



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م



بحث آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة
الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية

إعداد

أ/ إيمان سالم محمد سالم نقادان المري
باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة طنطا

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م

الملخص

هدفت الدراسة تطوير آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت البالغ عددهم (١٤١٧) عضو هيئة تدريس في العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ تم اختيار عينة حسب جدول بارنلت وعددها (٣٠٢) عضو هيئة تدريس في العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣. قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة لجمع البيانات وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال اللوائح والقوانين كانت مرتفعة وأن ملامح الأداء الإداري للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت كانت بدرجة متوسطة وأن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر كانت مرتفعة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات الأخرى الخاصة بموضوع الشفافية الإدارية في الجامعات وتحديثها لتتلاءم مع بعضها البعض، واستحداث مواد تدعم تطبيقها وتساهم في الالتزام بها بشكل أفضل وبالشكل المطلوب.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة، الأداء الإداري، لقيادات الأكاديمية، جامعة الكويت، أسلوب الشفافية الإدارية.



Develop Proposed Mechanisms for Developing the Administrative Performance of Academic Leaders at Kuwait University In The Light of the Administrative Transparency Abstract Method

Study Summary

The study aimed to develop proposed mechanisms for developing the administrative performance of academic leaders at Kuwait University in the light of the administrative transparency method. The analytical descriptive approach was used. The study population consisted of all (1417) faculty members at Kuwait University in the year 2022-2023. A sample was selected according to the Barnett table and the number was (302) faculty members in the year 2022-2023. The researcher developed the study questionnaire to collect data, and after statistical processing, the study concluded that the intellectual foundations of administrative transparency in university education in the light of contemporary administrative thought in the field of regulations and laws were high, and that the features of the administrative performance of academic leaders at Kuwait University, it was moderately high, and that the intellectual foundations of administrative transparency in university education in The light of contemporary administrative thought were high . The study recommended the need to work on reconsidering laws, regulations and other legislation related to the issue of administrative transparency in universities and updating them to suit each other, and developing materials that support their application and contribute to better adherence to them as required.

Keywords: Proposed mechanisms, administrative performance, for academic leaders, Kuwait University, administrative transparency method.

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على حد سواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها الإدارية بما ينسجم مع التحديات الراهنة التي فرضها الواقع المعاصر بتعقيده وتراكماته المختلفة، وكان لزاما على الأنظمة التربوية السائدة أن تشهد تحولا عميقا في أنماط إدارتها لتلبية متطلبات العصر الحديث وتوفير مزيدا من الكفاية والفعالية للمؤسسات التعليمية ضمانا لجودة خدماته^(١).

ويمر المجتمع الكويتي على وجه الخصوص بتغييرات جوهرية تطرح الكثير من التحديات والفرص نتيجة التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة ، ودمج التطبيقات التكنولوجية في مختلف أبعاد الحياة ، إضافة إلى الاهتمام العالمي بصناعة الموارد البشرية القادرة على توجيه مجتمعاتها وإحداث الفارق في العملية التنافسية العالمية التي تتطلب تحقيق استثمار جميع الإمكانيات والمعلومات المتوافرة من أجل تركيز الضوء على قضايا الإصلاح التي تستهدف تطوير المؤسسات التعليمية لاسيما مؤسسات التعليم الجامعي ذلك لأن إدارة التعليم العالي ذات تأثير حاسم في مؤسسات التعليم العالي ، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم في الدول التي تريد الرقي والريادة ، لذا يعد تطوير الإدارة الجامعية أحد التوجهات الحديثة في مجال تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وانعكاس ذلك في قدرتها على تحقيق أهدافها المنشود. ^(٢)

وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة والتي ينبغي على الإدارات الجامعية الواعية ضرورة الأخذ بها ، نظرا لأهميتها في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ، إضافة إلى مساهمتها في تنمية وتطوير المنظمات الإدارية ، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة ، وقد دعا الكثير من رواد

١) أحمد حجي(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٤ .

٢) منصور الظفيري(٢٠٢٠). "تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح". الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ٢٠، ع ١٥٧، ص ٢٨٣.

الفكر الإداري إلى ضرورة بذل أقصى الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية ، والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية ، كالفساد الإداري والروتين والملل ، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته ، فكانت محاولات تطبيق الشفافية الإدارية ، من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية المختلفة (٣).

وتبرز وتتبلور أهمية استخدام الشفافية الإدارية في كونها عنصرا أساسيا لنجاح خطط التطوير والتغيير حيث إن ضمان نجاح عمليات التطوير لن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين والموظفين وكافة عناصر المؤسسة وذلك لن يتأتى سوى من خلال إقناع العاملين بمضامين التغيير ودواعيه ، وعليه فإن الإدارة التي تعلن عن سياساتها وخططها تكون قد قللت من الطاقة السلبية التي يبذلها العاملين أحيانا لمقاومة التغيير وتحولها إلى نتائج إيجابية (٤).

كما تكمن أهمية الشفافية الإدارية في كونها قناة اتصال مفتوحة بين المسؤولين وأصحاب المصلحة والعاملين وأفراد المؤسسة كافة ، إذ أنها تبدو ضرورية في المنظمة الإدارية بين القيادات فيما بينهم من جهة ، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى ، من أجل إزالة الضبابية في إجراءاتها وتوجهاتها ومساعدة العاملين في تعريفهم بأهداف المؤسسة ورؤيتها، وبالتالي غرس روح الولاء والانتماء لدى الأفراد العاملين ، وزيادة إنتاجيتهم ، والرفع من همتهم وروحهم المعنوية عند معرفتهم بكل ما يدور في المؤسسة ، باعتبارهم جزء من تلك المؤسسة ؛ لأن الشفافية تعزز دور الولاء لدى العاملين وترسخ قيم التعاون ، وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها ، كما تعمل على تحقيق المصلحة العامة ؛ والمساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة ؛ وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية ؛ كما

^٣ روان خضر(٢٠٢٠). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم". دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٤٥، ع ١، ص ٢٨١.

(٤) نواف الشقير (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين". المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية مج ٥، ع ٢، ص ٩٠ - ١١٢ .

تعمل الشفافية على محاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره وتعين على التخلص من الأوتوقراطية وتعمل على خلق الثقة بين العاملين وبعضهم البعض ، وتشجع على اتخاذ قرارات أكثر وضوحاً ، وتدعم مشاركة الجميع (٥).

وتضيف نعيمة حرب ، ٢٠١١ (٦) أن أبعاد الشفافية تتمثل في الوضوح الإداري ، حيث تقوم المؤسسة بالكشف عن جميع إجراءاتها وعملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب اتخاذ القرارات الإدارية؛ وكفاية الرواتب والأجور؛ وتوفير المعلومات لجميع العاملين؛ ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والمحاسبة لجميع العاملين؛ والشفافية المالية للموظف؛ والرقابة من الجميع وعلى الجميع؛ والمسؤولية للجميع ، يقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية بالإضافة إلى المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف واحترام المشروعية القانونية.

لقد مضى عهد طويل على اعتبار أن موضوع الأداء الإداري مثار للنقاش والجدل منذ عهد أفلاطون وعهد الحضارتين الصينية والمصري^٧ ، وكانت أول بذور الإدارة في المجتمعات قد نشأت حيث ظهرت الحاجة إلى وجود قيادة إدارية مسؤولة عن إدارة شؤون المجتمعات البشرية. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإدارة كانت تعتمد على العنف والشدّة وكان يساق الموظف سوقاً للحصول على إنتاج أفضل. ومع ذلك فقد أصبحت الإدارة مع مرور الوقت تعدّ علماً وفناً على حد سواء، وقد تعددت مجالات الإدارة ووسائلها وأساليبها وأصبحت تمارس في مختلف الميادين.

(٥) رامي حسن (٢٠١٦). "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٣٥.

(٦) نعيمة حرب (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة ص ٣٥.

(٧) Stogdill, R. M. (2018), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. **Journal of Psychology**, Vol. 25, p. 37.

وتعد الثورة العلمية سبباً في حدوث الثورة الإدارية حيث يعمل القائد الإداري على تنسيق جهوده وجهود العاملين معه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة والإدارة يكمل كل منهما الآخر، والقائد هو فرد من أفراد الجماعة يمارس نوعاً من التأثير في سلوك الجماعة^(٨). وتعد رفاهية الإنسان الغاية من عمل الإدارة ، كما أن الإنسان وسيلة تحقيق هذه الغاية. والقائد الناجح هو الذي تتسم شخصيته بسمات مثل مهارة الإنجاز وتحمل المسؤولية والقدرة على تفهم الموقف وخلق روح الفريق الواحد. لذلك ، فإن المؤسسة بحاجة إلى أن تقاد أكثر من أن تدار (غزال، ١٩٩٤) ، والدائرة بلا مدير أشبه بالجماعة التي إذا فقدت قائدها فإنها تغدو مرتعاً للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب وتصبح مكاناً غير صالح للعمل المثمر البناء^(٩).

وعليه يجب أن يتم تسليط الضوء في هذا الصدد على استخدام أسلوب الشفافية الإدارية كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعين على تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت كعنصر حاسم في تميز تلك المؤسسات الجامعية بدولة الكويت في أدوارها المعرفية الثقافية والمجتمعية والبحثية وتحقيقها لأهدافها ودخولها مضمار التنافسية والتميز العالمي. **مشكلة الدراسة :**

تعد مؤسسات التعليم العالي مراكز للفكر ومصدر إشعاع للمجتمع ، بجانب كونها منظمات تعليمية متميزة يقع عليها مسؤولية التعليم والبحث وخدمة المجتمع بجانب تعزيز عجلة الاقتصاد في الدولة ، وتتأثر تلك المؤسسات بكافة التغيرات الثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السائدة على المستويين المحلي والعالمي وحيث أن التعليم العالي يعد من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر البشرية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إضافة إلى

^(٨) كنعان ، نواف (2018) القيادة الإدارية، دار الفرزدق التجارية ، الرياض ، الطبعة الأولى، ص٥٠.

^(٩) الزعبي، أحمد محمد سمارة (2019). تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص٢٢..

دوره في صناعة المعرفة ونشرها ، لذلك يتطلب التعليم العالي إدارة تهتم بجميع مراحل العملية الإدارية فيها ابتداء من تطوير الأفكار وإدارة مؤسساته وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم ، بالإضافة إلى المديرين والمعنيين في تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانات لهذا الغرض ، ولابد من إدارة هذه المؤسسات بطرق مختلفة وذلك تبعاً لمستوى التغيير الذي تنوي الجامعات تحقيقه في مراحل العملية التعليمية المختلفة (١).

