

بحث بعنوان

الشفافية كآلية لتطوير
الأداء المؤسسي للعاملين
بمؤسسات تعليم الخدمة
الاجتماعية

إعداد /

د. عمرو محمود عبد الحميد منصور

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

يُعد الفساد إحدى الظواهر التي تكتنف المجتمعات البشرية ككل، واستشراء هذه الظاهرة في المجتمعات يكون أحد أهم العوامل التي تهدد وجود الأنظمة السياسية الحاكمة فيها، كما يهدد البنية الاجتماعية بحالة من عدم الاستقرار، لما تنطوي عليه هذه الظاهرة من أمور تزيد من سخط الأفراد على السلطة الحاكمة في حال استشرائه، نظراً لما يتضمنه من جلب المكاسب والمنافع للمتستفيدين على حساب غيرهم من أفراد في المجتمع.

إن حجر الزاوية في ممارسة الإدارة الرشيدة للحكم داخل المنظمات هو الالتزام بالشفافية وضمن تدفق الحر للمعلومات والالتزام بمبدأ المحاسبة فهو الضمان الاساسي لتحقيق المصلحة العامة للمنظمات^(١). فالفساد والشفافية مصطلحات يتردد استعمالها بكثرة هذه الأيام في معظم أنحاء العالم علي أنها مصطلحات لايمكن الحديث عن أحدها دون الحديث عن الآخري كنقيض لها أو ان العلاقة عكسية فإن وجود أحدهما ينفي أو يقلل من فرص وجود الآخر فالشفافية هي حق من حقوق المواطنين تجاه الدولة، وهي من جهة آخري واجب من واجبات السلطة والإدارة تجاه المواطنين^(٢).

وتعتبر الشفافية من المصطلحات الادارية المعاصرة التي بدأ تداولها يزداد في الآونة الاخيرة لما لها من ابعاد سياسية، واقتصادية، اجتماعية وثقافية فضلاً عن ابعادها الادارية التي تساعد على ايجاد بيئة عمل تمتاز بالنظام، وتخلو من الممارسات الخاطئة فالشفافية هي النقيض للفساد، حيث تواجه المنظمات والمؤسسات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة، حيث تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة المؤسسة ككل وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة^(٣).

ويري الباحث أن المنظمات تحتاج إلى عملية إعادة تنظيم تحاول من خلالها التغلب على النقاط السلبية ومعالجة المشاكل المتعلقة بالفساد وضعف الأداء والترهل الإداري وكذلك تطوير وتحسين الأداء للوصول إلى مستويات أفضل من خلال إجراءات تساعد في تطوير الاعمال الادارية.

إن الأهتمام بممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص أصبح مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في وضعها في الصدارة وتمييزها، بالإضافة إلى قدرتها علي مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة^(٤).

ولا تقتصر أهمية التعليم علي تزويد الفرد بالمعارف، بل تزداد أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمعات وتطورها من خلال قدرة المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة علي غرس وتنمية الكثير من القيم مثل النزاهة والمساواة والعدالة الاجتماعية والأحاساس بالمسئولية ومكافحة الفساد^(٥).

ويهدف ترسيخ مفهوم الشفافية إلى القضاء علي الفساد، فمما لا شك فيه أن الفساد عبء كبير بالنسبة للدول التي ينتشر بها، فهو يؤثر سلباً علي التنمية وعلي فرص جلب الأستثمارات الخارجية من الناحية

الاقتصادية، كما يؤثر علي الديمقراطية من الناحية السياسية من ناحية آخري، بالإضافة إلي تأثير علي المؤسسات وتطويرها وعلي درجة تقدمها من الناحية الإدارية^(٦).

وفي مجال الأنظمة والمؤسسات يشير الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشورة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها^(٧).

وتعتبر الشفافية من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد داخل المنظمات، وذلك لأنها تعمل علي ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة، وهي الإدارة التي تستند إلي أبعاد أساسية تتمثل في البعد الأول: إتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية بصدق وشفافية بحيث لاتصبح أسراراً خافية مادام أن المنظمات تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام بحيث يؤدي نشر المعلومات بشفافية إلي البعد الثاني: والذي يدور حول المراقبة والمحاسبة، فنشر المعلومات من شأنه أن يطور القدرة علي المحاسبة، وذلك لامتلاك الشخص أو الجهة التي من حقها المحاسبة المعلومات التي تطور القدرة والامكانية علي المحاسبة، وكلا البعدين يؤدي إلي البعد الثالث: وهو القدرة علي تقييم أداء أنشطة المنظمة وهو التقييم الذي من شأنه يساعد علي تعظيم الجوانب الايجابية وحسن الأداء وتقليص السلوكيات السلبية^(٨).

وقد أشار تقرير الأمم المتحدة الأثمائي (٢٠٠٤) إلي وجود عيوب في ممارسات الإدارة السائدة في الدول النامية مثل التشريعات والتعليمات البالية، وتدني مستوي التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة لتقييم الأداء، والمشاركات القليلة في المعلومات والقرارات، والغموض في الإجراءات، وأضاف التقرير إلي أن الشفافية والمساءلة هما أمران حاسمان في تحقيق التطور، والإفادة من العولمة^(٩).

وهذا ما أكدته دراسة (فارس السبيعي ٢٠١٠) إلي أن التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية منخفض، وذلك علي ضرورة التزام القطاعات الحكومية (بالمملكة العربية السعودية) بالنشر والأفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة ووضوح التوقيتات المحددة بشكل يُحد من الفساد الإداري بها^(١٠).

وأثبتت دراسة (Castellano 2002) أن حرص المنظمة على توفير إفصاح طوعي أو اختياري بالإضافة إلى الإفصاح الإلزامي أو الإجباري يعزز ثقة الجمهور بالمنظمة وعدالة قوائمها المالية وينعكس على سمعتها وقيمتها السوقية وبالتالي على أسعار أسهمها في السوق المالي^(١١).

وهناك من يري بأن مفهوم الشفافية الإدارية يرتكز علي الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات، ويؤكد أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة، وكذلك أيضا يساعد تطبيق الشفافية الإدارية علي مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والعاملين والعملاء^(١٢).

وهذا ما استهدفته دراسة (أبو قاعد ٢٠٠١) التي هدفت لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الادارية في محاور تطور الأعمال، وتوصلت إلي أن للشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها

والتخفيف من درجة الممارسات السلبية بكافة صورها، وكذلك أكدت علي أهمية دور الحمومة في تعزيز ممارسة الشفافية حيث أنه لا يمكن ممارستها إلا من خلال مناخ ديمقراطي سليم^(١٣).

بمعني أن مفهوم الشفافية يرتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها.

ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة والنزاهة في العمل والابتعاد عن إساءة استخدام السلطة وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين فئات المجتمع وأفراده وهذه المؤسسات المناط بها تقديم السلع والخدمات وفي إطار سيادة القانون والتشريعات الموضوعية^(١٤).

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المنظمة أو تلك سواء كانت منظمة حكومية أو منظمة أعمال أي هادفة للربح أو غير هادفة للربح. ويوضح ذلك كلاً من "طاهر الغالبي وصالح العامري" عناصر الشفافية الإدارية وآلياتها الرئيسية في الآتي^(١٥):

١- وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.

٢- شرعية ومشروعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة واضحة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

٣- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

٤- نشر واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقديمها. ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.

٥- أن تتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

٦- من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع.

٧- صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها.

٨- إن تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينية ونزيهة عن ما يجري داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Klaam من Martial Pasquer Jean & Patrick Villeneuve 2007) إلى أهمية الشفافية على أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية والخدمية، وأنها ترتبط بكمية المعلومات المتاحة للجمهور، وكذلك تناولت أساسيات الشفافية التنظيمية والتي أهمية الوصول إلى المعلومات الصحيحة، وأن من حق الجمهور الحصول على المعلومات وضرورة إلزام المنظمات بممارسة أكبر قدر من الشفافية لتحقيق أغراضها وضرورة من ضروريات الحكم الرشيد^(١٦).

وأوصت دراسة (نادية الجرواني ٢٠١٢) إلى ضرورة تفعيل الشفافية في المؤسسات التعليمية، حيث أكدت الدراسة على أن الأتصال هو أهم متغير لتحقيق الشفافية والذي يتحقق من خلاله المساءلة الإدارية ثم الألتزام بإجراءات العمل تليها توافر المعلومات وأكدت أيضا على أن توافر هذه المتغيرات يفعل تطبيق الشفافية التي تشمل المشاركة لكل المعنيين في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها^(١٧).
ويضيف جعفر أحمد العلوان (٢٠١٢) بنود أخرى لعناصر الشفافية هي^(١٨):-

١- تبني المنظمة لسياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن كافة أشكال الانحراف والفساد، ولتشجيع الكشف عن هذه الأشكال في حال وقوعها، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذا الانحراف أو الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم.

٢- تشجيع العاملين والعلماء على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (منال طلعت محمود ٢٠٠٩) إلى تبني الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الوحدات الاجتماعية الضمانية لبعض الأتجاهات نحو ضرورة ممارسة المساءلة والشفافية لأنهما وسيلة لتحقيق الديمقراطية في أداء الخدمات، وأن الشفافية تتيح الفرصة للمستفيدين لمناقشة مطالبهم، كما تعتبر سبيل الوضوح والصدق والمكاشفة في العمل وذلك من خلال الإعلان عن الخطوات الإجرائية للحصول على الخدمات داخل مقر الوحدة، وتأسيس صندوق لتلقي الشكاوي معلن عنه، والسماح للمستفيدين بالاطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمات المقدمة لهم^(١٩).

وأوصت كذلك دراسة (Ferrell Ireland 2010) بضرورة تهيئة العاملين في المنظمات الاجتماعية لتطبيق مبدأ الشفافية من خلال الأفصاح عن المعلومات والبيانات لصالح المستفيدين وذلك عن طريق توفير لائحة إدارية قادرة على تيسير تطبيق مبدأ الشفافية بشرط أن تكون تلك الأجراءات واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق من وجهة نظر العاملين في المنظمة^(٢٠).

وتوصلت دراسة (Perry Carolyn 2010) إلى ضرورة تعميق مفهوم الشفافية وكيفية تطبيقه سواء لدي أفراد المجتمع " المواطنين " أو العاملين بالمنظمات والمؤسسات الحكومية والغير الحكومية وذلك من خلال الوسائل الآتية:-

- برامج توعية بكيفية تطبيق الشفافية للعاملين ولأفراد المجتمع.
- توصيف دور الرقابة والمحاسبة وتفعيلها.
- تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة^(٢١).

ويري الباحث أن تطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم من خلال الأداء الذي يقومون به باعتباره عنصراً هاماً في التنظيم، ومحركاً قوياً لمختلف الأنشطة الوظيفية، حيث يحظى بمكانة متميزة في المؤسسة الإجتماعية، وأصبح من الأمور الهامة في إطار المهنة خاصة بعد تقدم الأدوات والوسائل التي تتيح إمكانية قياس مستوى الأداء والإتجاه المستمر للتطوير والتجويد والتحسين. إن ممارسة الشفافية في أي مجتمع تؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والمنافع، منها ما ذكره "صديق عفيفي" والذي يرى أن الشفافية بما تعينه من إتاحة للمعلومات، لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي حقيقي وأنها^(٢٢):

أ- تُمكن المواطن من الإعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة.

ب- تُمكن المواطن من طلب التعويض عما يلحقه من ضرر بسبب أعمال الحكومة.

ج- تجعل الموظف العمومي أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.

د- تُعتبر إتاحة المعلومات جزء مما يسمى "الحكومة المفتوحة" والتي تُبغى التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين.

هـ- إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ولمصلحة المجتمع.

و- إتاحة المعلومات يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد، ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة علي المخالفة.

ز- أنها توسع فرص المشاركة لجميع الأطراف ذات الصلة.

ح- تتيح الشفافية المعلومات للجميع، فلا ينتفع بها طرف دون آخر بغير مبرر.

ط- نشر الشكاوى وما تم بشأنها يؤدي إلى:

- رفع درجة مصداقية النظام.

- يضع المسئول في وضع استعداد دائم لحل مشاكل الناس.

- يؤكد للمواطن أن طريق الحصول على الحق مفتوح على الدوام.

ويري الباحث أن الشفافية تعمل علي تهيئة بيئة عمل جيدة حيث تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين المتابعة الموضوعية ، وبث روح الجماعة ، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات

الفاصلة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم. إن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري (Administrative corruption)، وهو إحد أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في قطاع إدارة المؤسسات^(٢٣).

وقد أكدت دراسة (منال دعيبس ٢٠٠٤) أنه يجب التمييز بين الشفافية والخصوصية، حيث تتعلق الخصوصية بالقدرة الفنية والقانونية علي اختيار الأشخاص الذين تتعامل معهم ومنعهم من اكتشاف أو توزيع معلومات خاصة والحفاظ علي السرية، وهنا لا تتعارض الشفافية مع ذلك إذ لا تتطلب الشفافية الإفصاح عن أسرار تمس أمن الدولة أو المؤسسة أو الأفراد أو أن يؤدي الإفصاح إلي عرقلة إنفاذ التشريعات أو أن يكون في غير المصلحة العامة^(٢٤).

تُعدّ الشفافية إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تعزيز مسيرة التنمية في المجتمعات، وتعظم الفوائد التنموية للأفراد والمؤسسات من خلال تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة من خلال عملية تحسين الأداء المؤسسي باعتبارها عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة المؤسسة ككل وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة، وهذا ما أكدت إليه دراسة (Shane Kite 2003) أن توافر الشفافية يزيد من فرصة التطوير والأبداع، كما أنها تزيد من كفاءة العمل وسرعة الأنجاز وتوفر نوع من الرضا الوظيفي للعاملين^(٢٥).

إن الإدارة بالشفافية تعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة بالمؤسسات بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئاً وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال: إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها. مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها وكذلك تطوير الاداء المؤسسي للعاملين بالمنظمة.

ويعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية^(٢٦):

(أ) أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

(ب) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

(ج) أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم

من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

وهذا ما توصلت إليه دراسة (سامي الطوخي ٢٠١٠) إلى برنامج لكيفية تطبيق وقياس معايير الشفافية في المنظمات الحكومية، حيث يهدف إلى تزويد المشاركين بالمعارف المتعلقة بالشفافية، بالإضافة إلى تطبيق وممارسة الإدارة بالشفافية في عمليات ووظائف الإدارة المختلفة من (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة - تفويض - حل المشكلات) وكذلك استخدام الشفافية الإدارية كأهم وأحدث الاتجاهات المعاصرة لإيجاد بيئة عمل إدارية متميزة وتطوير عمليات ووظائف الإدارة وتحقيق رضا العملاء والعاملين بالمنظمة^(٢٧).

وتعتبر الخدمة الاجتماعية أحدي المهن في المجتمع التي لها دور واضح في إدارة المؤسسات الاجتماعية وتساعدنا علي مواجهة مشكلاتها المؤسسية المرتبط بالفساد الإداري والمحسوبية وانعدام الشفافية.

حيث تعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها "الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأغراض التي قامت من أجلها، ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة بمثابة وظيفة أساسية لهذه المؤسسة بجانب وظيفتها في تقديم خدماتها لعملائها، ويرى "هارلي تريكر **Harleigh Trecker**" أن الإدارة "عملية ابتكارية من حيث التفكير والتخطيط والأعمال... وكل ما هو مرتبط بالمؤسسة ككل، فالإدارة تعتبر عملية للعمل مع الناس لتحقيق الأهداف، وإقامة تنظيم العلاقات وتوزيع السلطات وللاشراف على البرامج ولتقويم الأعمال^(٢٨)."

وبناءً على ذلك يمكن القول أنه بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة خلص الباحث إلى تجسيد المشكلة البحثية في القضايا الآتية:

- ما واقع ممارسة الشفافية داخل مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان باعتبارها الكلية الأم لمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية)؟
- ما مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من خلال:-

الشفافية المعلوماتية - الشفافية الإدارية - الشفافية المالية - الشفافية التدريبية - الشفافية في المحاسبة

(المساعدة)

- ما مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية؟
- ما الآليات التخطيطية لتفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية؟

ثانياً: أهمية الدراسة :

- ١- تعتبر الشفافية أحد التوجهات الحكومية التي تقوم بها للدولة للإصلاح الإداري بالمؤسسات داخل المجتمع.
- ٢- الزيادة المستمرة للعاملين بالجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية حيث بلغ عددهم ٦.٢ مليون موظف حتى عام ٢٠١٥م^(٢٩).
- ٣- أصبحت الشفافية مطلب أساسي تسعى لتحقيقه كافة المنظمات الحكومية وغير الحكومية لمحاربة الفساد وتحسين الاداء المؤسسي داخل مؤسساتها.
- ٤- تأتي هذه الدراسة باعتبارها ضرورة أقرتها وأكدت على أهمية إجرائها العديد من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالشفافية داخل المؤسسات ومنها مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٥- إثراء الجانب المعرفي للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتخصص تخطيط اجتماعي بصفة خاصة فيما يتعلق بالشفافية لتطوير الأداء المؤسسي.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

١. تحديد واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
٢. تحديد مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
٣. تحديد مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

٥. وضع مؤشرات تخطيطية لتفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

رابعاً: فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ".
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال المؤشرات التالية:

١. الشفافية المعلوماتية.

