

الشفافية الإدارية كمتغير فى تحقيق الحوكمة بوحداث الإدارة المحلية الحضرية

Administrative Transparency as a Variable in achieving
Governance in Urban Local Administration Units

دكتورة نجلاء رجب أحمد

مدرس بقسم التنمية والتخطيط

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد واقع الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية من خلال أبعادها الأساسية المتمثلة في نظم المعلومات - إجراءات المساءلة والمحاسبية - نظام الاتصال القائم - اللوائح والإجراءات وآليات العمل بالمنظمة - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحد من الاستفادة من الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة. وتوصلت في نتائجها إلى أن واقع الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية متوسط كما توصلت إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل الاستفادة من الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية , الحوكمة , وحدات الإدارة المحلية

Search Summary

The current study aimed to determine the reality of administrative transparency as a variable in achieving governance in urban local administration units through its dimensions. The basic represented in information systems, accountability and accounting procedures, the existing communication system, regulations, procedures and work mechanisms in the organization, the participation of employees in making administrative decisions, and the study also aimed to identify the obstacles that limit the benefit from administrative transparency in achieving governance. Achieving governance in urban local administration units is average. The study also found a proposed planning vision to activate the benefit of administrative transparency in its various dimensions in achieving governance in urban local administration units.

Keywords: administrative transparency, governance, local administration units

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن نجاح الإدارة في أداء وظائفها لا يمكن تحقيقها إلا مع وجود مبدأ عام للشفافية والمشاركة في إدارة كافة الشؤون العامة في الدولة وفي مختلف مؤسساتها عامة كانت أم خاصة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأزمات الحديثة تشهد تطورات في حقل الاتصالات والثورة التكنولوجية، وأن التنظيمات المنفتحة تقبل التغيير النابع من ثقافة المجتمع، وعلى الإدارة أن تأخذ بجهود الإصلاح والإدارة بالشفافية، وهو الأمر الذي يحتم البحث عن المضمون الصحيح للشفافية والمساءلة التي تعتبر من متطلبات الحكم الرشيد.

ولقد ظهر مفهوم الشفافية الإدارية مع الاتجاه نحو الأخذ بالحوكمة في إدارة شؤون الدولة، باعتبارها مدخلا لإصلاح المنظمات الحكومية، حيث تركز على التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح المواطنين مع الالتزام باتخاذ كافة التدابير التي تتضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة أنشطتها وموازنتها وخططها مع توضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور بشكل غير مكلف. (محمد، ٢٠١٧، ص ٤٥٩)

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يستوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الفاعلة، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول من خلالها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

(حامد، ٢٠٠٩، ص ٥٢)

كما تسهم الشفافية الإدارية - في إدارة الشؤون العامة - في إيجاد مناخ للإبداع وهو بذلك يعمل على إبعاد كل السلوكيات غير السوية داخل مختلف التنظيمات الإدارية والسياسية، باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من أجل القضاء على الفقر ورفع المستويات المعيشية للشعوب وتحقيق الحكم الرشيد والإدارة الديمقراطية وحماية حقوق الإنسان والإصلاح الإداري، والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي والابتكار التطويري والوقاية من الفساد.

بجانب ذلك تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة. (حوامدة، وجرادات، ٢٠١٦)

هذا و دعى الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية.

ويؤكد على ذلك دراسة مذکور (٢٠١٣) والتي توصلت في نتائجها إلى أن الروتين والبيروقراطية وتطبيق الأنظمة القديمة وعدم إعلان معايير تقييم الأداء تشكل معوقاً أساسياً يجب التعامل معه.

ايضا دراسة جارى Gary (2005) واستهدفت تحديد مميزات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات المحلية، و توصلت إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية من شأنه أن يحقق مستوى من الثقة المتبادلة بين الأجهزة المحلية المعنية بتحقيق عملية التنمية المجتمعية.

وتؤدى ممارسة الشفافية في أى مجتمع إلى تحقيق العديد من المزايا والمنافع، حيث تجعل الموظف العمومى أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المسائلة من المواطنين فضلاً عن أنها تسهم في توسيع فرص المشاركة لجميع الأطراف ذات الصلة، بجانب أنها تتيح المعلومات للجميع فلا ينتفع بها طرف دون الآخر بغير مبرر، وهذا ما أكدت عليه دراسة الأحمدي (٢٠١٧) حيث كشفت عن أن إتباع الإدارة للشفافية من شأنه أن يحقق أداءً مميزاً من العاملين.

كما أظهرت نتائج دراسة بينت Bente (2107) أهمية شفافية ومصادقية المعلومات لصنع القرار، وأن الشفافية الإدارية تسهم في إعادة ثقة العملاء بالمنظمة، فضلاً عن أن الشفافية تتيح المعلومات اللازمة لوضع إستراتيجية لمواجهة التحديات المختلفة.

و تشكل الشفافية الإدارية إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تعزيز مسيرة التنمية في المجتمعات، وتعظيم الفوائد التنموية للأفراد والمؤسسات من خلال تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة من خلال عملية تحسين الأداء المؤسسى لإعتبارها عملية متكاملة تنطوى على أنشطة مخططة وشاملة بالمؤسسة، حيث تتم وفق إستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة، وهذا ما أكدت عليه دراسة شان Shane (2013) حيث أشارت إلى أن توافر الشفافية يزيد بشكل إيجابى من فرص التطوير والتدعيم، وكفاءة العمل وسرعة الإنجاز وكذا الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات.

كما أشارت دراسة كلاين Klein, J (2012)، إلى أن الشفافية التنظيمية تساهم في الحد من الصراع بين مديري المؤسسات التعليمية والعملية، وأظهرت الدراسة في نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الشفافية الإدارية وإنجاز مهام العمل المكلفين بها.

أيضا استهدفت دراسة عام (٢٠١٤) التعرف على ممارسة الشفافية الإدارية ودعم عملية صنع القرار بالمنظمات الحكومية وتوصلت إلى ضرورة تحرى المصداقية والشفافية في مناقشة الآراء المطروحة مع الإعلان عن القرارات المتخذة بنوع من الوضوح لجميع العاملين.

ولقد شهد عقد التسعينات من القرن العشرين ظهور مفهوم الحوكمة Governance في أدبيات وبرامج مؤسسات التمويل الدولية، حتى أصبح إتباعه شرطاً أساسياً لحصول الدول النامية على قروض أو معونات، وكذلك لإعادة جدولة ديونها المتركمة. ففي تقرير للأمم المتحدة عام ١٩٩٧ تحت عنوان الفساد والحكم الرشيد، ورد أن أزمة التنمية في العديد من الدول النامية ترتبط بصورة مباشرة بأزمة الحكم Crisis of Governance وقد تم التقرير جملة اقتراحات لتفعيل أسلوب الحكم في هذه الدول

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧)

و قد تزايد الإهتمام بدراسة مفهوم الحوكمة، وشهدت نهاية التسعينات من القرن العشرين بداية اهتمام الباحثين العرب بهذا المفهوم واختلفت الآراء، ليس حول مضمونه وأهدافه وكيفية تطبيقه، بل أيضا من حيث تعريفه، فمن خلال مراجعته عدد من الكتابات العربية في هذا المجال، وجد عدد من المفاهيم؛ فقد تم التعبير عن الحوكمة Governance بمصطلحات الحوكمة، والحكم أو فن الحكم، والحاكمية، وإدارة الحكم، والحكمانية وأسلوب الحكم الموسع، والحكم الشامل، والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع. وتستهدف الحوكمة بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساهمة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والنظام، وضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، يكون من شأنها أن تؤدي إلى محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الإدارة والمستفيدين من الخدمات ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح ومنع الفساد والمحسوبية والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة. (يوسف، ٢٠٠٧، ص ٥)

وهذا ما أكدت عليه دراسة سايدو Saidu (2014) حيث أشارت إلى أن تطبيق الحوكمة داخل الكيانات الإدارية المحلية المختلفة من شأنه أن يسهم في دعم الجهود المبذولة ضد عمليات الفساد والافساد، ومن ثم زيادة كفاءة الجهاز الإداري، وهو ما يعمل على النهوض بالمجتمع وبالمؤسسات المحلية وتحسين أداءها، حتى تصبح قادرة على مواجهة المنافسة، وفي الوقت ذاته زيادة قدرة الأطراف على الحكم السليم على أداء المؤسسات.

بينما أشارت دراسة **ايكندايو** (2017) Ekundayo إلى أن الحكمانية الرشيدة في الهيئات المحلية في المجتمع النيجيري يواجه العديد من المعوقات في تطبيقها منها ما هو مرتبط بالحكومة المركزية ذاتها ومنها ما هو مرتبط بتوجهات المؤسسات المحلية نحو تطبيقها، واوصت الدراسة في نتائجها بضرورة تدعيم قدرات الهيئات المحلية على التطبيق الفعال للحكمانية الرشيدة.

كما أشارت دراسة **ديماك** (2019) Demmke إلى أن الحوكمة المحلية المطبقة في الإدارة المركزية، تقوم على الاستفادة من الأبعاد الأساسية للحوكمة والمتمثلة في الشفافية والمحاسبية والاتصال الفاعل، والمشاركة من جميع الأطراف المعنية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الحوكمة الإدارية الرشيدة في المؤسسات والإدارات المحلية فاعلة في تحقيق أهدافها المرجوة.