▪ كما إن الإدارة الجامعية ذات تأثير حاسم في مؤسسات التعليم العالي ، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم في الدول التي تريد الرقي والريادة، وفي ظل التغيرات الحاصلة والتي شملت جميع أبعاد مؤسسات التعليم الجامعي ، أضحت من اللازم تجاوز الإجراءات التقليدية التي كانت تتناسب والمرحلة السابقة وأن تتكيف السياسات التعليمية وفقاً للمعطيات الجديدة التي تحتاج فكرًا جديدًا وإدارة جديدة تُجيد التعامل مع كافة المستجدات ، وأصبح من الضرورة اختيار قادة قادرين على إدارة النظام التعليمي بشكل فعال ، مستخدمين الطرق والأساليب الإدارية التي تحقق أعلى مستوى للأداء الإداري والتي تتوافق مع معطيات هذا التغيير والتحديث (١) ، وعلى الرغم من ذلك تعاني منظومة الإدارة الجامعية بدولة الكويت من الكثير من المشاكل والعقبات الإدارية التي أكدت عليها العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد الشمري (٢٠١٢) (١٢) التي أكدت على قلة اهتمام القيادات الجامعية بحاجات الأفراد ورغباتهم وضعف مساعدة القيادات للأفراد وحل مشكلاتهم وضعف تشجيع القيادات للسلوك الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد والانفراد في صنع القرار والافتقار الشديدة ، وكذلك أكدت دراسة عبدالله ناصر

(١) محمد الزيون ومحمد الصيريري(٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. دراسات - الجزائر ، ٣٤٤ ، ٦٠.

(١١) حصة التويجري(٢٠٢٠). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية "دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب ١٢٤٤ : ٢٢٠ .
(١٢) أحمد الشمري(٢٠١٢). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأقصى.

(٢٠١٣)^(١٣) على أن الإدارة الجامعية بدولة الكويت تعاني من البيروقراطية في العمل الإداري وعليه يجب تبسيط الإجراءات والتقليل من مظاهر البيروقراطية في الكويت ، وأكدت دراسة منصور الظفيري (٢٠٢٠)^(١٤) على وجود زيادة مطردة لمخرجات التعليم العام ووجود هوة واسعة بين الآمال والطموحات والواقع الفعلي ، وتزايد الإقبال على التعليم العالي بصفة عامة بمعدلات متزايدة وسريعة أكبر من القدرة الزمنية للتوسع في الطاقة الاستيعابية والسعة المكانية المتاحة بالتعليم العالي ، كذلك غياب التقييم المؤسسي وعدم رسوخ أصول ضمان الجودة ، فالتقاليد المتعلقة بتقييم مؤسسات التعليم العالي ما زالت في يد صناع القرار فقط وهو ما أسفر عن أوضاع اقتصادية واجتماعية غير متوازنة ونمطا أحديًا للتنمية يتسم بالاختلالات الهيكلية التي تزداد حداثتها مع مرور الوقت.

وفي ضوء ما سبق ، نجد أن الجامعات الكويتية في حاجة ماسة إلى أحد الأساليب الإدارية الحديثة ؛ لكي يساعدها على إحداث تحسينات جوهرية في عملياتها الإدارية ، مما يساعد تلك المؤسسات على تحقيق متطلبات التنمية ، وذلك لجعل جامعة الكويت مؤسسة حديثة تستعد لدخول قرن جديد ، سمته الاهتمام بالتعليم والتركيز على العمليات والمنافسات في عصر المعلومات.

وعليه فقد رأت الباحثة ضرورة إعداد تصور مقترح باستخدام الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت ، ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية ؟
وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ؟

(١٣) عبدالله ناصر (٢٠١٣). " تطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء مدخل إعادة الهندسة: تصور مقترح ".مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ع١٥٦٦ ، ج ٢ ، ص ٥٥.

(١٤) منصور الظفيري(٢٠٢٠)، مرجع سابق ، (٢٨٩).

- ٢- ما ملامح الأداء الإداري بإدارة جامعة الكويت ؟
٣- ما واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب الشفافية الإدارية؟
٤- ما الآليات المقترحة لاستخدام أسلوب الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الإداري
بجامعة الكويت ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الي تحقيق الأهداف التالية :-

- التعرف على الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- تحديد الإطار المفاهيمي للأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- الوقوف على ملامح الأداء الإداري بإدارة جامعة الكويت.
- رصد واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب الشفافية الإدارية.
- تقديم الآليات المقترحة لاستخدام أسلوب الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الإداري بجامعة الكويت

أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية النظرية : تفيد هذه الدراسة فيما يلي :

- (١) تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تنصدي له الدراسة وهو استخدام الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الإداري بجامعة الكويت
- (٢) قلة الدراسات التي أجريت - في ضوء علم الباحثة - حول : استخدام الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت.
- (٣) تأمل الباحثة بإثراء الجانب النظري ببعض النظريات والمعلومات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وما يرتبط بها لتكوين أساساً منهجياً يستفيد منه الباحثين والقائمين على مؤسسات التعليم، وفتح المجال للباحثين للقيام بدراسات أخرى تتعلق باستخدام الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت.

ثانيا : الأهمية التطبيقية :

(١) تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية أيضاً من العينة التي تدرسها، ومالها من أثر في العملية التعليمية ، مما يساهم في بناء جيل واعي من الطلاب ويعمل على تنمية المجتمع وتقدمه.

(٢) الكشف عن حقيقة تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت في ضوء العديد من التغيرات والتطورات التي يمر بها المجتمع الكويتي.

(٣) تقديم النتائج و الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المتخصصين التربويين على فهم وتفسير أوجه القصور في عمليات تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت.

منهج الدراسة وأدواتها :

تطلب طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى الى استكشاف ووصف الظواهر موضوع البحث أو متغيرات البحث ، كالكشف عن العوامل الكامنة وراء مفهوم أسلوب الشفافية الإدارية ، ومن ثم التحقق من البيانات التي تم جمعها بعد التطبيق من حيث الصدق والثبات لموضوع الدراسة ، حيث يقوم هذا المنهج على تحليل ووصف البحوث والدراسات السابقة ودراسة نتائجها ووصف وتحديد مشكلة البحث الحالية ووصف العلاقة بين متغيراتها وفرض الفروض واختيار اساليب المعالجة الاحصائية ووصف وتحليل النتائج التي يتم التوصل اليها.

حدود الدراسة :

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية :

(١) **الحدود الموضوعية :** ستقتصر الدراسة في تناولها على استخدام الشفافية الإدارية في تطوير الإدارة الجامعية بدولة الكويت والذي يعد من اهم أبعادها الوضوح الإداري ، حيث تقوم المؤسسة بالكشف عن جميع إجراءاتها وعملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب اتخاذ القرارات الإدارية ؛ وكفاية الرواتب والأجور ؛ وتوفير المعلومات لجميع العاملين؛ ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، والمحاسبة لجميع العاملين؛ والشفافية المالية للموظف ؛ والرقابة من الجميع وعلى الجميع ؛ والمسؤولية للجميع ، يقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية بالإضافة إلى المسؤولية

الفردية ، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف واحترام المشروعية القانونية^(١٥).

(٢) الحدود البشرية : ستقتصر الدراسة الحالية على عدد من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

(٣) الحدود المكانية : سيتم إجراء الدراسة الحالية في جامعة الكويت .

(٤) الحدود الزمانية : سيتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) .

مصطلحات الدراسة :

(١) الشفافية الإدارية Administrative transparency

تُعرّف الشفافية لغويا من الشَّفِّ ، والشَّفُّ هو الثوب الرقيق ، وقيل الستر الرقيق ، الذي يُرى ما وراءه ، وجمعها شُفُوف ، وشَفَّ ، يَشَفُّ شُفُوفًا وشَفِيئًا وشَفًّا ، فهو شَفَّ وشَفِيفٌ : أي ظهر ما وراءه ، واستَشَفَّهُ ظهر ما وراءه (ابن منظور، ٢٠١٠: ١٨٠)^{١٦}.

تعرف الشفافية بأنها إزالة أي غموض أو لبس من السياسات الإدارية حتى تكون بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق ، بل يجب أن تكون بسيطة الفهم والتطبيق من خلال توفير المناخ الملائم والمتطلب لنجاح المنظمات لكون مبدأ الوضوح هو أساس عملية الشفافية ومعياريها الأساسي^(١٧).

و تُعرّف الشفافية الإدارية إجرائيا هنا بأنها مجموعة الإجراءات أو الممارسات التي تقوم بها إدارة الجماعات الكويتية والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة

^{١٥} (نعيمية حرب (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة ص ٣٥.

^{١٦} (ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (٢٠١٠). لسان العرب. المجلد (٩). ط ٣. بيروت:

دار صادر.

(١٧) عبدالغني هلال (٢٠٠٧). مهارات مقاومة الفساد، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ١٤٠.

والكشف عن المعلومات ووضوح السياسات والتشريعات والمشاركة في عملية صنع القرار في الجامعات بدولة الكويت .

(٢) تطوير الإدارة الجامعية University Administration:

يُعرّف التطوير لغويا بأنه تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو مهارة معينة معتمداً على مراحل متعددة" (١٨).

كما و يُعرّف تطوير الإدارة الجامعية إجرائياً بأنه الخطوات المنهجية والاستراتيجيات التي تستهدف إحداث تغيير وتحسين في منظومة التعليم الجامعي وأدائها ونقلها من جامعه تقليدية إلى جامعة عصرية حيوية، وكذلك تحسين مركزها في البيئة التنافسية من خلال توظيف أسلوب الشفافية الإدارية .

الدراسات السابقة :

وفيما يلي تعرض الباحثة أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وسيتم عرضها في محورين رئيسيين وسوف يتم ترتيب الدراسات في كل محور وفقاً للترتيب الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي :

أولاً : دراسات تناولت استخدام أسلوب الشفافية الإدارية بدولة الكويت :

(١) دراسة (نواف الشقير، ٢٠٢٠) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"^{١٩}

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، واتبع الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٢) فرداً ، منهم (٣٧٨) معلماً ومعلمة ، و(٢٥٤) مشرفاً ومشرفة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس

^{١٨} (فاروق قلية وأحمد الذكي (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية، الإسكندرية: دار الوفاء.

(١٩) نواف الشقير وخليف يوسف (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين "المجلة التربوية الأردنية"، (2)5، ص

الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين متوسطا ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحقيق مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه حاليا في عملياتهم الإدارية ، وتعزيز الممارسات التي تقضي إلى تحقيقها ، حتى يتسنى للمؤسسات التربوية الاستفادة من الآثار الإيجابية لها لتحقيقها ، وتوفير أدلة إرشادية لتطبيق الشفافية.

٢) دراسة (خالد الصرايرة، ٢٠١٩) بعنوان "مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية". ٢٠

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتقصي علاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة تكونت من جزئين الأول هو مستوى الشفافية الإدارية والثاني مستوى الصحة التنظيمية داخل المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من عدد ٤١٠ معلم ومعلمة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يرى معلمي المدارس إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدولة الكويت للشفافية الإدارية هو مستوى متوسط .

^{٢٠} (خالد الصرايرة (٢٠١٩). "مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية" رسالة ماجستير . جامعة مؤتة، مؤتة.

٣) دراسة وردة المطيري (٢٠١٩) بعنوان " الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة : دراسة ميدانية (٢١) .