٢. الشفافية الإدارية.

٣. الشفافية المالية.

٤. الشفافية التدريبية.

٥. الشفافية في المحاسبة.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ".

(٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين وتحديدهم لمستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

خامساً : مفاهيم الدراسة :-

تحدد مفاهيم الدراسة في المفاهيم التالية :-

(١) مفهوم الشفافية Transparency :

وجد الباحث من خلال مراجعة الكتابات والأدبيات النظرية عن مفهوم الشفافية أن هناك العديد من التعريفات التي ركزت علي جوانب متعددة سوف نتناولها بمزيد من الايضاح علي النحو التالي:-
يقصد بالشفافية لغوياً: تشير إلي الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية والصورة وكشف جميع الامور^(٣٠).
ويشار إليها في الثقافة الأنسانية تشمل معاني الأنفتاح والاتصال والمحاسبية^(٣١).

ويمكن تعريف الشفافية تعني فيزيائياً :القدرة على النظر إلى الأجسام المادية من خلال العين أو الزجاج، وسياسياً هي نظام سياسي مفتوح تتاح فيه حرية الرأي، وتخضع تصرفات السلطة السياسية للتعقيب والمساءلة والنقد، وإعلامياً هي قدرة الإعلام على التمتع بحرياته لغرض كشف الحقائق، وتشريعياً :هي وجود

تشريعات واضحة ومرنة ودون غموض أو تعقيد للعاملين العام والخاص، والشفافية إقتصادياً هي الحرية الإقتصادية وإتاحة المعلومات الإقتصادية والتخفيف من القيود والمعوقات وتشجيع الإستثمار وحجم المعلومات يعني بمنزلة إحتكار أية مادة أو سلعة مما يعيق حرية تداول الأموال والسلع وانتقال الأشخاص.^(٣٢)

وهناك من يعرف الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي^(٣٣). وكذلك يعرف الشفافية بأنها جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها، فهي إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء الحكومي أو الخاص وخضوع جميع هذه الممارسات الإدارية والسياسية للمساءلة والمراقبة.^(٣٤)

وهي كذلك حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين مع الجمهور) في الوصول إلي المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وتمثل مدخل لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤديه من الثقة واكتشاف الفساد الإداري^(٣٥).

وهناك من يرى بأن مفهوم الشفافية الإدارية يركز علي الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات ، وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة ، وسهولة الوصول للمعلومات . ويؤكد محمد الذنبيات (٢٠٠٨) أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة، وأيضاً يساعد تطبيق الشفافية الإدارية علي مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والعاملين والعملاء^(٣٦).

كما يقصد بالشفافية: العمل علي كشف الأهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ، وتتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمواطنين في الأطلاع علي كافة الحقوق المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتمويل وماشابه ذلك^(٣٧).

وينظر البعض للشفافية علي أنها انفتاح المنظمة بإتاحة المعلومات عن عملياتها الداخلية وباستخدام لغة الحوار المتبادل بين المنظمة والعملاء^(٣٨).

- ومن هنا نستطيع القول أن جوهر الشفافية يستند إلي التدفق الحر للمعلومات وأنها تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا علي العمليات والأجراءات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم علي فهمها ومراقبتها، وهذا يعني إتاحة وتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع للحكم علي مدي فعالية الاجهزة التي تدير المؤسسة وتعزيز قدرة المواطن علي المشاركة وفق سيادة القانون، فإصلاح المؤسسات وجعلها أكثر كفاءة وشفافية يعد ركناً أساسياً من أركان الحكم الرشيد.

التعريف الأجراني للشفافية :-

- ١- هي الحق في الحصول علي المعلومات والبيانات بصورة صحيحة وغير متناقضة.
- ٢- الشفافية هي خاصية من خصائص الحوكمة، والتي تعني الانضباط في أداء الاعمال .
- ٣- تتطلب آليات واجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد حتي يسهل مناقشتها مع جميع الجهات.
- ٤- تعني توفر المعلومات اللازمة عن اجمالي الميزانية السنوية للمؤسسة من خلال دليل واضح وينشر لجميع جهات الاختصاص.
- ٥- تهدف إلي تحقيق المصلحة العامة والتقويم المستمر وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

(٢) مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء لغوياً " أدى الشئ أو قام به وأجزه والأداء هو العمل ، والإنجاز ، التنفيذ ، الجهد المبذول^(٣٩).

كما يعرفه معجم المصطلحات الإجتماعيه أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب^(٤٠).

كما يشار إلى الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونه لوظيفة الفرد وهى تعكس الكيفية التى يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقه المبذوله ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التى يحققها الفرد^(٤١).

وفى مجال الأنظمة والمؤسسات يشير الأداء بأنه الأهداف التى يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمه لتحقيقها^(٤٢). أو هو محصلة قدرة المنظمة فى إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشورة فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها الماديه والبشريه وإستغلالها بالصورة التى تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها^(٤٣). والأداء هو فعل (Action) يعبر عن مجموعه من المراحل والعمليات وليس النتيجة التى تظهر فى وقت من الزمن^(٤٤).

وعرف الأداء بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونه لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التى يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وهو المستوي الي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذى يقوم به^(٤٥).

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهى^(٤٦):

" البعد الإقتصادي - البعد التنظيمى - البعد الإجتماعى - البعد البيئى "

(١) البعد الإقتصادي : والذى بواسطته تشبع المؤسسة رغبات الأفراد وتكسب ثقتهم ، ويقاس بالإستعانه بالقوائم المالية.

٢) **البعد التنظيمي للأداء** : ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون هناك معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمده وأثرها على الأداء ، وهذا يعنى أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية ومن هنا نجد أن قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الاداء.

٣) **البعد الإجتماعي للأداء** : يشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلى للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي.

٤) **البعد البيئي للأداء** : والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها ...

ومن العوامل المهمة التي تحدد مستوى الأداء الفردي للعامل داخل المؤسسة ما يلي^(٤٧):-

١) **الدافعية الفردية**: يجب أن يتوافر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

٢) **مناخ أو بيئة العمل**: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم /الإدارة) لتكون محفزه للفرد في أدائه لعمله.

٣) **القدرة على أداء العمل**: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له، وقد تمتد محددات الأداء في المؤسسات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفرديه ، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجيه للمؤسسة كقدرات ومهارات العنصر البشرى.

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي للعاملين:

- ١- القيام بكافة المهام والمسئوليات داخل كلية الخدمة الاجتماعية.
- ٢- وضوح الواجبات والمسئوليات المكلف بها عند تنفيذ المهام المطلوبة منه داخل الكلية.
- ٣- التزام العامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالكلية.
- ٤- وجود احترام متبادل بين الرئيس والعاملين بالكلية لتحفيزهم علي العمل.
- ٥- وجود عدد كافي من العاملين للعمل بالكلية في كافة الأقسام داخل الكلية.
- ٦- وجود قدر من رضا للعامل تجاه عمله داخل الكلية.

سادساً: الإطار النظري للدراسة:

تعتبر الشفافية أحد المداخل الهامة للإصلاح وتطوير الأعمال والأداء المؤسسي للعاملين داخل المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي في إطار التوجه الحكومي لمواجهة الفساد الإداري والأرتقاء بالأداء المؤسسي للمنظمة.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلي اعتبار فلسفة ومنهج عملي يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير والآليات المستخدمة في المنظمات سواء الحكومية أ، منظمات الأعمال

الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح وتتمثل هذه العناصر في وضوح رسالة تلك الأجهزة وشرعية وجودها، وأن تتسم إجراءاتها بالبساطة والوضوح والنشر الواسع للمعلومات ووجود موثيق أخلاقية وقانونية ملزمة لجميع الأطراف^(٤٨).

وعليه سوف نستعرض الأطار النظري للشفافية وعلاقتها الأداء المؤسسي للعاملين:

(١) المتطلبات الأساسية للشفافية^(٤٩):-

١- الالتزام بالانفتاح، والأمانة، فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها، وسياستها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة، بشكل يسمح بمساءلة جادة للمنظمة وللعاملين بها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة ومع الأطراف ذات العلاقة .

٢- العمل ضمن اجراءات واضحة ومعلنة، على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة المالية والتنمية، ومواقفها من السياسات العامة، ضمن سياسات اخلاقية صريحة توجه الخيارات الاستراتيجية .

٣- الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح واجراءات مصادق عليها واضحة فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونياً.

٤- التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة، أو شخص على الأقل، للقيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق اجراءات واضحة ومنظمة^(٥٠).

٥- التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء ما لم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات.

٦- تبني اجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة، من الممارسات غير المهنية بما فيها أسس التوظيف، والتقييم والتدريب والترقيات وسلم الرواتب ، وآلية اختيار المستفيدين، وشبكة علاقاتها.

(٢) شروط تحقيق الشفافية داخل المؤسسة:

ينبغي لتحقيق الشفافية أن تكون أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية يشترط فيه ما يأتي^(٥١):-

١- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيان لاستيفاء الشكل فقط وكمثال على ذلك ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.

٢- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.

٣- كما أنه لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة ذات الصلة بسرية العمل.

٤- أن يعقب الشفافية مساءلة قانونية لإظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.

إن وجود التنمية الإدارية يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح الشفافية الإدارية، لذلك لابد من تحديد العلاقة بينهما، باعتبار التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري للدولة

سعيًا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط تنظيم العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية السلوك الايجابي للموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري، وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية. وهناك جملة تدابير لتطبيق دعم الشفافية أقرتها الأمم المتحدة في برنامجها لمكافحة الفساد نذكر أهمها فيما يلي (٥٢):

- ١- تفعيل مقتضيات القانون المرتبطة بمكافحة الفساد والالتزام بأخلاقيات المهنة.
 - ٢- تشكيل هيئات خاصة للكشف عن المعلومات وتوجيه الاتهام للمفسدين الإداريين.
 - ٣- العمل على إصدار قوانين وتشريعات جديدة لمكافحة الفساد.
 - ٤- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي.
 - ٥- تبني ثقافة حق المعرفة والإطلاع على المعلومات.
 - ٦- تمكين المستثمرين من الاطلاع على الوثائق والتقارير التي تمكنهم من اداء اعمالهم.
 - ٧- العمل على حجب البيانات والوثائق التي قد تكون معرفتها تتجاوز مخاطر اخفائها.
 - ٨- وضع إجراءات ومقتضيات إدارية تمكن الموظف من الإبلاغ عن الفساد.
 - ٩- اعتماد معايير منضبطة لشغل المناصب العمومية.
 - ١٠- تعزيز النزاهة والأمانة والشفافية، اتخاذ إجراءات تأديبية، قانونية في حق المخالفين.
- ويأتي السؤال الأهم لماذا تعتبر الشفافية مهمة في المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية؟

وهذا يتضح من خلال ما يبرز أهميتها داخل المؤسسات:

(٣) أهمية الشفافية :

- إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، وتتمثل أهمية الشفافية في:
١. تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي (٥٣).
 - ٢- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة.
 - ٣- تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها. كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكّن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء.
 - ٤- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية

العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها^(٥٤).

٥- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شي عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة

٦- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج

٧- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مساعدهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية

٨- تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

٩- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح^(٥٥).

ومن هنا يمكن القول: بأن الشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة، والمسئول ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقاربة دوائر الشبهات عموماً والمالية خاصة ويبعد تماماً عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه.

(٤) أسس ومبادئ الشفافية داخل المؤسسات:

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور 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^(٥٦):

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

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

٣- المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضاً ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم.

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 لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

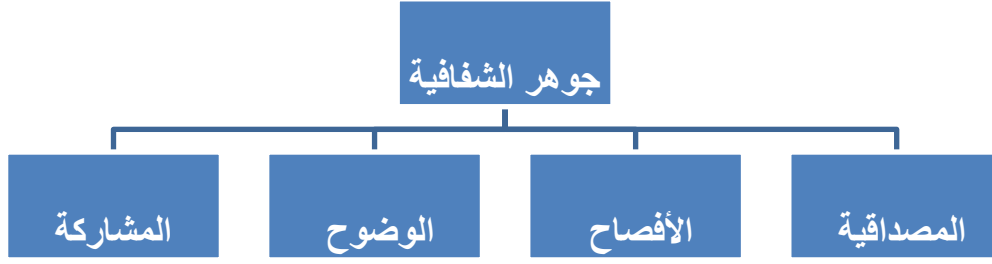
٥- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

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

(٥) جوهر الشفافية (٥٧):

الإدارة بالشفافية تعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئاً ولا توجد بها دهاليز معتمة، وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال، إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها. مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها.

وتعتبر الإدارة بالشفافية من أساليب إدارة الجودة الشاملة والتي يجب على نظامنا الإداري في دول العالم الثالث أن يتضمنها ويعمل من أجل تحقيق الأفضل والأجود في مختلف المستويات الإدارية... وحتى يكون للشفافية دور مميز في رفع كفاءة أجهزة التنمية هناك عدة إجراءات وأساليب لتحسين أداء المؤسسات بناءً على ماتم ذكره من مبادئ وأسس تقوم عليها الشفافية الإدارية نجد أنها تقوم على أربعة عناصر أساسية لاغني عنهم داخل المؤسسة وهم:



شكل رقم (1) يوضح جوهر الشفافية " من اعداد الباحث

وهذا يعني أن الشفافية تتضمن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعنى أيضا توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام. وكذلك فتح لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين.

(٦) أنواع الشفافية داخل المؤسسات الأكاديمية :

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها نجد أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى:-

١- الشفافية الخارجية ٢- الشفافية الداخلية.

وسوف نتناول تلك الأنواع بشئ من التفصيل علي النحو التالي^(٥٨):-

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

٢- **الشفافية الداخلية**: وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير

المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل^(٥٩). والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة. وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسئولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة، وكلاً من الشقين البيئية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر^(٦٠).

(٧) مستويات الشفافية:

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولا بد البحث في هذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية^(٦١):-

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

أ- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

ب- تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

ج- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.

د- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.

هـ- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

و- تأكيد مبدأ وأدوات المساواة.

ز- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

ح- تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

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

أ- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

ب- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز بـ :

* سيادة روح المشاركة والحوار.

* البعد عن فلسفة التوجيه المباشر.

* عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.

* تحديد آليات التنسيق والمتابعة.

ج- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.

د- تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.

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

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

(٨) أبعاد تطبيق ممارسة الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي:

في إطار التطورات المتلاحقة التي تشهدها مختلف أدبيات التنمية، بدأ البحث عن تطوير دور المؤسسات لمواكبة التغيرات العالمية، وحتى تستطيع تأدية دورها بكفاءة وفاعلية في تقديم الخدمات المختلفة، ومن ثم بدأ تطبيق الشفافية في الإدارة الحديثة، لأنها تحفز القيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم، وكذلك تتحلي بدرجة من النزاهة والشفافية في تقديم خدماتها للمواطنين وفي تأدية رسالتها، وكذلك في مجال مساءلة الحكومة وتشكيل رقابة فعالة^(٦٢).

سوف نقوم باستعراض أهم ملامح أبعاد تطبيق الشفافية داخل المؤسسات لتطوير الأداء المؤسسي والتنظيمي هناك خمسة أبعاد أساسية يتم من خلالها تطبيق الشفافية واعتمدت عليهم الدراسة الحالية من خلال مايلي:-



شكل رقم (٢) أبعاد تطبيق الشفافية "من اعداد الباحث

وسوف نقوم بعرض كل بعد من الأبعاد السابقة بشئ من التفصيل:

١- الشفافية المعلوماتية: (شفافية المعلومات)

أصبحت شفافية المعلومات طلباً ملحا خاصة بعد الثورات العربية للقيام بالتنمية والإصلاح، و تمثل شفافية المعلومات في الواقع الحالي ضرورة ملحة تفرضها آليات العصر الحديث ونظام العولمة الذي نعيش فيه، وأصبحت الشفافية المعلوماتية أساساً مهماً لتحقيق عمليات التنمية المختلفة.

تتمحور الشفافية حول وجود سياسات واضحة تقوم بتطبيقها إدرة المؤسسات من خلال نشر المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمؤسسة والتي يجب أن تكون معلنة ومقره من قبل المؤسسة وتتضمن اللاتحة الأساسية ونظام العمل القائم داخل المؤسسة.

والشفافية تعني أن تكون كل الهيئات والمؤسسات والمرافق التي تدير وتدبر الشأن العام شفافة أي أنها تعرف ما يجري ويدور داخلها، وكذلك الأمر حتى بالنسبة للأحزاب السياسية والنقابات ومنظمات المجتمع المدني، بحيث تكون كل المعلومات والحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة^(٦٣).

وتوفر أنظمة تقنيات المعلومات قاعدة هامة تسهل عمل المجتمعات وتحسن عملية تفاعل هذه المجتمعات مع النظم الإدارية والحكومية السائدة عبر عدد من الوسائل (البريد الإلكتروني والانترنت والشبكات المحلية) كلها أدوات تساهم في جعل المجتمعات تسير بشكل أكثر كفاءة وأكثر شفافية.

