهدف إرضاء قيادات الكلية .

وهذا ما أشارت إليه دراسة " فارس بن علوش بن باده السبيعي " (٢٠١٠) (١٠) حيث أشارت نتائجها إلي أن مستوي التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض .

**الاستخلاصات :**

١. وجود بعض أوجه القصور في واقع ممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية

- الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .
٢. هناك التزام يحتاج الى الوضوح من قبل القيادات الإدارية بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بكليات التربية الرياضية .
  ٣. تحتاج عملية المساءلة واتخاذ القرارات بكليات التربية الرياضية الى مزيد من الاهتمام من قبل القيادات الإدارية بكليات التربية الرياضية .
  ٤. هناك إعلان واضح عن إجراءات واليات العمل بكليات التربية الرياضية من قبل القيادات الإدارية .
  ٥. وضوح أساليب الاتصال الإداري بين القيادات الادارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية الرياضية .
  ٦. عدم وضوح آليات تقييم الأداء بكليات التربية الرياضية وحاجاتها الى التفعيل ووضع الأسس العلمية لها .
  ٧. وجود العديد من المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية
- التوصيات :**

#### في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

١. الاهتمام بممارسة القيادات للشفافية الإدارية بكليات التربية الرياضية لما لها من دور كبير في تطوير آليات العمل .
٢. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية تطبيق مفهوم الشفافية في المجال الرياضي عامة وكليات التربية الرياضية علي وجه الخصوص والتركيز على تطبيقه داخلها لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة .
٣. الدقة في اختيار الكفاءات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل كليات التربية الرياضية لضمان فاعلية تحقيق الأهداف الموضوعية .
٤. حث القيادات العليا داخل كليات التربية الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية لما له من أثار ايجابية على جعل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم .
٥. الاهتمام بعملية تقييم فاعلية الأداء الإداري حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل كليات التربية الرياضية .
٦. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم الشفافية الإدارية يتم تعميمها على كافة كليات التربية الرياضية .
٧. إعطاء الفرصة من قبل القادة الإداريين لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بكليات التربية الرياضية .
٨. عقد اجتماعات دورية ومستمرة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية الرياضية لتحثهم على انجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الابتكارية في العمل مما يساعد على الارتقاء

بمستوي الكلية .

٩. وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدراتهم ومع طبيعة متطلبات العمل .
١٠. استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل كليات التربية الرياضية مما يساعد على سرعة تدفق المعلومات الخاصة بالعمل مما يساعد على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد فتحي أبو كريم (٢٠٠٥) : مفهوم الشفافية لدي الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية .
٢. خالد سعيد إبراهيم الحشاش (٢٠١٤) : درجة تحقق الشفافية الإدارية لدي مديري مديريات التربية والتعليم لمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
٣. رثا نايل جامد الطراونة ، محمد عمر العضايله (٢٠١٠) : اثر تطبيق الشفافية علي مستوي المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد ٦ ، العدد ١ .
٤. سالم بن مبارك الشمري (٢٠٠٩) : درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
٥. عبابنه عبد الحليم (٢٠٠٨) : دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن ، إنتاج علمي ، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية* ، المجلد ١٠ .
٦. عبد القادر موفق (٢٠١٦) : البنية الالكترونية كآلية لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية في البلديات الجزائرية ، إنتاج علمي منشور ، *مجلة العلوم الإنسانية* ، جامعة الجزائر ، المجلد ٤٠ .
٧. عبد الله خرايشة (١٩٩٧) : تطوير القدرة التنافسية في الأردن (الجودة / الإنتاجية / الشفافية والمساءلة) ، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني ، الجمعية العلمية الملكية ، الأردن .
٨. عدنان عمايره (٢٠٠٨) : الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسيين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية ، الأردن .

٩. غازي ابو قاعود (٢٠١١) : إطار مقترح لقياس اثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال (دراسة تقييمية) ، مجلة النهضة، العدد الثاني ، المجلد الثاني عشر ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، أبريل .
١٠. فارس بن علوش بن باده السبيعي (٢٠١٠) : دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية الرياضي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
١١. فهد بن عبيد صلاح العتيبي (٢٠١٥) : درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف الشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
١٢. محمد العتيبي (٢٠٠٩) : أثر المساءلة الإدارية علي فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
١٣. محمد بن علي (٢٠١٤) : الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
١٤. محمد بن محمد أحمد الحربي (٢٠١٢) : الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية في كلية التربية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (١) ، العدد (٦) ، المملكة العربية السعودية .
١٥. مشرف بن علي عبد الله العمري (٢٠١٤) : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى .
١٦. نعيمة محمد عطية حرب (٢٠١٢) : واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

17. Castro Jesus Ruben (2003) : Effective leadership among academic Deans : An Exploration of the Relationship Between .
18. Chi . Li chiu (2009) : Do transparency and Disclosure Predict Firm Performance ? Taiwan Markat National Formosa university .Elsevier .ScienceDirect .pp 1195 – 112.3 .

19. Hancock , Nick &Hellowell , Dave (2003) : academic Middle Management in Higher Education : a game of Hide and seek Journal.
20. Hazelkorn .Elen (2012) : European “iransparency instrument” Driving The Modernisation of European Higher Educetion Dublin In Stitute of technology “ Ireland .
21. kuchapski .Rene Patricia (2002) : Reconceptualizing .ccountablity for Education Dal – A62 /11 .P.3641 .
22. Norman Steven Et al (2010) : theImpect of Positivitu and Transparency ontrus in leaders and their perceived Effectivenss the leader ship Quarterly 21 .. Elsevier Science Direct .university of Nebraska .unit stas . El sevier .
23. Normann . A. (2007) : Transparency and opennss : A reform Or Education Policy . Journal Compilation wordicpoltical Science Aocition Vol. 30 .issve :1 .
24. Stephens, (2007) : transparency of Data Managemen . DM Review volume 17 , issue10,p38.
25. The Open Door Policy (2012) : Transparency Minimizes Conflictis Between School principals and staff .