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة ، والكشف عن الفروقات بين وجهات نظر المعلمات ، نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة ، وفقا للتخصص ، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية ، وبيان متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية لدى القائدات أنفسهن، واستخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي. اعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة، التي جرى تطبيقها على عينة عشوائية عنقودية بلغت (٣٣١) معلمة، والمقابلة مع عينة قصدية مكونة من (١٥) قائدة. أفرزت الدراسة عدداً من النتائج كان أبرزها أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات لجميع مجالات الدراسة، جاء ضمن المستوى المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) ، وانحراف معياري (٠.٨٩)، حيث جاء أكثر المجالات في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى القائدات بالمرتبة الأولى هو مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات بمتوسط حسابي (٣.٣٠) ، وانحراف معياري (٠.٨٦) ، وجاء مجال شفافية المساءلة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٩) في المرتبة الأخيرة، وتوجد فروقا دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات، ومجال شفافية المساءلة وتقييم الأداء، ولصالح حملة البكالوريوس، وأن من متطلبات تعزيز الشفافية من وجهة نظر القائدات ، نشر الوعي بالشفافية، وعقد دورات تدريبية، وتفعيل قنوات الاتصال، وتوفير بيئة ديموقراطية، ووضع آلية للحوافز.

^{٢١} وردة المطيري (٢٠١٨). "الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة: دراسة ميدانية". المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي مج ٣٢، ٤٤ ، ص ١٢٧ : ٢٣٣.

ثانيا : دراسات تناولت تطوير الإدارة الجامعية من خلال أسلوب الشفافية الإدارية :

(١) دراسة (ندى الشدى، ٢٠٢١) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ٢٢.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) ، والتعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية ، وتقديم مقترحات تطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة على (٣٢٢) من أصل (١٩٨٠) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون . ومن أبرز نتائج الدراسة ضعف ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من (٥) سنوات ، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ.

(٢) دراسة (ريم الطوب، ٢٠١٩) بعنوان " آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية : دراسة ميدانية." ٢٣

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات المقترحة : لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية ، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية ، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها . وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (٢٥%) ، عددهم (٢٧٩) من الإداريين (ذكور، إناث) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

^{٢٢} (ندى الشدى (٢٠٢١). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ع ١٨٩٤، ج ٢ (٢٠٢١): ٥٨٧

^{٢٣} (ريم الطوب (٢٠١٩). " آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية: دراسة ميدانية ". مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة مج ٣، ٢٢٤ (٢٠١٩): ١ - ٢٧.

النتائج ؛ أهمها : أن مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية ، من وجهة نظر الإداريين في جامعة حائل ، حصل على متوسط عام (٢.٧٣) أي : بدرجة متوسطة . وحصلت أبعاد الشفافية الإدارية على متوسط عام (٢.٧٣) بدرجة متوسطة لكل بعد، ما عدا شفافية المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) ، وشفافية صناعة واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦) ؛ أي : بدرجة منخفضة، وجاءت في الترتيب الآتي : (شفافية إجراءات العمل، ثم شفافية البيانات والمعلومات، ثم شفافية الاتصال الإداري، ثم شفافية تقييم الأداء، ثم شفافية القوانين، ثم شفافية المساءلة، وأخيراً شفافية صناعة واتخاذ القرارات . حصل محور الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية على متوسط عام (٤.٤٩)، بدرجة عالية جداً. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية" ، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وفقاً لمتغير (القسم) حول "الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" لصالح كليات التربية في مقابل الكليات الصحية . - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ طبقاً لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي سنوات الخدمة في العمل الإداري- الدورات التدريبية) حول "متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية" ، و"الآليات التي يتم بها تفعيل الشفافية الإدارية" . وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات؛ أهمها : ضرورة تعزيز ممارسة الشفافية الإدارية من خلال تبني آليات تفعيلها .

٣) دراسة مروان علاونة (٢٠١٦) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ٢٤".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها ، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وبلغ مجتمع الدراسة (٢٥٠) عضواً ، وأخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من (١١٠) عضواً ، توصلت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية، وكانت معيقات ممارسة الشفافية بدرجة عالية وكانت أهم المعيقات هي : كثرة الإجراءات السرية، وتدني مستويات الحرية والديمقراطية، وضعف محاربة الجامعات لأنماط الفساد الإداري . وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المزيد من منح الحرية والديمقراطية للعاملين وتشجيعهم على مناقشة القضايا والأمور التي تواجههم والعمل على محاربة أنماط الفساد الإداري مواجهته والتصدي له من قبل العاملين بالجامعات الحكومية.

الاطار النظري للدراسة :

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية والمفاهيم المرتبطة به :

يعد مفهوم الشفافية الإدارية أحد المفاهيم الهامة حيث تناوله العديد من الباحثين بالتعريف، كما يعد أحد المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد وجدت له مسميات عديدة، ومن ذلك الإدارة على المكشوف، والإدارة بالرؤية المشتركة وغيرها من المسميات الأخرى^(٢٤).

كما أن مصطلح الشفافية الإدارية كان مثار اهتمام منظمات الأعمال، حيث يعد أحد المظاهر العامة لمكافحة جميع مظاهر الفساد، كما أن له دور واضح في تحقيق

^{٢٤} مروان علاونة (٢٠١٦) . "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث: جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا مج ١، ١٤ (٢٠١٦) ٢٣٠.

^{٢٥} الحربي، محمد (٢٠١٩) دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، مجلة التجارة والتمويل، ١(٤)، ص ٧.

تنمية إدارية متميزة وتعزيز الروح الإيجابية لدى العاملين مما يمكن من إنجاز المهام بشكل واضح ، ويؤدي أيضاً لتحقيق رضا العاملين في منظمات الأعمال^(٢٦).

وبسبب ما تواجهه المنظمات من مشكلات عدة ، ووجود ضبابية وعدم وضوح في العديد من القرارات والأعمال، سواء كانت رسمية أم غير رسمية، الأمر الذي جعل منظمات الأعمال تبحث عن ما يعزز الشفافية ويدعم وجودها، ومحاولة إزالة هذا الغموض ، مما يشكل ذلك دافعاً للعاملين للمضي في أعمالهم وأدائها بشكل متميز ، هذا يؤكد على أن الشفافية الإدارية أصبحت ضرورة في منظمات الأعمال ولها تأثير واضح في سلوك العاملين فيها، وخاصة سلوكهم الريادي، وتحقيق الإبداع في مختلف النواحي، حيث تزداد فعالية هذا السلوك بوجود الثقافة التنظيمية المتينة ، والإدارة الحكيمة^(٢٧).

كما أن الدول اهتمت ببرامج الشفافية الإدارية على كافة المستويات الإدارية والإقليمية والعالمية، نظراً لما تواجهه هذه الدول من تغيرات ملحوظة في بيئة الأعمال، وبسبب التطور الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظراً لظهور العديد من المصطلحات الجديدة ومن ذلك العولمة وغيرها^(٢٨).

تصمم سياسات وأنظمة المؤسسات التعليمية بهدف تزويد المستفيدين وأصحاب العلامة بالمعلومات الوافرة حول أدائها وممارساتها بما يؤدي لزيادة التنافس للحصول على نوعية تعليم أكثر فاعلية، فالمعلومات المقدمة من قبل الجامعات حول نوعية الخدمات الإدارية

^(٢٦) الغامدي، عبد الرحيم (٢٠٢٠) أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي للعميل الداخلي: دراسة تطبيقية بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٣)، ص ١٢.

^(٢٧) الطراونة، هديل (٢٠١٩) أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ص ٢٢.

^(٢٨) السيد، سهام وإبراهيم، سلوى، ومحمود، سميرة (٢٠١٩) الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للكلية والاقتصاد والتجارة، ١١-١٢ نوفمبر ٢٠١٩، بنغازي، ليبيا، ص ٤٥٩.

والأكاديمية التي تقدمها تساهم في ضمان كفاءة النظام التعليمي، والتحقق من الجودة في مخرجات التعليم ومدى تحقيق أهدافه^{٢٩}. وعرفت الشفافية على أنها نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها^(٣٠). كما عرف الشمري الشفافية بأنها "توافر المعلومات حول الأعمال الداخلية للمنظمة، وأدائها، وهو ما يتيح قابلية ملاحظة الداخل ، الذي يشير لمقدرة الجماعات والأفراد خارج المؤسسة على رصد أنشطة وقرارات متخذة في المنظمة"^{٣١}. ويتضح مما سبق من تعريفات أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة العمل المنجز واتباع التعليمات والممارسات الإدارية الواضحة والسهلة من أجل اتخاذ القرارات التي تكون على درجة كبيرة من الدقة والموضوعية. وترى الباحثة أنه يمكن جمع التعريفات السابقة من خلال ربطها بأربع كلمات هي: المصادقية وعدم تبني الوساطة والإفصاح والوضوح والمشاركة. أما الشفافية الإدارية فهي من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، وقد طبقتها المنظمات التي تسعى للنجاح، وذلك لكونها تتيح الفرص لمقومات النجاح ، وقطع الطريق أمام الفساد الإداري ، وعندما تطبق المنظمة مبدأ الشفافية الإدارية ، فإنها بذلك تزيل الغموض حول تفسير اللوائح والأنظمة ، كما يتوقع أن تبسط الإجراءات بما يساهم في مكافحة الفساد الإداري والذي في العادة ينشأ وينمو في بيئة ذات أنظمة ولوائح غامضة . كما أن الشفافية ترفع مستوى الثقة في المنظمات التي تطبقها، وعليه ، فإن مفهوم الشفافية

²⁹⁾ Dill.D.D & SOO.M. (2004). Transparency and Quality for Higher Education Markets. Public policy for Academic Quality. (Online), available: <http://unc.edu>, p11.

^(٣٠) الحربي، محمد (٢٠١٢) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (١)، العدد ٦، ص ٧-٤٧.

^{٣١} الشمري، خالد بن احمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاکمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤): ٢٢٢-٢٤٣، ص٢٢٨.

يعاكس مفهوم الغموض الذي عادة ما تنمو فيه ممارسات وعادات سلبية تؤدي لحدوث فساد إداري^{٣٢}.

والشفافية الإدارية مرادف لما يعرف الآن بحق الحصول على المعلومات والمعرفة ، وقد احتل مكانة كبيرة لدى المنظمات في المجتمع الدولي ، وبالرغم من الاتفاق من الجانب النظري بين تلك المجتمعات على أهمية الشفافية إلا أنه لا يوجد لها تعريف جامع شامل متفق عليه، حتى اليوم ، إذ عرفها بعض الفقهاء بأنها : "المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بالقرار الإداري أو التجاري أو الخيري معرفة ليس الحقائق الأساسية فحسب ، إنما معرفة الآليات والإجراءات والأسباب التي دعت لاتخاذها"^{٣٣}.

كما عرفت الشفافية الإدارية على أنها: "تقديم خدمة التشريعات والقرارات والمعلومات الهادفة لتحسين الأداء وعمل منظمات الأعمال، ومهمتها تقديم معلومات هامة وإعطاء الحق في التشاور من قبل مستخدمي هذه المعلومات بشكل عام"^(٣٤).