وتعتبر أنظمة المعلومات مفتاحاً مهماً في جعل المجتمعات تعمل بصورة أفضل ومنها المعلومات السكانية، المعلومات حول الأداء الاقتصادي، المعلومات حول ملكية الأراضي، معلومات الضرائب، المعلومات الخاصة بالأنظمة التعليمية في المدارس والجامعات، قواعد البيانات، أنظمة الأرشيف الرقمية في المؤسسات الحكومية، وغيرها من أنظمة المعلومات، وتمتلك المجتمعات في العالم المعاصر وبخاصة في الجزء المتقدم منه مجموعات كبيرة من هذه المعلومات على شكل صيغ رقمية، وغالباً ما تكون هذه المعلومات منظمة على شكل عدة أنواع من قواعد البيانات.

ويؤكد باحثون أن امتلاك المعلومات هو شيء واستخدامها بصورة فعالة هو شيء آخر تماماً وخاصة من المجتمعات التي تتطلع إلى امتلاك إدارة مدنية أو حضرية سليمة. ومع الإشارة إلى النقطة الأخيرة والتي هي الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات فإنه ينبغي التنويه أن فروقاً كبيرة قد نشأت في هذا المجال بين الدول المتقدمة والدول التي لا تزال في دور التطور.

وتتضمن الشفافية أيضاً تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعني أيضاً توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، تعني فتحاً تاماً لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين.^(٦٤)

يرتبط مفهوم الشفافية والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها، فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات في أنها توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشط عمليات الاتصال في المنشآت، وتحسين استخدام الموارد، وبالتالي فإن الإفصاح عن المعلومات حق من حقوق العاملين والمستفيدين، ويجب أن لا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى بل تكون في متناول الجميع مما يزيد من كفاءة العمل، والشفافية لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس سرية العمل بالمؤسسة أو تلحق الضرر بها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات أو تضر بمصالحها، بل المقصود هنا الإفصاح عن المعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة^(٦٥).

٢- الشفافية الإدارية :

يعتبر مفاهيم الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لئلا يهدمها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية، كالمغوض في القوانين واللوائح المعمول بها داخل هذه المنظمات، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، إذ أنّ زيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي تمنحها هذه المنظمات لموظفيها، والمواطنين للحصول على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية^(٦٦).

حيث عرّفت الشفافية على أنها " الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء الدولة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة"^(٦٧)، أيضاً فإنه قد عرّفها البعض الآخر أنها " وضوح التشاريحات ودقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة للوصول إلي اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الدقة والوضوح"^(٦٨).

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها، والمتصفح للكتابات الكثيرة التي استعملت هذا اللفظ يجده على علاقة بمفاهيم عدة كالمصداقية، أو النزاهة، أو العدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو الصراحة، أو دالاً عكس الفساد، كما استعملته منظمة الشفافية العالمية وغير ذلك من المعاني والألفاظ، كما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية، والمساءلة، والحاكمية، والتمكين، والحرية، وحقوق الإنسان، وارتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، فأصبح الحديث يدور حول شفافية التخطيط أو شفافية التنظيم، أو شفافية التوجيه أو شفافية التقييم أو شفافية اتخاذ القرار، كما تم تضمينه في العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة والتي جاءت تحت مسميات مختلفة مثل الإدارة المفتوحة والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة^(٦٩).

ومن هنا يلاحظ أن متطلبات نجاح الشفافية متعددة، قد يكون أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأن هذا التطوير لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية بتطوير الموارد البشرية والإدارات الخاصة بالتطوير الإداري، كما أنه لا بد من العمل على ضرورة إعداد خطط تدريبية كمتطلب أساسي لهذه المنظمات، والعمال على ربط نتائج هذا التدريب للأفراد العاملين مع احتياجات المنظمة، وأن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل هذه المنظمات، تعتمد على مبدأ الكفاءة، وضرورة العمل على إعداد وتطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة، حتى تتوافر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة والسرعة في الإجراءات، وكذلك العمل على تعزيز دور أجهزة الرقابة^(٧٠).

٣- الشفافية المالية : وتتضمن فيمايلي^(٧١):-

١- الالتزام بتطبيق نظام مشتريات شفاف ومعلن.

- ٢- تحديد إجراءات شفافة ومعلنة للمكافآت والحوافز بين العاملين وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ٣- تطوير النظام المالي والاداري وتعين مدقق حسابات قانوني.
- ٤- اعلان المؤسسة بشفافية مستمرة الميزانية الخاصة بها.
- ٥- تخصيص المؤسسة قسم مستقل يهتم بالجوانب المالية.
- ٦- وجود بالمؤسسة نظام رقابي مستمر لمتابعة الجوانب المالية.
- ٧- وجود موارد مالية متجددة للقيام بأنشطتها المختلفة.
- ٨- سعى المؤسسة بشكل دائم لإيجاد تمويل للدراسات والبحوث المرتبطة بممارسة الحوكمة.
- ٩- تتناسب الموارد المالية المخصصة مع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- ١٠- حرص المؤسسة على وجود نظام تحديث مستمر للبرنامج المالي.
- ١١- حرص المؤسسة على الترشيح المستمر لمواردها المالية.

٤- الشفافية التدريبية : وتتمثل في الآتي^(٧٢):

- ١- حرص المؤسسة على تدريب العاملين على جميع الجوانب المالية.
- ٢- توازن المؤسسة بين الاحتياجات التدريبية والواقع العملي.
- ٣- تستعين المؤسسة بالأجهزة الحكومية في تدريب العاملين.
- ٤- تنتهج المؤسسة العدالة في ترشيح العاملين للبرامج التدريبية.
- ٥- تستعين المؤسسة بمتخصصين لجميع المجالات لتدريب العاملين.
- ٦- تهتم المؤسسة بمعرفة آراء العاملين باحتياجاتهم التدريبية.
- ٧- تسعى المؤسسة لتدريب العاملين على كيفية ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ٨- تتمشى البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة .
- ٩- تهتم المؤسسة بتنمية كوادرها من العاملين الأكفاء.
- ٥- الشفافية في المحاسبة (المساءلة) :

تُمثل المساءلة قيمة عظمى من قيم الديمقراطية سواء كانت على المستوى العام للمجتمع، أو على المستوى الداخلي للمؤسسة، وهي تُشكل مع الشفافية صمام أمان يؤكد أن الأداء الديمقراطي العام للمؤسسة يمثل بالفعل رصيذاً مضافاً للصالح العام للمجتمع^(٧٣).

لذلك تُعد المساءلة واحدة من الأركان الأساسية للحوكمة، وهي تقوم على فكرة مؤداها: أن من حق المواطنين أو الشعب قيام الحكومة بالإجابة والرد على تساؤلاتهم حول كيفية استخدام السلطة، وكيفية إدارة موارد المجتمع^(٧٤).

ويُنظر إلى المساءلة كألية سياسية مهمة في الحكومات الرشيدة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم، وفحص وتدقيق قراراتهم، واتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تُهم توجه إليهم سواء كانوا منتخبين أو معينين، وينطبق ذات الأمر على المؤسسات العامة والتي يجب أن تلتزم بتقديم كشف حساب عن طبيعة

ممارستها للواجبات المنوطة بها، بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، ووفقاً للفكرة التي تقوم عليها المساءلة فإن على هذه المؤسسات مُمثلة في القائمين عليها أن تجيب على أية تساؤلات يقدمها المواطنون والمستفيدون من المؤسسة، وبخاصة فيما يتعلق باستخدام المسؤولين للسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم، والتجاوب مع أي نقد يوجه لهم، وأية مطالب ترفع إليهم، وبالتالي استعدادهم لقبول تحمل المسؤولية وتبعاتها سواء عن التقصير أو الفشل أو النقائص التي تشوب أداء المنظمة لدورها^(٧٥).

ويرى "علي الصاوي" أنه عندما تخضع الإدارة للمساءلة والمحاسبة يتمكن المجتمع من ترشيد أكبر للموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو حتي من حيث قيمة الوقت في عملية التنمية، لذا فالمساءلة تساعد في الحقيقة على النمو الإقتصادي ولا تقيده، ولعل من أبرز آثارها الإقتصادية ما يلي^(٧٦):-

أ- تحقيق الإنضباط المالي والسيطرة على الإنفاق.

ب- تخفيض تكاليف المشروعات.

ج- حماية المستثمرين.

د- توفير الثقة في السوق.

هـ- زيادة كفاءة الإقتصاد ككل.

ويقسم "سامح فوزي" هذه الأهمية إلى نوعين هما^(٧٧):-

١- أهمية قِيَمِيَّة:

وتعني أنه من الضروري ألا يغيب عن أذهاننا أن المساءلة في حد ذاتها تمثل قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات، وأن أهميتها القيمية ترتبط بصورة أو بأخرى بتحقيق قيم متعددة أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين.

٢- أهمية عملية: وتظهر في السعي إلى تعزيز وتحقيق ما يلي:

أ- الكفاءة في الأداء: بمعنى القدرة على انجاز المهام المطلوبة، أو تحقيق الأهداف الموضوعية.

ب- الفعالية في الإنجاز: بمعنى اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ج- الجودة: ففي إطار إعادة توزيع المسؤوليات بين القطاعين الحكومي والخاص يزداد اقتراب المساءلة عن الأداء من نقطة توصيل الخدمة والتلامس مع احتياجات وتوقعات المستهلك وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، وإيجاد إدارة أكثر استجابة لإحتياجات المواطن المستفيد جراء نقل عدد من الصلاحيات للفاعل الجديد وهو القطاع الخاص.

ومن هنا يمكن القول بأن: إن المساءلة مفهوم يتعدى القوانين والقواعد إلى فعالية البرامج، وسواء كانت المساءلة - رسمية أو غير رسمية - فإنها تهدف إلى التأكد من الإستقامة والأمانة والفعالية في استخدام الموارد وتحقيق رسالة المنظمة، ومهما اختلفت تعريفاتها وتقسيماتها فهي ضمان لأن تظل المنظمة مُخلصة لمهمتها وأهدافها، وهي أيضاً دليل على أن طريقة عملها واجراءاتها لا تشوبها شائبة.

(٩) المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية داخل المنظمات:

تحتاج الشفافية إلى المقومات السابقة الذكر، ولكن على الرغم من ذلك فهناك مشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وهذه المشكلات تتمثل في^(٧٨):-

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

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

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

٤ . إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة^(٧٩).

٥ . الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.

٦ . إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي^(٨٠).

(١٠) سياسات تطبيق الشفافية الإدارية داخل المنظمات:

هناك العديد من الطرق التي تساهم بشكل كبير في تطبيق سياسة الشفافية داخل المنظمة:

١ . **إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية:** لا شك أن إعادة النظر في اللوائح والقوانين والأنظمة، ومحاولة ضمان أعلى قدر من الشفافية يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة. إن التأكيد على الشفافية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا واتجاهها لإخفاء المعلومات، وعدم الإفصاح من أجل البقاء في موقعها كما ينبغي العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ووضعها بين أيدي المسؤولين والموظفين للاطلاع والرجوع إليها في التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة^(٨١).

٢ . **برامج تثقيفية للعاملين الجدد:** ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي،

والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد والتي تعمل على اندماجه مع أجواء العمل الجديدة^(٨٢).

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

٤. **تفعيل دور اللجان:** وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة؛ على أن يكون هناك فصل بين من يراقب وبين من يدير. ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المنظمات والمنشآت تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة^(٨٣).

٥. **استراتيجيات إدارية فعالة:** وتتمثل في إستراتيجية التعليم والتدريب، وإستراتيجية المكافأة والثواب، وإستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال.

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

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

٨. **التغذية الراجعة مع التابعين:** وذلك بتوضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات. فالقائد الذي لا يشارك الموظفين في المعلومات ولا يفي بوعوده يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، والمعدلات المرتفعة في ترك العمل. في حين تؤدي شفافية القائد إلى زيادة الثقة، والمشاركة في الأدوار، وانخفاض في السلوكيات المنحرفة، والانتماء للعمل، والإنتاجية والتعاون، ورغبة أكبر في تحمل المسؤوليات والأعباء^(٨٤).

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

(١١) الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين داخل مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

يُعد التعليم الجامعي من أهم الركائز التي يقوم عليها نهوض المجتمع، ويلعب التطوير في التعليم الجامعي دوراً واضحاً في تغيير ملامح تطور المجتمع، ومن المعروف أن ما يقف وراء حضارة المجتمع أنظمة إدارية وقانونية تنظم المجتمع وتحكمه، يهدف إلى تحسين الصورة ومناهضة الفساد وبالتالي نشر القيم الفاضلة، وتحديد مواطن القصور الإدارية والكشف عنها، والعمل على تشخيصها ودراساتها وبالتالي إيجاد الحل الأفضل لأي معضلة إدارية تواجهها في الجامعات.

وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يعمل على توفير المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل^(٨٥).

ونظراً لأن الإدارة الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى : **النوع الأول** يتعلق بقوى داخلية (تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه)، و**النوع الثاني** يرتبط بقوى من خارج النظام الجامعي (البيئة الخارجية للجامعة) وهذا يستلزم من الجامعة أو المؤسسة الأكاديمية تعزيز الشفافية الإدارية الداخلية وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين العاملين وتشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادها، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار، وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية^(٨٦).

ويري الباحث ومن أجل تعزيز الشفافية الإدارية يجب على إدارة الجامعات تعزيز الثقة بينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية من خلال نشر المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية، ونشر المعلومات المتعلقة بالجامعة، ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات وقائية وفورية لحل جميع المشاكل التي تواجهها مستقبلاً، ويجب على الجامعات أن تربط بين حاجة المجتمع والبرامج التي تقدمها، وتمكين الجهات الرقابية المختصة بالاطلاع عليها. يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة^(٨٧).

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

إن تقييم الأداء للعاملين عمليه إداريه تهتم بالمراجعه المستمره والمنتظمه والعادله والموضوعيه ذات البعد الشمولى لأنظمه تسيير العنصر البشرى فى المؤسسه ، لمتابعه إجراءات تطورها من خلال قياس أداء العامل للمهام الموكله له خلال فتره زمنيّه محدده ، وكشف مدى صلاحيته فى التقدم لإنجاز العمل المرشح له مستقبلاً.

(أ) أهداف تقييم الأداء المؤسسي^(٨٨):-

تهدف عمليه تقييم الأداء المؤسسي إلى تحقيق ثلاث غايات وهى على مستوى كل من المنظمه، المدير، الفرد

١- على مستوى المنظمه من خلال:-

- إيجاد متاح ملائم من الثقه والتعامل الاخلاقى الذى يبعد إحتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمه.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم.
- مساعدة المنظمه على وضع معدلات أداء معياريه دقيقه.

٢- على مستوى المديرين من خلال:-

* تحفيز المديرين والمشرفين على تنميه مهارتهم وإمكانياتهم وتعزيز قدراتهم لتقويم سليم وموضوعى لأداء العاملين.

* دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيده مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التى تواجههم.

٣- على مستوى العاملين من خلال:-

* الشعور بالمسئوليه وبأن جميع جهودهم المبذوله تؤخذ بالحسبان من قلب المنظمه.

* دفع العاملين للعمل بإجتهد.

(ب) فوائد قياس الأداء المؤسسي^(٨٩):-

إن تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي :

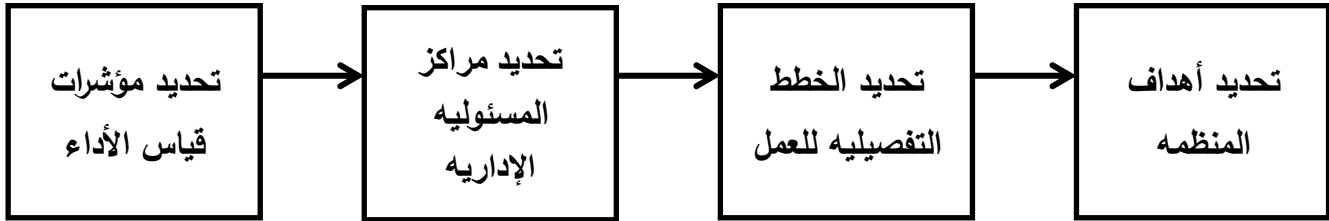
- ١- تقادي مشكله عدم الواقعيه فى تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب فى تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- ٢- الارتكاز على أهداف واضحه قابله للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- ٣- يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية فى أوقاتها المناسبه.
- ٤- يفعل دور الإدارة المتواصل فى تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجوده الخدمات المقدمه.
- ٥- المساعدة فى إعداد ومراجعه الميزانيه إضافة إلى المساهمة فى ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

٦- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة التي يعتمد عليها كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة، ضمن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

ج) مراحل ومؤشرات عملية قياس الاداء المؤسسى

تهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الاداء المؤسسى قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ومقارنه هذه النتائج بالأهداف المخطط لها ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه ، والتوجيه بكيفية العمل على إزالتها تقادياً للأخطاء مستقبلاً وتتسلسل مراحل عملية قياس الاداء المؤسسى من حيث التطبيق على النحو التالي^(٩٠):-



شكل (٤) مراحل قياس الاداء المؤسسى

كما يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسيه هي :

- مؤشرات تتعلق بالفاعليه Effectiveness وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعه من المؤشرات على طبيعه نشاط وأهداف كل وحده تنظيميه.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency بإستخدام الموارد ، حيث تتضمن هذه المجموعه نسبه التكاليف الإجماليه إلى بعض المخرجات المحدده التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسى عن تكلفه الخدمه.