وبناء على ما تم عرضه من بحوث ودراسات وحقائق مستنتجة تؤكد على أهمية الشفافية الإدارية والتي أصبحت أحد الموضوعات المهمة للمهتمين بالعملية التنموية وتحقيق الحوكمة المرغوبة في المؤسسات الحكومية عامة و وحدات الإدارة المحلية خاصة في ظل ما تشهده هذه المؤسسات من تحديات ومشكلات تحتاج الى التفاعل والتعامل الحقيقي معها، من هنا تتمثل القضية المحورية للدراسة الراهنة في:

تحديد واقع الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية
ثانياً : أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من الإعتبارات التالية :-

١. الحاجة الماسة إلى تدعيم مفاهيم الشفافية وترسيخ تطبيقها لما لها من دور في القضاء على الفساد داخل المؤسسات الحكومية، وتحقيق تنمية إدارية شاملة.
٢. الدور المهم الذي تمثله الأجهزة المحلية بكافة أنواعها والإسهامات العديدة المرتبطة بها كإحدى مؤسسات الحكومة في التعامل مع خدمات واحتياجات سكان المجتمع المحلي.
٣. توجه هذه الدراسة نظر المسؤولين عن وحدات الإدارة المحلية إلى آليات تطبيق الشفافية الإدارية كأداة فاعلة لتحقيق معدلات مرتفعة من جودة الأداء البشرى والمؤسسي .
٤. تعد الدراسة الحالية بمثابة تأكيد لدور البحث العلمي والخدمة الاجتماعية في تشخيص، ومعالجة المظاهر السلبية للفساد الإدارى التى تعيق عملية التنمية .
٥. المساهمة فى إثراء الجانب النظرى للعلوم الإنسانية بصفة عامة ، والخدمة الاجتماعية بصفة خاصة فيما يتعلق بواقع تطبيق الشفافية الإدارية بوحدات الإدارة المحلية الحضرية، وآليات تفعيلها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه :-

تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية

وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :-

- ١ - تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء نظم المعلومات .
- ٢ - تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء نمط الاتصال القائم .
- ٣ - تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء المسائلة والمحاسبية .
- ٤ - تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .
- ٥ - تحديد أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية .
- ٦ - التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح من منظور التخطيط لتفعيل تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية .

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي مؤداه:

ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية ؟

وسيمت الإجابة عليه في ضوء عدة تساؤلات فرعية هي :-

- ١ - ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء نظم المعلومات ؟
- ٢ - ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء نمط الاتصال القائم ؟
- ٣ - ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء المسائلة والمحاسبية ؟
- ٤ - ما واقع تطبيق الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟

٥- ما المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية؟

٦- ما مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية؟

خامساً: المفاهيم الرئيسية للدراسة :

١- مفهوم الشفافية الإدارية

لغويًا شفافية من شف، شفى، شفاف، شفىفاً (يفتح أو كسر الشين والتي تعني الرقة وخفة الحال، أو قابلية الشيء لإظهار ما وراءه وبالتالي فهي تعني القدرة على تبيان الأشياء الموضوعية خلف الشيء، وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها. (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٦، ص ١٠)

تعنى الشفافية "تقاسم المعلومات والمكاشفة فهي تضمن التدفق الحر والشامل والوصول للمعلومات بحيث تصبح متاحة للجميع، وتوفر إجراءات واضحة فيما بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، ومن مقتضيات الشفافية الكشف عن مختلف القواعد والتعليمات المعتمدة في وضع وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات بحيث تسمح فيما بعد بالمحاسبة والمساءلة". (مسفر، ٢٠١٣، ص ١٠)

كما يقصد بالشفافية "حق كل مواطن في الوصول الى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد. (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠، ص ١٠٥).

ويقصد بالشفافية الإدارية أيضا "الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات، كما أن ذلك من شأنه أن يعزز مفاهيم التنمية العادلة، ومكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز الثقة بين المنظمة والعاملين والعملاء". (الغالبى و العامرى، ٢٠١٠، ص ٤٦).

ومن خلال ما سبق عرضه من تعريفات تناولت تحديد ماهية الشفافية الإدارية يمكن للباحثة أن تضع تعريفاً إجرائياً للشفافية الإدارية يتواءم مع الدراسة الحالية فيما يلي:-

- تلبية حق العاملين في المعرفة من خلال إتاحة كافة المعلومات والقوانين واللوائح المتعلقة بالأجهزة المحلية للجميع بصورة صحيحة.
- نشر المعلومات المتعلقة بعمل الوحدة المحلية على الموقع الإلكتروني والشبكة الداخلية للوحدة ، وتحديثها بشكل دورى بحيث تكون متاحة لجميع العاملين.

- توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآلية الواضحة للوصول إليها.
- مشاركة العاملون في صناعة القرارات واتخاذها بما يحقق مصلحة الأهداف المخططة لوحدات الإدارة المحلية.
- تقييم الأداء لجميع العاملين، وبصورة منتظمة بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
- الإعلان عن حالات التميز وحالات التجاوز والفشل بحيث يكون دافع وراوع لكل العاملين بوحدات الإدارة المحلية الحضرية.
- الشفافية على عملية تتيح الرقابة والمحاسبة من الجميع وعلى الجميع بالإدارات المحلية الحضرية.

٢- مفهوم الحوكمة:

لغويًا: الحوكمة، يشار إليها في اللغة في مادة (حكم) ويقال حكم أي قضي، كما يقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم والحكم يكون علي القضاء بين الناس ويعني الحكم أيضا. (المعجم الوجيز، ١٩٩٧، ص ١٦٥)

اصطلاحًا: تعددت تعريفات الحوكمة باختلاف وجهات النظر التي يتبناها مقدموا هذه التعريفات ولقد عرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات، وتكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقرا والأكثر ضعفا في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧، ص ٨)

وعرفها البنك الدولي على أنها "الطريقة التي تمارس بها المؤسسات والمنظمات سلطتها في إدارة الموارد الاجتماعية من أجل التنمية". (World Bank, 1994, p5)

ومن ثم فإن المفهوم الأساسي للحوكمة يقوم على أساس أن دور الحكومات في إدارة شؤون الدولة تغير في السنوات الأخيرة من كونه الدور الرئيسي والوحيد في بعض الأحيان إلي دور المنسق والمنظم في ظل أسلوب الحوكمة، كما يمثل الطريقة التي تحل بها مشاكل أي مجتمع بالإضافة إلي تطبيق المبادئ الديمقراطية في المجتمعات، أي أن الحوكمة بهذا المعنى هي الطريقة التي يشترك فيها المسئولون والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في رسم السياسات العامة وتقديم الخدمات للناس .

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحثة أن تضع تعريفاً إجرائياً للحوكمة يتناسب مع

الدراسة البحثية الراهنة فيما يلي:-

- آلية للإدارة المؤسسية تركز على مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تضعها الحكومة المركزية لضمان سير العمل بمؤسساتها المحلية.
- عملية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف إدارية مرسومة.
- تعتمد على تحقيق المحاسبية والمساءلة من خلال توفير قدر كاف من الشفافية في المعاملات.

٣- مفهوم وحدات الإدارة المحلية:

تعرف على أنها هيئات مختصة ولها شخصية اعتبارية، وتمارس اختصاصاتها ومهامها وفقاً لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية". (ناجي، ٢٠١٨، ص ٤٢)

وحدات الإدارة المحلية هي تنظيمات مفتوحة على البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بها، بل قامت من أجل خدمة هذه البيئة. (تحفة، ٢٠١٤، ص ٢).

ويحددها القانون (قانون نظام الإدارة المحلية، ١٩٧٩) بأنها المحافظات، والمراكز، والمدن والأحياء، والقرى ويكون لها شخصية اعتبارية.

ويقصد بوحدة الإدارة المحلية في هذه الدراسة: الوحدات الإدارية المحلية الحضرية بمحافظة الفيوم وعددها ست وحدات إدارية موضحة بالمجال المكاني للدراسة.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

١- نوع الدراسة: تندرج الدراسة الحالية تحت نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف وتحليل واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية، في ضوء مؤشرات الأساسية، للتوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيلها ومن ثم تحقيق الحوكمة بهذه المؤسسات.

٢- المنهج المستخدم: إتساقاً مع نوع الدراسة الحالية، اعتمدت الباحثة على كل من المنهج الكمي والكيفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية الحضرية بالفيوم.

٣- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في وحدات الإدارة المحلية الحضرية بالفيوم والمتمثلة في:

وحدة الإدارة المحلية بمدينة الفيوم	وحدة الإدارة المحلية بمدينة سنورس
وحدة الإدارة المحلية بمدينة طامية	وحدة الإدارة المحلية بمدينة إطسا
وحدة الإدارة المحلية بمدينة يوسف الصديق	وحدة الإدارة المحلية بمدينة إيشواى

ب- المجال البشري: حصر شامل لجميع العاملين بوحدات الإدارة المحلية بالفيوم، حيث بلغ عددهم (٢١٢) مفردة، من خلال (٦) وحدات إدارية محلية. موزعين على النحو التالي

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بالوحدات المحلية الحضرية بالفيوم (مجتمع البحث)

الوحدات المحلية الحضرية بالفيوم (المجال المكاني للدراسة)					الوظيفة بالوحدة المحلية	
الفيوم	سنورس	إطسا	طامية	ابشواى	يوسف الصديق	
١	١	١	١	١	١	رئيس الوحدة المحلية
٢	٢	٢	١	٢	٢	نائب رئيس الوحدة المحلية
٥	٣	٤	٤	٥	٤	مدير إدارة
٤	٣	٣	٢	٣	٢	رئيس قسم
٧	٤	٤	٣	٢	٢	مهندس تنظيم
٣٦	١٩	٢١	١٧	٢٢	١٦	موظف بالوحدة
٥٥	٣٢	٣٥	٢٨	٣٥	٢٧	الإجمالي ٢١٢

ت- المجال الزمني: تمثل في فترة جمع البيانات من الميدان وتحليلها وتفسيرها، وهي الفترة الزمنية من ٢٠٢١/٤/٢٧ إلى ٢٠٢١/٦/٢٧ م.

٤- أدوات الدراسة: إتساقا مع متطلبات الدراسة الراهنة قامت الباحثة بتصميم إستمارة قياس مطبقة على العاملين بوحدات الإدارة المحلية الحضرية بالفيوم، حيث إشتملت على البيانات الأولية وأبعاد الشفافية الإدارية التي بلغت ستة أبعاد، ولكل بعد عدد من العبارات ، ولكل عبارة أوزان معيارية على النحو التالي

نعم = ٣ الى حد ما = ٢ لا = ١

- وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الخدمة الاجتماعية وعددهم (٥). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم حذف مجموعة من العبارات وإضافة أخرى كما تم إجراء تعديل في صياغة البعض الآخر.

- وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الأداة والمجموع الكلى ، والعلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة، و جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٢) لتعبر عن ارتباط أبعاد الأداة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١) . وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم (٢) يوضح المصفوفة الإرتباطية بين أبعاد الأداة والمجموع الكلي

المجموع الكلي	الأبعاد
٠,٨٤٣	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نظم المعلومات
٠,٨٢٢	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نمط الاتصال القائم
٠,٨٠٠	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء المسائلة والمحاسبية
٠,٨٣٩	اتجاهات الرجل الريفى نحو الحقوق السياسية للمرأة الريفية
٠,٨٣٧	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٠,٨٠٢	معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بالوحدات المحلية
٠,٨٠٢	قيمة المعاملات الإرتباطية لأداة القياس ككل

وتم حساب ثبات الأداة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى المحاور. وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول رقم (٣) يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الأداة والمجموع الكلي مرتفع. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي. وبذلك أصبحت الأداة قابلة للتطبيق نظراً لثباتها بدرجة ثبات مناسبة.

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات للابعاد وللأداة ككل

المجموع الكلي	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٨١٧	١١	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نظم المعلومات
٠,٨٠٨	٩	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نمط الاتصال القائم
٠,٨٢٢	٩	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء المسائلة والمحاسبية
٠,٧٤٢	١١	واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٠,٨٥١	١٣	معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بالوحدات المحلية
٠,٨١٧	٥٣	المقياس ككل

٥- أساليب التحليل الإحصائي: إتمدت الباحثة في دراستها الراهنة على إستخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان المرجحة وترتيب العبارات ، والمتوسط الحسابي للحكم على واقع ممارسة الشفافية الإدارية بوحدات الإدارة المحلية والتي يمكن أن تسهم بدورها في تحقيق الحوكمة بهذه المؤسسات في ضوء مؤشراتها الأساسية وجدير بالذكر أنه تم توزيع القوة النسبية للأداة بمعدل ثلاثى على النحو التالى:

من ٣٣,٣٣% : ٥٥,٦٦% منخفضة.

من ٥٥,٦٧% : ٧٧,٦٦% متوسطة .

من ٧٧,٦٧% : ١٠٠% مرتفعة .

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

عرض وتحليل الجداول المرتبطة بخصائص مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٤) خصائص المبحوثين من العاملين بوحدة الإدارة المحلية ن=٢١٢

المتغيرات	البيان	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	١٣٣	٦٢,٣٧
	انثى	٧٩	٣٧,٢٦
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
السن	أقل من ٣٠ سنة	٦٨	٣٢,٠٨
	٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	٦٩	٣٢,٥٥
	٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٤٠	١٨,٨٧
	٥٠ لأقل من ٦٠ سنة	٣٥	١٦,٥١
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
الحالة التعليمية	مؤهل متوسط	٨٣	٣٩,١٥
	مؤهل فوق متوسط	٤٩	٢٣,١١
	مؤهل جامعي	٦٧	٣١,٦٠
	دراسات عليا	١٣	٦,١٣
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
الحالة الاجتماعية	اعزب	٤٩	٢٣,١١
	متزوج	١٥٥	٧٣,١١
	أرمل	٤	١,٨٩
	مطلق	٤	١,٨٩
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
الوظيفة بالوحدة المحلية	رئيس الوحدة المحلية	٦	٢,٨٣
	نائب رئيس الوحدة المحلية	١١	٥,١٩
	مدير إدارة	٢٥	١١,٨٠
	رئيس قسم	١٧	٨,٠٢
	مهندس تنظيم	٢٢	١٠,٣٨
	موظف بالوحدة	١٣١	٦١,٨
اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠	
مدة العمل بالوحدة المحلية	أقل من ٥ سنوات	٤٩	٢٣,١١
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٣٩	١٨,٤
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٧٦	٣٥,٨
	١٥ سنة فأكثر	٥٨	٢٧,٣
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من ٥ سنوات	٥١	٢٤,١
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٤٨	٢٢,٦
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٣٩	١٨,٤
	من ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة	٤٤	٢٠,٨
	٢٠ سنة فأكثر	٣٠	١٤,١٥
	اجمالي	٢١٢	١٠٠,٠٠

باستقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع بلغ نسبته (٦٢,٣٧%) من الذكور، بينما نسبة (٣٧,٢٦%) من الإناث.

كما أظهرت بيانات الجدول توزيع مجتمع البحث وفقاً للسن، حيث يتضح أن غالبية العاملين بوحدة الإدارة المحلية (مجتمع البحث) يقعون في المرحلة العمرية من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة بنسبة (٣٢,٥٥%) يليه الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٣٢,٠٨%)، والفئة العمرية من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة بنسبة (١٨,٨٧%) والفئة العمرية من ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة بنسبة (١٦,٥١%)، وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة تقع في مرحلة تمتاز بالوعي بالعمل المحلي ومتطلباته من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للإدارة المحلية. في حين أظهرت نتائج نفس الجدول أن أكثر العاملين بوحدة الإدارة المحلية من الحاصلين على مؤهل متوسط حيث تصل نسبتهم إلى (٣٩,١٥%) يليهم الحاصلين على المؤهل الجامعي بنسبة (٣١,٦٠%)، ثم الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (٢٣,١١%)، وأخيراً الحاصلين على دراسات عليا بنسبة (٦,١٣%).

كما أشارت بيانات الجدول أن نسبة المتزوجين (٧٣,١١%)، تليها ممن لم يسبق لهم الزواج بنسبة (٢٣,١١%) بينما تساوت نسبة مفردات العينة من المطلقين والأرامل حيث بلغت (١,٨٩%).

يتبين من الجدول السابق أيضاً أن الأغلبية من مجتمع البحث تتوزع وفقاً للهيكل الوظيفي بوحدة الإدارة المحلية كالتالي: نسبة (٦١,٠٨%) يعمل موظف بالوحدة المحلية، يليه مدير إدارة بنسبة (١١,٨٠%)، ثم مهندس تنظيم بنسبة (١٠,٣٨%) يليه رئيس قسم بنسبة (٨,٠٢%)، ثم نائب رئيس الوحدة المحلية بنسبة (٥,١٩%)، وأخيراً رئيس الوحدة المحلية بنسبة (٢,٨٣%) وهذا يدل على أن عينة الدراسة شملت غالبية الوظائف الموجودة بالهيكل الوظيفي بوحدة الإدارة المحلية.

و يتضح من الجدول السابق أن نسبة من تمثل مدة عملهم بوحدة الإدارة المحلية من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة قد بلغت (٣٥,٨%)، بينما من مدة عملهم ١٥ سنة فأكثر فقد بلغت نسبهم (٢٧,٠٣%)، بينما جاءت نسبة (٢٣,١١%) ممن تمثلت مدة عملهم بالوحدة المحلية لأقل من (٥) سنوات، وأخيراً نسبة (١٨,٤%) ممن بلغت مدة العمل من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.

كما يتبين من الجدول السابق توزيع مجتمع البحث وفقاً لسنوات خبرتهم في العمل المحلي حيث بلغت نسبة (٢٤,١%) من العينة ممن تمثلت خبرتهم في العمل المحلي لأقل من ٥ سنوات، يليهم من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢٢,٦%)، ومن ١٥ سنة لأقل

من ٢٠ سنة بنسبة (٢٠,٨%)، ثم من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة بنسبة (١٨,٤%) وأخير ٢٠ سنة فأكثر بنسبة (١٤,١٥%)، وهذا يدل على أن أغلبية العاملين من عينة الدراسة ليس لديهم الخبرة الكافية؛ الأمر الذي يتطلب المزيد من الدورات التدريبية والبرامج المعنية بالعمل المحلي الفعال، فضلاً عن الدورات التنقيفية المهنية التي تكسبهم المفاهيم الأساسية لعملية الحوكمة ومؤشراتها الرئيسية.

جدول رقم (٥) يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نظم المعلومات من وجهة

نظر العاملين بوحدة الإدارة المحلية الحضرية ن = ٢١٢

م	العبارة	نعم ك	لا ك	التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
١	تحرص الإدارة على المصادقية خلال طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل	١٨٥	٢٦	٦٠٨	٩٥,٦٠	٧,٣٩	١
٢	تحرص الإدارة على عدم المبالغة في عرض الحقائق	١٣٠	٦٨	٥٤٠	٨٤,٩١	٦,٥٦	٧
٣	تتيح الإدارة المعلومات المالية للعاملين بالمنظمة	١٤٢	٥٧	٥٥٣	٨٦,٩٥	٦,٧٢	٤
٤	يتم توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب لتمكينهم من أداء مهامهم	١٤١	٧٠	٥٦٤	٨٨,٦٨	٦,٨٥	٣
٥	تحدد الإدارة أهداف عمل المنظمة وتعلنها كتابياً للعاملين	١٧٣	٣٨	٥٩٦	٩٣,٧١	٧,٢٤	٢
٦	تحرص الإدارة على تعميم المعلومات على العاملين بالمنظمة	١٠٨	٨٠	٥٠٨	٧٩,٨٧	٦,١٧	١٠
٧	يتوافر للعاملين المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهام عملهم.	٤٧	٥٠	٤٩٢	٧٧,٣٦	٥,٩٨	١١
٨	تتسم المعلومات المتوفرة للعاملين بالدقة.	١٣٧	٣٩	٥٢٥	٨٢,٥٥	٦,٣٨	٨
٩	يتم تزويد العاملين بالمنظمة بنتائج تقييم إداثهم.	١٣٩	٥٤	٥٤٤	٨٥,٥٣	٦,٦١	٦
١٠	تحرص الإدارة على توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لمهام العمل.	١٣٨	٦٣	٥٥١	٨٦,٦٤	٦,٧٠	٥
١١	تبين الإدارة المعلومات الخاصة بعمل المنظمة	١٢٣	٥٢	٥١٠	٨٠,١٩	٦,٢٠	٩
المؤشر ككل							
	مجموع القوى النسبية (%)	مجموع الأوزان المرجحة	مجموع التكرارات المرجحة	المتوسط الحسابي المرجح	٥٤٤,٦٣	٥٩٩١	٢٦٦٠,٣٣
	٨٥,٦٣						

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية في ضوء نظم المعلومات يتضح أن

متوسط درجة موافقة عينة البحث على هذا المحور بلغ (٥٤٤,٦٣) ، وقوة نسبية بلغت (٨٥,٦٣%) وهي نسبة مرتفعة. وبدراسة العبارات الأكثر تأثيراً من وجهة نظر العينة كان أعلى متوسط لعبارة " تحرص الإدارة على المصادقية خلال طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل. " بقوة نسبية (٩٥,٦٠%) ونسبة مرجحة (٧,٣٩%). يليها في الترتيب الثانى عبارة " تحدد الإدارة أهداف عمل المنظمة وتعلنها كتابياً للعاملين. " بقوة نسبية (٩٣,٧١%) ونسبة مرجحة (٧,٢٤%). وإحتلت العبارة " يتم توفير المعلومات للعاملين فى الوقت المناسب لتمكينهم من أداء مهامهم " الترتيب الثالث، بقوة نسبية (٨٨,٦٨%) ونسبة مرجحة (٦,٥٨%). في حين جاءت فى الترتيب الرابع العبارة " تتيح الإدارة المعلومات المالية للعاملين بالمنظمة " بقوة نسبية (٨٦,٩٥%) ونسبة مرجحة (٦,٧٢%). واحتلت العبارة " تحرص الإدارة على توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لمهام العمل " الترتيب الخامس، بقوة نسبية بلغت (٨٦,٦٤%) ونسبة مرجحة (٦,٧٠%). وحصلت على الترتيب السادس العبارة " يتم تزويد العاملين بالمنظمة بنتائج تقييم إداهم. " بقوة نسبية (٨٥,٥٣%) ونسبة مرجحة (٦,٦١%). وفي الترتيب السابع جاءت العبارة " تحرص الإدارة على عدم المبالغة فى عرض الحقائق " بقوة نسبية (٨٤,٩١%) ونسبة مرجحة (٦,٥٦%). وحصلت العبارة " تتسم المعلومات المتوفرة للعاملين بالدقة " على الترتيب الثامن، بقوة نسبية (٨٢,٥٥%) ونسبة مرجحة (٦,٣٨%). وفي الترتيب التاسع جاءت عبارة " تبين الإدارة المعلومات الخاصة بعمل المنظمة " بقوة نسبية (٨٠,١٩%) ونسبة مرجحة (٦,٢٠%). وحصلت العبارة " تحرص الإدارة على تعميم المعلومات على العاملين بالمنظمة " على الترتيب العاشر بقوة نسبية (٧٩,٨٧%) ونسبة مرجحة (٦,١٧%). كما حصلت العبارة " يتوافر للعاملين المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهام عملهم. " على الترتيب الحادى عشر بقوة نسبية (٧٧,٣٦%) ونسبة مرجحة (٥,٩٨%).

وبتحليل نتائج الجدول يتضح أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية فى ضوء نظم المعلومات المتوفرة والتي تخدم عملها مرتفعة نسبياً وقد يرجع ذلك إلى أهمية توافر المعلومات والبيانات اللازمة والتي تتطلبها جودة الخدمات الاجتماعية بهذه المنظمات. ويتفق ذلك مع دراسة Villeneuve(2007) والتي أشارت فى نتائجها إلى أهمية الشفافية المعلوماتية فى تحقيق المنظمات لأهدافها التنموية، نظراً لأنها ترتبط بكمية المعلومات المتاحة للعاملين بالمنظمة من ناحية وللجمهور المستفيد من خدماتها من ناحية أخرى. و أوصت نفس الدراسة بضرورة إلزام المنظمات الخدمية

بممارسة أكبر قدر من الشفافية المعلوماتية للمساهمة الفاعلة في تحقيق أغراضها وأهدافه وتحقيقاً للحكم الرشيد .

جدول رقم (٦) يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نظام الاتصال القائم من

وجهة نظر العاملين بمنظمات الخدمات الاجتماعية ن = ٢١٢

م	العبارة	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
١	يتوافر للمنظمة موقع على شبكة الانترنت لعرض إنجازاتها	١٧٣	٣٨	١	٥٩٦	٩٣,٧١	٧,٢٤	٢
٢	يتوافر بالمنظمة أساليب اتصال إداري مناسبة	١٣٠	٦٨	١٤	٥٤٠	٨٤,٩١	٦,٥٦	٧
٣	يستخدم العاملون وسائل الاتصال المباشرة مع الإدارة دون قيود	١٢٣	٥٢	٣٧	٥١٠	٨٠,١٩	٦,٢٠	٩
٤	تحرص الإدارة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة	١٤١	٧٠	١	٥٦٤	٨٨,٦٨	٦,٨٥	٣
٥	يتوافر بالمنظمة وسائل اتصال متعددة لانجاز مهام العمل بسهولة ويسر	١٨٥	٢٦	١	٦٠٨	٩٥,٦٠	٧,٣٩	١
٦	تراعى الإدارة فتح قنوات اتصال لتلقى شكاوى العاملين بالمنظمة	١٣٧	٣٩	٣٦	٥٢٥	٨٢,٥٥	٦,٣٨	٨
٧	تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مباشرة لمناقشة مشكلات العمل	١٤٢	٥٧	١٣	٥٥٣	٨٦,٩٥	٦,٧٢	٤
٨	تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال فاعلة مع العاملين بالمنظمة	١٣٩	٥٤	١٩	٥٤٤	٨٥,٥٣	٦,٦١	٦
٩	تحرص الإدارة على تطوير قنوات الإتصال مع العاملين بالمنظمة	١٣٨	٦٣	١١	٥٥١	٨٦,٦٤	٦,٧٠	٥
المؤشر ككل								
					المتوسط الحسابي المرحج	مجموع التكرارات المرحجة	مجموع الأوزان المرحجة	القوة النسبية (%)
					٥٥٤,٥٥	٤٩٩١	٣٣١٢,٧	٨٧,١٩

باستقراء بيانات الجدول السابق والذي يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية

بوحدات الإدارة المحلية في ضوء نظام الاتصال القائم يتضح أن متوسط درجة موافقة عينة البحث على هذا المحور بلغت (٥٥٤,٥٥) وقوة نسبية للبعد بلغت (٨٧,١٩%)، وهي نسبة مرتفعة، مما يبذل على قوة رؤية المبحوثين حول واقع نظام الإتصال القائم بوحدات الإدارة المحلية. وبدراسة العبارات الأكثر تأثيراً من وجهة نظر العينة كان أعلى متوسط لعبارة " يتوفر بالمنظمة وسائل اتصال متعددة لانجاز مهام العمل بسهولة ويسر. " بقوة نسبية (٩٥,٦٠%) ونسبة مرجحة (٧,٣٩%). بينما حصلت على الترتيب الثاني العبارة " يتوفر

للمنظمة موقع على شبكة الانترنت لعرض انجازاتها. " بقوة نسبية (٩٣,٧١%) ونسبة مرجحة (٧,٢٤%) . واحتلت العبارة " تحرص الإدارة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة " الترتيب الثالث، بقوة نسبية (٨٨,٦٨%) ونسبة مرجحة (٦,٥٨%) . في حين جاءت في الترتيب الرابع العبارة " تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مباشرة لمناقشة مشكلات العمل " بقوة نسبية (٨٦,٩٥%) ونسبة مرجحة (٦,٧٢%) . واحتلت العبارة " تحرص الإدارة على تطوير قنوات الإتصال مع العاملين بالمنظمة " الترتيب الخامس، بقوة نسبية بلغت (٨٦,٦٤%) ونسبة مرجحة (٦,٧٠%) . وحصلت على الترتيب السادس العبارة " تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال فاعلة مع العاملين بالمنظمة. " بقوة نسبية (٨٥,٥٣%) ونسبة مرجحة (٦,٦١%) . وفي الترتيب السابع جاءت العبارة " يتوافر بالمنظمة أساليب اتصال إداري مناسبة " بقوة نسبية (٨٤,٩١%) ونسبة مرجحة (٦,٥٦%) . وحصلت العبارة " تراعى الإدارة فتح قنوات اتصال لتلقى شكاوى العاملين بالمنظمة " على الترتيب الثامن، بقوة نسبية (٨٢,٥٥%) ونسبة مرجحة (٦,٣٨%) . أما في الترتيب التاسع جاءت عبارة " يستخدم العاملون وسائل الاتصال المباشرة مع الإدارة دون قيود " بقوة نسبية (٨٠,١٩%) ونسبة مرجحة (٦,٢٠%) .

وبتحليل نتائج الجدول يتضح أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء نظام الاتصال القائم مرتفع وقد يرجع ذلك إلى حرص الدولة على تفعيل استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والرقمنة بمؤسساتها ومنظماتها، مع إيجاد أفضل السبل لتدعيم قنوات الاتصال مع العاملين من ناحية والمستفيدين من خدمات المنظمة من ناحية أخرى.

جدول رقم (٧) يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة

المحلية في ضوء المساءلة والمحاسبية من وجهة نظر العاملين ن = ٢١٢

م	العبارة	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
٢	تتيح الإدارة للجميع معرفة ماتم التوصل إليه من قرارات بعد اجراءات المساءلة	١٢٠	٨٠	١٢	٥٣٢	٨٣,٦٥	١٠,١٨	٤
٣	يتم الإعلان عن القرارات فور الإنتهاء من مساءلة المقصرين.	٣٣	٥٢	١٢٧	٥١٨	٨١,٤٥	٩,٩١	٦

م	العبارة	نعم			لا		التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	ك	ك	ك	ك				
٤	تحرص الإدارة على اتخاذ إجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة	١٤٠	٥٣	١٩	٥٤٥	٨٥,٦٩	١٠,٤٢	١		
٥	تمتلك الإدارة نظام واضح للمساءلة داخل المنظمة	١١٨	٧٠	٢٤	٥١٥	٨٠,٧٧	٩,٦٦	٧		
٦	تحرص الإدارة على اتخاذ إجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة	١٣٥	٥٣	٢٤	٥٣٥	٨٤,٥٧	١٠,١٢	٣		
٧	يتم تنفيذ إجراءات المساءلة بموضوعية على جميع العاملين بالمنظمة	١٢٦	٥٨	٢٨	٥٢٢	٨٢,٠٨	٩,٩٨	٥		
٨	تتبع الإدارة إجراءات صارمة تحقيقاً للمساءلة العادلة	١٣٨	٥١	٢٣	٥٣٩	٨٤,٧٥	١٠,٣١	٢		
٩	تحرص الإدارة على جمع المعلومات اللازمة قبل مساءلة المقصرين من العاملين	١٠٨	٧٦	٢٨	٥٠٤	٧٩,٢٥	٩,٦٤	٩		
المؤشر ككل					المتوسط الحسابي المرجح	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الأوزان المرجحة	القوة النسبية (%)		
					٥٢٤,٨٨	٤٧٢٤	٣١١٣,٨٧	٨٢,٥٣		

يتضح من خلال بيانات الجدول (٧) أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية في ضوء المساءلة والمحاسبية جاءت من وجهة نظر العاملين بوحدة الإدارة المحيية الحضرية بالفيوم بقوة نسبية للبعد بلغت (٨٢,٥٣%)، وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (٥٢٤,٨٨). وهي نسبة مرتفعة، مما يبذل على قوة رؤية الباحثين حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية في ضوء المساءلة والمحاسبية. وبدراسة العبارات الأكثر تأثيراً من وجهة نظر العينة كان أعلى متوسط لعبارة "تحرص الإدارة على اتخاذ إجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة" بقوة نسبية (٨٥,٦٩%) ونسبة مرجحة (١٠,٤٢%). بينما حصلت على الترتيب الثاني عبارة "تتبع الإدارة إجراءات صارمة تحقيقاً للمساءلة العادلة" بقوة نسبية (٨٤,٧٥%) ونسبة مرجحة (١٠,٣١%). كما احتلت العبارة "تحرص الإدارة على اتخاذ إجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة" بقوة نسبية (٨٤,٥٧%) ونسبة مرجحة (١٠,١٢%). في حين جاءت في الترتيب الرابع العبارة "تتيح الإدارة للجميع معرفة ماتم التوصل إليه من قرارات بعد إجراءات المساءلة" بقوة نسبية (٨٣,٦٥%) ونسبة مرجحة (١٠,١٨%). واحتلت العبارة "يتم تنفيذ إجراءات

المساءلة بموضوعية على جميع العاملين بالمنظمة " الترتيب الخامس بقوة نسبية بلغت (٨٢,٠٨%) ونسبة مرجحة (٩,٨٩%). وحصلت على الترتيب السادس العبارة " يتم الإعلان عن القرارات فور الإنتهاء من مساءلة المقصرين.. بقوة نسبية (٨١,٤٥%) ونسبة مرجحة (٩,٩١%). و في الترتيب السابع جاءت العبارة "تمتلك الإدارة نظام واضح للمساءلة داخل المنظمة " بقوة نسبية (٨٠,٧٧%) ونسبة مرجحة (٩,٦٦%). وحصلت العبارة " يتم الكشف عن أسماء المتورطين بمخالفات قانونية بالمنظمة." على الترتيب الثامن بقوة نسبية (٨٠,٨٢%) ونسبة مرجحة (٩,٨٣%). وفي الترتيب التاسع جاءت عبارة " تحرص الإدارة على جمع المعلومات اللازمة قبل مساءلة المقصرين من العاملين " بقوة نسبية (٧٩,٢٥%) ونسبة مرجحة (٩,٦٤%).

وبتحليل نتائج الجدول يتضح أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء المساءلة والمحاسبية التي تخدم عمل المنظمة مرتفع نوعا ما لكن هناك بعض العبارات - على الرغم من أهميتها في تحقيق المساءلة والمحاسبية ومن ثم تحقيق الشفافية الإدارية بمنظمات الخدمات الاجتماعية- الا أنها جاءت في مرتبة متأخرة من ترتب العبارات وفقاً لاستجابات الباحثين مثل: الكشف عن أسماء المتورطين بمخالفات قانونية بالمنظمة- الإعلان عن القرارات فور الإنتهاء من مساءلة المقصرين- اتباع الإدارة إجراءات صارمة تحقيقاً للمساءلة العادلة- حرص الإدارة على جمع المعلومات اللازمة قبل مساءلة المقصرين من العاملين.

جدول رقم (٨) يوضح واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ن=٢١٢

م	العبارة	نعم		لا	التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	ك					
١	تتبنى الإدارة إجراءات مكتوبة عند اتخاذ القرارات اللازمة	١٨٥	٢٦	١	٦٠٨	٩٥,٦٠	٧,٣٩	١
٢	تهنم الإدارة بآراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات اللازمة	١٣٠	٦٨	١٤	٥٤٠	٨٤,٩١	٦,٥٦	٧
٣	يتوفر للعاملين المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات السليمة	١٤٢	٥٧	١٣	٥٥٣	٨٦,٩٥	٦,٧٢	٤
٤	تحرص الإدارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية	١٤١	٧٠	١	٥٦٤	٨٨,٦٨	٦,٨٥	٣
٥	يتم الدراسة الواعية للقرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة	١٧٣	٣٨	١	٥٩٦	٩٣,٧١	٧,٢٤	٢

م	العبارة	نعم			لا			التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	ك	ك	ك	ك	ك				
٦	للعاملين بالمنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم عملهم	١٠٨	٨٠	٢٤	٥٠٨	٧٩,٨٧	٦,١٧	١٠			
٧	يتم مشاركة الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات اللازمة	٤٧	٥٠	١١٥	٤٩٢	٧٧,٣٦	٥,٩٨	١١			
٨	يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير	١٣٧	٣٩	٣٦	٥٢٥	٨٢,٥٥	٦,٣٨	٨			
٩	تحرص الإدارة على إتباع المكاشفة والوضوح عند إتخاذ القرارات	١٣٩	٥٤	١٩	٥٤٤	٨٥,٥٣	٦,٦١	٦			
١٠	تتقبل الإدارة الملاحظات والإقتراحات عند اتخاذ القرارات.	١٣٨	٦٣	١١	٥٥١	٨٦,٦٤	٦,٧٠	٥			
١١	تضع الإدارة في إعتبارها أداء العاملين عند اتخاذ القرارات اللازمة.	١٢٣	٥٢	٣٧	٥١٠	٨٠,١٩	٦,٢٠	٩			
المؤشر ككل								المتوسط الحسابي المرجح	مجموع التكرارات المرجحة	مجموع الاوزان المرجحة	القوة النسبية (%)
								٥٤٤,٦٣	٥٩٩١	٣٢٣١,٥٦	٨٥,٦٣%

يتبين من خلال بيانات الجدول (٨) أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت من وجهة نظر العاملين بوحدة الإدارة المحلية بالفيوم بقوة نسبية للبعد بلغت (٨٥,٦٣%)، وبمتوسط حسابي مرجح بلغ (٥٤٤,٦٣)، مما يبذل على قوة رؤية الباحثين. وقد جاء في الترتيب الأول العبارة "تتبنى الإدارة إجراءات مكتوبة عند اتخاذ القرارات اللازمة" بقوة نسبية (٩٥,٦٠%) ونسبة مرجحة (٧,٣٩%). بينما حصلت على الترتيب الثاني عبارة "يتم الدراسة الواعية للقرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة" بقوة نسبية (٩٣,٧١%) ونسبة مرجحة (٧,٢٤%). واحتلت العبارة "تحرص الإدارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية" الترتيب الثالث، بقوة نسبية (٨٨,٦٨%) ونسبة مرجحة (٦,٨٥%). في حين جاءت في الترتيب الرابع العبارة "يتوفر للعاملين المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات السليمة" بقوة نسبية (٨٦,٩٥%) ونسبة مرجحة (٦,٧٢%). ثم العبارة "تتقبل الإدارة الملاحظات والإقتراحات عند اتخاذ القرارات" الترتيب الخامس، بقوة نسبية بلغت (٨٦,٦٤%) ونسبة مرجحة (٦,٧٠%). وحصلت على الترتيب السادس العبارة "تحرص الإدارة على إتباع المكاشفة والوضوح عند إتخاذ القرارات." بقوة نسبية (٨٥,٥٣%) ونسبة مرجحة (٦,٦١%). وفي الترتيب السابع جاءت العبارة "تهتم الإدارة

بأراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات اللازمة " بقوة نسبية (٨٤,٩١%) ونسبة مرجحة (٦,٥٦%) . وحصلت العبارة " يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير " على الترتيب الثامن بقوة نسبية (٨٢,٥٥%) ونسبة مرجحة (٦,٣٨%) . بينما في الترتيب التاسع جاءت عبارة " تضع الإدارة في إعتبارها أداء العاملين عند اتخاذ القرارات اللازمة " بقوة نسبية (٨٠,١٩%) ونسبة مرجحة (٦,٢٠%) . وحصلت العبارة " للعاملين بالمنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم عملهم " على الترتيب العاشر بقوة نسبية (٧٩,٨٧%) ونسبة مرجحة (٦,١٧%) . كما حصلت العبارة " يتم مشاركة الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات اللازمة." على الترتيب الحادى عشر بقوة نسبية (٧٧,٣٦%) ونسبة مرجحة (٥,٩٨%) .

وبتحليل نتائج الجدول يتضح أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخدم عمل المنظمة جاءت مرتفعة نوعا ما، الا أن هناك بعض العبارات على الرغم من أهميتها في تحقيق الشفافية الإدارية بمنظمات الخدمات الاجتماعية جاءت في مرتبة متأخرة من ترتب العبارات وفقاً لاستجابات المبحوثين مثل: للعاملين بالمنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم عملهم- تضع الإدارة في إعتبارها أداء العاملين عند اتخاذ القرارات اللازمة- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير

جدول رقم (٩) يوضح معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة

المحلية من وجهة نظر العاملين ن = ٢١٢

م	العبارة	نعم ك	لا ك	التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
١	مركزية إتخاذ القرار بالمنظمة	٧٢	٧٨	٤٣٤	٦٨,٢٤	١٤٤,٦٧	٤
٢	غياب نظام واضح ومحدد لعملية المساءلة داخل المنظمة	٩٦	٧٠	٤٧٤	٧٤,٥٣	١٥٨,٠٠	١
٣	تعتمد إخفاء القرارات التي تتخذها الإدارة بعد مساءلة المقصرين	٨٦	٣٤	٤١٨	٦٥,٧٢	١٣٩,٣٢	٨
٤	التساهل في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم.	٧٦	٦٦	٤٣٠	٦٧,٦١	١٤٣,٣٢	٦
٥	الإفتراد بإصدار القرارات دون إستشارة العاملين.	٧٨	٥٧	٤٢٥	٦٦,٨٢	١٤١,٦٧	٧
٦	تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين على فئة دون غيرها	٧٠	٦٥	٤١٧	٦٥,٥٧	١٣٩,٠٠	٩

م	العبارة	نعم			لا			التكرار المرجح	القوة النسبية (%)	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	ك	ك	ك	ك	ك				
	من العاملين										
٧	ضعف ممارسة الديمقراطية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة	٦٩	٥٩	٨٤	٤٠٩	٦٤,٣١	١٣٦,٣٣	١٢			
٨	ضعف البناء التنظيمي والمؤسسي.	٨٠	٤٢	٩٠	٤١٤	٦٥,٠٩	١٣٨,٠٠	١٠			
٩	غياب عنصر المسائلة عند تقصير العاملين.	٧١	٥٧	٨٤	٤١١	٦٤,٦٢	١٣٧,٠٠	١١			
١٠	العمل بشكل فردي داخل المنظمة وتجاهل العاملين	٦٨	٨٢	٦٢	٤٣٠	٦٧,٦١	١٤٣,٣٣	٦ مكرر			
١١	عدم وجود قنوات اتصال مناسبة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة	٨٦	٦٢	٦٤	٤٤٦	٧٠,١٣	١٤٨,٦٧	٢			
١٢	تشدد الإدارة عند وضع الإجراءات والضوابط المنظمة للعمل	٧١	٧٩	٦٢	٤٣٣	٦٨,٠٨	١٤٤,٣٣	٥			
١٣	غياب الآليات المؤسسية التي تحكم طبيعة العمل بالمنظمة	٧٧	٧٨	٥٧	٤٤٤	٦٩,٨١	١٤٨,٠٠	٣			
	المؤشر ككل				المتوسط الحسابي المرجح	مجموع التكرارات المرجحة	القوة النسبية (%)				
					٤٢٩,٦١	٥٥٨٥	٦٧,٥٥				

باستقراء بيانات الجدول (٩) والذي يوضح معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية من وجهة نظر العاملين بوحدات الإدارة المحلية يتبين أنها تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة لهذه الإستجابات والذي بلغ (٥٥٨٥) وبمتوسط حسابي عام مرجح (٤٢٩,٦١) وقوة نسبية (٦٧,٥٥) %، وجاءت إستجابات الباحثين من العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للقوة النسبية المرجحة لكل عبارة كما يلي :-

جاءت العبارة " غياب نظام واضح ومحدد لعملية المسائلة داخل المنظمة " في الترتيب الأول، بقوة نسبية بلغت (٧٤,٥٣) % . وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة " عدم وجود قنوات اتصال مناسبة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة " بقوة نسبية (٧٠,١٣) % . وحصلت على الترتيب الثالث العبارة " غياب الآليات المؤسسية التي تحكم طبيعة العمل بالمنظمة " بقوة نسبية (٦٩,٨١) % . في حين حصلت على الترتيب الرابع العبارة " مركزية إتخاذ القرار بالمنظمة " بقوة نسبية (٦٨,٢٤) % . وجاء في الترتيب الخامس العبارة " تشدد الإدارة عند وضع الإجراءات والضوابط المنظمة للعمل " بقوة نسبية (٦٨,٠٨) % . في حين

حصلت على الترتيب السادس والسادس مكرر العبارات " التساهل في تطبيق الجزاءات على العاملين المقصرين في أداء مهامهم "، " العمل بشكل فردي داخل المنظمة وتجاهل العاملين "بقوة نسبية (٦٧,٦١)%. بينما جاءت في الترتيب السابع العبارة " الأفراد بإصدار القرارات دون إستشارة العاملين "بقوة نسبية (٦٦,٨٢)%. وحصلت على الترتيب الثامن العبارة " تعتمد إخفاء القرارات التي تتخذها الإدارة بعد مسائلة المقصرين " بقوة نسبية (٦٥,٧٢)%. بينما إحتلت الترتيب التاسع العبارة " تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين على فئة دون غيرها من العاملين " بقوة نسبية (٦٥,٥٧)%. بينما إحتلت الترتيب العاشر العبارة " ضعف البناء التنظيمي والمؤسسي " بقوة نسبية (٦٥,٠٩)%. في حين جاء في الترتيب الحادي عشر العبارة " غياب عنصر المسائلة عند تقصير العاملين " بقوة نسبية (٦٤,٦٢)%. وحصلت على الترتيب الثاني عشر العبارة " ضعف ممارسة الديمقراطية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة " بقوة نسبية (٦٤,٣١)%.

ولقد جاءت مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية في مراتب متأخرة على الرغم من تأثيرها في تحقيق الشفافية الإدارية في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية والمتمثلة في:-

- تجاهل الإدارة لأراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة
- عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات حقيقية بالمنظمة.
- غياب الشفافية المعلوماتية من قبل الإدارة.
- عدم وجود أدلة إسترشادية توضح طبيعة إجراءات العمل.
- عدم وجود نظام أساسى يوضح أسلوب العمل بالمنظمة.
- سيطرة بعض قيادات المنظمة على أنشطتها لمصالح شخصية
- تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين على فئة دون غيرها من العاملين

جدول رقم (١٠) مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية من وجهة نظر العاملين ن= ٢١٢

م	المتغير	التكرار	النسبة	الترتيب
١	العمل على إيجاد آليات مؤسسية فاعلة تحكم العمل بالمنظمة	١٧٦	٨٣,٠١	١٤
٢	اتباع أسلوب اللامركزي الإدارية داخل المنظمة	١٩٩	٩٣,٨	٦
٣	الإهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.	١٨٨	٨٨,٧	١٠
٤	توفير مناخ إدارى ملائم للعمل بكفاءة .	٢٠١	٩٤,٨	٤
٥	الإهتمام بأشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة.	٢١٢	١٠٠	١
٦	تحقيق العدالة بين جميع العاملين بالمنظمة	٢٠٨	٩٨,٢	٣
٧	تحقيق المساواة الفاعلة عند حدوث تقصير جسيم من بعض العاملين	١٩٨	٩٣,٤	٧
٨	إيجاد نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة.	١٨٠	٨٤,٩	١٢
٩	توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة بالمنظمة	٢١١	٩٩,٦	٢
١٠	تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين على الجميع دون إستثناء	١٩٣	٩١,٠٣	٨
١١	العمل على إيجاد قنوات إتصال فاعلة توفر المعلومات من الإدارة للعاملين	٢١٢	١٠٠	١
١٢	التواصل المستمر مع العاملين في وضع خطط تطوير المنظمة.	٢٠٠	٩٤,٣	٥
١٣	تحقيق الشفافية المعلوماتية بالمنظمة.	١٧٥	٨٢,٥	١٥
١٤	العمل الجماعي مع إحترام آراء العاملين	١٧٧	٨٣,٥	١٣
١٥	إعلان نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة	١٩٩	٩٣,٨	٦
١٦	توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرارات التي تخدم المنظمة	١٨٣	٨٦,٣	١١
١٧	عدم التساهل في تطبيق الجزاءات مع العاملين المقصرين	١٩٠	٨٩,٦	٩

بإستقراء بيانات الجدول (١٠) يتبين أن مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية من وجهة نظر العاملين جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالى:

- ١- الإهتمام بأشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة و العمل على إيجاد قنوات إتصال فاعلة توفر المعلومات من الإدارة للعاملين بنسبة بلغت (١٠٠%).
- ٢- توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة بالمنظمة بنسبة بلغت (٩٩,٦%)
- ٣- تحقيق العدالة بين جميع العاملين بالمنظمة, بنسبة بلغت (٩٨,٢%).
- ٤- توفير مناخ إدارى ملائم للعمل بكفاءة, بنسبة بلغت (٩٤,٨%).
- ٥- التواصل المستمر مع العاملين في وضع خطط تطوير المنظمة, بنسبة بلغت (٩٤,٣%).
- ٦- العمل الجماعي مع إحترام آراء العاملين بالمنظمة, بنسبة بلغت (٩٠,٢٩%).
- ٧- اتباع أسلوب اللامركزية الإدارية داخل المنظمة و إعلان نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة بنسبة بلغت (٩٣,٨%).

- ٨- تحقيق المساواة الفاعلة عند حدوث تقصير جسيم من بعض العاملين بنسبة بلغت (٩٣,٤%).
- ٩- تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين على الجميع دون إستثناء بنسبة بلغت (٩١,٠٣%).
- ١٠- عدم التساهل فى تطبيق الجزاءات مع العاملين المقصرين بنسبة بلغت (٨٩,٦%).
- ١١- الإهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية بنسبة بلغت (٨٨,٧%).
- ١٢- توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرارات التى تخدم المنظمة بنسبة بلغت (٨٦,٣%).
- ١٣- ايجاد نظام واضح وفعال للمحاسبة داخل المنظمة بنسبة بلغت (٨٤,٩%).
- ١٤- العمل الجماعى مع إحترام آراء العاملين بنسبة بلغت (٨٣,٥%).
- ١٥- العمل على إيجاد آليات مؤسسية فاعلة تحكم العمل بالمنظمة بنسبة بلغت (٨٣,٠١%).
- ١٦- تحقيق الشفافية المعلوماتية بالمنظمة بنسبة بلغت (٨٢,٥%).

ثامناً: النتائج العامة للدراسة

أولاً: النتائج المرتبط بالاجابة على التساؤل الرئيسى الأول للدراسة ومؤداه: ما واقع استخدام الشفافية الإدارية فى تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية, حيث أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج الجديرة بالإعتبار والمتمثلة فيما يلى:-

— نتائج مرتبطة بواقع استخدام الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية فى ضوء نظم المعلومات كما حددها العاملون بوحدات الإدارة المحلية الحضرية والتي تمثلت فى توافر المعلومات للعاملين فى الوقت المناسب لتمكينهم من أداء مهامهم, مع إتاحة المعلومات المالية للعاملين بالمنظمة, تحرى المصادقية من خلال طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل. بجانب حرص الإدارة على توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لمهام العمل. كما كشفت الدراسة عن ضعف حرص الإدارة على تزويد العاملين بنتائج تقييم العاملين بالمنظمة, قلة المعلومات والبيانات اللازمة لأداء العاملين لمهام عملهم. ضعف اهتمام الإدارة بتحديد أهداف عمل المنظمة و اعلانها كتابياً للعاملين.

— نتائج مرتبطة بواقع استخدام الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية فى ضوء نظام الاتصال القائم كما حددها العاملون بوحدات الإدارة المحلية الحضرية والتي تمثلت فى توافر موقع للمنظمة على شبكة الانترنت لعرض انجازاتها. توفر

المنظمة وسائل اتصال متعددة لانجاز مهام العمل بسهولة ويسر، حرص الإدارة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعى لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، حرص الادارة على عقد اجتماعات دورية مباشرة لمناقشة مشكلات العمل، حرص الإدارة على فتح قنوات اتصال فاعلة مع العاملين بالمنظمة. كما كشفت الدراسة عن ضعف وجود قنوات اتصال لتلقى شكاوى العاملين بالمنظمة، قلة استخدام العاملون لوسائل الاتصال المباشرة مع الادارة دون قيود، ضعف حرص الإدارة على تطوير قنوات الاتصال مع العاملين بالمنظمة.

— نتائج مرتبطة بواقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية فى ضوء نظام المساءلة والمحاسبية كما حددها العاملون بوحدات الإدارة المحلية الحضرية والتي تمثلت فى مساءلة المقصرين فى مهام عملهم داخل المنظمة، حرص الإدارة على اتخاذ اجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة، تنفيذ إجراءات المساءلة بموضوعية على جميع العاملين بالمنظمة، كما توصلت الدراسة الى عدم اتاحة المعلومات لمعرفة ماتم التوصل إليه من قرارات بعد اجراءات المساءلة، عدم نظام واضح للمساءلة داخل المنظمة، ضعف حرص الإدارة على جمع المعلومات اللازمة قبل مساءلة المقصرين من العاملين، ضعف اتباع إجراءات صارمة تحقق المساءلة، عدم الإعلان عن القرارات فور الإنتهاء من مساءلة المقصرين، ضعف اهتمام الادارة بالكشف عن أسماء المتورطين بمخالفات قانونية بالمنظمة.

— نتائج مرتبطة بواقع تطبيق الشفافية الإدارية لتحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية فى ضوء مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات التي تخدم المنظمة كما حددها العاملون بوحدات الإدارة المحلية الحضرية والتي تمثلت فى حرص الإدارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية، تبنى الإدارة إجراءات مكتوبة عند اتخاذ القرارات اللازمة، تقبل الإدارة الملاحظات والإقتراحات عند اتخاذ القرارات، توفر المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات السليمة. كما كشفت الدراسة عن قلة اهتمام الادارة بإعلان القرارات الإدارية التي تتخذها، ضعف حرص الإدارة على إتباع المكاشفة والوضوح عند إتخاذ القرارات، ضعف اهتمام الإدارة بأراء العاملين ومقترحاتهم عند إتخاذ القرارات اللازمة، قلة مشاركة الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات اللازمة، عدم اهتمام الإدارة بأراء العاملين عند اتخاذ القرارات اللازمة.

ثانيا: النتائج المرتبط بالاجابة على التساؤل الرئيس الثانى للدراسة الراهنة والمتعلق بمعوقات استخدام الشفافية الإدارية فى تحقيق الحوكمة بوحداث الإدارة المحلية حيث أظهرت الدراسة ومن وجهة نظر المبحوثين مجموعة من المعوقات أهمها غياب نظام واضح ومحدد لعملية المساعلة داخل المنظمة، و عدم وجود نظام أساسى يوضح أسلوب العمل بالمنظمة و غياب الآليات المؤسسية التى تحكم طبيعة العمل بالمنظمة و تعمد إخفاء القرارات التى تتخذها الإدارة بعد مساعلة المقصرين.

وتأسيسا على نتائج الدراسة الراهنة وفى ضوء ما تم التوصل إليه من دراسات وبحوث تناولت الشفافية الإدارية والحوكمة فى الإدارة المحلية يمكن وضع تصور تخطيطى مقترح لتفعيل استخدام الشفافية الإدارية فى تحقيق الحوكمة فى وحدات الإدارة المحلية كالتالى:-

أ- أهداف التصور التخطيطى المقترح

- تحديد واقع وطبيعة الشفافية الإدارية فى تحقيق الحوكمة وأليات تطبيقها وتحقيقها فى إدارة المحليات.
- العمل على الحد من المعوقات التى تحول دون الاستفادة من الشفافية الإدارية فى تطبيق وتحقيق الحوكمة الرشيدة فى الإدارة المحلية.
- محاولة تعظيم استفادة وحدات الإدارة المحلية الحضرية من تطبيق الشفافية الإدارية فى تحقيق حوكمة رشيدة تسمح بتحقيق أهدافها المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

ب- الأسس التى يقوم عليها التصور التخطيطى المقترح

- الدراسات والبحوث السابقة وما انتهت اليه من نتائج وتوصيات.
- النتائج التى توصلت إليها الدراسة الراهنة.
- الإطار النظرى للدراسة الحالية والمرتبطة بالشفافية الإدارية من ناحية والحوكمة بإعتبارها السبيل الوحيد لتعامل الإدارة المحلية مع قضايا التنمية بشكل فاعل من ناحية أخرى.
- الأسس المهنية للتخطيط الاجتماعى وما تتضمنه من أساس معرفى، وقيمى، ومهارى.
- الحوكمة وما تتضمنه من مكونات اساسية كالشفافية والمسائلة والمحاسبة والمشاركة الحقيقية الفعالة

ج_ المؤسسات المعنية والمستفيدة من التصور التخطيطي المقترح: تعد الوحدات المحلية الحضرية على إختلاف أنواعها، المعنية بالإستفادة من التصور التخطيطي المقترح، كما يمكن أن تستفيد الإدارات المحلية على مستوى الأقاليم، والمحافظات، والمدن، والقرى، والأحياء بجمهورية مصر العربية من هذا التصور التخطيطي المقترح.

د- الأسس المهنية التي ينطلق منها التصور التخطيطي المقترح: ينطلق التصور التخطيطي المقترح الراهن من مجموعة من الأسس المهنية المستمدة من المبادئ الأساسية للتخطيط الاجتماعي ونماذجه ومداخله كمبدأ التكامل والواقعية، والشمول، والتنسيق، والتعاون والمرونة والموضوعية.

هـ- الشركاء في تحقيق التصور التخطيطي المقترح: يتوقف تحقيق التصور التخطيطي المقترح الحالي على مساندة حقيقية من الشركاء المعنيين بتطبيق الحوكمة الرشيدة الفاعلة وما تتضمنه من آليات ومداخل ومعايير في إدارة المحليات.

و- الأدوار الأساسية التي يمكن أن يؤديها الأخصائي الاجتماعي المخطط في ضوء التصور التخطيطي:

- ١- دور الأخصائي الاجتماعي المخطط كجامع للمعلومات ومحلل للبيانات المرتبطة بطبيعة أداء الإدارات المحلية و وحداتها المختلفة وكذا الإحصاءات المرتبطة بمشكلات التي تواجهها عند تطبيق الحوكمة الرشيدة في ضوء المعايير التي توجهها..
- ٢- دوره كموجه للسكان المحليين لتحقيق أفضل إستفادة ممكنة من الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة من الإدارات المحلية و وحداتها المختلفة. والمسؤولين بالوحدة المحلية، وكذلك العلاقات الإيجابية القائمة بجانب التحقق من واقع المشاركة المجتمعية وسبل الإستفادة منها عند وضع خطط من شأنها أن تلبي إحتياجات السكان المحليين.
- ٣- دوره كمنسق بين جهود الوحدة المحلية والأهالي بهدف تدعيم عملية المشاركة الفاعلة كألية من آليات الحوكمة الرشيدة وعنصر مهم من عناصرها.
- ٤- دوره كمساعد في ترسيخ القيم الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات والمجتمعات في مجالات الحياة المتعددة التي يعمل الأخصائي الاجتماعي بها
- ٥- ترسيخ القيم السياسية لدى الأفراد، والجماعات والمجتمعات حتى يتمكنوا من ممارسة حقوقهم وتادية واجباتهم وحمل مسؤولياتهم بإرادة
- ٦- تحفيز أفراد المجتمع وجماعته على كل ما من شأنه أن يحقق التفاعل الاجتماعي المتوازن.

٧- تقوية إرادة الأفراد والجماعات والمجتمعات حتى يتمكنوا من الممارسة الحرة والإقدام الواعي دون تردد على ما يتعلق بهم من أمور.

ل- آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح لتفعيل تطبيق الشفافية وتحقيق الحوكمة الرشيدة في إدارة المحليات

١- تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية من خلال تفعيل نظم المعلومات القائمة بالمنظمة و يتم تحقيق ذلك من خلال:

- توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب لتمكينهم من أداء مهامهم.
- قيام الإدارة بتوفير المعلومات المالية لجميع العاملين بالمنظمة.
- اهتمام الإدارة بالمصداقية خلال طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل.
- توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لمهام العمل.
- تحرى الدقة والمصداقية في توفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون بالمنظمة..
- تزويد العاملين بالمنظمة بنتائج تقييم إداثهم.
- توفير المعلومات الخاصة بمهام العمل داخل المنظمة.
- تحديد أهداف عمل المنظمة وإعلانها كتابياً للعاملين

٢- تفعيل نظام الاتصال القائم بوحدات الإدارة المحلية، و يتم تحقيق ذلك من خلال:-

- توفير موقع على شبكة الانترنت لعرض انجازات المنظمة.
- توفير وسائل اتصال متعددة لانجاز مهام العمل بسهولة ويسر.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعى لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.
- التزام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين مباشرة لمناقشة مشكلات العمل.
- فتح قنوات اتصال فاعلة مع العاملين بالمنظمة.
- مراعاة فتح قنوات اتصال لتلقى شكاوى العاملين بالمنظمة.
- توفير وسائل الاتصال المباشرة للعاملون مع الادارة دون قيود.
- . تطوير قنوات الاتصال مع العاملين بالمنظمة

٣ - تفعيل نظام المساءلة والمحاسبية بوحدات الإدارة المحلية، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال:-

- مساءلة المقصرين في مهام عملهم بشكل صارم داخل المنظمة "
- اتخاذ اجراءات المساءلة مع جميع العاملين المقصرين بالمنظمة.
- تنفيذ إجراءات المساءلة بموضوعية على جميع العاملين بالمنظمة.
- اعلان ماتم التوصل إليه من قرارات بعد اجراءات المساءلة.

- توفير نظام واضح للمساءلة داخل المنظمة.
- جمع المعلومات اللازمة قبل مساءلة المقصرين من العاملين.
- اتباع إجراءات صارمة تحقيقاً للمساءلة العادلة.
- الكشف عن أسماء المتورطين بمخالفات قانونية بالمنظمة
- ٤ - تفعيل مشاركة المواطنين والعاملين في اتخاذ القرارات التي تخدم عمل وحدات الإدارة المحلية, حيث يتم تحقيق ذلك من خلال:
 - اتخاذ القرارات الإدارية على أسس علمية.
 - تبنى الإدارة إجراءات مكتوبة عند اتخاذ القرارات اللازمة.
 - تقبل الإدارة الملاحظات والإقتراحات عند اتخاذ القرارات.
 - توفير المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات السليمة.
 - إعلان القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة.
 - إتباع الإدارة المكاشفة والوضوح عند إتخاذ القرارات.
 - اهتمام الإدارة بأراء العاملين ومقترحاتهم عند إتخاذ القرارات اللازمة.
 - مشاركة الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات اللازمة.
 - إتخاذ القرارات الإدارية التي تخدم المنظمة في ضوء مشاركة العاملين بها.
 - الاهتمام بطبيعة أداء العاملين عند اتخاذ القرارات اللازمة.
 - منح العاملين بالمنظمة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم عمل المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الأحمدى، حنان (٢٠١٧). درجة ممارسة قيادات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الغالبى، طاهر محسن و العامرى، صالح مهدي (٢٠١٠). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المعجم الوجيز (١٩٩٧). معجم اللغة العربية، ج.م.ع، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧). الفساد والحكم الرشيد، ورقة مناقشة رقم ٣، شعبة التطوير الإدارى و إدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، يولية.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٧). إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة وثيقة للسياسات العامة للبرنامج، نيويورك.
- تحفة، عبد الخالق (٢٠١٤). واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية فى الوطن العربى، المؤتمر العربى الثانى للإدارة المحلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حامد، حسين إبراهيم (٢٠٠٩). الإدارة فى المجتمعات المتقدمة، دار المعارف للنشر والتوزيع
- حوامدة باسم، جرادات، محمد (٢٠٠٥). درجة تطبيق المساعلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثانى. المنصورة، القاهرة، ص ص ٢١١-١٨٤
- علام، محمد تركى (٢٠١٤). ممارسة الشفافية وتدعيم عملية صنع القرار فى المنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، العدد ٣٧، الجزء الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان. ص ص ١٤٤٣-١٤٧٦.
- على، محمد عبداللطيف (٢٠١٧). الشفافية وتطوير الإدارة بمنظمات المجتمع المدنى، بالتطبيق على نقابة المحامين، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٧، الجزء التاسع، يناير، ص ص ٤٥٧-٤٩١.
- قانون نظام الإدارة المحلية (١٩٧٩). نظام الإدارة المحلية، الهيئة العامة للاستعلامات، ج.م.ع.
- خيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مذكور، إبراهيم خالد (٢٠١٦). معوقات تطبيق الشفافية بالمنظمات الحكومية بالتطبيق على مديرية الصحة، رسالة دكتوراة غير منشورة، إكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- مسفر، فهد عبد الرحمن (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة فى الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- معجم اللغة العربية (١٩٩٦). المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة نا، أحمد عبدالفتاح، تنظيمات الإدارة المحلية فى مصر (أسس ومفاهيم وقضايا) دار الفتح للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠١٨.
- يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها فى مصر، بنك الاستثمار القومى، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Demmke, Christoph (2019). Civile Service Reform and Ethics, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer Nature Switzerland, p.p(1-20).
- Hall Kier Bente, (2007). Shifting Responsibilities for food safety in Europe: An introduction, Department of communication Journalism and computer science, University Roskilde, Denmark,
- Klein, J (2012). The open door policy, Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and staff, International Journal of Educational Management.
- Liepert, Gary (2005). Building Capacity for decentralized local development in chad, civil society groups and role of non-formal, (USA, the Florida state university.

- Saidu, Sani (2014). Investigating Accountability and Governance Practica in Joint Development Zone- a case study of Nigeria, Principe Joint development zone, Ph.D, degree, Robert Gordon University, United State.
- Shane, Kite, (2003). Transparency Spies Bonds Innovation (Securities Industry, Septemper.
- Villeneuve, Patric, (2007). Organization Barriers to Transparency, A typology and analysis of Organizational Behavior trending to prevent access to information,(international Review of Adminstrative Sciences,vo73.
- Woleola J.Ekundayo (2017) . Political Elite Theory and Political Elite Recruitment in Nigeria, Vol 7, No 5. At <http://www.iiste.org> at <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-3734-1>
- World Bank (1994): Development in Practice Governance, The World Bank Experience.