كما عرفها بعضهم بأنها : "عمل الإدارة في بيت من زجاج بحيث يبدو كل ما في داخله مكشوف للجمهور والعاملين ، وبذلك تتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة وسائل لازمة تكفل العلم المعرفة للجميع بحقيقة الأنشطة التي تمارسها في أعمالها بالعلانية والإفصاح والوضوح بالتالي قدرتها على المساءلة والمحاسبة".

المساءلة والمحاسبية :

يرتبط كل من مفهوم الشفافية والمساءلة ببعضهما البعض بشكل وثيق، خاصة في مجال عملية صنع القرارات ، فالشفافية من غير الممكن أن تكون هدفاً بحد ذاتها، إنما هي أداة من الأدوات التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة^{٣٥}.

^{٣٢} حرب، نعيمة (٢٠١٠). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ١١.

^{٣٣} عميرة، عدنان خالد (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان الأهلية، عمان، ص ١١.

⁽³⁴⁾ Mingo, A (2018) Impact of records management on transparency in public administration, transparency by Design, 1(1): 6-16.

وبذلك فإن المساءلة والمحاسبية لا يمكن أن تتم بشكل مناسب وفعال دون ممارسة الشفافية ، إذ في عدم وجود المساءلة يعم الفساد ، ويترتب عليه انخفاض في كفاءة المنظمات بشكل عام والمؤسسات الأكاديمية على وجه الخصوص .
وقد عرفت المحاسبية بأنها: " التزام الفرد أو قبوله تحمله مسؤوليته وأن يحاسب على أعماله " ^{٣٦} . ومفهوم المحاسبية يستوجب تطبيق متطلبات أساسية تلزم المسؤولين في المؤسسات العامة، من أبرزها: تأديبية أعمالهم وفق أهداف المؤسسة ، والتزامهم برفع التقارير الرسمية عن مستوى الأداء ، وتوضيح إجراءات استخدام الموارد للجمهور وتحقيق جودة الخدمات والمخرجات وفق حاجات المستفيدين ^{٣٧} ، وإثبات المسؤولية عن نتائج أداء المؤسسة باستخدام الوسائل والطرق الأكثر فعالية ^{٣٨} .
والمحاسبية والشفافية مفهومان يعزز كل منهما الآخر، إذ لا يمكن تطبيق المحاسبية إذا لم تتوفر الشفافية، والعكس صحيح ، فتوفر الشفافية والمحاسبية معاً من الشروط الأساسية التي تحقق قيام إدارة ذات كفاءة وفعالية عالية المستوى ^{٣٩} .
والمساءلة يقصد بها مدى تحمل الأفراد مسؤولية ما يسند إليهم من مهام وما يتبعها من أعمال تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك وفق شروط ومواصفات تم الموافقة عليها ، بما يساهم في اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تسير وفق الصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وأن التعامل مع المشكلات يتم بمساواة وعدالة ^{٤٠} . كما يقصد بالمساءلة محاسبة

^{٣٥} القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ص ٦١.

³⁶ Merriam- Webster, Dictionary, (2011). online. [http://www.merriam-webster.com.

³⁷ Bruke, Joseph (2005). Achieving accountability in higher education, John Wiley & Sons, Jossy-Bass

³⁸ Kai, Jiang. (2009) A Critical Analysis of Accountability in Higher Education, Chinese Education and Society, 42(2): 39-51, March April.

^{٣٩} السبيعي، فارس علوش، مصدر سابق، ص ١٨٩.

^{٤٠} هلال، محمد (٢٠١٠). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد- الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة، ص ٨٩.

الأفراد من أجل تقويم أدائهم وتطويره وتحسينه ، أما المحاسبية فيقصد بها مساءلة المرؤوسين عن النتائج التي تم تحقيقها من خلال السلطة والمسؤولية اللتان يتمتعان بها^{٤١} .
- الديمقراطية :

إن الأنظمة الديمقراطية قائمة على الحرية والتعددية واحترام حقوق الأفراد ، وتوفير المجال الخصب لممارسة الشفافية ، أما الأنظمة غير الديمقراطية ، فمن غير الممكن أن تسمح بممارسة الشفافية بالشكل الصحيح، عندها تضعف المساءلة وتقل النزاهة وينتشر الفساد ، والديمقراطية في أبسط أشكالها وهصورها هي حرية عن التعبير والمشاركة. وتعد الشفافية ذات قيمة وحجر أساس للديمقراطية ، وضمان الامن والازدهار، وتعمل المعايير الديمقراطية ومنظمات المجتمع المدني والأجهزة الإعلامية المستقلة كقوى ضغط على الحكومات من أجل نشر المعلومات للأفراد، وهو ما يؤكد دور الشفافية الحيوي كونها مظهر هام من مظاهر الديمقراطية^{٤٢} .

- النزاهة :

يقصد بالنزاهة المعتقدات والقيم والسلوكيات التي يجب تواجدها في قطاع الأعمال العامة والخاصة^{٤٣} . والنزاهة الإدارية تستند إلى النزاهة العامة، وهي لست مسؤولية الرؤساء فحسب ، إنما مسؤولية كل فرد في المجتمع ، كما أن كشف الحقائق وإجراء النقاش حولها من أهم العوامل التي تحقق الشفافية والنزاهة في أي مجتمع ديمقراطي ، ذلك لأنها تساهم في توفير تواصل بين الأفراد وصناع القرار وتعزز التزام المنظمات والمنتسبين إليها بتحقيق الجودة والتخلي بالنزاهة^{٤٤} .

^{٤١} المهدي، مجدي (٢٠٠٨). المساءلة التعليمية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص٣١.

^{٤٢} Florini , Ann .(2004). The End of Secrecy, Foreign Policy, 57228 , summer 98 , Issue 111.Retrieved June 15 , 2012 , From : www.foreignpolicycom.

^{٤٣} الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، علي محمد عمر، مصدر سابق، ص١١.

^{٤٤} الخروصي، نبيلة عبد الله (٢٠٠٩). تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحالة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق المحاسبية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ص٢٦.

والنزاهة من الصفات الأخلاقية المرتبطة بجودة العمل ، وذات علاقة مباشرة مع الأفراد العاملين ، إذ تورث الثقة بالمسؤولين والاطمئنان لهم ، وتشكل قدوة للمرؤوسين^{٤٥} . كما تشير لمجموعة من القيم والمبادئ التي ترتبط بالقيادة ، كأن يكون القائد مستقياً عادلاً وصادقاً يفي بوعوده ، ويتصرف بأخلاق في تعاملاته^{٤٦} .

- الثقة والتمكين :

تعد الثقة التنظيمية من المواضيع المهمة كونها تتعلق بصورة مباشرة بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على تطور ونجاح المؤسسة ومقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية^{٤٧} .

ثانياً: أهمية الشفافية الإدارية :

بعد استعراض العديد من التعريفات التي تناولت الشفافية الإدارية تبين لنا مدى أهمية وجود الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال حيث أن مفهوم الشفافية الإدارية يعد من المفاهيم الجديدة الهامة في منظمات الأعمال والتي تعمل على تحسين بيئة العمل وتحسين أداء العاملين بشكل عام، كما أن أهمية الشفافية الإدارية يمكن أن تبرز من خلال ما يلي^(٤٨):

١. أصبح مفهوم الشفافية الإدارية أحد المفاهيم التي تتصل بالإدارة وهو مفهوم حديث وله أهمية واضحة في جميع الدول ومنظمات الأعمال ومن القضايا الهامة في مجال الديمقراطية.

^{٤٥} الربيش، عبد العزيز (٢٠٠٩). الطريق إلى تطوير وإدارة مؤسسات التعليم العالي، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص٧.

^{٤٦} Albrecht, Simon L (2002). Perception of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. Public administration & management: an interactive journal, 7(4), p19.

^{٤٧} السعودي، موسى احمد (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢(١): ١٠٠-١٢١. ص١٠٢.

^(٤٨) الحربي، محمد عطية، دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢. توافر بيئة تتسم بوجود شفافية إدارية تامة قد تعمل بشكل واضح في تحقيق جودة الأداء على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الأفراد.
٣. وجود مشاركة في اتخاذ قرارات بناءة وتحقيق عدالة واضحة في تقييم أداء الموظفين.
٤. تعمل على إزالة أية معوقات وتعمل على تبسيط جميع الإجراءات التي تؤدي لزيادة الفعالية والكفاءة في أي عمليات وأنشطة تنفذها المنظمة وأي وحدات تابعة لها بشكل عام.
٥. تلعب دوراً هاماً في نجاح خطط التطوير والتغيير، كما تعمل على تقليص المقاومة من قبل العاملين لهذه الخطط مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل في منظمات الأعمال.
- كما تبرز أهمية الشفافية الإدارية من خلال الأمور التالية حيث تبرز أهميتها من خلال^(٤٩):

١. تعد أداة هامة في محاربة الانحرافات وجميع أشكال الفساد بشكل عام.
٢. تعمل على إزالة جميع عوائق الروتين والديمقراطية، وتعمل على تبسيط إجراءات العمل.
٣. تعمل على التوسع في عمل اللامركزية مع وجود وضوح في خطوط السلطة بشكل عام.
٤. وجود بساطة في الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة من خلال وجود تغذية راجعة مستمرة في جميع المستويات الإدارية.

ثالثاً: أسس ومبادئ الشفافية الإدارية :

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام ، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية ، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية ، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد ، وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي^(٥٠) :

^(٤٩) داود، عماد (٢٠١٣) الشفافية والإصلاح، دمشق، منشورات الكتاب العربي، ص٢٢.

(⁵⁰) Bagad. B. S.,(2019) Management Information System, 4th Edition, Technical Publications pun, India.

١. الوضوح الإداري : ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز ... الخ.
 ٢. أجر الكفاية المعيشية للعاملين : العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلا للحد الأدنى وكافيا لمواجهة أعباء المعيشة.
 ٣. المعلومات لجميع العاملين : لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة ، وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها . هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها.
 ٤. المحاسبة لجميع العاملين : يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة ، وأن يفهم الجميع النواحي المالية ، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام ؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين ، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام ، وأن يكون لهم أي رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.
 ٥. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات : وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات ، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
 ٦. الشفافية المالية للموظف : والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الزمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
- رابعا : تطبيق الشفافية في جامعات الكويت :

تسعى جامعات الكويت ومن خلال دائرة الموارد البشرية إلى توفير بيئة جامعية ايجابية لتنظيم العلاقة بين كوادرها وتوزيع أدوارهم بشكل تكاملي، وتحقيقاً لرؤية الجامعة نحو التميز والريادة تركز دائرة الموارد البشرية على تنفيذ سياسة الجامعة المتعلقة بكافة عمليات التدريب والتطوير اللازمة لتحسين إنتاجية الموظف وزيادة قدراته، نحن في إدارة الموارد البشرية ، وبالجموع الى استراتيجيات جامعات الكويت والتي تضمنت في المحور السابع وهو محور الموارد البشرية والذي يهدف الى تمكين رأس المال البشري لمواكبة التطورات المعرفية في البحث العلمي الاداري وتطوير الهيكل التنظيمي حيث ينفذ هذا الهدف من خلال اجراءات تنمية مهارات ومعارف الهيئتين الادارية والتدريسية.