- مؤشرات تتعلق بالإنتاجيه Productivity ويكون ذلك عن طريق العلاقه النسبيه بين مدخلات ومخرجات الوحدات ، ويتفق ذلك مع الإنتاجيه الإجماليه والجزئيه.

والتقويم الأساسى هنا عبارة عن عمليه تشخيصيه علاجيه لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف من فى أداء المجلس وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة لدى المجلس ، وعلاج

نقاط الضعف من خلال رؤيه المؤسسة والمجتمع المحيط بها والذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

أن أهمية تطبيق الشفافية الإدارية تظهر من خلال أن الشفافية الإدارية وسيلة للتعبير عن الذات أي أن الشفافية الإدارية تدعو للانفتاح والمكاشفة والمصارحة والإفصاح عن كل ما يدور في النفس البشرية من تساؤلات، وهي بهذا تستفيد من التنوع البشري في الرؤى والأفكار وطرق التفكير والتعامل مع القضايا المختلفة، وكذلك هي وسيلة لتقويم عمل المنظمة وترشيد قراراتها حيث يؤثر حجب المعلومات أو ترشيحها في عملية اتخاذ القرار، وقد يعيق تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، ولهذا فإن تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمة يفتح الباب على مصرعيه لمناقشة جميع القضايا المرتبطة بعمل المنظمة، من أهداف وسياسات وخطط وإجراءات وبرامج، وهذا حتما سيؤدي إلى تجويد وترشيد القرارات المتخذة من قبل الإدارة^(٩١).

د) كيفية تطوير الأداء المؤسسي من خلال الشفافية :

يتطلب تطوير الأداء المؤسسي من خلال ما يلي^(٩٢):

١- تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وتزويدهم بنوعين من الثقافة في التعامل مع نظم وتقنيات المعلومات كما يلي:

(أ) ثقافة الحاسبات التي تشمل فهم مصطلحات الحاسب مع القدرة على تشغيل واستخدام الحاسبات.

(ب) ثقافة المعلومات التي تركز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة المشاكل الإدارية وتبادلها مع الآخرين.

٢- تطوير النظم المتبعة في توفير تقنيات المعلومات من حيث اختيار الأجهزة والبرامج وعمليات التدريب والصيانة وتعديل وتطوير الأجهزة المستخدمة. كما يراعى أولاً إعداد دراسة متوازنة تتضمن العناصر الأساسية الخاصة بعدد ونوعية الأجهزة المطلوبة ومواكبة توفير هذه التقنيات أدوات القياس اللازمة لتحسين المردود الناتج عن استخدامها.

٣- تكوين رؤية تكنولوجية على مستوى الجهة الحكومية، وذلك بإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات الإدارية المختلفة إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير الموظفين وتدريبهم على تبادل المعلومات.

هنالك عدة محاور لتحسين مستوى الشفافية في الأداء المؤسسي نذكر منها الآتي^(٩٣):

١- تقوية النظام القانوني: لمحاربة الفساد بإصدار قوانين خاصة بإقرار الذمة وقبول الهدايا

وقواعد معالجة شكاوي المواطنين .

٢- تكوين لجان في النزاهة في الأجهزة لمعالجة سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

٣- إنشاء وكالات لمحاربة الفساد.

- ٤- الالتزام بالقيم الدينية التي تدعو للفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.
- ٥- كسب تأييد ودعم المجتمع لكشف الممارسات الإدارية الخاطئة وذلك من خلال الإعلام في توعية الرأي العام.
- ٦- تهيئة بيئة العمل الصحية وذلك من خلال إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبت روح الفريق .

كذلك تفعيل دور أجهزة الرقابة المركزية لتفعيل نظم المساءلة^(٩٤):

- ١- زيادة الدور الرقابي قبل الصرف وبعده.
- ٢- التحديد الواضح لمهام الأجهزة الرقابية المختلفة.
- ٣- دعم استقلالية أجهزة الرقابة.
- ٤- زيادة مقدار الحوافز التي تمنح لموظفي أجهزة الرقابة.
- ٥- ضرورة تبني الأجهزة الرقابية للاتجاهات الحديثة في مجالات الرقابة.
- ٦- العمل على تغيير صور الأجهزة الرقابية لدى المسؤولين لتصبح صورة أكثر إيجابية.
- ٧- مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فعالة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة ومنهجها:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، لأنه من خلال هذا النوع من الدراسات يمكن الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتسهم في تحليل ظواهره، وهذا ما ينطوي على البحث الراهن. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج العلمي باستخدام أسلوب منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان "باعتبارها المؤسسة الام لكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية في جمهورية مصر العربية".

(٢) خطة المعاينة :

- ١- وحدة المعاينة: العامل (الموظف) بالادارات المختلفة بكلية الخدمة الاجتماعية -جامعة حلوان.
- ٢- إطار المعاينة: بلغ إطار المعاينة لجميع العاملين بالإدارات المختلفة بكلية الخدمة الاجتماعية وعدد(١١٠) مفردة من خلال (١٧) إدارة موجودة بالكلية وتوزيعهم كالتالي^(٩٥):

م	الإدارة التابع لها	العدد	م	الإدارة التابع لها	العدد
١	إدارة شئون الطلاب	١٨	١٠	مكتب سكرتارية عميد الكلية	٤
٢	المكتبة	٩	١١	مكتب سكرتارية وكيل الكلية للتعليم والطلاب	٤

٣	إدارة الشؤون الإدارية	١٨	١٢	مكتب سكرتارية وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث	٢
٤	إدارة الشؤون المالية	١١	١٣	مكتب سكرتارية وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع والبيئة	٢
٥	إدارة التوريدات	٦	١٤	مكتب مدير عام الكلية	١
٦	إدارة الدراسات العليا	٦	١٥	إدارة التغذية	١
٧	إدارة وحدة ضمان الجودة	٥	١٦	العيادة الطبية	٨
٨	إدارة العلاقات الثقافية	٣	١٧	وحدة التقويم والقياس الطلابي	٢
٩	إدارة رعاية الشباب	١٠			
المجموع			(١١٠) موظف		

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان حول الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

■ وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

٢. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الأداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

وللتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بما يلي:

- الإطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغير الدراسة بصفة عامة.
- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

(ج) الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي):

بالإشارة إلى نتائج جدول (٢) و(٣) يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين، ويُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما يلي:

جدول (١) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل الثبات المعتمد عليه	معامل الصدق الذاتي
١	استمارة استبيان العاملين ككل.	معامل (ألفا . كرونباخ)	٠.٩٠٠
		معادلة سبيرمان براون	٠.٩٢٢

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان العاملين مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

٣. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢) نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل.	٠.٨١

وتعتبر هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة، وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان العاملين، فقد تم استخدام طريقة ثانية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman للتجزئة النصفية Split - half، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

جدول (٣) نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معادلة

سبيرمان براون للتجزئة النصفية

(ن=١٠)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
١	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل.	٠.٨٥

ويتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٤) أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات في الفترة من (٢٠١٧/١٢/١٧ إلى ٢٠١٨/١/١١)، ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً بمعرفة الباحث تم تفرغ البيانات آلياً خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم

إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٤) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

٣. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات الباحثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوي العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.
٤. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.
٥. الصدق الإحصائي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
٦. معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
٧. معادلة سبيرمان - براون Brown-Spearman للتجزئة النصفية Split – half : وذلك لثبات أدوات الدراسة.
٨. اختبار كاي لعينة واحدة، اختبار حسن أو جودة التطابق Goodness – of – Fit Tests: وذلك للتحقق من أن الفروق في النسب الخاصة بالعينة حول الاستجابات " نعم، إلي حد ما، لا " هي نفسها الخاصة بالمجتمع، مما يفيد في تعميم نتائج الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء هذا الاختبار يمكن أن تكون يقينية.
٩. معامل ارتباط كاي Chi-Square: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين اسميين، مثل: النوع (اختبار فروض الدراسة).
١٠. معامل ارتباط جاما Gamma: ويستخدم للحصول على علاقات أو ارتباطات، عندما يتضمن متغيرات رتبية لها قيم منتظمة، مثل: المؤهل العلمي (اختبار فروض الدراسة).
١١. معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين، مثل: السن (اختبار فروض الدراسة).

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: وصف العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مجتمع الدراسة:
جدول (٥) وصف العاملين مجتمع الدراسة

(ن=١١٠)

م	المتغيرات الكمية	س	σ
١	السن	٤٣	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١١	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٣٢	٢٩.١
٢	أنثى	٧٨	٧٠.٩
المجموع		١١٠	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٤٢	٣٨.٢
٢	مؤهل جامعي	٦٠	٥٤.٥
٣	دراسات عليا	٨	٧.٣
المجموع		١١٠	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%
١	مدير عام	١	٠.٩
٢	مدير إدارة	١٠	٩.١
٣	طبيب	٣	٢.٧
٤	موظف	٨٥	٧٧.٣
٥	سكرتير	١١	١٠
المجموع		١١٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين (٤٣) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً وهذا يدل على أنهم في مرحلة العمل والأنتاج ومرحلة عمرية تتسم بالنضج والعقلانية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١١) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً وهذا الأمر إيجابياً يعبر عن توفر الخبرة والكفاءة في إدارة العمل داخل المؤسسة.
- أكبر نسبة من العاملين إناث بنسبة (٧٠.٩%)، بينما الذكور بنسبة (٢٩.١%) وهذا يؤكد على مشاركة المرأة في الحياة الإدارية بشكل إيجابي كبير ودورها الفعال في تنمية المجتمع.
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٥٤.٥%) مما يؤكد على الخبرات الجيدة والفهم المتميز وإمكانية القدرة على التغيير والتطوير لمالديهم من معارف ومعلومات

تؤهلهم لذلك ، ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٣٨.٢%)، يليها الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (٧.٣%).

- أكبر نسبة من العاملين وظيفتهم موظف بنسبة (٧٧.٣%)، ثم سكرتير بنسبة (١٠%)، يليها مدير إدارة بنسبة (٩.١%)، ثم طبيب بنسبة (٢.٧%)، وأخيراً مدير عام بنسبة (٠.٩%) وهذا يؤكد شكل الهرم التنظيمي داخل المؤسسة باتساع قاعدة الهرم من خلال أكبر نسبة من الموظفين ثم نقل النسبة نحو قمة الهرم التنظيمي من خلال التسلسل الإداري للهيكل.

ثانياً: واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (٦) واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	**٧٣.٦٣٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	١٠	٩٠.٩	١٠٠	تتسم أهداف الكلية بالتحديد والوضوح.	١
١	**٧٣.٦٣٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	١٠	٩٠.٩	١٠٠	تتصف أهداف الكلية بأنها معلنة.	٢
٤	**٥٥.٣٠٩	٠.٣٥	٢.٨٥	-	-	١٤.٥	١٦	٨٥.٥	٩٤	تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الإداري علي أسس وقواعد واضحة ومعلنة	٣
٢	**٧٠.٤٠٠	٠.٣	٢.٩	-	-	١٠	١١	٩٠	٩٩	تقوم الكلية بعمل مؤتمرات ختامي في نهاية العام لنشر الإحصاءات والمعلومات والبيانات الخاصة بتقديم الخدمات للمستفيدين	٤
٩	**١٠٨.٦٧٣	٠.٥٧	٢.٧٤	٦.٤	٧	١٣.٦	١٥	٨٠	٨٨	تقوم الكلية بتحديث أنظمتها لإزالة الغموض والضبابية عنها	٥
٨	**٢٤.٥٨٢	٠.٤٤	٢.٧٤	-	-	٢٦.٤	٢٩	٧٣.٦	٨١	مهام الوظائف في الكلية واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة ودقيقة	٦
٨	**٢٤.٥٨٢	٠.٤٤	٢.٧٤	-	-	٢٦.٤	٢٩	٧٣.٦	٨١	سياسات التوظيف في الكلية قائمة علي الجدارة والكفاءة بمعايير محددة ومعلنة	٧
٧	**٣٢.٧٢٧	٠.٤٢	٢.٧٧	-	-	٢٢.٧	٢٥	٧٧.٣	٨٥	تتدفق المعلومات من جانب المسؤولين إلي العاملين بسهولة ويسر	٨

الترتيب	قيمة كاي ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٥	**٤٧.١٢٧	٠.٣٨	٢.٨٣	-	-	١٧.٣	١٩	٨٢.٧	٩١	تهتم الكلية بتوفير اللوحات الإرشادية والكتيبات والأدلة اللازمة لتوعية المستفيدين بالخدمات المتاحة	٩
٨	**٢٤.٥٨٢	٠.٤٤	٢.٧٤	-	-	٢٦.٤	٢٩	٧٣.٦	٨١	تتم ترقية العاملين علي أساس معايير الجدارة والكفاءة فقط .	١٠
٦	**٣٤.٩٤٥	٠.٤١	٢.٧٨	-	-	٢١.٨	٢٤	٧٨.٢	٨٦	تعتمد الكلية علي فلسفة تنظيمية قائمة علي نشر ثقافة الشفافية	١١
٣	**٥٨.١٨٢	٠.٣٤	٢.٨٦	-	-	١٣.٦	١٥	٨٦.٤	٩٥	تلتزم الكلية بتقديم تقارير أداء دورية عن أعضائها بكل دقة ووضوح	١٢
١٠	**٨٣.٤١٨	٠.٥٤	٢.٦٩	٣.٦	٤	٢٣.٦	٢٦	٧٢.٧	٨٠	تهتم الكلية بالمحافظة علي وثائقها من العبث المتعمد والإتلاف	١٣
١١	**٧٥.٦١٨	٠.٦٣	٢.٦٤	٨.٢	٩	٢٠	٢٢	٧١.٨	٧٩	تلتزم الكلية بتجويد أداء العاملين بها	١٤
مستوى مرتفع		٠.٣١	٢.٧٩	المتغير ككل							

* معنوي عند

** معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

هناك اتفاق كبير علي أن مستوى واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول "تتسم أهداف الكلية بالتحديد والوضوح، وتتصف أهداف الكلية بأنها معلنة" بمتوسط حسابي (٢.٩١)، وهذا ما أكده كلاً من "طاهر الغالبي وصالح العامري" عناصر الشفافية الإدارية وآلياتها الرئيسية في الآتي: وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف، شرعية ومشروعية وجود المنظمة وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة واضحة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها، وهذا أحد مبادئ الشفافية الوضوح الإداري التي ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً.

وجاء بالترتيب الثاني " تقوم الكلية بعمل مؤتمرات ختامي في نهاية العام لنشر الإحصاءات والمعلومات والبيانات الخاصة بتقديم الخدمات للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢.٠٩)، ثم جاء بالترتيب الثالث " تلتزم الكلية بتقديم تقارير أداء دورية عن أعضائها بكل دقة ووضوح" بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، وأخيراً " تلتزم الكلية بتجويد أداء العاملين بها" بمتوسط حسابي (٢.٦٤).

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية للشفافية من خلال: الالتزام بالانفتاح، والأمانة، فيما يتعلق بالمنظمة ورسالتها، وسياستها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة، بشكل يسمح بمساءلة جادة للمنظمة وللعاملين بها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة ومع الأطراف ذات العلاقة، العمل ضمن اجراءات واضحة ومعلنة، على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة المالية والتنموية، وموافقها من السياسات العامة، ضمن سياسات اخلاقية صريحة توجه الخيارات الاستراتيجية.