حيث عملت الجامعة على استحداث قسم خاص للتدريب والتطوير ومن مهامه ومسؤولياته :

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- ٢- تخطيط وإعداد الخطة التدريبية لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- ٣- اختيار المتدربين وفقاً لنماذج الاحتياجات التدريبية.
- ٤- تنفيذ خطة التدريب بجميع مراحلها.
- ٥- توزيع نماذج التقييم على المتدربين في نهاية كل دورة.
- ٦- إرسال نماذج التقييم لتحليلها إحصائياً ومتابعة النتائج للقيام بالإجراء التصحيحي.
- ٧- إعداد سجل دورات لكل موظف لإضافة كل دورة يحصل عليها والشهادات التابعة لها.
- ٨- إعداد كتب إثبات مشاركة لأعضاء هيئة التدريس في الدورات التدريبية.
- ٩- العناية بالبيئة التدريب وتوفير متطلباتها.
- ١٠- التواصل مع دائرة الإعلام والعلاقات العامة لتوثيق الفعاليات التدريبية.

مفهوم الأداء الإداري :

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وخبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتبع مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، والميول، والاهتمامات، ودرجة التفويض الإداري وغيرها من العوامل التي تندرج

تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها. فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وسط إجراءاته وخطواته. وتسهم الخبرات السابقة والقدرات والمهارات الفردية للعاملين في دعم الابتكار.

ارتبط موضوع الاداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة حيث كان ولا زال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلاً عن كونه البعد الاكثر اهمية لمختلف شركات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، ان الاداء هو مفهوم صعب من حيث التعريف والقياس وذلك لعدم التوصل لاتفاق بخصوصه. وينظر عدد من الباحثين للأداء على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة" والأداء هو ناتج السلوك^(٥١).

والأداء يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الاعمال المكلفين بها، فقد ركزت هذه الحركة على تمكين الناس من أجل تغيير ظروف عملهم، فبتعزيز الكادر من المتوقع من المنظمات أن تزيد من استقلالية الموظفين، ومشاركتهم وتعلمهم ، واستخدام الموارد البشرية بفعالية أكثر، وكذلك الأفراد والمنظمات التي تم تمكينها هي تلك القادرة على قبول المسؤولية عن النتائج، والتوصل بطريقة للاستجابة مع العملاء والزبائن، للعمل بالكامل وإمكانية محاسبة ولكي يكونوا إبداعيين ويجيدون الطرق لتحسين الخدمة فحسب نظرية التوقع، سوف يعتمد تحفيز الناس لزيادة جهودهم في مهمة معطاة على الجهد الذي سوف ينتج عنه المستوى ويطورون الإحساس بالإجادة الشخصية أو "موقف بإمكانية العمل" بغض النظر عن آمال أو عن أداء مفضل^(٥٢).

(^{٥١}) هافارد، بوب (٢٠٢٠) " نحو النجاح - كيف تقيم أداء موظفيك" ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص ٢٣.

(^{٥٢}) ديسلر، جاري (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، ص ٨٠.

ويعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما كما ويعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما^(٥٣) وعليه تعرف الباحثة الأداء بأنه المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي أو السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفا أساسيا للمنظمات، إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات^(٥٤).

ويعبر الأداء الإداري عن قدرة المدير على تزويد العاملين في المنظمات الإدارية بالمهارات والقدرات والإمكانات الاتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا رقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب تطوير وسائل الاتصالات المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، حيث تؤثر الاتصالات على كيفية أداء بعض الأعمال والمهام، أو مواجهة بعض المشكلات التي تعترض الأداء^(٥٥).

(⁵³)Brown, D.R & Harvey, D (2018), An Experiential Approach to Organization Development, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, p23.

(^{٥٤}) هلال، محمد عبد الغني حسن(٢٠١٩). مهارات إدارة الأداء . (ط٢)، القاهرة : دار النهضة العربية، ص٤٤.

(^{٥٥}) الحربي، قاسم ، (2020). القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٢.

والأداء بصفة عامة بأنه: قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها، وأنه حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل فعرف وهو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، كما أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال وهو الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين، وهو ربط بين الأداء ومدخلات ومخرجات المنظمة كما أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة^(٥٦).

أبعاد الأداء الإداري:

هناك عدة أبعاد للأداء الإداري تشمل ما يلي^(٥٧) :

- ١ - مستوى أو وحدة التحليل (Level of analysis) ، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة ، مستوى التنظيم (المؤسسة)، وسيتم تناول هذه المستويات بالتفصيل .
- ٢ - مقاييس الأداء : وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي :
الإنتاجية Productivity، الفاعلية Effectiveness، والكفاءة Efficiency، النوعية Quality، تحقيق الربح Profit making، النمو Growth، رضا الموظفين Employee Satisfaction، رضا الزبائن (العملاء) Customer Satisfaction والتجديد والابتكار Innovation.

^(٥٦) الحريري، رافدة، (2020). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص٢٦.

^(٥٧) McClure. Kevin R. (2017) Arbiters of Effectiveness and Efficiency: The Frames and Strategies of Management Consulting Firms in US Higher Education reform. Journal of Higher Education Policy and Management. ISSN: 1360-080X (Print) 1469-9508 (Online) Journal homepage 39:5, 575-589, DOI: 10.1080/1360080X.2017.1354753..

٣-قياس الأداء : Measurement المقاييس هنا قد تكون موضوعية وكمية (Objective and Quantitive) أو ذاتية (Subjective) .

٤- الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس .

٥ - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء : وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره ، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير .
خصائص الإداء الإداري الفعال :

- ولكي يكون الأداء متقدماً وفعالاً يجب أن يتمتع بالخصائص التالية^(٥٨):
- نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص ، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام .
- الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات ، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور) .
- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتياً .
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي) .
- وحول هذا الموضوع فإن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية^(٥٩):
- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي، والتركيز على العمل في فرق .

(⁵⁸) Vangelis Tsiligiris & Christopher Hill. (2021). A prospective model for aligning educational quality and student experience in international higher education. *Studies in Higher Education*. 46:2, 228-244, DOI: 10.1080/03075079.2019.1628203To link to this article: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628203>.

(⁵⁹)Big bee, J. (2019). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. DAI-A 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations.

- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرارات .
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة .

ماهية القيادات الأكاديمية :

توجد القيادة حيثما توجد الجماعة ، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيقها لأهدافها. وتتبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي منظمة إدارية ، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتنوع مصادر سلطة القائد، ولا بد للقيادة من استخدام أنواع السلطة المختلفة من أجل تسيير الأعمال. والسلطة الشرعية هي أحد مصادر سلطات القائد، وتتضمن الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع معينة من المهمات التي تعتمد على القيم الثقافية والاجتماعية، والتي تحكم بيئة المنظمة للتأثير في أفراد الجماعة.

لطالما ارتبطت فكرة القيادة وتكوين منظومة تتكون من عناصر للاضطلاع بمهام التنظيم وأخرى مسئولة عن الجانب التنفيذي بمسار التطور البشري عبر العصور في مختلف المجتمعات، كما أن ظاهرة القيادة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدء الخليقة، فلاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين ، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، فقد عرفت كل أشكال المجتمعات الإنسانية القيادة^(٦٠).

(٦٠) القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص ٤١.

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، كما أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه ، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة^(٦١) .

مما سبق يمكن استنتاج أن التطور المجتمعي يقترن بوجود عناصر القيادة ، والتي تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط التي قد تتمثل في منظومة التعاون بين مجموعة من الأفراد، أو بين المؤسسات والمجتمعات.

يعمل القادة التربويون على وضع الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات التربوية ، وتظهر فاعلية هذه الخطط وأهميتها عندما تكون مستوحاة من الحاجات التربوية والمجتمعية لتحقيق التنمية التربوية المنشودة، ويتبلور الالتزام التنظيمي من قبل القادة.

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها، من غير إخلال بالنظام أو القانون أو العادات والتقاليد ، وهذا يعني أن للقيادة خصائص يمكن حصرها كالاتي^(٦٢):

- القيادة نشاط، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية ووجدانية، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه المقدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإكراه والإكراه.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة.

(٦١) كنعان ، نواف، القيادة الإدارية. مرجع سابق، ص٤٢ .

(٦٢) السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص٨١.

القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.

لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة ، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها ، ويتم ذلك من خلال تفاعل اجتماعي ناجح بين أفرادها لتحقيق أهدافها. وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة معاً، وقد يكون من المستحيل تحقيق الأهداف وإنجازها من غير وجود هذا النوع من الارتباط. وتبرز أهمية القيادة من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام ، وفي السلوك الإداري بشكل خاص ، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات^(٦٣).

وتعرف القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة ، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكلية"^(٦٤).

وأخيراً فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات^(٦٥).

وتعرف الباحثة القائد الأكاديمي بأنه "الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة، وهو أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أسند إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات ووكالة الجامعة".

^(٦٣) عطوي، جودت عزت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاته، مرجع سابق، ص ٢٥.

^(٦٤) الرميدي، بسام (٢٠١٩) أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة جامعة مدينة السادات، ١(١): ٢٠-٢٠.

^(٦٥) العرمان، عبد الرحمن (٢٠١٦). "القيادة الإبداعية". الأمن والحياة: جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية ، ٣٥ (٤٠٥): ١١٥-٨٥.

رؤساء الأقسام :

يعني مفهوم الرئيس القيام بالتوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة، القسم، الإدارة...إلخ) من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية، خدمات...إلخ) كماً وكيفاً وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية. وبما أن عملية الرئاسة موجهة على الإشراف على سير العمل والأداء وبما أن الأداء يقوم به أفراد فلا بد لكي يكون الرئيس فعالاً ويأتي بنتائج إيجابية أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين الذين يشرف على أدائهم. ذلك لأن الرئيس ينجز المهام الموكولة إليه عن طريق جهود الآخرين.

ومن أهداف رؤساء الأقسام^(٦٦):

- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في كافة إدارات وأقسام ووحدات المنظمة يتم تنفيذه وفق الخطط والسياسات الموضوعة.
- التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة في كل الوحدات والأقسام والإدارات الأمر الذي يساعد على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد على تصحيحها قبل فوات الأوان وبالتالي تفادي أي مخاطر يمكن أن تنتج عنها.
- المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات على نطاق المنشأة.
- تقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد.
- تطبيع سلوك الفرد في المنشأة على نمط معين وفق القيم والمعايير التي ترضيها المنشأة مما يساعد على التحكم في تصرفاته أثناء تأديته للعمل.
- تزويد المرؤوسين بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب.
- مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل.

(٦٦) الهبيدة، عهدود، درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، مرجع سابق، ص ٢٦٢.

أعضاء هيئة التدريس :

شيء جيد أن يكون هناك توجه نحو تطوير التعليم الجامعي في ظل معايير الجودة ، ولن يتم هذا التطوير إلا إذا تم انتقاء عضو هيئة التدريس وفق معايير الجودة والكفاءة في التدريس ، بحيث يكون عضو هيئة تدريس مميزاً، تتوفر فيه كفاءة التخصص الأكاديمي والتربوي والثقافي ، وله من الخبرة في التدريس ما قبل الجامعي ما يمكنه من مواجهة تحديات تدريس طلبة الجامعة في عصر العولمة.

يفضل أن يكون عضو هيئة التدريس قد تدرج من معيد إلى مدرس إلى أستاذ داخل الكلية التي ينتسب إليها حتى يتمكن من امتلاك خبرة تراكمية في التدريس ، أما من يقفز من كرسي الدراسة إلى كرسي التدريس الجامعي دفعة واحدة ليصبح عضو هيئة التدريس ، ومن دون خبرة سابقة ، فإن الواقع التدريسي في الجامعة ، وتحديات العصر الحاضر ، ومواقف الطلبة الجامعيين تؤكد أنه غير مقبول في الوظيفة التدريسية الجامعية ، لأن أداء من لا يمتلك الخبرة لا يمكن أن يحقق مفهوم التدريس الجامعي في زمن سباق الجودة (٦٧).

وحتى يظل التدريس الجامعي متطوراً تسعى الجامعات المتقدمة إلى تطبيق معايير علمية صارمة عند اختيار عضو هيئة التدريس ، وتضع للمتقدمين لشغل وظيفة (عضو هيئة تدريس) اختبارات قبول متنوعة وتطبق عليهم مقاييس معيارية دقيقة لقياس الشخصية والأداء التدريسي والتخصص، فلا ينجح في تلك الاختبارات إلا من كانت لديه الكفاءة العلمية والشخصية القيادية والخبرة في التدريس الفعال. حتى إن بعض الجامعات العالمية المتقدمة تطبق تلك الاختبارات والمقاييس على المتواجدين في الميدان في فترات محددة ومستمرة لقياس مدى قدرتهم على التجدد ومواكبة المستجدات في مجال التدريس الجامعي ، فإذا لوحظ أن هناك جموداً أو ضعفاً في تطور أداء الأستاذ الجامعي يتم تحويله مباشرة إلى أستاذ باحث. ولذلك وجد في بعض الجامعات المتقدمة- العالمية - ما يسمى الأستاذ الباحث ، وهو الذي يشتغل في الوظيفة البحثية للجامعة ولا يمارس التدريس ، وما يسمى

(٦٧) الطيفري، منصور، تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة، تصور مقترح، مرجع سابق، ص ٢٧٥.

الأستاذ المحاضر ، وهو من يقوم بالتدريس الجامعي ما دامت معايير التدريس الجامعي تنطبق عليه. كما أن التدريس الجامعي في الجامعات المتأخرة بحاجة إلى لفئة سريعة من وزارة التعليم العالي لتطبيق معايير الجودة على أداء أساتذة الجامعات عند اختيارهم وأثناء عملهم حتى لا يصبح التدريس الجامعي وظيفة من لا وظيفة له ، وتتحول الجامعات إلى مؤسسات للارتزاق على حساب جودة التعليم الجامعي مع وجود المقابل المادي المجزي الكافي.

منهج الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت البالغ عددهم (١٤١٧) عضو هيئة تدريس في العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة حسب جدول بارنلت وعددها (٣٠٢) عضو هيئة تدريس في العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بتطوير استبانة الدراسة للكشف عن آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية، وذلك بالاستفادة من عدد من الدراسات ذات العلاقة وقد تألفت الاستبانة المطورة من جزأين:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة.

صدق الأداة:

تم عرض هذه الاستبانة على (١٠) محكمين من الجامعات في الكويت بغرض تحكيمها وبعد التحكيم وحذف وتعديل بعض الفقرات أصبح عدد فقرات الاستبانة (٤٠) فقرة وبذلك فقد تحدد صدق الأداة.

قامت الباحثة بالأخذ بأراء المحكمين حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ٤٨ فقرة، وبعد إجراء التعديلات تم حذف ٨ فقرات وإجراء بعض التعديلات على فقرات أخرى لتصبح الاستبانة مكونة في صورتها النهائية من ٤٠ فقرة
ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (٣٠) فردا من خارج عينة الدراسة ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين وسيتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرومباخ ألفا، علماً بأن معامل الثبات بلغ ٩٥.٧%.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

١- استخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة وفق المعيار الإحصائي التالي:

وتم استخدام المعادلة التالية

$$\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل} = \frac{\text{عدد المستويات}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

لذا فإن المستوى المنخفض يكون ٢.٣٣ فأقل.

المستوى المتوسط يكون ٢.٣٤-٣.٦٧.

المستوى المرتفع يكون ٣.٦٨-٥

٢- تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للرتبة العلمية والعمر وسنوات الخبرة والجنس والتخصص، واختبار شيفيه في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذه المتغيرات.

٣- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach-Alpha ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداة.

نتائج الدراسة

وصف خصائص عينة الدراسة:

تهدف هذه الجزئية من الدراسة إلى إظهار التكرارات وكذلك النسب المئوية للخصائص الشخصية للأفراد المجيبين والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة وفيما يلي توضيح لإجابات العينة.

جدول (١) وصف عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة الديمغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠٠	٦٦.٢%
	أنثى	102	٣٣.٨%
	المجموع	٣٠٢	100%
الفئة العمرية	٣٠ سنة فأقل	٥٠	16.6%
	٣٠- أقل من ٣٩ سنة	220	72.8%
	٤٠ سنة فأكثر	32	10.6%
	المجموع	٣٠٢	100%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٣٢	١٠.٦%
	استاذ مساعد	١٣٠	٤٣%
	استاذ مشارك	١٤٠	٤٦.٤%
	المجموع	٣٠٢	100%
الكلية	إنسانية	180	59.6%
	علمية	122	40.4%
	المجموع	٣٠٢	100%
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	50	16.6%
	٥- أقل من ١٠	100	33.2%
	١٠ سنوات فأكثر	152	50.2%
	المجموع	٣٠٢	100%

تبين المعلومات الواردة في جدول (١) أن (٦٦.٢%) من العينة من الذكور وعددهم (٢٠٠) فرداً ، ثم (٣٣.٨%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث وعددهم (١٠٢) فرداً ، وهذا مؤشر على أن اغلب أفراد عينة الدراسة جاءت من الذكور ذلك أن طبيعة العمل في الجامعات تتطلب وظائف من الجنسين كما يعزى ذلك لطبيعة الجامعات الكويتي القائم على العادات والتقاليد .

وأظهرت بيانات الجدول (١) أن (72.8%) من العينة تتراوح أعمارهم بين ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة وعددهم (٢٢٠) فرداً ، وكانت أقل نسبة لفئة أكثر من ٤٠ سنة بنسبة مئوية (١٠.٦%) بواقع (٣٢) فرداً ويمكن أن يعزى ذلك الى أن الجامعة تحتاج الى مختلف الاعمار للعمل في الجامعة.

وبين الجدول (١) أن (٤٦.٤%) من العينة رتبتهم الأكاديمية استاذ مشارك، وعددهم (١٤٠) فرداً، بينما (١٠.٦%) منها استاذ بعدد (٣٢) وهذا ينسجم مع طبيعة العمل ووضع الوظائف في الجامعة.

كما ظهر من الجدول (١) أن (59.6%) من أفراد العينة للدراسة من كليات إنسانية وعددهم (180) فرداً ، وأقل فئة كانت لفئة كليات علمية (١٢٢) فرداً بنسبة مئوية (٤٠.٤%) ويفسر من خلال أن عدد الكليات الانسانية أكبر من عدد الكليات العلمية وذلك بسبب كثرة التخصصات الانسانية.

كما ظهر من الجدول (١) أن (50.2%) من أفراد العينة للدراسة من سنوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر وعددهم (152) فرداً ، وأقل فئة كانت لفئة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات (٥٠) فرداً بنسبة مئوية (١٦.٦%) ويفسر من خلال أن سنوات الخبرة تقاس بعدد السنوات التي قضاها الموظف وهو يعمل في الجامعة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها ، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول : ما الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ؟

١ . اللوائح والقوانين :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ل فقرات هذا المجال ، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمجال اللوائح والقوانين
المساءلة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	5	1.01	3.90	تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها.	1
مرتفعة	2	1.34	3.96	تُطبق الجامعة نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.	2
مرتفعة	3	1.00	3.95	تستثمر أموال الجامعة بشكل فعال.	3
مرتفعة	4	1.02	3.94	تكون مجالس الحاكمية على معرفة تامة بوضع الجودة للبرامج التي تقدمها الجامعة.	4
مرتفعة	1	0.92	3.99	تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة.	5
مرتفعة		1.06	3.95	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (٢) أن الأسس الفكرية للشغافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال اللوائح والقوانين كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) التي تنص على : " تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة " ، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١) التي تنص على " تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة.

٢. مجال المعلومات وإجراءات العمل :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات المعلومات وإجراءات العمل ، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجال المعلومات
وأجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	2	1.39	3.89	يتم توفير المعلومات اللازمة للقيادات الإدارية في الجامعة للقيام بالمهام المطلوبة منها.	٦
مرتفعة	1	1.04	4.08	تعمل الأقسام الأكاديمية على معالجة البيانات الأولية لتعزيز العملية الإدارية	7
مرتفعة	3	1.25	3.79	يتم الإفصاح عن المعلومات للقيادات الإدارية كلما دعت الحاجة لذلك.	8
متوسطة	5	1.19	3.65	تعمل القيادات الإدارية على تبسيط الإجراءات سعياً لتطوير عمل الجامعة.	9
مرتفعة	4	1.22	3.69	تعادل القيادات الأكاديمية في الجامعة البحث عن حلول لتبسيط إجراءات المعاملات في الجامعة.	10
مرتفعة		1.22	3.82	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (٣) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال المعلومات وإجراءات العمل كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.82) وانحراف معياري (1.22) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 - 3.65) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " تعمل الأقسام الأكاديمية على معالجة البيانات الأولية لتعزيز العملية الإدارية " ، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (٩) التي تنص على " تعمل القيادات الإدارية على تبسيط الإجراءات سعياً لتطوير عمل الجامعة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

٣. مجال المشاركة في صنع القرار :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المشاركة في صنع القرار ، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة لمجال المشاركة
في صنع القرار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	تعمل القيادات الأكاديمية في الجامعة على تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.72	1.00	3	مرتفعة
12	تسعى القيادات الإدارية لإشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير عمل الجامعة.	3.84	1.15	2	مرتفعة
13	تبذل القيادات الأكاديمية جهوداً كبيرة لتطوير أداء العاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.	3.64	1.07	5	متوسطة
14	يتم عقد الاجتماعات الدورية بين القيادات الإدارية والعاملين لتحسين مستوى التواصل الإداري بينهم.	3.65	1.15	4	متوسطة
15	يتم إيفاد العاملين في الجامعات من قبل القيادات الأكاديمية في دورات بما يؤدي لإكساب مهارات اتخاذ القرار.	4.02	0.89	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.77	1.05		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٤) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال المشاركة في صنع القرار كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٠٥) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٤ - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٥) التي تنص على " يتم إيفاد العاملين في الجامعات من قبل القيادات الأكاديمية في دورات بما يؤدي لإكساب مهارات اتخاذ القرار " ، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الاخيرة الفقرة (١٣) التي تنص على " تبذل القيادات الأكاديمية جهوداً كبيرة لتطوير أداء العاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة متوسطة .