- وبمراجعة قيمة كاً لكل عنصر من عناصر واقع ممارسة الشفافية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

(١) الشفافية المعلوماتية:

جدول (٧) الشفافية المعلوماتية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كاً ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	**٧٦.٩٤٥	٠.٢٨	٢.٩٢	-	-	٨.٢	٩	٩١.٨	١٠.١	تقوم الكلية بإنشاء موقع علي شبكة المعلومات الدولية يتضمن كافة الأنشطة والخدمات المقدمة	١
٥	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٢.٧	٣	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تحرص الكلية علي تسجيل كافة الموارد المتاحة والإفصاح عنها	٢
٣	**١٤.٥٤٥	٠.٤٧	٢.٦٨	-	-	٣١.٨	٣٥	٦٨.٢	٧٥	تسعي الكلية إلي تحديث ما لديها من معلومات وبيانات وإحصاءات للمستفيدين	٣
٢	**٣٤.٩٤٥	٠.٤١	٢.٧٨	-	-	٢١.٨	٢٤	٧٨.٢	٨٦	تحرص الكلية علي تبادل المعلومات والبيانات عن المستفيدين منها مع الكليات	٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
				لا		إلى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك			
											الأخرى والجامعة	
٤	**٧٧.٧٤٥	٠.٥٤	٢.٦٧	٣.٦	٤	٢٥.٥	٢٨	٧٠.٩	٧٨		تعمل الكلية علي تنمية وعي العاملين بالالتزام بالشفافية والنزاهة	٥
٧	**٤٦.٣٢٧	٠.٧٤	٢.٤٩	١٤.٥	١٦	٢١.٨	٢٤	٦٣.٦	٧٠		تقوم الكلية بالإبلاغ عن أية مخالفات داخل الكلية وحماية من يقوم بالإبلاغ عنها	٦
٦	**٥٣.٣٠٩	٠.٦٣	٢.٥٦	٧.٣	٨	٢٩.١	٣٢	٦٣.٦	٧٠		احترام وتعزيز وحماية كل صور الشفافية في العمل بالكلية داخلياً وخارجياً	٧
٨	**٤٤.١٤٥	٠.٥٧	٢.٤٧	٣.٦	٤	٤٥.٥	٥٠	٥٠.٩	٥٦		تحرص المنظمة على تحديث المعلومات التنظيمية باستمرار تبعاً للتطور التكنولوجي	٨
مستوى مرتفع		٠.٤٤	٢.٦٥	المتغير ككل								

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الشفافية المعلوماتية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول "تقوم الكلية بإنشاء موقع علي شبكة المعلومات الدولية يتضمن كافة الأنشطة والخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وهذا ماأوصت به دراسة (Ferrell Ireland 2010) بضرورة تهيئة العاملين في المنظمات الاجتماعية لتطبيق مبدأ الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات والبيانات لصالح المستفيدين وذلك عن طريق توفير لائحة إدارية قادرة علي تيسير تطبيق مبدأ الشفافية بشرط أن تكون تلك الإجراءات واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق، وجاء بالترتيب الثاني "تحرص الكلية علي تبادل المعلومات والبيانات عن المستفيدين منها مع الكليات الأخرى والجامعة" بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، ثم جاء بالترتيب الثالث "تسعي الكلية إلي تحديث ما لديها من معلومات وبيانات وإحصاءات للمستفيدين" بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وهذا مااتفق مع دراسة (نادية الجرواني ٢٠١٢) إلي ضرورة تفعيل الشفافية في المؤسسات التعليمية، حيث أكدت الدراسة علي أن الأتصال هو أهم متغير لتحقيق الشفافية والذي يتحقق من خلاله المساءلة الإدارية ثم الألتزام بإجراءات العمل تليها توافر المعلومات وأكدت أيضا علي أن توافر هذه المتغيرات يفعل تطبيق الشفافية التي تشمل

المشاركة لكل المعنيين في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها، وأخيراً " تحرص المنظمة على تحديث المعلومات التنظيمية باستمرار تبعاً للتطور التكنولوجي " بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وهذا يعني أن توفر أنظمة تقنيات المعلومات قاعدة هامة تسهل عمل المجتمعات وتحسن عملية تفاعل هذه المجتمعات مع النظم الإدارية والحكومية السائدة عبر عدد من الوسائل (البريد الإلكتروني والانترنت والشبكات المحلية) كلها أدوات تساهم في جعل المجتمعات تسير بشكل أكثر كفاءة وأكثر شفافية.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Kla من Martial Pasquer Jean & Patrick Villeneuve 2007) إلى أهمية الشفافية على أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية والخدمية، وأنها ترتبط بكمية المعلومات المتاحة للجمهور، وكذلك تناولت أساسيات الشفافية التنظيمية والتي أهمية الوصول إلى المعلومات الصحيحة، وأن من حق الجمهور الحصول على المعلومات وضرورة إلزام المنظمات بممارسة أكبر قدر من الشفافية لتحقيق أغراضها وضرورة من ضروريات الحكم الرشيد

- وبمراجعة قيمة كماً لكل عنصر من عناصر الشفافية المعلوماتية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٢) الشفافية الإدارية:

جدول (٨) الشفافية الإدارية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كاً ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	**٤٧.١٢٧	٠.٣٨	٢.٨٣	-	-	١٧.٣	١٩	٨٢.٧	٩١	يوجد بالكلية وصف كامل لهيكلها التنظيمي بجميع وحداته	١
٥	**٢٨.٥٠٩	٠.٤٣	٢.٧٥	-	-	٢٤.٥	٢٧	٧٥.٥	٨٣	تستخدم الكلية اللامركزية في الإدارة	٢
٦	**٧٣.٩٨٢	٠.٥٣	٢.٦٦	٢.٧	٣	٢٨.٢	٣١	٦٩.١	٧٦	تعزيز حب السواء التنظيمي بين العاملين بالكلية	٣
٧	**٧٨.٢٣٦	٠.٥٨	٢.٦٦	٥.٥	٦	٢٢.٧	٢٥	٧١.٨	٧٩	تسعى الكلية للتحديث المستمر في القيادات الإدارية	٤
٣	**٤٢.٠٣٦	٠.٣٩	٢.٨١	-	-	١٩.١	٢١	٨٠.٩	٨٩	توفر الكلية قواعد واضحة للتواصل بين الأقسام الإدارية	٥
٣	**٤٢.٠٣٦	٠.٣٩	٢.٨١	-	-	١٩.١	٢١	٨٠.٩	٨٩	تضع الكلية استراتيجية تسيقية بين الأقسام الإدارية داخل المنظمة	٦
٤	**٣٢.٧٢٧	٠.٤٢	٢.٧٧	-	-	٢٢.٧	٢٥	٧٧.٣	٨٥	توفر الكلية معايير عادلة لاختيار القيادات الإدارية في إطار من الشفافية	٧

الترتيب	قيمة كاً ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
				لا		إلى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك			
											والمصادقية	
١	**٥٢.٥٠٩	٠.٣٦	٢.٨٥	-	-	١٥.٥	١٧	٨٤.٥	٩٣		٨	تسعى الكلية باستمرار لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
١	**٥٢.٥٠٩	٠.٣٦	٢.٨٥	-	-	١٥.٥	١٧	٨٤.٥	٩٣		٩	تستخدم الكلية الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرار
مستوى مرتفع		٠.٢٨	٢.٧٨	المتغير ككل								

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الشفافية الإدارية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول " تسعى الكلية باستمرار لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين"، " وتستخدم الكلية الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وهذا ما استهدفته دراسة (أبو قاعد ٢٠٠١) التي هدفت لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطور الأعمال، وتوصلت إلي أن للشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية بكافة صورها، وكذلك أكدت علي أهمية دور الحكومة في تعزيز ممارسة الشفافية حيث أنه لا يمكن ممارستها إلا من خلال مناخ ديمقراطي سليم، وهذا ما أكدت إليه دراسة (Shane Kite 2003) أن توافر الشفافية يزيد من فرصة التطوير والأبداع، كما أنها تزيد من كفاءة العمل وسرعة الأنجاز وتوفر نوع من الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجاء بالترتيب الثاني " يوجد بالكلية وصف كامل لهيكلها التنظيمي بجميع وحداته " بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، ثم جاء بالترتيب الثالث " توفر الكلية قواعد واضحة للتواصل بين الأقسام الإدارية، " وتضع الكلية استراتيجية تنسيقية بين الأقسام الإدارية داخل المنظمة" بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وأخيراً تسعى الكلية للتحديث المستمر في القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وهذا يؤكد أن متطلبات نجاح الشفافية متعددة، قد يكون أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأن هذا التطوير لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية بتطوير الموارد البشرية والإدارات الخاصة بالتطوير الإداري
- وبمراجعة قيمة كاً^٢ لكل عنصر من عناصر الشفافية الإدارية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

(٣) الشفافية المالية:

جدول (٩) الشفافية المالية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كاً ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	**١١٣.٦٩١	٠.٥٢	٢.٧٦	٤.٥	٥	١٤.٥	١٦	٨٠.٩	٨٩	تعلن الكلية بشفافية مستمرة الميزانية الخاصة بها	١
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	يوجد بالكلية قسم مستقل يهتم بالجوانب المالية	٢
٢	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠٣	يوجد بالكلية نظام رقابي مستمر لمتابعة الجوانب المالية	٣
٣	**٧٣.٦٣٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	١٠	٩٠.٩	١٠٠	يوجد بالكلية موارد مالية متجددة للقيام بأنشطتها المختلفة	٤
٣	**٧٣.٦٣٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	١٠	٩٠.٩	١٠٠	تسعى الكلية بشكل دائم لإيجاد تمويل للدراسات والبحوث المرتبطة بممارسة الحوكمة	٥
٢	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠٣	تتناسب الموارد المالية المخصصة مع الأنشطة التي تمارسها الكلية	٦
٢	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠٣	تحرص الكلية على وجود نظام تحديث مستمر للبرنامج المالي	٧
٢	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠٣	تسعى الكلية لإقامة مشروعات تأتي بعائد مادي	٨
٣	**٧٣.٦٣٦	٠.٢٩	٢.٩١	-	-	٩.١	١٠	٩٠.٩	١٠٠	تحرص الكلية على الترشيد المستمر لمواردها المالية	٩
مستوى مرتفع		٠.٢٢	٢.٩٢	المتغير ككل							

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الشفافية المالية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يوجد بالكلية قسم مستقل يهتم بالجوانب المالية بمتوسط حسابي (٣)، وجاء بالترتيب الثاني يوجد بالكلية نظام رقابي مستمر لمتابعة الجوانب المالية، وتتناسب الموارد المالية المخصصة مع الأنشطة التي تمارسها الكلية، وتحرص الكلية على وجود نظام تحديث مستمر للبرنامج المالي، وتسعى الكلية لإقامة مشروعات تأتي بعائد مادي بمتوسط

حسابي (٢٠٩٤)، وأخيراً تعلن الكلية بشفافية مستمرة الميزانية الخاصة بها بمتوسط حسابي (٢٠٧٦) وهذا ما أوصت به دراسة (Ferrell Ireland 2010) بضرورة تهيئة العاملين في المنظمات الاجتماعية لتطبيق مبدأ الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات والبيانات لصالح المستفيدين وذلك عن طريق توفير لائحة إدارية قادرة علي تيسير تطبيق مبدأ الشفافية بشرط أن تكون تلك الإجراءات واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق من وجهة نظر العاملين في المنظمة.

- وهذا يؤكد إن توفر الشفافية المالية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري (Administrative corruption)، وهو أحد أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في قطاع إدارة المؤسسات

- وبمراجعة قيمة كا^٢ لكل عنصر من عناصر الشفافية المالية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ما عدا يوجد بالكلية قسم مستقل يهتم بالجوانب المالية، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

(٤) الشفافية التدريبية:

جدول (١٠) الشفافية التدريبية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				ك	%	ك	%	ك	%		
٢	**٦٧.١٠٩	٠.٥٤	٢.٦٤	٣	٢.٧	٣٠.٩	٣٤	٦٦.٤	٧٣	تحرص الكلية على تدريب العاملين على جميع الجوانب المالية	١
١	**٨.١٨٢	٠.٤٨	٢.٦٤	-	-	٣٦.٤	٤٠	٦٣.٦	٧٠	توازن الكلية بين الاحتياجات التدريبية والواقع العملي	٢
٣	**٦٣.٠٧٣	٠.٥٤	٢.٦٢	٣	٢.٧	٣٢.٧	٣٦	٦٤.٥	٧١	تستعين الكلية بالأجهزة الحكومية في تدريب العاملين	٣
٤	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٣	٢.٧	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تنتهج الكلية العدالة في ترشيح العاملين للبرامج التدريبية	٤
٤	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٣	٢.٧	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تستعين الكلية بمتخصصين لجميع المجالات لتدريب العاملين	٥
٤	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٣	٢.٧	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تهتم الكلية بمعرفة آراء العاملين باحتياجاتهم التدريبية	٦
٤	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٣	٢.٧	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تسعى الكلية لتدريب العاملين على كيفية ممارسة القيادة الرشيدة وتحقيق الأهداف المؤسسية	٧

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	**٥٧.٨٣٦	٠.٥٥	٢.٥٩	٢.٧	٣	٣٥.٥	٣٩	٦١.٨	٦٨	تتمشى البرامج التدريبية مع أهداف الكلية	٨
٥	**٤٧.٤٧٣	٠.٥٥	٢.٥	٢.٧	٣	٤٤.٥	٤٩	٥٢.٧	٥٨	تهتم الكلية بتنمية كوادرها من العاملين الأكفاء	٩
مستوى مرتفع		٠.٥٢	٢.٥٩	المتغير ككل							

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشفافية التدريبية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توازن الكلية بين الاحتياجات التدريبية والواقع العملي بمتوسط حسابي (٢.٦٤) وذلك المطلوب توافره في مجال الأنظمة والمؤسسات يشير الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشورة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الكلية على تدريب العاملين على جميع الجوانب المالية بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، ثم جاء بالترتيب الثالث تستعين الكلية بالأجهزة الحكومية في تدريب العاملين بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وأخيراً تهتم الكلية بتنمية كوادرها من العاملين الأكفاء بمتوسط حسابي (٢.٥)، وهذا ما تؤكدته دراسة (Perry Carolyn 2010) إلى ضرورة تعميق مفهوم الشفافية وكيفية تطبيقه سواء لدى أفراد المجتمع " المواطنين" أو العاملين بالمنظمات والمؤسسات الحكومية والغير الحكومية وذلك من خلال الوسائل الآتية:-

- برامج توعية بكيفية تطبيق الشفافية للعاملين ولأفراد المجتمع.
- توصيف دور الرقابة والمحاسبة وتفعيلها.
- تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة.

وكذلك ما توصلت إليه دراسة (سامي الطوخي ٢٠١٠) إلى برنامج لكيفية تطبيق وقياس معايير الشفافية في المنظمات الحكومية، حيث يهدف إلى تزويد المشاركين بالمعارف المتعلقة بالشفافية، بالإضافة إلى تطبيق وممارسة الإدارة بالشفافية في عمليات ووظائف الإدارة المختلفة من (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة - تفويض - حل المشكلات) وكذلك استخدام الشفافية الإدارية كأهم وأحدث الاتجاهات المعاصرة لإيجاد بيئة عمل إدارية متميزة وتطوير عمليات ووظائف الإدارة.

- وبمراجعة قيمة كا^٢ لكل عنصر من عناصر الشفافية التدريبية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول (١١) الشفافية في المحاسبة

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كاً ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٦	*٨.٣٠٩	٠.٧٧	٢.٢٢	٢٠.٩	٢٣	٣٦.٤	٤٠	٤٢.٧	٤٧	تقوم الكلية بوضع نظام للرقابة والمتابعة المستمرة للأنشطة والبرامج	١
١	**٨٧.٣٠٩	٠.٢٣	٢.٩٥	-	-	٥.٥	٦	٩٤.٥	١٠.٤	يتم تقديم تقارير إدارية ومالية دورية للجهة الحكومية المختصة (الجامعة)	٢
٤	*٨.١٨٢	٠.٤٨	٢.٦٤	-	-	٣٦.٤	٤٠	٦٣.٦	٧٠	تقوم الكلية بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب	٣
٥	**٦٣.٩٤٥	٠.٥٧	٢.٦٢	٤.٥	٥	٢٩.١	٣٢	٦٦.٤	٧٣	انتشار المساءلة علي المستويين الأفقي والرأسي	٤
٣	*١٦.٠٣٦	٠.٤٦	٢.٦٩	-	-	٣٠.٩	٣٤	٦٩.١	٧٦	تهدف المساءلة إلي الإبداع والابتكار والإنجاز في العمل	٥
٢	*٣٧.٢٣٦	٠.٤١	٢.٧٩	-	-	٢٠.٩	٢٣	٧٩.١	٨٧	المساءلة وسيلة لتحقيق الشفافية وليست غاية في حد ذاتها	٦
٢	*٣٧.٢٣٦	٠.٤١	٢.٧٩	-	-	٢٠.٩	٢٣	٧٩.١	٨٧	المساءلة محفزة علي تدراك الصعوبات والأخطاء خلال مراحل العمل بالكلية	٧
مستوى مرتفع		٠.٣٦	٢.٦٧	المتغير ككل							

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشفافية في المحاسبة كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم تقديم تقارير إدارية ومالية دورية للجهة الحكومية المختصة (الجامعة) بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وهذا يؤكد علي أن الشفافية ترتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها، وجاء بالترتيب الثاني المساءلة وسيلة لتحقيق الشفافية وليست غاية في حد ذاتها، والمساءلة محفزة علي تدراك الصعوبات والأخطاء خلال مراحل العمل بالكلية بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، ثم جاء بالترتيب الثالث تهدف المساءلة إلي الإبداع والابتكار والإنجاز في العمل بمتوسط حسابي (٢.٦٩)،

وأخيراً تقوم الكلية بوضع نظام للرقابة والمتابعة المستمرة للأنشطة والبرامج بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وأثبتت دراسة (Castellano 2002) أن حرص المنظمة على توفير إفصاح طوعي أو اختياري بالإضافة إلى الإفصاح الإلزامي أو الإجباري يعزز ثقة الجمهور بالمنظمة وعدالة قوائمها المالية وينعكس على سمعتها وقيمتها السوقية وبالتالي على أسعار أسهمها في السوق المالي.

وهذا ما حدده أيضاً جعفر أحمد العلوان (٢٠١٢) بنود أخرى لعناصر الشفافية هي:-

١- تبني المنظمة لسياسات تشجيعية لتحفيز الابتعاد عن كافة أشكال الانحراف والفساد، ولتشجيع الكشف عن هذه الأشكال في حال وقوعها، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذا الانحراف أو الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم.

٢- تشجيع العاملين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الانحراف والفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة.

- وبمراجعة قيمة كا^٢ لكل عنصر من عناصر الشفافية في المحاسبة كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، و(٠.٠٥) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

رابعاً: رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (١٢) رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	**١٦.٠٣٦	٠.٤٦	٢.٦٩	-	-	٣٠.٩	٣٤	٦٩.١	٧٦	أشعر بالرضا عن العائد المادي الذي أتقاضاه	١
٧	**٣٨.٣٠٩	٠.٦٦	٢.٤٨	٩.١	١٠	٣٣.٦	٣٧	٥٧.٣	٦٣	أشعر بالرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاحة لي	٢
١	**٣٩.٦٠٠	٠.٤	٢.٨	-	-	٢٠	٢٢	٨٠	٨٨	أشعر بان مناخ العمل في الكلية مريح وامن ومناسب بشكل عام وفعال	٣
١	**٣٩.٦٠٠	٠.٤	٢.٨	-	-	٢٠	٢٢	٨٠	٨٨	يتسم أسلوب القيادة في الإدارة بالشفافية والوضوح مما يساعد علي بذل مزيد من الجهد	٤
١	**٣٩.٦٠٠	٠.٤	٢.٨	-	-	٢٠	٢٢	٨٠	٨٨	تدعم الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء	٥

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
				لا		إلى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك			
											والمروسين أثناء التعامل معهم	
١	**٣٩.٦٠٠	٠.٤	٢.٨	-	-	٢٠	٢٢	٨٠	٨٨		يلتزم أسلوب القيادة بالكلية بتنفيذ اللوائح والقوانين	٦
١	**٣٩.٦٠٠	٠.٤	٢.٨	-	-	٢٠	٢٢	٨٠	٨٨		أشعر بالرضا عن قواعد التعيين والترقي في العمل لأنها تتسم بالشفافية والمنطقية والسرعة والمرونة	٧
٦	**٧٣.٧٦٤	٠.٥٧	٢.٦٥	٤.٥	٥	٢٥.٥	٢٨	٧٠	٧٧		توفر الكلية التسهيلات المناسبة من (أدوات - أجهزة - معامل - وسائل - تهوية - إضاءة - انترنت) لتحقيق أداء وظيفي متميز لكل المستويات الوظيفية .	٨
٥	**١٠.٥٠٩	٠.٤٨	٢.٦٥	-	-	٣٤.٥	٣٨	٦٥.٥	٧٢		تحقق أدائي في عملي شعوري بالإنجاز والتفوق والإتقان	٩
٢	**٣٢.٧٢٧	٠.٤٢	٢.٧٧	-	-	٢٢.٧	٢٥	٧٧.٣	٨٥		يتم تطبيق المعايير الموضوعية المقننة وربط الحوافز المقدمة بمستويات الأداء بطريقة فعالة	١٠
٢	**٣٢.٧٢٧	٠.٤٢	٢.٧٧	-	-	٢٢.٧	٢٥	٧٧.٣	٨٥		أرى ان هناك عدالة وشفافية في معاملة الرؤساء للمروسين	١١
مستوى مرتفع		٠.٣٧	٢.٧٣	المتغير ككل								

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أشعر بان مناخ العمل في الكلية مريح وامن ومناسب بشكل عام وفعال، ويتسم أسلوب القيادة في الإدارة بالشفافية والوضوح مما يساعد علي بذل مزيد من الجهد، وتدعم الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء والمروسين أثناء التعامل معهم، ويلتزم أسلوب القيادة بالكلية بتنفيذ اللوائح والقوانين، وأشعر بالرضا عن قواعد التعيين والترقي في العمل لأنها تتسم بالشفافية والمنطقية والسرعة والمرونة بمتوسط حسابي (٢.٨) وهذا ماأكدت إليه دراسة (Shane Kite 2003) أن توافر

الشفافية يزيد من فرصة التطوير والأبداع، كما أنها تزيد من كفاءة العمل وسرعة الأنتاج وتوفر نوع من الرضا الوظيفي للعاملين، وجاء بالترتيب الثاني يتم تطبيق المعايير الموضوعية المقننة وربط الحوافز المقدمة بمستويات الأداء بطريقة فعالة، وأرى أن هناك عدالة وشفافية في معاملة الرؤساء للمرؤوسين بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم جاء بالترتيب الثالث أشعر بالرضا عن العائد المادي الذي أنقضاه بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وهذا يتفق مع أحد مبادئ الشفافية وهو توفير أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة، وأخيراً أشعر بالرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاحة لي بمتوسط حسابي (٢.٤٨). وهذا ما أشارت إليه دراسة (منال طلعت محمود ٢٠٠٩) إلى تبني الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الوحدات الاجتماعية الضمانية لبعض الأتجاهات نحو ضرورة ممارسة المساءلة والشفافية لأنهما وسيلة لتحقيق الديمقراطية في أداء الخدمات، وأن الشفافية تتيح الفرصة للمستفيدين لمناقشة مطالبهم كما تعتبر سبيل الوضوح والصدق والمكاشفة في العمل وذلك من خلال الإعلان عن الخطوات الإجرائية للحصول على الخدمات داخل مقر الوحدة، وتأسيس صندوق لتلقي الشكاوي معلن عنه، والسماح للمستفيدين بالاطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمات المقدمة لهم.

- وكذلك يتضح مما سبق أهمية البعد الإجتماعي للأداء : يشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلى للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي.

- وبمراجعة قيمة كما لكل عنصر من عناصر رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

خامساً: الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (١٣) الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات

تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٥	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠.٣	ضعف البناء المؤسسي والتنظيمي وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة للمصالح الشخصية	١
٦	**١٨٠.٠١٨	٠.٤١	٢.٩	٣.٦	٤	٢.٧	٣	٩٣.٦	١٠.٣	قلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات	٢

الترتيب	قيمة كا ^٢ ودلالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										الأخرى	
٥	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠.٣	قلّة الجدية في التطوير المهني والوظيفي للعاملين داخل الكلية	٣
٣	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	عدم الالتزام بآليات الحوكمة في العمل المؤسسي	٤
٣	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	ضعف الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل للكلية	٥
٥	**٨٣.٧٨٢	٠.٢٥	٢.٩٤	-	-	٦.٤	٧	٩٣.٦	١٠.٣	ضعف الاهتمام بوجود قاعدة بيانات ومعلومات عن نشاط الكلية وعلاقتها بمنظمات المجتمع الأخرى	٦
٢	**٩٨.٣٢٧	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٧	٣	٩٧.٣	١٠.٧	ضعف التنسيق والتعاون والتكامل مع المنظمات داخل المجتمع	٧
٢	**٩٨.٣٢٧	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٧	٣	٩٧.٣	١٠.٧	عدم وجود أهداف ونظام أساسي محدد لأسلوب العمل داخل الكلية	٨
٢	**٩٨.٣٢٧	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٧	٣	٩٧.٣	١٠.٧	ضعف إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات والديكتاتورية في القرار	٩
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	المركزية في القرار والعمل بشكل فردي	١٠
٢	**٩٨.٣٢٧	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٧	٣	٩٧.٣	١٠.٧	ضعف وجود نظام عدالة في معاملة العاملين داخل الكلية	١١
٢	**٩٨.٣٢٧	٠.١٦	٢.٩٧	-	-	٢.٧	٣	٩٧.٣	١٠.٧	ضعف وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للعاملين وللرأي العام	١٢
٤	**٨٧.٣٠٩	٠.٢٣	٢.٩٥	-	-	٥.٥	٦	٩٤.٥	١٠.٤	ضعف المساءلة للقيادات والمسؤولين داخل الكلية وخارجها	١٣
مستوى مرتفع		٠.١٤	٢.٩٦	المتغير ككل							

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المركزية في القرار والعمل بشكل فردي بمتوسط حسابي (٣)، وجاء بالترتيب الثاني ضعف التنسيق والتعاون والتكامل مع المنظمات داخل المجتمع، وعدم وجود أهداف ونظام أساسي محدد لأسلوب العمل داخل الكلية، وضعف إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات والديكتاتورية في القرار، وضعف وجود نظام عدالة في معاملة العاملين داخل الكلية، وضعف وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للعاملين وللرأي العام بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، ثم جاء بالترتيب الثالث عدم الالتزام بآليات الحوكمة في العمل المؤسسي، وضعف الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل للكلية بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وهذا ما أكدته دراسة (فارس السبيعي ٢٠١٠) إلي أن التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية منخفض، وكذلك علي ضرورة التزام القطاعات الحكومية (بالمملكة العربية السعودية) بالنشر والأفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة ووضوح التوقيعات المحددة بشكل يُحد من الفساد الإداري بها، وأخيراً قلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٩).
- وهذا ما أشار تقرير الأمم المتحدة الأنمائي (٢٠٠٤) إلي وجود عيوب في ممارسات الإدارية السائدة في الدول النامية مثل التشريعات والتعليمات البالية، وتدني مستوي التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة لتقييم الأداء، والمشاركات القليلة في المعلومات والقرارات، والغموض في الإجراءات.
- وهذا ماتاولته المشكلات تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وهذه المشكلات تتمثل في:-
- ١ . إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
 - ٢ . يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة.
- وبمراجعة قيمة كما لكل عنصر من عناصر الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا المركزية في القرار والعمل بشكل فردي، مما يشير إلى إمكانية تعميم باقي النتائج على مجتمع الدراسة.

سادساً: مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول (١٤) مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

الترتيب	قيمة كاً ودلائنها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	تقوية البناء المؤسسي وتحقيق الصالح العام على حساب المصالح الشخصية.	١
٢	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	ضرورة الالتزام بالبيات الحوكمة في العمل داخل الكلية.	٢
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	ضرورة تشجيع الممارسة الديمقراطية داخل البناء المؤسسي للكلية.	٣
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	ضرورة تعزيز ثقافة اللامركزية لدى العاملين بالكلية.	٤
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	ضرورة الالتزام بسيادة القانون عند العمل.	٥
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	نشر ثقافة المحاسبية لتقليل ظهور الفساد الإداري	٦
٣	**٩٤.٥٨٢	٠.٣٨	٢.٩٣	٣.٦	٤	-	-	٩٦.٤	١٠.٦	ضرورة أن يعقب تطبيق الشفافية للمساءلة لإظهار الأخطاء وتصحيح المسار	٧
١	-	٠	٣	-	-	-	-	١٠٠	١١٠	نشر ثقافة الشفافية في كل مؤسسات الدولة والالتزام بها	٨
٢	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	الالتزام بالآليات التنظيمية المحددة لدى الخطط بالمنظمات العاملة بممارسة الحوكمة	٩
٢	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦	توفر المنظمة معلومات كافية حول القيادات التخطيطية	١٠

الترتيب	قيمة كاس ^٢ ودالاتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
				لا		إلى حد ما		نعم				
				%	ك	%	ك	%	ك			
											والتنفيذية	
٢	**٩٤.٥٨٢	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٦	٤	٩٦.٤	١٠.٦		ضرورة توافر الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى لتطوير العمل المؤسسي داخل الكلية	١١
	مستوى مرتفع	٠.٠٧	٢.٩٨	المتغير ككل								

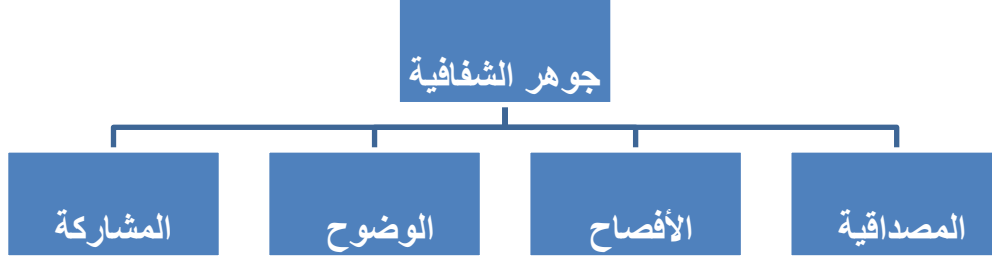
* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول نشر ثقافة الشفافية في كل مؤسسات الدولة والالتزام بها، وضرورة تعزيز ثقافة اللامركزية لدى العاملين بالكلية، وضرورة الالتزام بسيادة القانون عند العمل، ونشر ثقافة المحاسبية لتقليل ظهور الفساد الإداري، وضرورة تشجيع الممارسة الديمقراطية داخل البناء المؤسسي للكلية بمتوسط حسابي (٣) وهذا ماأوصت عليه دراسة (Ferrell Ireland 2010) بضرورة تهيئة العاملين في المنظمات الاجتماعية لتطبيق مبدأ الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات والبيانات لصالح المستفيدين وذلك عن طريق توفير لائحة إدارية قادرة علي تيسير تطبيق مبدأ الشفافية بشرط أن تكون تلك الإجراءات واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق من وجهة نظر العاملين في المنظمة، وجاء بالترتيب الثاني تقوية البناء المؤسسي وتحقيق الصالح العام على حساب المصالح الشخصية، وضرورة الالتزام باليات الحوكمة في العمل داخل الكلية، والالتزام بالآليات التنظيمية المحددة لدي الخطط بالمنظمات العاملة بممارسة الحوكمة، وتوفر المنظمة معلومات كافية حول القيادات التخطيطية والتنفيذية، وضرورة توافر الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى لتطوير العمل المؤسسي داخل الكلية بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، وأخيراً ضرورة أن يعقب تطبيق الشفافية للمساءلة لإظهار الأخطاء وتصحيح المسار بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وهذا ما يؤكد جوهر الإدارة بالشفافية تعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئاً ولا توجد بها دهاليز معتمة، وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال، إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة، واتخاذ كافة الإجراءات التي

تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها. مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها، وحتى يكون للشفافية دور مميز في رفع كفاءة أجهزة التنمية هناك عدة إجراءات وأساليب لتحسين أداء المؤسسات بناءً على ماتم ذكره من مبادئ وأسس تقوم عليها الشفافية الإدارية نجد أنها تقوم على أربعة عناصر أساسية لاغني عنهم داخل المؤسسة وهم:



وهذا يعني أن الشفافية تتضمن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعنى أيضا توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام. وكذلك فتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين.

- وبمراجعة قيمة كماً لكل عنصر من عناصر مقترحات تفعيل تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما عدا نشر ثقافة الشفافية في كل مؤسسات الدولة والالتزام بها، وضرورة تعزيز ثقافة اللامركزية لدى العاملين بالكلية، وضرورة الالتزام بسيادة القانون عند العمل، ونشر ثقافة المحاسبية لتقليل ظهور الفساد الإداري، وضرورة تشجيع الممارسة الديمقراطية داخل البناء المؤسسي للكلية، مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

سابعاً: اختبار فروض الدراسة:

(٧-١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ":

جدول (١٥) مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الشفافية المعلوماتية	٢.٦٥	٠.٤٤	مرتفع	٤
٢	الشفافية الإدارية	٢.٧٨	٠.٢٨	مرتفع	٢
٣	الشفافية المالية	٢.٩٢	٠.٢٢	مرتفع	١
٤	الشفافية التدريبية	٢.٥٩	٠.٥٢	مرتفع	٥
٥	الشفافية في المحاسبة	٢.٦٧	٠.٣٦	مرتفع	٣
أبعاد تطبيق الشفافية ككل		٢.٧٢	٠.٢٦	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول الشفافية المالية بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني الشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث الشفافية في المحاسبة بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الرابع الشفافية المعلوماتية بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الخامس الشفافية التدريبية بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وهو مستوى مرتفع.
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لأبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية كما يحددها العاملون بلغ (٢.٧٢) وهو معدل مرتفع، مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ".

(٧-٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى رضا العاملين عن تطبيق

الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ":

جدول (١٦) مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	رضا العاملين عن تطبيق الشفافية	٢.٧٣	٠.٣٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من وجهة نظرهم بلغ (٢.٧٣) وهو معدل مرتفع، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى رضا العاملين عن تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع ".

(٣-٧) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين وتحديدهم لمستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ":

جدول (١٧) العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين وتحديدهم لمستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

(ن=١١٠)

م	المتغيرات الديموجرافية	أبعاد تطبيق الشفافية ككل	
		المتغير	قيمه ودلالته
١	النوع	كا ^٢	٥٤.٦٥٥ (ح.د=٤٧)
٢	السن	بيرسون	٠.٠٤٦
٣	المؤهل العلمي	جاما	٠.١٢٩
٤	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	بيرسون	٠.١٦٦

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

لا توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين وتحديدهم لمستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وهذا يعني أن مستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لا يختلف باختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية للعاملين (النوع، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل). مما يجعلنا نرفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات

الديموجرافية للعاملين وتحديدهم لمستوى تطبيق الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ."

تاسعاً: التصور التخطيطي المقترح لتفعيل الشفافية كألية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

يسعي التصور التخطيطي المقترح للتطوير المؤسسي إلى تحسين أداء مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من خلال الشفافية لتقديم افضل الخدمات للمستفيدين بتبني منهج وأداة غير مكلفة تمكن الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها من خلال اجراءات التقييم الذاتي والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف، وكذلك يهدف إلى وضع أسس متينة استدامة فعاليات تطوير المؤسسة في جميع المجالات وذلك بوضع منهاج التطوير المؤسسي في فترة زمنية محددة لمتابعة أنشطة المؤسسة للارتقاء بها إلى التميز.

ويعتمد التصور التخطيطي علي عدة محكات التي تم وضع التصور المقترح في ضوءها:-

١- الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي.

٢- أهداف التصور التخطيطي المقترح.

٣- المبادئ التي يركز عليها التصور التخطيطي المقترح.

٤- آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح.

٥- طرق دعم وتحسين التصور التخطيطي المقترح.

وسوف نقوم بتناول تلك المحاور علي النحو الآتي:-

أولاً: الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي:

١-الأستفادة من نتائج الدراسات السابقة ومانتهت إليه من نتائج لموضوع موضوع الدراسة.

٢-الأستفادة من الإطار النظري والذي تم تناوله للأبعاد المختلفة للشفافية وكيفية تطوير الاداء المؤسسي.

٣-الأستفادة من نتائج الدراسة الحالية.

٤- الأتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة التي تؤكد علي ضرورة الالتزام بالشفافية والحكم الرشيد كأحد أهم الاتجاهات الضرورية لمتطلبات ظروف المجتمع.

ثانياً: أهداف التصور التخطيطي:

يتضمن التصور المقترح مجموعة من الأهداف التي يعني التصور بتحقيقها علي النحو التالي:-

- ١-زيادة فعالية الممارسة العملية للشفافية داخل مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية من خلال مؤشرات معيارية لنشر ثقافة الشفافية داخل كافة المؤسسات.
- ٢-بيان أبعاد العلاقة بين الشفافية وتطوير الاداء المؤسسي للعاملين داخل مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- ٣-زيادة تطبيق الشفافية في مواجهة مشكلات العمل الاداري بين العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ٤-إيجاد رؤية استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين من خلال الشفافية لتطبيقها علي أرض الواقع.

ثالثاً: المبادئ التي يرتكز عليها التصور التخطيطي المقترح:

- يعتمد التصور على مبدأ أساسي وهو مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لأن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها فضلاً عن مجموعة من المبادئ الفرعية التي يمكن عرضها كما يلي:
- ١ - مبدأ المتابعة:
أي المتابعة الفعلية في إصدار تعليمات قانونية وغير انحيازية في تسهيل المعاملات فضلاً على التفطيش الفجائي من قبل المدير على كافة الأقسام داخل وخارج العمل وتتم المتابعة من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية للوقوف على آخر مستجدات العمل.
 - ٢ - مبدأ التحفيز:
أي منح المخصصات والحوافز المادية والمعنوية للموظفين ومعاقبة المسببين في العمل.
 - ٣ - مبدأ التنسيق:
أي تنسيق العمل داخل المؤسسة فضلاً عن تبسيط إجراءات العمل داخل الأقسام الاخرى.
 - ٤ - مبدأ المسؤولية:
أي فتح أبواب المسؤولين أمام المراجعين للمحاسبة وللاستماع لمشاكلهم وحل بعضها على الأقل.
 - ٥ - مبدأ التقسيم:
أي تقييم العاملين بصورة جادة لا يدخل فيها أي محسوبية وتقييم كل العاملين في مواقعهم داخل المنظمة وهنا يؤكد ويشدد على كل الخائفين على مصلحة وطنهم وعلى محاربة الفساد الإداري الذي يتسبب في أضرار الشركة والدولة كلها.
 - ٦-الأفصاح المعلوماتي والمالي:

والذي يتمثل في إفصاح المؤسسة عن قراراتها المالية والخدمية عبر نظام معلومات يمكن المواطن من الأطلاع علي تلك القرارات.

٧- المشاركة:

وتقوم علي تهيئة السبل والآليات للمواطنين من أجل المساهمة في صنع القرارات ذات الطابع العام بعيداً عن الروتين والتعقيد .

رابعاً: آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح:

هناك مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل استخدام الشفافية لتطوير الأداء المؤسسي من خلال :-

١ - التقييم الذاتي للمؤسسة.

٢ - التخطيط ووضع الاهداف واصدار خطط العمل.

٣- تنفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط بين كافة إدارات المؤسسة.

٤ - المتابعة والتقييم.

وسوف نقوم باستعراض كل آلية وكيفية تطبيقها علي النحو التالي: -

١ - التقييم الذاتي للمؤسسة.

وتعتمد مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، من خلال معايير التطوير المؤسسي التي تستند على الممارسات المثلى في المؤسسات الحكومية والتي تنبثق من مبادرات العديد من الحكومات التي قامت بتبني مفاهيم الحكومة المتوجهة إلى خدمة المواطن والتي تركز على النتائج والشفافية، والتي تسعى لتوظيف الممارسات المثلى وتبني ثقافة التميز المؤسسي، من خلال استثمار مواردها البشرية داخل المؤسسة عن طريق قيام إدارة للموارد البشرية تعلم بأن الوصول إلى النتائج يعني الاستثمار في الموظفين، أي تعيين أكثر الموظفين كفاءة وبناء مهاراتهم وتنويعها وتحفيزهم أيضاً من أجل السعي للتحسن المستمر وضمان عملهم في بيئة آمنة ومعززة ليتمكنوا من القيام بأعمالهم، إن مثل هذه المؤسسة تعتبر أن أعضاء كوادرها هم أكثر من مجرد موظفين، بل مساهمين في المؤسسة، وهم مهمون جداً في نجاحها ويتمتعون أو يجب أن يتمتعوا بمصلحة فعلية بهذا النجاح.

وسوف نستعرض كل آلية مع المؤشرات التي تحققها من النتائج المستهدفة علي النحو التالي:-
الآلية الأولى : التقييم الذاتي للمؤسسة

م	المؤشرات	النتائج المستهدفة لتحقيق المؤشرات
(أ)	المؤشر الأول : التوصيف الوظيفي والتصنيف	
١	تقدم المؤسسة لموظفيها وصفاً وظيفياً واضحاً ومفصلاً مبني على النتائج	يتحقق عندما تمتلك المؤسسة وصف وظيفي واضح ومعروف لجميع الموظفين ويفضل ان يسأل عن موقعها او اي دليل يشير على وجوده واين موضوعة ، وهل كل موظف يعلم ما هو وصفه الوظيفي.
٢	يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم	عندما يستلم الموظفون الجدد وصف وظيفي للمهام المطلوب منهم انجازها ومن الممكن الاستفسار عن مثال او نموذج قدم له شخصياً بالمهام والواجبات التي ينفذها ومدى مطابقتها مع الوصف الوظيفي.
٣	تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر و تقييم أداء الموظفين	تعتمد المؤسسة على الوصف الوظيفي للتعرف على طبيعة التخصصات المطلوب تعيينها او المهارات المطلوب استخدامها وهل يعتمد عيه في اعداد خطط التدريب وطبيعة واجبات كل موظف وكيفية صقلها وتطويرها وهل يعتمد عليه في تقييم اداء الموظفين وفقاً للواجبات المكلفين بها.
٤	تستخدم المؤسسة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية و التوظيف	تعتمد المؤسسة على نظام للتدرج الوظيفي يستخدم للتعريف على المتطلبات الضرورية لاغراض التوظيف او الترقية وهل يتم استخدامها فعلياً (هل هذا النظام فعال) اي تتم عمليات الترقية بالاعتماد على هذا النظام .
(ب)	المؤشر الثاني : التعيين	
١	تلجأ المؤسسة للتشغيل من الداخل لاستغلال المهارات والكفاءات الموجودة ولتحفيز الكوادر للسعي نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين	تستعين المؤسسة بالخبرات والكفاءات من الموظفين من داخل المؤسسة، من خلال الاعلان داخليا كتيباً رسمية او اعلان في لوحة الاعلانات وبفترة زمنية مناسبة للتقديم عن الوظائف الشاغرة وطبيعة المهام والواجبات الموظلة لهم وهل يتم الاعلان عن الاسماء للموظفين اللذين تم اختيارهم لهذه الشواغر (الوظائف) .
٢	تعمل مقاييس التوظيف و الاختيار على تحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين	تعتمد المؤسسة على نظام للتعيين يتبنى الممارسات المثلى للتوظيف وهل هناك مقاييس معينة للاختيار وهل يتم التأكد من المرجعيات (المؤسسات التي عملوا فيها سابقاً) وهل يتم الاعلان عنها؟
٣	تقوم المؤسسة بعمل تقييم للاحتياجات و تحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة	توجد آلية تعتمد عليها المؤسسة في تقييم احتياجاتها للخبرات او المهارات تطبيق التحليل الموضوعي وتضع الاهداف والنتائج المرجوة لهذه الاحتياجات
٤	وضعت المؤسسة سياسات تشغيل واختيار مرتبطة بأهدافها العامة والخاصة	تحدد المؤسسة الاهداف المطلوب تحقيقها وحددت السياسة التشغيلية(التنفيذية) لتحقيق اهدافها وطبيعة المصادر المطلوب توفيرها لذلك

٥	توزع المؤسسة داخليا جداول بالوظائف الشاغرة وهي توضح الفترة المتوقعة للعمل	تعتمد المؤسسة على مبدأ الشفافية في الاعلان على الوظائف الشاغرة وتعتمد على الفترة الزمنية المحددة للاعلان والتقييم والمقابلات والنتائج .
(ج)	المؤشر الثالث : تقييم الأداء	
١	يشتمل نظام تقييم الأداء على التغذية الراجعة لجميع الموظفين عن مستوى أدائهم لتشجيعهم على تطوير مستويات الأداء في المستقبل	تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم اداء الموظفين لاغراض التطوير ويتم مناقشته مع المعنيين (الموظف ، المدير المباشر ، قسم التدريب ، الخ) وكيفية تطوير اداءهم وتحقيق رغباتهم بامتلاك بعض المهارات التي من الممكن ان تطور الاداء
٢	يتم إجراء التقييم بشكل دوري كما يتم تعريف المستفيدين بالنتائج	تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الموظفين بفترات زمنية محددة او عند الحاجة او دوريا وهل تتم مشاركتهم بنتائج التقييم.
٣	تستخدم المعلومات الخاصة بتقييم مستوى الأداء لتحديد الحاجة إلى الترقية أو التدريب	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في اداء الموظفين لأغراض الترفية او التدريب.
(د)	المؤشر الرابع : المكافآت	
١	تعتمد المؤسسة على نظام مكافآت وحوافز مبني على نتائج الأداء والكفاءة.	تعتمد المؤسسة على نظام مكافآت فعال وعادل يشجع على تقديم وتطوير افضل اداء للموظفين وهل هذا النظام يعتمد على نتائج تقييم الاداء ومقاييس الكفاءة
٢	ربطت المؤسسة نظام المكافآت وخطط التعويضات مع النتائج المبنية على الأداء لتحفيز الموظفين	تعتمد المؤسسة على نظام المكافآت والتعويضات على النتائج المبنية على الاداء بغض النظر لتحقيق اهداف المؤسسة او احتياجاتهم الفردية.
٤	ترتبط المؤسسة آلية نظام الحوافز والمكافآت مع نظام إدارة الأداء ومستوى تنفيذ المهام	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم الاداء والوصف الوظيفي للمهام الوظيفية المختلفة وصعوبة ومستوى تنفيذها .

الآلية الثانية : التخطيط ووضع الاهداف واصدار خطط العمل

م	المؤشرات	النتائج المستهدفة لتحقيق المؤشرات
(أ)	المؤشر الأول : التنبؤ	
١	يبنى توقع متطلبات التوظيف على متطلبات العمل بدلا من الاهتمام بالإشراف على عدد كبير من الموظفين	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي فعال يحدد متطلبات التوظيف والحاجة الى استخدام بعض المهارات او الخبرات التي تساعد في تحقيق الاهداف
٢	يتم وضع قاعدة بيانات بأنواع الموظفين المؤهلين والمصادر المتوفرة (المهارات ، الخبرات ، العلاقات ، الخ) لتلبية احتياجات المهام	تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات مخصصة بأنواع تأهيل الدراسي للموظفين وطبيعة المهارات والخبرات والعلاقات التي يمتلكونها والتي تساعد المؤسسة من الاستفادة منها عند الحاجة لتلبية تنفيذ المهام

٣	يتم التوفيق بين احتياجات الموظفين (الطلب) مع ما هو متوفر (العرض)	تعتمد المؤسسة على سياسة التوفيق بالاحتياجات بين (الطلب) والذي ستحتاجه المؤسسة لفترة زمنية معينة او لمهمة محددة او لحالة مستمرة و(العرض) اي طبيعة الاختصاصات والمهارات المتوفرة.
٤	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية والمالية لتحديد تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و التخطيط للموارد البشرية	تعتمد المؤسسة على الخطة الاستراتيجية وكيفية الاستفادة منها لتحديد خطة الاستراتيجية للموارد البشرية وطبيعة وعدد الاحتياجات من التخصصات على مدى فترة زمنية تمكنها من الاستفادة منهم عند الحاجة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المرسومة.
٥	يتم تعريف كمية ونوعية ونمط المناصب المطلوبة في كل مجال عمل وبرنامج خلال فترات زمنية متضمنة في خطط المؤسسة و تعتمد على المخرجات / النتائج	تعتمد المؤسسة على الية للتعرف على كمية ونوعية المناصب المختلفة المطلوبة التي تحتاجها المؤسسة خلال فترات زمنية تمكنها من الاستفادة منهم عند الحاجة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المرسومة وهل هذه الاحتياجات موثقة في خطط المؤسسة(خطة التعيينات، خطة التدريب، خطة الموارد البشرية ، الخطة السنوية ، الخطة المالية ، الخ)
٦	يتم تطوير السياسات والبرامج والإجراءات لتحديد كيف يمكن تعيين و اختيار وتدريب و تعويض وتقاعد الموظفين في مختلف المناصب	تعتمد المؤسسة على الية لمراجعة اليات التعيين والتقاعد والتعويضات وتعمل على تطويرها وتحسينها ومعالجة الفجوات الموجودة لتلبي احتياجات الموظفين والمؤسسة.
(ب)	المؤشر الثاني : التخطيط الاحلالي او التعاقبي	
١	تعتمد المؤسسة على الية او خطة للتخطيط التعاقبي او الاحلالي بفعالية	تعتمد المؤسسة على الية او خطة للتخطيط التعاقبي او الاحلالي بفعالية
٢	تتبع المؤسسة خطوات التخطيط التعاقبي بشفافية كما يتم مراقبة النتائج بوضوح وتحسينها لضمان الاستخدام الامثل للوقت والمال و الجهود المبذولة	تعتمد المؤسسة على الية التخطيط التعاقبي او الاحلالي وتطويرها وتحسينها باستمرار ويتم الاعلان عنها بشفافية ويتم متابعة وتقييم النتائج من قبل المسؤولين في فترات التحضير والتنفيذ

الآلية الثالثة: تنفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط بين كافة إدارات المؤسسة

(أ)	المؤشر الأول : تدريب الموظفين	
١	يتم تحليل احتياجات التدريب لكل منصب وظيفي حسب القدرة الفردية وعلى كل مستوى من المستويات	تعتمد المؤسسة على الية او نظام لتقييم احتياجات التدريب ولكل الوظائف باختلاف انواعها وتخصصاتها ومستوياتها .
٢	يتم التطرق إلى تدريب الموظفين السابقين والجدد وتطويرهم من أجل تحسين الأداء	تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين الجدد وايضا الى تطوير الموظفين القداماء واصحاب الخبرات لتطوير خبراتهم
٣	يتم استخدام منهجية لتقييم نتائج الدورات التدريبية المنعقدة، وتستخدم النتائج لتحديد كفاءة التكلفة وقياس العائد في	تعتمد المؤسسة على الية لتقييم الدورات التدريبية او التطويرية ويتم تقييم النتائج وبما يتلائم مع المصادر المستخدمة لذلك (حساب النتائج ومقارنتها

مع التكلفة كالمال والوقت والجهد والاهم الاستفادة ومدى علاقتها باهداف المؤسسة)	مجال الاستثمار في التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي
توفر المؤسسة القوانين والتعليمات والموافقات والقاعات التدريبية او المكتبات وتشجع على تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين للاستفادة منها والتي تساعد على تطوير الاداء المؤسسي .	٤ وجود البيئة الداخلية الداعمة التي تشجع على المشاركة بالمعلومات والخبرات داخل مقر العمل
	(ب) المؤشر الثاني : التطوير الإداري
تعتمد المؤسسة على الية لتقييم احتياجات وتحديدتها ويتم وضع خطط تطويرية للإدارة العليا لتطوير خبراتهم ومهاراتهم الفنية والادارية والقيادية	١ يتم تحديد الحاجة إلى التطوير لجميع المدراء بالإضافة إلى حاجات المدراء كلاً على حدة
تعتمد المؤسسة مبدأ الشفافية والمشاركة بين المدراء لمناقشة برامج التطوير المؤسسي ويتم عرضها على المدراء ليتم الموافقة عليها واعتمادها وتوفير المصادر لتنفيذها	٢ يتم مناقشة برامج التطوير الإداري وتقديمها لكل المدراء لإتباعها و مشاركتها
تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة بفعاليات تطوير الاداء وذلك بتوفير الدعم والموافقات الرسمية والخدمات الضرورية وتبليغ المدراء بضرورة اعتماد هذا الاسلوب والمشاركة بها	٣ تتبنى المؤسسة الأساليب الرسمية وغير الرسمية للمشاركة بفعاليات تطوير الأداء كلما سمح الوقت والتسهيلات بذلك
تتبنى المؤسسة برامج تطويرية ويتم استحصل الموافقات الرسمية لتطبيقها والتي تساعد المدراء على رفع مستوى الاداء	٤ تشجع المؤسسة وتسهل تطبيق برامج التطوير والدعم للمدراء
تعتمد المؤسسة الية لتطبيق البرامج التطويرية ومتابعة تنفيذها من قبل الموظفين المعنيين ومدى المساهمة في رفع مستوى الخدمات	٥ تبني المؤسسة سياسة لتحديد مدى الاستفادة من مثل هذه البرامج التطويرية

الآلية الرابعة : المتابعة والتقييم.

	المؤشر الأول : العلاقات بين الموظفين	(أ)
تعتمد المؤسسة على الية لتقديم الرعاية لضمان رضا الموظفين وبما يتلائم ورضاهم	تخطط المؤسسة لبرامج رعاية مختلفة لضمان رفاه العاملين	١
تتبنى المؤسسة التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤثر على الموظفين وتعمل على معالجتها وإيجاد الحلول لها بما يضمن رضا الموظفين	يتم التطرق إلى العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين	٢
	المؤشر الثاني : الإحتفاظ بالموظفين	(ب)
تعتمد المؤسسة ثقافة تلبية تتمامين رضا الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وإيجاد برامج للإحتفاظ بالموظفين	تفكر المؤسسة بتأمين مستوى عال من رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة وبرامج اقتراحات وزيارات وغيرها	١

٢	تتبع المؤسسة أسلوباً يحسن أداء ومعنويات الموظفين ويضمن المشاركة الفاعلة لهم	تعتمد المؤسسة على الية لزيادة معنويات الموظفين والتي تضمن بقاءهم في المؤسسة
٣	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار برامج التطوير لضمان الاحتفاظ بالموظفين	تعتمد المؤسسة توفير برامج تطوير معينة تساعدها على الاحتفاظ بالموظفين
٤	يتم قياس معدلات الاحتفاظ بالموظفين سنويا و زيادتها باستمرار	تعمل المؤسسة على قياس معدل الاحتفاظ بالموظفين الكفوئين وكيفية زيادتها

خامساً: طرق دعم وتحسين التصور التخطيطي المقترح:

وهناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين رفع مستوى الشفافية في أداء الوحدات الإدارية طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك لدى الجهات المعنية ، ونبرز أهمها فيما يلي:-

١- دعم وتطوير النظام القانوني بالمنظمة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة للفساد وتضمن المزيد من الشفافية وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعال .

٢- تكوين لجان للنزاهة في المنظمات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري .

٣- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد ، وبذلك يتضح جلياً دور القيم الدينية في مكافحة الفساد والقضاء عليه ، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله ، ففي حال التزام كل فرد بهذه الرقابة الذاتية والتي تقوم على الخوف من الله سبحانه وتعالى فإن ذلك يعد الأسلوب الأمثل لمنع حدوث الفساد بكل صوره وأنواعه.

٤- تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي أرواء العاملين المتابعة الموضوعية ، وبث روح الجماعة ، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة ، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات ، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم .

- ٥- دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم .
- ٦- تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد.

المراجع

- ١- خديجة الراقي & نعيمة بن الخطيب : الإدارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المحلي (المغرب، برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الامم المتحدة الانمائية "الأجفند"، ٢٠٠٩)ص(١٧٩).
- ٢- احمد السيد النجار وآخرون: نحو نظام نزاهة عربي " آراء واتجاهات" (القاهرة ، مؤسسة مركز قضايا المرأة المصرية، ٢٠٠٧)ص(٤٦).
- ٣- علي ليلة : آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الاهلية العربية - داخل الادارة الرشيدة للحكم في المنظمات الاهلية العربية "دراسة مقارنة مصر-المغرب-اليمن" (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية، ٢٠٠٧)ص.ص(٢٤٦).
- ٤- أحمد أحمد إبراهيم: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق(الأسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص(٢٥).
- ٥- موسي اللوزي: التنمية الإدارية (الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢) ص(١٤١).
- ٦- مصطفى كامل السيد: الحكم الرشيد والتنمية في مصر(القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦) ص(٤٠٥).
- ٧- وائل أحمد صبحي & طاهر محسن منصور: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٩) ص(٣٨).
- ٨- أماني قنديل & علي ليله: الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية- "دراسة مقارنة مصر - المغرب - اليمن" ، مرجع سبق ذكره، ص.ص(٢٤٤:٢٤٥).
- ٩- تقرير الأمم المتحدة: الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي في بلدان عربية مختارة " سياسات وممارسات" (الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٤).
- ١٠- فارس بن علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية(رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠).
- 11- Castellano , J. G: Resorting public confidence. **Journal of Accountancy**, (2002) ,(193) 4, 37-39.
- ١٢- طاهر محسن منصور الغالبي & صالح مهدي العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل (الاردن: عمان، دار وائل للنشر، ط ٣ ، ٢٠١٠)ص.ص(٤٦:٤٨).
- ١٣- غازي أبو قاعود: إطار مقترح لقياس ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطور الأعمال - دراسة تقييمية(بحث منشور بمجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر، أبريل ٢٠١١).
- ١٤- جعفر أحمد العلوان : "الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق" (الرياض، بحث منشور بمجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد ١٠٢ ، ديسمبر ٢٠١٢)ص(٢٥٦٥).

١٥- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص.ص(٥٢:٥٤).

16- Martial Pasquer Jean & Patrick Villeneuve; **Organization Barriers to Transparency – A typology and analysis of organizational Behavior trending to prevent or Restrict access to Information**(International Review of Administrative Sciences, 2007, Vo; 73, 1) p.p(147:162).

١٧- نادية عبدالجواد الجراوني: تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية(بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث والثلاثون ، ج ١، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٢).

١٨- سعد العنزى : وجهه نظر تحليليه فى الفساد، نشره دوريه دائره التعليم و العلاقات العامه (العدد الثالث ،هيئه النزاهه العامه ، ٢٠٠٧)

١٩- منال طلعت محمود: إسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحداث الضمان الاجتماعي(بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرين ، ج ٥، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٩).

20- Ferrell Ireland: **Demands Transparency in Social Organization**(PHD, California University, 2010).

21- Perry Carolyn: **The Mechanisms of Transparency** (NY, John Willey Inc., 2010).

٢٢- صديق محمد عفيفي: قضايا خاصة في الإدارة المجتمعية، الشفافية – المساءلة – الشراكة، نقلًا عن الموقع التالي علي شبكة المعلومات الدولية: <http://ww.Sedikaffifi.com/article-11.doc>

٢٣- عبير مصلح : النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد(إصدار الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة،-أمان (فلسطين: رام الله-٢٠١٠).

٢٤- منال دعبيس : مدي تطبيق الشفافية في مراكزالوزارات الاردنية(الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة العامة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٤).

25- Shane Kite: **Transparency Spies Bonds innovation** (securities, industry, new, September 2003)p.p(10:12).

٢٦- أحمد عوده عبدالمجيد : دور البرامج التدريبية التخصصية فى تحسين أداء العاملين فى هيئه التحقيق والإدعاء العام (رساله ماجستير غير منشوره ، كليه الدراسات العليا ، جامعه نايف للعلوم الأمنيه ، ٢٠١٣) ص.ص (٥١:٥٠).

٢٧- سامي الطوخي : الادارة بالشفافية (بحث منشور بمجلة البحوث الادارية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الأول، ٢٠١٠، ص(١١٢)

- ٢٨- أحمد إبراهيم حمزة & منال عبدالستار: إدارة المؤسسات الاجتماعية (القاهرة، ب ن ، ٢٠١٦) ص(٣٥).
- ٢٩- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء: الكتاب السنوي ٢٠١٥ .
- ٣٠- مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥) ص(١١٢).
- ٣١- محمود رفقي عكاشة & محمد شفيق : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي (الأسكندرية المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥) ص(٢٠٢).
- ٣٢- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - الأسكوا: مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، ٢٠٠٣ .
- ٣٣- منظمه الشفافيه الدوليہ :نظام النزاهه العربي فى مواجهه الفساد (بيروت ،المركز اللبناني للدراسات ،٢٠٠٦) ص(٩٨)
- ٣٤- مهدى بن ابراهيم بن محمد :الأمانه فى الأداء الادارى (جدة ، مكتبه الخدمات الحديثه ، ط الاولى ،١٩٩٤) ص(٦٥).
- ٣٥- مركز المعلومات والتوثيق للشباب الفرنسي www.cidg.com
- ٣٦- طاهر محسن منصور الغالبي & صالح مهدي العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مرجع سبق ذكره، ص(٤٥).
- ٣٧- عطيه حسن أفندي: الإدارة العامة - إطار نظري مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة(القاهرة ، ب ن، ٢٠٠٢) ص(٢٥٩).
- ٣٨- أيمن السيد الباجوري: تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز علي مدخل الشفافية(رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨) ص(٨٠).
- ٣٩- مجمع اللغة العربية : المجمع الوجيز (القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٩٦) ص(١٠).
- ٤٠- أحمد زكى بدوى : مجمع المصطلحات الاجتماعية (بيروت ، مكتبة لبنان، ١٩٩٣) ص(٣٧٨).
- ٤١- راويه حسن : إدارة الموارد البشرية(الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠) ص(٢١٥).
- ٤٢- نوال بوكريظة : أثر الإتصال فى رفع الأداء التسويى للمؤسسة الخدمية (رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠١١) ص(١٢٠).
- ٤٣- وائل أحمد صبحى & طاهر محسن منصور: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره ، ص(٣٨)

- ٤٤- نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٦) ص(٨٧)
- ٤٥- مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية (عمان، دار الشروق، ٢٠٠٥) ص(١٢٣).
- ٤٦- نبيل حمادي & فاطمة الزهراء عبادي: مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة (الملتقى الدولي العلمي أداء فاعلية المنظمة، جامعة مسيله ، الجزائر، ٢٠٠٩) ص.ص(١٠:١١).
- ٤٧- عصمت سليم الغزاله: الحكاميه في الأداء الوظيفي(الأردن، دار الزمان للتوزيع والنشر، ٢٠١١) ص(٥١).
- ٤٨- غازي أبو قاعد: إطار مقترح لقياس ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطور الأعمال - دراسة تقييمية، مرجع سبق ذكره، ص(١٧٧).
- ٤٩- عبدالله الفيتوري المرابط: الشفافية الإدارية وتأثيرها علي سلوك وكفاءة العاملين(رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ٢٠٠٥) ص(٢٢٠).
- ٥٠- تقارير ودراسات عن النزاهة والشفافية في عمل المنظمات الأهلية: المجتمع المدني في العالم العربي ودوره في مكافحة الفساد، ٢٠١٠، ص(١٤٩).
- ٥١- موسي اللوزي: التنمية الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص(١٤١).
- ٥٢- الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: الدليل التشريعي الصادر عن مكتب الأمم المتحدة، المعني بالمخدرات والجريمة، (منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، شعبة شؤون المعاهدات- فيينا، ٢٠٠٨) ص.ص(٢٨:٢٩).
- ٥٣- سامي الطوخي : الادارة بالشفافية، مرجع سبق ذكره، ص(٣).
- ٥٤- عبدالخرايشة: الشفافية في الخدمة المدنية - تجربة ديوان المحاسبة(الأردن، عمان، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧) ص(٣٤٢).
- ٥٥- علي الراشدي: الإدارة بالشفافية(عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧) ص.ص(١٧:١٨).
- ٥٦- سامي الطوخي : الادارة بالشفافية، مرجع سبق ذكره، ص.ص(١١٦:١١٧).
- ٥٧- أحمد فهمي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدي الادارة الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري(رسالة دكتوراه غير منشوره، الأردن عمان، ٢٠٠٥).
- ٥٨- نعيمية محمد حرب: واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١١) ص(١٨).

59- Adrian Henriques, Corporate Truth: The Limits To Transparency, Earth scan(1st Edition, USA, 2007).

- ٦٠- أحمد فهمي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص(٦٠).
- ٦١- أحمد عبد الله صالح : بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١).
- ٦٢- محمد عبدالغني هلال: مقاومة ومواجهة الفساد - القضاء علي أسباب الفساد(القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧)ص(٥٩).
- ٦٣- عباس بشار: المعلومات والتنمية الاقتصادية موقع النادي العربي للمعلومات <http://www.arabcin.net>
- ٦٤- موقع الرقمية <http://www.alrakameiat.com/>
- ٦٥- باسم العموش: السياسات الحكومية والشفافية- نحو شفافية أردنية (عمان، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، ٢٠٠٧)ص(٤٣).
- ٦٦- موسى اللوزي: التنمية الإدارية (عمان، دار وائل للنشر، ط ٢، ٢٠٠٢) ص (١٤٥).
- ٦٧- علي الشيخ: الشفافية في الخدمة المدنية. تجربة ديوان المحاسبة (الاردن، الأسبوع العلمي الأردني الخامس المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٣) ص (٣٤١).
- ٦٨- موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص (١٤٨).
- ٦٩- عدنان خالد محمود عمايرة : الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعاملين في مديرياتهم (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، ٢٠٠٨)ص(٣٤).
- ٧٠- عبدالخراشة: الشفافية في الخدمة المدنية - تجربة ديوان المحاسبة، مرجع سبق ذكره، ص(٣٤١).
- ٧١- حسن أبشر الطيب: تقوية النزاهة الإدارية والتنظيمية من خلال إصلاح أنظمة التدعيم(القاهرة ، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١)ص(٢٢٢).
- ٧٢-المراجع السابق: ص(٢٢٥).
- ٧٣-سمير محمد عبد الوهاب: التحول إلي اللامركزية في مصر، الواقع وآفاق المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلي الملتي الفكري للمنظمة المصرية لحقوق الإنسان بعنوان: الإصلاح الدستوري يبين التعجيل والتأجيل، القاهرة في الفترة من ١٥ - ١٧ فبراير ٢٠٠٥ م، نقلاً عن الموقع التالي علي شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.Eohr.org/ar/report/2005/re0303.html,at:11/2/2017>

74- World Bank: Development in Practice, Governance, the World Bank's Experience, May 1999.

٧٥- شمخي جبر: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد، نقلاً عن الموقع التالي علي شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.Alsabaah.com/paper.php?source=akbar&Mlf=interpa ye& Sid=33836>

٧٦- علي الصاوي: ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المساءلة والشفافية (مسقط، سلطنة عمان، في الفترة من ٢١-٢٢ مارس ٢٠٠٩)

٧٧- سامح فوزي: المساءلة والشفافية، اشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير (القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ١٩٩٩)ص(٥٩).

78-Fung, at al.: Full Disclosure: The perils and Promise of Transparency,(1 st, edition, Cambridge University Press, Britain, 2007)p(72).

٧٩- ناظم محمد نوري الشمري : الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية(بيروت ، المؤتمر العربي الثالث في إدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ٢٠٠٢)ص(٧٠٢).

٨٠- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢) ص(٨٥).

٨١- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات مقاومة ومواجهة الفساد : دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مرجع سبق ذكره، ص(٦١).

٨٢- سهيل أبو طه : الشفافية في الخدمة المدنية- تجربة ديوان المحاسبة (عمان، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، ١٩٩٧)ص(٤٣١).

٨٣- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد مرجع سبق ذكره، ص(٦١).

84- Vogelgesang, Gretchen R and Lester, Paul B, Transparency: How Leaders Can Get Results by laying it on the line, Organizational Dynamic, Vol. 38, No. 4, Elsevier, 2009) PP.(252-253).

٨٥- أحمد فهمي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدي الإدارة الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص(٧٢).

٨٦- نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١).

- ٨٧- عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية(الجزائر، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة يسكرة، ٢٠٠٧) ص٨٩.
- ٨٨- فريد زين الدين: المداخل الإدارية الحديثه لإدارة وتقييم الأداء الوظيفي(كلية التجاره (قسم إداره أعمال)، جامعة الزقازيق، ٢٠١٦)ص(١٦).
- ٨٩- غنيم حمود الطشة: درجة الالتزام بالشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين(عمان، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة عمان، ٢٠٠٧).ص(٨٠).
- ٩٠- المظمه العربيه للتنميه الإداريه : تقييم الأداء المؤسسى (القاهرة، نموذج بطاقه قياس الأداء المتوازن ، ٢٠٠٨)ص(٩٦).
- ٩١- يمنى أحمد عتوم: درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة(بحث منشور بمجلة كلية التربية، العدد السابع والثلاثون، ج ١ ، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠١٣).
- ٩٢- عبد الحكيم أحمد الخزامى: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين(القاهرة ، مكتبه ابن سينا ، ط٣، ١٩٩٩)ص(١١).
- ٩٣- عبدالرحمن توفيق : العمليه التدريبيه ، موسوعه التدريب ، والتنميه البشريه(القاهرة، مركز الخبرات المهنيه للإداره، ١٩٩٥)ص(٢١٨).
- ٩٤- أحمد عوده عبدالمجيد: دور البرامج التدريبيه التخصصيه فى تحسين أداء العاملين فى هيئه التحقيق والإدعاء العام (رساله ماجستير غير منشوره ، كلية الدراسات العليا ، جامعه نايف للعلوم الأمنيه ، ٢٠١٣) ص.ص(٥١:٥٠).
- ٩٥- الشؤون الإدارية بالكلية: احصائية عن اعداد الموظفين بالكلية خلال الفترة ١٢ / ٢٠١٧ / ٢٠١٨