الاتصال الإداري :

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة لمجال الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٦	تهدف القيادات الأكاديمية لتفعيل الشفافية الإدارية من خلال تفعيل الاتصال الإداري.	3.44	1.15	5	متوسطة
١٧	تعمل القيادات الأكاديمية مدى فهم العاملين للمعلوم المرسل اليهم.	3.58	1.09	3	متوسطة
١٨	تقوم القيادات الأكاديمية بمساعدة الموظفين في حال وجود تقصير في العمل.	3.58	1.18	4	متوسطة
١٩	تبتعد القيادات الأكاديمية عن التحيز والمحابة عند التعامل مع الموظفين	3.61	1.08	2	متوسطة
٢٠	تتابع القيادات الأكاديمية مدى فهم العاملين للمعلومات المرسل اليهم.	3.88	1.09	1	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.62	1.12		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٥) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال الاتصال الإداري كانت متوسطة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.١٢) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٤ - 4.02) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٠) التي تنص على " تتابع القيادات الأكاديمية مدى فهم العاملين للمعلومات المرسل اليهم "، بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (١.٠٩) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (١٦) التي تنص على " تهدف القيادات الأكاديمية لتفعيل الشفافية الإدارية من خلال تفعيل الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.١٥) وبدرجة متوسطة

تقييم الأداء :

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة لمجال تقييم الأداء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	المستوى
٢١	ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء العام في المنظمة.	3.45	1.04	٥	متوسطة
٢٢	تهدف القيادات الأكاديمية لتقييم أداء العاملين للتأكد من قيامهم بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة.	3.61	1.14	٣	متوسطة
٢٣	تستخدم القيادات الأكاديمية أدوات متعددة لتقييم آراء العاملين في الجامعة.	3.51	1.09	٤	متوسطة
٢٤	يتم ارسال التقارير حول تقييم أداء العاملين في الجامعة للجهات ذات الاختصاص.	3.91	٠.91	١	مرتفعة
٢٥	يتم تزويد العاملين بصورة عن تقييم الأداء في إطار تطبيق الشفافية الإدارية.	3.90	1.02	٢	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.68	1.04		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال تقييم الاداء كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٤)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩١ - ٣.٤٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٤) التي تنص على " يتم ارسال التقارير حول تقييم أداء العاملين في الجامعة للجهات ذات الاختصاص "، بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩١) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة الفقرة (٢١) التي تنص على " ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء العام في المنظمة بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما ملامح الأداء الإداري بإدارة جامعة الكويت ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب جدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن

الأداء الإداري

رقم الفقرة في الاداة	المجالات	المستوى	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية
١	المهارات الفنية	٣.٧٢	١.٠٦		مرتفعة
٢	المهارات الإنسانية	3.51	0.75		متوسطة
٣	المهارات الفكرية	٣.٤٣	١.١١		متوسطة
	المتوسط الكلي	٣.٥٦	٠.٩٧		متوسطة

يشير الجدول (٧) إلى ملامح الأداء الإداري للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت كانت بدرجة متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٧٢-٣.٤٣) ، حيث جاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٢) ومجال المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥١) ومجال المهارات الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٣) .

السؤال الثالث : ما واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب الشفافية الإدارية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة ، ويظهر الجدول (٨) ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	القوانين واللوائح	3.95	1.06	1	مرتفعة
٢	المعلومات وإجراءات العمل	3.82	1.22	2	مرتفعة
٣	المشاركة في صنع القرار	3.77	1.05	3	مرتفعة
٤	الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية	3.62	1.12	5	متوسطة
٥	تقييم الأداء	3.68	1.04	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.77	1.10		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٨) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر كانت مرتفعة ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.١٠)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " القوانين واللوائح " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " الاتصال الإداري " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " الشفافية " بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

مناقشة السؤال الأول والذي ينص على: ما الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

١. مناقشة مجال اللوائح والقوانين :

يلاحظ من الجدول (٢) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال اللوائح والقوانين كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) التي تنص على: " تعمل الجامعة على حسن استثمار الموارد المتاحة "، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١) التي

تتص على " تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التطوير فيها " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الجامعة تتبنى أسساً فكرية للشفافية الإدارية في عملية التعليم الجامعي من خلال الاستفادة من الفكر الإداري المعاصر والنظريات الإدارية المعاصرة في ضوء اللوائح والقوانين التي تضعها الجامعة إذ أنها المعيار الذي يمكن من خلاله تطوير أداء الجامعة والعاملين فيها وبما يحقق مستوى مرتفع من الأداء بعد قيام الجامعة باستثمار الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية بحيث تساهم في إحداث نقلة نوعية فيما يتعلق بالشفافية الإدارية ومجال اللوائح والقوانين بحيث يتم تطويرها في ضوء المستجدات المعاصرة وبما يساعد الجامعة على تحقيق الأهداف التنظيمية فيها.

٢. مناقشة مجال المعلومات وإجراءات العمل :

يلاحظ من الجدول (٣) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال المعلومات وإجراءات العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.82) وانحراف معياري (1.22)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 4.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " تعمل الأقسام الأكاديمية على معالجة البيانات الأولية لتعزيز العملية الإدارية "، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (٩) التي تنص على " تعمل القيادات الإدارية على تبسيط الإجراءات سعياً لتطوير عمل الجامعة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة في إطار تطوير مستوى الأداء فيها تستند إلى مجموعة من الأسس الفكرية للشفافية الإدارية في ميدان التعليم الجامعي من خلال معرفة الأسس الفكرية التي يمكن من خلالها العمل على الاستفادة من المعلومات وتبسيط إجراءات العمل بما يمكن من تحسين الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة وتبادل المعلومات بعد الحصول عليها من مصادرها ثم البحث عن الإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري في

الجامعة بحيث يتم تقديم الخدمات لجميع الفئات المحتاجة منها بحيث يتم إنجاز الخطط الاستراتيجية الموضوعة التي تسعى الجامعة من خلالها الى تحسين سمعتها الاكاديمية.

٣. مناقشة مجال المشاركة في صنع القرار :

يلاحظ من الجدول (٤) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال المشاركة في صنع القرار كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٠٥)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٤ - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٥) التي تنص على " يتم ايفاد العاملين في الجامعات من قبل القيادات الاكاديمية في دورات بما يؤدي لإكساب مهارات اتخاذ القرار "، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة الفقرة (١٣) التي تنص على " ت تبذل القيادات الاكاديمية جهوداً كبيرة لتطوير أداء العاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن افراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة تسعى لتبني استراتيجية يمكن من خلالها تفعيل عملية المشاركة في صنع القرار ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، ووضع الخطط الاستراتيجية لتطوير عمل الجامعة، ومن خلال تطوير أداء العاملين بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة، وتحسين مستوى التواصل الإداري بينهم، لذلك يتم إيفاد العاملين في الجامعة في دورات تدريبية بما يحسن عملية المشاركة في صنع القرار في الجامعة بحيث يتم اتخاذ القرارات التي يمكن من خلال تعزيز الأداء الإداري في الجامعة في ضوء الأسس الفكرية للشفافية الإدارية.

٤. مناقشة مجال الاتصال الإداري :

يلاحظ من الجدول (٥) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال الاتصال الاداري كانت متوسطة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.١٢) ، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين

المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 - 3.64)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٠) التي تنص على " تتابع القيادات الاكاديمية مدى فهم العاملين للمعلومات المرسله اليهم "، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة الفقرة (١٦) التي تنص على " تهدف القيادات الاكاديمية لتفعيل الشفافية الإدارية من خلال تفعيل الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن افراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة تسعى لتطبيق الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بهدف تحسين الأداء الإداري فيما يتعلق بالأداء الإداري، حيث تهدف القيادات الاكاديمية لتفعيل الشفافية الإدارية من خلال تفعيل الاتصال الإداري وتعمل القيادات الاكاديمية مدى فهم العاملين للمعلوم المرسله اليهم وتقوم القيادات الاكاديمية بمساءلة الموظفين في حال وجود تقصير في العمل وتتعد القيادات الاكاديمية عن التحيز والمحابة عند التعامل مع الموظفين وتتابع القيادات الاكاديمية مدى فهم العاملين للمعلومات المرسله اليهم، بحيث تساهم عملية الاتصال الإداري في تحسين الاتصالات الافقية والعامودية بين العاملين في الجامعة وبما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.

تقييم الأداء :

يلاحظ من الجدول (٦) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر لمجال تقييم الاداء كانت مرتفعة ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.68) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 - 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٤) التي تنص على " يتم ارسال التقارير حول تقييم أداء العاملين في الجامعة للجهات ذات الاختصاص "، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الاخيرة الفقرة (٢١) التي تنص على " ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء العام في المنظمة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن افراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة تسعى لتفعيل تقييم الأداء للعاملين فيها للوقوف على مستواهم بما يمكن من الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لوضع البرامج التدريبية التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين، حيث يتم ارسال التقارير حول تقييم أداء العاملين في الجامعة للجهات ذات الاختصاص للوقوف على مستوى أداء العاملين بما يمكن من وضع الخطط الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء الإداري في الجامعات الكويتية من خلال الاستفادة من الأسس الفكرية للشفافية الإدارية.

مناقشة السؤال الثاني والذي ينص على: ما ملامح الأداء الإداري بإدارة جامعة الكويت؟
يشير الجدول (٧) إلى ملامح الأداء الإداري للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت كانت بدرجة متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٤٣-٣.٧٢) ، حيث جاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٢) ومجال المهارات الانسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥١) ومجال المهارات الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٣) .

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن افراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة تسعى لتعزيز المهارات الفنية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت بحيث تقوم هذه القيادات بالمهام المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية ثم تعمل على تدريب القيادات الأكاديمية على اكتساب المهارات الفنية المختلفة من خلال إيفاد تلك القيادات في دورات تدريبية قصيرة الأمد وطويلة الأمد بحيث تعزز المهارات لدى القيادات الأكاديمية كي تكون قادرة على أداء المهام المطلوبة منها وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة ووفق الاسس الفكرية للشفافية الإدارية، ثم العمل على تعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين من خلال تفعيل المهارات الانسانية والتي لها دور هام في العمل بروح الفريق بحيث يعمل الجميع لتحقيق الاهداف المنشودة للجامعة ورفع سمعتها وتقديم مستوى مرتفع من الأداء الإداري في الجامعة، ثم تعمل الجامعة على تعزيز المهارات الفكرية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة بحيث يتم استثمارها في تحسين مستوى أداء الطلبة ومستوى أداء الجامعة لكي تغدو منارة علمية بين الجامعات الأخرى.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على : ما واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب الشفافية الإدارية ؟

يلاحظ من الجدول (٨) أن الأسس الفكرية للشفافية الإدارية بالتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر كانت مرتفعة ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.١٠) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال " القوانين واللوائح " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " الاتصال الإداري " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " الشفافية " بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن افراد عينة الدراسة يجدون أن الجامعة تسعى لتعزيز الأسس الفكرية للشفافية الإدارية ، وذلك من خلال تفعيل القوانين واللوائح التي يتم وضعها لتكون إطاراً منظماً للعمل الإداري والاكاديمي في الجامعة حيث يتم الرجوع الى اللوائح والقوانين فيما يتعلق بجميع العمليات التي يتم القيام بها في الجامعة ، كما يتم ذلك من خلال المعلومات وإجراءات العمل ، تسعى الجامعة الى تبسيط إجراءات العمل وتسهيل نقل المعلومات بين القيادات الاكاديمية في الجامعة بعد الحصول عليها من مصادرها وتبادلها في جميع المستويات الإدارية واستخدامها في تنظيم الأداء الإداري في الجامعة، كما تسعى الجامعة الى تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وذلك من خلال إشراك القيادات الإدارية في هذه العملية بعد تفويض الصلاحيات وتبادل الأفكار بما يمكن من اتخاذ القرارات البناءة التي تعزز الأداء الإدارية في الجامعة، ثم تقوم الجامعة بتقييم الأداء القيادات الاكاديمية في جامعة الكويت بحيث يتم الوقوف على نقاط القوة لدى هذه القيادات وبما يساهم في تعزيزها ومن ثم البحث عن نقاط الضعف لتلافي هذه النقاط والبحث عن البدائل التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء الإداري لدى هذه القيادات ثم تعمل الجامعة على تعزيز الاتصال الإداري بين القيادات الاكاديمية في الجامعة بحيث يكون هناك اتصالات افقية وعمودية بين تلك القيادات بحيث يتم الاستفادة من المعلومات وتناقلها بما يعزز الأداء الإداري في الجامعة.

التوصيات :

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :
- ضرورة العمل على إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات الأخرى الخاصة بموضوع الشفافية الإدارية في الجامعات وتحديثها لتتلاءم مع بعضها البعض ، واستحداث مواد تدعم تطبيقها وتساهم في الالتزام بها بشكل أفضل وبالشكل المطلوب.
 - إجراء دراسات لاستقصاء الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات.
 - إجراء دراسات لاستقصاء أثر الشفافية الإدارية في الجامعات في تحملها للمسؤولية المجتمعية.
 - إجراء دراسات لاستقصاء آراء أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في رؤسائهم في ضوء مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.
 - مراجعة أنظمة الجامعات ومفاهيمها ومدى تطبيقها ، سنوياً من أجل تعديل البنود غير الفاعلة ، ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح ، ومع التوجهات العالمية في الشفافية الإدارية في الجامعات.
 - تحفيز العاملين في جامعة الكويت من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الشفافية الإدارية في جامعتهم ، بتقديم الدعم المناسب لهم.
 - ضرورة العمل على إيفاد أعضاء هيئة التدريس في دورات تدريبية بما يحسن الاتصال الإداري مع الجامعة.
 - دعوة أعضاء هيئة التدريس إلى وضع خطة بديلة تساعد الطلبة على مواجهة تحديات الدراسة في الجامعة.
 - عمل مزيد من الدراسات التي تربط بين الأداء الإداري ومتغيرات أخرى.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (٢٠١٠). لسان العرب. المجلد (٩). ط ٣. بيروت: دار صادر.
- أحمد الشمري(٢٠١٢). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأقصى.
- أحمد حجي(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ١٠٤
- حرب، نعيمة (٢٠١٠). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ١١.
- الحربي، قاسم ، (2020). القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ص٢٢.
- الحربي، محمد (٢٠١٢) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (١)، العدد ٦، ص ٧-٤٧.
- الحربي، محمد (٢٠١٩) دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، مجلة التجارة والتمويل، ١(٤)، ص ٧.
- الحريبي، رافدة، (2020). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص٢٦.
- حصة التويجري(٢٠٢٠). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية "دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب ع١٢٤: ٢٢٠.
- خالد الصرايرة (٢٠١٩). "مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية" رسالة ماجستير . جامعة مؤتة، مؤتة.
- الخروصي، نبيلة عبد الله (٢٠٠٩). تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحالة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق المحاسبية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ص٢٦.
- داود، عماد (٢٠١٣) الشفافية والإصلاح، دمشق، منشورات الكتاب العربي، ص٢٢.
- ديسلر، جاري (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، ص٨٠.

- رامي حسن(٢٠١٦). "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٣٥.
- الربيش، عبد العزيز (٢٠٠٩). الطريق إلى تطوير وإدارة مؤسسات التعليم العالي، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص٧.
- الرميدي، بسام (٢٠١٩) أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة جامعة مدينة السادات، ١(١): ٢٠-١.
- روان خضر(٢٠٢٠). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم". دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج٤٥، ١ع، ص ٢٨١.
- ريم الطوب(٢٠١٩). " آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية: دراسة ميدانية".مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة مج٣، ٢٢ع (٢٠١٩): ١ - ٢٧.
- الزعبي، أحمد محمد سمارة (2019). تقييم أداء التطوير الإداري في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص٢٢.
- السعودي، موسى احمد (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢(١): ١٠٠-١٢١. ص١٠٢.
- السيد، سهام وإبراهيم، سلوى، ومحمود، سميرة (٢٠١٩) الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للكلية والاقتصاد والتجارة، ١١-١٢ نوفمبر ٢٠١٩، بنغازي، ليبيا، ص٤٥٩.
- الشمري، خالد بن احمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤): ٢٢٢-٢٤٣، ص٢٢٨.
- الطراونة، هديل (٢٠١٩) أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ص ٢٢.
- الظفيري، منصور، تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة، تصور مقترح، مرجع سابق، ص٢٧٥.
- عبدالغني هلال(٢٠٠٧). مهارات مقاومة الفساد، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ١٤٠.
- عبدالله ناصر (٢٠١٣). " تطوير العمليات الإدارية بجامعة الكويت في ضوء مدخل إعادة الهندسة: تصور مقترح".مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ١٥٦ع، ج ٢، ٥٥.

- العرمان، عبد الرحمن (٢٠١٦). "القيادة الإبداعية". الأمن والحياة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٣٥ (٤٠٥): ٨٥-١١٥.
- عطوي، جودت عزت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاته، مرجع سابق، ص ٢٥.
- عمارة، عدنان خالد (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان الأهلية، عمان، ص ١١.
- الغامدي، عبد الرحيم (٢٠٢٠) أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي للعميل الداخلي: دراسة تطبيقية بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٣)، ص ١٢.
- فاروق قلية وأحمد الذكي (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية، الإسكندرية: دار الوفاء.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ص ٦١.
- كنعان ، نواف (2018) القيادة الإدارية، دار الفرزدق التجارية ، الرياض ، الطبعة الأولى، ص ٥٠.
- محمد الزيون ومحمد الصريري(٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية .دراسات -الجزائر، ع ٣٤٤، ص ٦٠.
- مروان علاونة (٢٠١٦) . " درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ".مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث: جامعة الاستقلال
- عمادة البحث العلمي والدراسات العليا مج ١، ع ١٤ (٢٠١٦) ٢٣٠.
- منصور الظفيري(٢٠٢٠). "تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح". الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ٢٠، ع ١٥٧، ص ٢٨٣.
- المهدي، مجدي (٢٠٠٨). المساءلة التعليمية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ص ٣١.
- ندى الشدى (٢٠٢١). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ع ١٨٩، ج ٢ (٢٠٢١): ٥٨٧
- نعيمة حرب(٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة ص ٣٥.
- نواف الشقير (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين".المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية مج ٥، ع ٢٤، ص ٩٠ - ١١٢.

- نواف الشقير وخليف يوسف (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين "المجلة التربوية الأردنية" ، (2)5، ص 90-112.
- هافارد، بوب (٢٠٢٠) " نحو النجاح - كيف تقييم أداء موظفيك" ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص٢٣.
- الهبيدة، عهود، درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، مرجع سابق، ص٢٦٢.
- هلال ، محمد عبد الغني حسن(٢٠١٩) . مهارات إدارة الأداء . (ط٢)، القاهرة : دار النهضة العربية، ص٤٤.
- هلال، محمد (٢٠١٠). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد- الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة، ص٨٩.
- وردة المطيري (٢٠١٨). "الشفافية الغدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة: دراسة ميدانية".المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي مج٣٢، ٤٤ ، ص ١٢٧ : ٢٣٣.
- ثانيا : المراجع الأجنبية :
- Stogdill, R. M. (2018), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. Journal of Psychology, Vol. 25, p. 37.
- Dill.D.D & SOO.M. (2004). Transparency and Quality for Higher Education Markets. Public policy for Academic Quality. (Online), available: <http://unc.edu>, p11.
- Mingo, A (2018) Impact of records management on transparency in public administration, transparency by Design, 1(1): 6-16.
- Merriam- Webster, Dictionary, (2011). online. [<http://www.merriam-webster.com>].
- Bruke, Joseph (2005). Achieving accountability in higher education, John Wiley & Sons, Jossy-Bass
- Kai, Jiang. (2009) A Critical Analysis of Accountability in Higher Education, Chinese Education and Society, 42(2): 39-51, March April.
- Florini , Ann .(2004). The End of Secrecy, Foreign Policy, 57228 , summer 98 , Issue 111.Retrieved June 15 , 2012 , From : www.foreignpolicy.com.
- Albrecht, Simon L (2002). Perception of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. Public administration & management: an interactive journal, 7(4), p19.
- Bagad. B. S.,(2019) Management Information System, 4th Edition, Technical Publications pun, India.



-
- Brown, D.R & Harvey, D (2018), An Experiential Approach to Organization Development, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, p23.
 - McClure. Kevin R. (2017) Arbiters of Effectiveness and Efficiency: The Frames and Strategies of Management Consulting Firms in US Higher Education reform. Journal of Higher Education Policy and Management. ISSN: 1360-080X (Print) 1469-9508 (Online) Journal homepage 39:5, 575-589, DOI: 10.1080/1360080X.2017.1354753..
 - Vangelis Tsiligiris & Christopher Hill. (2021). A prospective model for aligning educational quality and student experience in international higher education. Studies in Higher Education. 46:2, 228-244, DOI: 10.1080/03075079.2019.1628203To link to this article: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628203>.
 - Big bee, J. (2019). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. DAI-A 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations.