

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة

د/ محمد عبد الوهاب إبراهيم رخا

د/ أشرف عبد التواب عبد المجيد

• المستخلص:

هدف البحث الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الوظيفة - سنوات العمل بالكلية)، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في جميع مجالاتها بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول جميع مجالات الشفافية الإدارية والمجالات ككل تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، وسنوات العمل بالكلية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية - كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة .

The Reality of Administrative Transparency in The Faculty of Education, Al-Azhar University, in Cairo

Dr. Ashraf Abdel Tawab Abdel Meguid

Dr. Mohamed Abdel Wahab Ibrahim Rakha

Abstract

The research aimed to reveal the reality of administrative transparency in the Faculty of Education Al-Azhar University in Cairo in the aspects of (laws and regulations, information and procedures, participation in decision-making, administrative communication, performance evaluation, and accountability). The statistical significance differences between the average responses of faculty and administrative staff members on the reality of administrative transparency are attributed to the variables (job - years of work in the college). The research used the descriptive method and the questionnaire as a tool applied to a sample of faculty members and administrative staff at Faculty of Education Al-Azhar University in Cairo in all its fields in a medium degree from the point of view of faculty members and employees. There were no statistically significant differences between the average responses of the sample members of the faculty members and administrative staff on all aspects of administrative transparency and aspects as a whole are attributed to the variables of job title, and years of work in college.

Keywords: *Administrative Transparency .*

• مقدمة :

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص إلى تطبيق الشفافية الإدارية لتأكيد النزاهة والوضوح وزيادة قوتها وقدرتها على العطاء، وتجنب الوقوع في مآهات المحاباة والمحسوبية، مما يؤدي في النهاية إلى تعميق التماسك للمؤسسة وصولاً للتميز والفعالية.

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من الأهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، فضلاً عن مساهمتها في بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، فهي تعني "وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، فضلاً عن أنها تساعد تسهيل حصول الأفراد على الخدمات التي يريدها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية (اللوزي، ٢٠٠٠: ١٤٥ - ١٤٦).

كما ترتبط الشفافية بالبحث عن معايير القيم والنزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها بما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩: ٥٣٦).

وتبرز أهمية الشفافية الإدارية أيضاً في تقليل المركزية وتشجيع المبادرات الشخصية في عمليات اتخاذ القرار، كما أنها ترسخ قيم التعاون والعمل بروح الفريق، واختيار الأكفاء في المواقع القيادية، والمحاسبة، والولاء والانتماء للمؤسسة والصالح العام. كما أنها تمنح العاملين درجة كبيرة من الحرية في القيام بواجباتهم الوظيفية، وهذا من شأنه أن يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٦).

وتعد جامعة الأزهر أقدم جامعة إسلامية عرفها العالم منذ القرن الرابع الهجري (العاشر الميلادي) وما زالت تمارس دورها التعليمي والفكري والثقافي حتى الآن. وكانت أساساً للنظم والتقاليد الجامعية التي عرفت بعد ذلك في الشرق والغرب، وفي ٥ مايو ١٩٦١ صدر القانون رقم ١٠٣ الخاص بتنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، وبمقتضى هذا القانون قامت في رحاب الأزهر جامعته العلمية التي تضم عدداً من الكليات العلمية لأول مرة مثل كليات التربية والتجارة والطب والهندسة والزراعة وكذلك الدراسات الإنسانية وتتميز الكليات الحديثة والعلمية بجامعة الأزهر عن نظيراتها من الكليات الجامعية الأخرى باهتمامها بالدراسات الإسلامية إلى جانب الدراسات التخصصية (ج. م. ع، القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م: مادة ٣٤).

وتمنح كلية التربية جامعة الأزهر درجة الإجازة العالية (الليسانس والبكالوريوس) في شعب الدراسات الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية اللغة الفرنسية، التاريخ، الجغرافيا، المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم الطبيعية والكيمياء، التاريخ الطبيعي، الرياضيات، التربية الفنية، علم النفس (جامعة الأزهر، اللائحة الداخلية لكلية التربية، ٢٠٠٨: ١٤).

وحيث أن الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، ونظرا لما تحققه من زيادة الإنتاجية ونجاح الإدارة، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في صناعة القرار، كما تعمل على زيادة الولاء وتحقيق أهداف المؤسسة، علاوة على أن تطبيق الشفافية الإدارية يساعد في إيجاد بيئة تنظيمية فاعلة، لذا أصبح الأخذ بها يُعد عاملا مهما في إدارة المؤسسات التعليمية ومنها كلية التربية جامعة الأزهر.

• مشكلة البحث :

تواجه كلية التربية جامعة الأزهر العديد من التحديات، والتي تحتاج إلى استخدام المداخل الإدارية الحديثة ومنها الشفافية الإدارية، ولعل أهم تلك التحديات ما نص عليه الدستور من أن يكون التعليم الجامعي متمشيا ومعايير الجودة العالمية، وأن يتم العمل على تطويره باستمرار (ج.م.ع، وثيقة الدستور ٢٠١٤: ٧).

إضافة إلى ما أكدت عليه العديد من الدراسات من أهمية تطبيق مدخل الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي ومنها دراسة السبيعي (٢٠١٠: ١١) التي أشارت إلى أن إهدار الشفافية يعود إلى انشغال القيادات الإدارية بالأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع أو انتشار ظاهرة العنف الإدارية التي تجبر القيادات الوسطى على إخفاء الحقائق أو بالإضافة إلى عدم جدية العمل وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبية، وكذلك انعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات؛ مما يؤدي إلى خلق المعوقات الإدارية وفي المقابل تنبع أهمية الشفافية الإدارية من أثارها الإيجابية حيث أن الشفافية تعزز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود وتقليل الغموض والضيائية وتجنب الإرباك والفوضى في العمل.

وأوصت دراسة الصاوي (٢٠٠٩) على ضرورة البعد عن التقليدية في عمليات التطوير وكذلك البعد عن سيطرة العاملين والإداريين على مقررات العمل الجامعي واستخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية بالتعليم الجامعي الأزهر.

كما توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٤) إلى ضعف تطبيق أنظمة رقابية مرنة وموضوعية متعددة المستويات لضمان مستوى جودة الإجراءات وسير العمل وعدم الاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية التي تتمتع بها كلية التربية بالأزهر.

وباستعراض الدراسات السابقة في مجال الشفافية الإدارية بالجامعات العربية والأجنبية تبين للباحثين وجود دراسة واحدة تناولت واقع الشفافية الإدارية بالجامعات المصرية إضافة إلى العديد من الدراسات في الجامعات العربية والأجنبية ومنها دراسة الشمري (٢٠٠٩) هدفت إلى الكشف عن "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة التي تكونت من ست محاور رئيسية هي: الاتصال الإداري، صناعة القرارات، الأنظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل المساءلة، وتقييم الأداء، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية متوسطة.

كما هدفت دراسة الشواورة (٢٠٠٩) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات كالتالي: الاتصال، العلاقات، التشريعات والمعلومات، تقييم الأداء، وأخيراً اتخاذ القرارات.

كما تناولت دراسة الحربي (٢٠١١) الكشف عن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك الكشف عن ثقة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات التي يعملون بها، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة.

كما سعت دراسة حرب (٢٠١١) إلى الوقوف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة من الموظفين والأكاديميين، الذين يشغلون مناصب إدارية، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

كما هدفت دراسة الحربي (٢٠١٢) إلى الكشف عن "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود" وركزت على أربعة محاور رئيسية وهي الشفافية الإدارية الداخلية والشفافية الإدارية الخارجية، ومتطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية ومعوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، ومن أبرز نتائج الدراسة حصول الالتزام بممارسة كل من الشفافية

الإدارية الداخلية والشفافية الإدارية الخارجية على درجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الوظيفة باستثناء جانب الالتزام بالشفافية الداخلية بين الأكاديميين والإداريين حيث وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بينهما لصالح الأكاديميين.

وسعت دراسة (Hazelkorn:2012) إلى الكشف على أدوات الشفافية اللازمة لقيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومدى قدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها مثل: نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي.

وحاولت دراسة العمري (٢٠١٣) الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومعيقاتها، وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الدرجة الاجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت (متوسطة)، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في (الاتصال الإداري)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغيري الجنس، وعدد سنوات الخبرة.

كما سعت دراسة سعد (٢٠١٤) إلى الكشف عن واقع التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الاسكندرية بأبعاد الشفافية الإدارية (المعلومات - التفويض - إدارة الاجتماعات - إجراءات العمل)، والفروق ذات الدلالة الاحصائية تبعا لمتغير التخصص (تربوي - غير تربوي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الاسكندرية بأبعاد الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء بعد إجراءات العمل في الترتيب الأول.

وهدفت دراسة ايغوروف وآخرون (Egorov& et. Al: 2015). إلى الكشف على بعض جوانب النجاح المتحقق من تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الروسية ومعوقات تطبيق الشفافية في هذه الجامعات، واتبعت الدراسة منهج تحليل المحتوى لأنشطة المؤسسات التعليمية الروسية من خلال تحليل المعلومات المتاحة

عبر مواقعها على الإنترنت، وتقييم ما إذا كانت هذه المعلومات واضحة بما يفيد المستفيدين من الخدمة المقدمة من أعضاء وطلاب، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الروسية؛ حيث تم تقييم ٢٢ جامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ لعل من أبرزها: أن تطبيق مبدأ الشفافية في معظم الجامعات الروسية كان بدرجة محدود.

أما دراسة جابنون (Jabnoun:2015). هدفت إلى الكشف عن أثر الثروة والشفافية والديمقراطية على أعلى (٥٠٠) جامعة في الترتيب العالمي؛ حيث تعتبر هذه الجامعات من الأعلى تصنيفاً على مستوى العالم، والتي تتركز في بعض البلدان فقط، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال الوثائق الخاصة بالجامعات، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٩) بلداً قد تم تغطيتها في الترتيب الأكاديمي للجامعات على مستوى العالم في الـ ٥٠٠ جامعة المصنفة في الترتيب العالمي، وكان الترتيب بين هذه البلدان غير متماثل إلى حد بعيد. وأظهرت نتائج الدراسة أنه تم العثور على أفضل الجامعات في الدول الأكثر ثراءً، وأكثر ديمقراطية وأكثر شفافية، كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر عامل يؤثر على تصنيف الجامعات هو الشفافية.

وقامت دراسة فلوريز وآخرون (Florez & et. al: 2016) بتحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية في الجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الكليات بها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في (٨١) جامعة من الجامعات الكولومبية؛ منها ٤٠٪ من القطاع العام، ٦٠٪ من القطاع الخاص وتمثلت عينة الدراسة في (٣١) جامعة عامة، و(٣٨) جامعة خاصة، حيث تم استطلاع رأي العمداء في هذه الجامعات بشأن النماذج الإدارية، والممارسات الإدارية المتبعة فيها في العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣ م. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية المتبعة في الجامعة والشفافية، وأن النموذج الإداري في الجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.

وبناءً على ما سبق من التأكيد على أهمية تبني مفاهيم الشفافية في العمل الإداري ورفع كفاءة أنظمة الرقابة والمساءلة في كافة مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، تبرز أهمية الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة؛ نظراً لما للشفافية الإدارية من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها وإنجاح خططها، وزيادة قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي ومواكبتها لركب الحضارة وروح العصر في التقدم والتطور المأمول؛ لذا فقد حُدِّت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة؟

وتتضرع منه الأسئلة التالية:

- ◀ ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية)؟

• أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن:

- ◀ واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة). من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- ◀ الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية).

• أهمية البحث :

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

- ◀ أهمية الموضوع حيث إن الشفافية الإدارية من التوجهات الحديثة نسبياً، والتي تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية نحو تطبيقها، والأخذ بها، كما أنها تمثل إضافة جديدة للتراث المعرفي بمزيد من الدراسات حول موضوع الشفافية الإدارية.
- ◀ تزويد إدارة الكلية بالتغذية الراجعة من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها والتي من شأنها أن تفيد في بناء الخطط الاستراتيجية، ورسم السياسات التعليمية الرشيدة، وتجويد العمل وتحقيق الطموحات والتطلعات، بما يتواءم مع حركة التطور والتقدم في مجال العمل الإداري.
- ◀ يعد هذا البحث مساهمة في إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع وبالتالي يعتبر إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي من خلال الاستفادة من نتائجه وتوصياته لتقديم دراسات مماثلة في هذا المجال.

• حدود البحث :

- ◀ **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي على تناول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المجالات التالية: (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة).

◀◀ **الحد البشري:** العاملين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

◀◀ **الحد المكاني:** كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة.

◀◀ **الحد الزمني:** طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م.

• **منهج البحث :**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، وهذا المنهج يهتم بجمع المعلومات، والبيانات ذات الصلة بالظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف وصفها وصفا دقيقا، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

• **مصطلحات البحث :**

• **الشفافية (Transparency) :**

يقصد بها في اللغة: من الشَّفِّ، والشَّفُّ هو الثوب الرقيق، وقيل السِّتر الرقيق، الذي يُرى ما وراءه، وجمعها شُفُوف، وشَفٌّ، يَشْفُ شُفُوفًا وشَفِيْفًا وشَفًا، فهو شَفٌّ وشَفِيْفٌ: أي ظهر ما وراءه، واستشَفَّهُ ظهر ما وراءه (ابن منظور، ٢٠١٠: ١٨٠).

ويشير برودر (Broder, 2014:43) إلى أن مفهوم الشفافية يُبنى على أربع سمات أساسية؛ ألا وهي: الإفصاح عن المعلومات، والانفتاح، والوضوح والمصادقية.

• **الشفافية الإدارية (Administrative Transparency):**

تعني الشفافية الإدارية توافر المعلومات حول أعمال المنظمة الداخلية وأدائها وهذا يتيح "قابلية ملاحظة الداخل"، والذي يشير إلى قدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة على رصد الأنشطة والقرارات المتخذة داخل المنظمة (Grimmelikuijsen & et.al, 2013:575).

وتعرف الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها بعضاً وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. (حرب، ٢٠١١: ٦٤)

ويعرف الباحثان الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأليات التي تنتهجها إدارة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، والتي

تتضمن؛ الوضوح التام للقوانين واللوائح، ونشر المعلومات وتبسيط إجراءات العمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، والإفصاح عن نتائج تقييم الأداء، والمساءلة العادلة للجميع.

• الإطار النظري للبحث :

• أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية:

تُعرف وفقاً لمعجم مصطلحات العلاقات العامة بأنها: تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن يهمله مصلحة في شأن ما أن يحصل على معلومات حول هذا الشأن، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع المعلومات الدقيقة الوافية في خدمة وتناول الجمهور (المشاقبة، ٢٠١٤: ٢٠٨).

والشفافية الإدارية هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ومرورتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بالإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (أرتيمة، ١٧: ٢٠٠٥).

وعليه يمكن القول بأن الشفافية الإدارية تتضمن وضوح التشريعات، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ يسوده الثقة، وتمكين العاملين من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة.

• ثانياً: مجالات الشفافية الإدارية :

تتعدد المجالات التي تتحقق من خلالها الشفافية الإدارية، والأخذ بهذه المجالات في العمل الإداري يساهم في تحقيق التنمية الإدارية الشاملة، ويحد من الفساد بكافة صورته، ويتبنى البحث الحالي المجالات التالية: (القوانين واللوائح المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري تقييم الأداء، المساءلة)؛ وذلك لاتفاق معظم الكتاب والباحثين عليها وشمولها وملائمتها لتحديد واقع ممارسة الشفافية الإدارية بكلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة؛ وفيما يلي توضيح ذلك:

• القوانين واللوائح:

يُعرف القانون على أنه: "مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفراد في المجتمع، والتي تحملهم السلطة العامة على احترامها مع إمكانية استعمالها للقوة حين الضرورة" (الصراف وحزبون، ٢٠١١: ٢٠).

أما القانون الإداري يُعرف بأنه: "مجموعة القواعد القانونية الصادرة ممن هو مختص بإصدارها شرعاً؛ لتنظيم الإدارة العامة، وضبط علاقتها ببعضها البعض

وبالغير، وتنظيم الحريات، وضبط مشروعية النشاط الخاص" (العجمي، ٢٠١٠: ١٦).

• **اللائحة:**

الظاهرة، وجمعها لائحات ولوائح، واللائحة: مجموعة من المواد توضع لتنظيم العمل في هيئة، أو في مصلحة، أو مؤسسة، ولائحة تنفيذية: مجموعة القيود والضوابط التي تحكم سير عمل ما (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٤: ٨٤٥).

ووضوح القوانين واللوائح الإدارية لجميع العاملين، وكذلك لأصحاب المصلحة والمستفيدين من خارج الإدارة؛ له أهمية كبرى في بناء علاقات راسخة ومتينة تقوم على أسس قوية من النزاهة، والثقة المتبادلة والشفافية بين جميع الأطراف (الحري، ٢٠١٢: ٣١٨).

الامر الذي يتطلب مراجعة القوانين واللوائح وتبسيطها في كافة المؤسسات بحيث يسهل فهمها والتعامل معها كونها تُعد مطلباً أساسياً من متطلبات الشفافية، والعمل على نشرها لكافة المستفيدين بكافة السبل الممكنة، والحرص على تطوير هذه القوانين واللوائح بما يتناسب مع روح العصر، ويطور بيئة العمل.

• **المعلومات وإجراءات العمل:**

يشير مفهوم المعلومات إلى البيانات التي تمت معالجتها، إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها، بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى؛ لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرار، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض (Stair & Reynold, 2010: 10).

ويعد الإفصاح عن البيانات والمعلومات حق من حقوق العاملين والمواطنين ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى، بل وتكون في متناول الجميع، مما يزيد من كفاءة العمل، فالشفافية لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة، أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها، أو تؤدي إلى عرقلة عملية اتخاذ القرار، أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته، واتخاذ القرار بصورة صحيحة (السبيعي، ٢٠١٠: ٣٣).

ويُقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية، وحتى الانتهاء منها، وهي تمر بسلسلة من الخطوات؛ بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورياً، ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً

للموظف يسير عليها؛ للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء (اللوزي، ٢٠٠٧: ٩٨ - ٩٠).

وترتبط الشفافية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق واتجاه المنظمة التي يعملون بها. ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل. وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته، حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة (دعيبس، ٢٠٠٤: ١٥٥).

ويمكن القول إن وضوح المعلومات وتبسيط إجراءات العمل يمثل دليلاً للعاملين للقيام بواجباتهم ومهامهم الوظيفية، وكلما كانت المعلومات وإجراءات العمل واضحة، مرنة، بعيدة عن التعقيد، والأدلة التفسيرية والإرشادية معدة وفي متناول الجميع، كلما قلت العشوائية في العمل، وقلت النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا الأمر من شأنه أن يوحد الجهود للقيام بالعمل بكفاءة وحماس، ويوثق العلاقة بين كافة أفراد الإدارة ويشعرهم بالعدالة والرضا.

• المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

يُعرف اتخاذ القرار بأنه: عملية مفاضلة بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة واختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة (الطراونة، ٢٠١٢: ١٧٧).

ويعرف أيضاً بأنه: ناتج عملية صنع القرار؛ أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد يمثل القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات؛ سواء كان هذا المسؤول شخصاً معيناً أو جهة مختصة (طعمة، ٢٠١٠: ٢٠).

وترجع أهمية الشفافية في إنجاح عملية اتخاذ القرار إلى كونها تقلل من الغموض والضبائية، أمام المسؤولين أثناء اتخاذ القرار بالمنظمة، كما أنها تعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة، وترفع من درجة الرقابة الذاتية عند المسؤولين والموظفين، وتسهم في تسهيل عملية تقييم الأداء، وتؤدي للديمقراطية في اتخاذ القرارات والمساءلة، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة في عملية صنع القرار واتخاذها، إضافة إلى توفير معلومات واضحة وصحيحة للعاملين بالمنظمة تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب (علام، ٢٠١٤: ١٤٥٨).

والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين، وأصحاب العلاقة؛ لمتابعة برامج وأنشطة المنظمة أولاً بأول، ومواكبة

ما تحققه من إنجازات، ومواجهة ما تتعرض له من قصور، وتعد مرحلة متقدمة في طريق الشفافية الإدارية (الحربي، ٢٠١٢: ٣١٦).

ويتضح مما سبق انه كلما كانت المعلومات واضحة ومتوافرة عبر قنوات الاتصال في الوقت المناسب كانت عملية اتخاذ القرار رشيدة وفاعلة في اختيار البديل الأمثل للموقف محل المشكلة، وهذا من شأنه أن يساهم في تماسك الهيكل الإداري في المؤسسات التعليمية، ويعمل على تماسك أفرادها، ويُعطي الفرصة لكل مبادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق الفعلي داخل المؤسسات التعليمية.

• الاتصال الإداري:

يعرف بأنه عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل بطرق مختلفة بحيث يستطيع المتلقي من خلالها أن يفهم الرسالة التي تصل إليه (spaho,2013: 104).

وقد حدد الفاضل (٢٠١١: ١٨٧) مفهوم الاتصال داخل المؤسسات التربوية بأنه: عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات، والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات، عبر مراكز العمل المتعددة؛ من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي، أو أية وسائل أخرى؛ للتأثير على الآخرين، مع الحفاظ على العلاقات الشخصية؛ من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء والأفكار.

وتعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراكاً واضحاً للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومات المرسله وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها (1: Buckwalter,2010).

وبناء على ما سبق يعمل الاتصال الإداري على إحداث التفاعل الإيجابي داخل الإدارة من خلال قنوات اتصال مناسبة؛ يتم من خلالها نقل المعلومات، والأفكار بين كافة أفراد الإدارة بكل دقة ووضوح؛ الأمر الذي يساعد في بناء جسور الثقة بين كافة أفراد الإدارة، ويحقق اتصال فعال بين المرسل والمستقبل.

• تقييم الأداء:

ويقصد به التقييم الذي يتم تنفيذه بشكل سنوي؛ ليتم حفظه لاحقاً في ملفات الموظفين، وتتمثل عملية تقييم الأداء في وضع مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أداء الموظفين في المنظمة، وترتكز هذه المعايير على تقييم مخرجات عمل الموظفين، على أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس الكمي (Bhosale & Kamath, 2013:381).

وترتبط الشفافية الإدارية بتقييم أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها المرجوة منها، فلا بد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة

من مراحلها، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة ومعلنة للجميع، لا لبس فيها ولا غموض، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة، وإجراءاتها بسيطة وبعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، ومتاحة للجميع (الحشاش، ٢٠١٤: ٣٧).

كما أنها تسهم في جودة وانطلاق ونمو العمل في المؤسسات المختلفة خاصة أنها ذات بعد نفسي كبير يؤثر على الأفراد تأثيراً مباشراً في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كما وكيفا، من خلال الاعتماد على جداول التوصيف الإداري الذي يعتبر الأداة العملية لتحقيق الشفافية، لتوصيف وتقييم قدرات وأداء جميع العاملين حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على درجة محددة لكل عامل، والتي يتحدد بموجبها طبيعة دور ومكانة المؤسسة (الديب، ٢٠٠٥: ٥٦).

ويتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء لن تحقق ما تصبوا إليه الإدارة من تطور وتقدم، وما يطمح له العاملين من ارتقاء في السلم الوظيفي، ما لم تتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح وذلك عن طريق إعطاء تفسير وتحليل واضح لألية التقييم ومعاييرها، وتزويدهم بالتغذية الراجعة التي تتضمن تحديدا دقيقا لنقاط الضعف ونقاط القوة.

• المسألة:

يشير مفهوم المسألة إلى أن العامل مسئول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تساءله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المسألة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المسألة. ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المسألة كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، ٢٠١٠: ١٣).

كما تستند المسألة في المؤسسات التعليمية إلى عدة مبادئ رئيسية منها (جوهر ورضوان، ٢٠١٣: ٢١٠٢٥):

« **الشمولية:** بمعنى أن تكون المسألة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة.

« **الالتزام:** الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها؛ من أجل تنفيذ ما كلفت به؛ لتصل إلى ما هو مراد منها.

« **المرونة:** أي يستجيب نظام المسألة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن تكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام.

« **الاستمرارية:** بحيث يمكن بسرعة اكتشاف الأخطاء، ومعرفة أسبابها، وإبلاغ المسؤولين عنها لتصحيحها، وتعديلها أولا بأول.

« النظرة المستقبلية: بحيث يكون نظام المساءلة متوافقاً مع روح العصر ومتطلبات المستقبل.

وتوفر الشفافية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق منها إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر (الطراونة، العضيلة، ٢٠١٠: ٧٠).

وعليه يمكن القول إن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية هي علاقة طردية؛ فكلما زاد معدل الشفافية، فإنه يجب أن يترافق ذلك مع زيادة في مستوى المساءلة، والعكس صحيح.

ويتضح مما سبق، أن الشفافية والمساءلة من شأنهما الإسهام في قيام نظام إداري كفؤ وفعال في كافة المؤسسات التعليمية، كما أن الشفافية تُعد الخطوة الأولى في تحسين عملية المساءلة؛ حيث إن الإفصاح عن المعلومات، ووضوحها يُمكن من بناء أنظمة مساءلة نزيهة تستطيع من خلالها الإدارة التحقق من قدرة الفرد على تنفيذ ما كلف به من عمل وفق ما هو محدد ومتفق عليه.

ويترتب على تطبيق الشفافية الإدارية بمجالاتها المختلفة العديد من الفوائد الإيجابية؛ سواءً على الأفراد، أم المنظمات منها توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ووضوح النتائج؛ حيث يكون أداء الأعمال جماعياً، كما أنها تساعد على اعتماد سياسة تعليمية، تزيد المهارات، بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يتكون للأفراد العاملين اتجاهات إيجابية عن المنظمة، والعمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة (اللوزي، ٢٠٠٧: ١٦٣ - ١٦٥).

ويمكن القول إن تطبيق الشفافية الإدارية يساهم في تطوير منظومة العمل الإداري بكلية التربية كأحد المنظمات التعليمية من خلال تمتع العاملين بها باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة.

• الدراسة الميدانية ونتائجها :

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية).

• **مجتمع وعينة الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، والبالغ عددهم (٢٤٦) عضو هيئة تدريس وموظف، منهم (١٤٧) عضو هيئة تدريس، (٩٩) موظفاً (جامعة الأزهر. إدارة المعلومات والإحصاء. بيان بأعداد هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية بالقاهرة في العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م)، وتم توزيع (٢٢٠) استبانة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتم استرجاع عدد (٢٠٥) وجد منها (٤) غير مكتملة البيانات، وعليه أصبحت عينة الدراسة (٢٠١) فرداً بنسبة (٨١.٧٪) من إجمالي مجتمع الدراسة، وجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية):

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية):

| المتغيرات المستقلة | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------------|-------|----------------|
| المسمى الوظيفي | عضو هيئة تدريس | ١٢١ | ٦٠.٣٠٪ |
| | موظف إداري | ٨٠ | ٣٩.٨٠٪ |
| | المجموع | ٢٠١ | ١٠٠٪ |
| عدد سنوات العمل بالكلية | أقل من ١٠ سنوات | ٧٢ | ٣٥.٨٢٪ |
| | من ١٠ - ٢٠ سنة | ٨٦ | ٤٢.٧٩٪ |
| | أكثر من ٢٠ سنة | ٤٣ | ٢١.٣٩٪ |
| | المجموع | ٢٠١ | ١٠٠٪ |

• **المعالجة الإحصائية :**

اعتمد الباحثان في المعالجة الإحصائية للبيانات على بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 24 تمثلت في:

◀ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

◀ استخراج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإظهار مدى ارتباط العبارات والمجالات واتساقها، وذلك للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.

◀ استخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.

◀ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب (مجالات - عبارات) الاستبانة .

◀ اختبار T-test لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

• **صدق أداة الدراسة :**

في هذه الخطوة تم حساب صدق أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

• **الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين):**

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على (١١) مُحكِّماً في الجامعات العربية في تخصصات مختلفة لإبداء آرائهم من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها للمجال الواردة فيه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية، والمقترحات المناسبة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، وبعد دراسة توجيهات السادة المحكمين تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

« **القسم الأول:** البيانات الأولية (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية).

« **القسم الثاني:** مجالات الاستبانة: تكونت الاستبانة من المجالات التالية: (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة).

وقد تكوّنت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٩) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً).

• **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (صدق البناء):**

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (٢٧) عضو هيئة تدريس وموظف، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المجال الواردة فيه، وبين كل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى الاتساق الداخلي كما يلي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمجال الواردة فيه

| مجالات الشفافية الإدارية | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|----------------|---|-----------------|---|---------------------------------|---|--------------------------|---|-------------------|---|
| المساءلة | | تقييم الأداء | | الاتصال الإداري | | المشاركة في صنع واتخاذ القرارات | | المعلومات وإجراءات العمل | | القوانين واللوائح | |
| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
| ٠.٥٩٨ | ١ | ٠.٧٩٠ | ١ | ٠.٧٧٥ | ١ | ٠.٦٣٥ | ١ | ٠.٧٧٨ | ١ | ٠.٧٩٥ | ١ |
| ٠.٧٧١ | ٢ | ٠.٧٧٩ | ٢ | ٠.٧٠٦ | ٢ | ٠.٧١٢ | ٢ | ٠.٥١١ | ٢ | ٠.٧٩٦ | ٢ |
| ٠.٨٢٠ | ٣ | ٠.٥٨٥ | ٣ | ٠.٦٦٣ | ٣ | ٠.٨٢٩ | ٣ | ٠.٨١٩ | ٣ | ٠.٧٩٩ | ٣ |
| ٠.٨٢٠ | ٤ | ٠.٥٠٧ | ٤ | ٠.٧٦١ | ٤ | ٠.٧٩٩ | ٤ | ٠.٨٤٨ | ٤ | ٠.٧٠٦ | ٤ |
| ٠.٨٢٦ | ٥ | ٠.٨٣١ | ٥ | ٠.٥٣٥ | ٥ | ٠.٨٦٢ | ٥ | ٠.٧٧٤ | ٥ | ٠.٦٤٢ | ٥ |
| ٠.٨٦٥ | ٦ | ٠.٨١٥ | ٦ | ٠.٧٦٨ | ٦ | ٠.٨٥٢ | ٦ | ٠.٧٨٠ | ٦ | ٠.٦٧٨ | ٦ |
| ٠.٥٧٣ | ٧ | ٠.٥٧١ | ٧ | | | ٠.٦٩٧ | ٧ | | | | |

تُشير النتائج في جدول (٢) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات مجالات الشفافية الإدارية مع الدرجة الكلية (للمجالات) تراوحت ما بين (٠.٨٦٥ - ٠.٥١١) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع ممارسة الشفافية الإدارية، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (القوانين واللوائح) مع الدرجة الكلية (المجال ككل) تراوحت ما بين (٠.٦٤٢ - ٠.٧٩٩) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بالقوانين واللوائح، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (المعلومات وإجراءات العمل) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٠.٥١١ - ٠.٨٤٨) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس الممارسات المرتبطة بالمعلومات وإجراءات العمل وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٠.٦٣٥ - ٠.٨٦٢) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمجال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (الاتصال الإداري) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٠.٥٣٥ - ٠.٧٧٥) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمجال الاتصال الإداري، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٠.٥٠٧ - ٠.٨٣١) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمجال تقييم الأداء وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات مجال (المساءلة) مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (٠.٥٧٣ - ٠.٨٦٥) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بالمساءلة، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والأداة ككل كما يوضحها الجدول (٣):

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والأداة ككل

| مُعامل الارتباط | المجالات |
|-----------------|---------------------------------|
| ❖❖٠.٨٥٩ | القوانين واللوائح |
| ❖❖٠.٨٨١ | المعلومات وإجراءات العمل |
| ❖❖٠.٩٠٥ | المشاركة في صنع واتخاذ القرارات |
| ❖❖٠.٨٧٨ | الاتصال الإداري |
| ❖❖٠.٩٠٨ | تقييم الأداء |
| ❖❖٠.٨٣٩ | المساءلة |

يشير الجدول (٣) إلى أن معاملات الارتباط عالية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة ككل، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ للتعرف على ثبات مجالات أداة الدراسة لقياس واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر، كما يوضحها الجدول (٤):

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ.

| المجالات | عدد العبارات | قيم معامل الثبات |
|---------------------------------|--------------|------------------|
| القوانين واللوائح | ٦ | ٠.٨٣١ |
| المعلومات وإجراءات العمل | ٦ | ٠.٨٥١ |
| المشاركة في صنع واتخاذ القرارات | ٧ | ٠.٨٧٢ |
| الاتصال الإداري | ٦ | ٠.٧٩٤ |
| تقييم الأداء | ٧ | ٠.٨٠٤ |
| المساءلة | ٧ | ٠.٨٤٧ |
| الأداة ككل | ٣٩ | ٠.٩٦١ |

يتبين من جدول (٤) أن معاملات الثبات للأداة الكلية بمجالاتها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية لأنها تزيد عن (٠.٧٠) حيث يرى كثير من المختصين والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠.٧٠) (الزيود وعليان، ٢٠٠٥: ٥٩)، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة الكلي (٠.٩٦١) وتراوحت معاملات الثبات للمجالات الستة بين (٠.٧٩٤) و(٠.٨٧٢) مما يُشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

• نتائج الدراسة ومناقشتها:

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على:

ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجالات (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان المستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الاستبانة، والذي يقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة بشكل عام، ثم لعبارات كل مجال من مجالات الاستبانة على حده؛ كما تبين النتائج في الجدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الشفافية الإدارية بشكل عام

| م | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|---------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١ | القوانين واللوائح | ٣.٣٢ | ٠.٦٦٤ | متوسطة | ١ |
| ٢ | المعلومات وإجراءات العمل | ٣.٢٦ | ٠.٦٨٨ | متوسطة | ٢ |
| ٣ | المشاركة في صنع واتخاذ القرارات | ٣.٢١ | ٠.٦٦٨ | متوسطة | ٣ |
| ٤ | الاتصال الإداري | ٣.١٩ | ٠.٥٩٦ | متوسطة | ٤ |
| ٥ | تقييم الأداء | ٣.٠٢ | ٠.٥٧٩ | متوسطة | ٦ |
| ٦ | المساءلة | ٣.٠٥ | ٠.٦٤٩ | متوسطة | ٥ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.١٧ | ٠.٥٦١ | متوسطة | |

يتبين من جدول (٥) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المجالات ككل (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (٠.٥٦١)، وجاء مجال (القوانين واللوائح) بالترتيب الأول؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٣٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٦٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء مجال (المعلومات وإجراءات العمل) بالترتيب الثاني؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٢٦)، وبانحراف معياري (٠.٦٨٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء مجال (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) بالترتيب الثالث؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٢١)، وبانحراف معياري (٠.٦٦٨) وبدرجة ممارسة متوسطة كما جاء مجال (الاتصال الإداري) بالترتيب الرابع إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.١٩)، وبانحراف معياري (٠.٥٩٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة، كما جاء مجال (المساءلة) بالترتيب الخامس؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٠٥)، وبانحراف معياري (٠.٦٤٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء مجال (تقييم الأداء) بالترتيب السادس والأخير؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٠٢)، وبانحراف معياري (٠.٥٧٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى انتهاج إدارة الكلية الأسلوب المركزي القائم على السيطرة والتحكم في أمور العمل والاحتفاظ بالمعلومات وعدم نشرها بصورة واضحة لجميع العاملين بالكلية للحفاظ على المركز الوظيفي وتجنب ضياع السلطة، وبشكل عام، تتفق النتيجة الكلية لدراسة الشمري (٢٠٠٩)، ودراسة الحربي (٢٠١١)، ودراسة الحربي (٢٠١٢)، ودراسة حرب (٢٠١٢) ودراسة العمري (٢٠١٣)، ودراسة سعد (٢٠١٤)، ودراسة (Florez & et al, 2016) وجميعها توصلت إلى أن واقع وممارسة الشفافية بالمؤسسات الجامعية متوسطة، واختلفت مع دراسة الشواورة (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية جاءت مرتفعة.

أما فيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين للعبارة المنتمية لكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية، فكانت على النحو التالي:

• أولاً: مجال القوانين واللوائح:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال الأول والتي تقيس واقع ممارسة

الشفافية الإدارية المرتبطة بالقوانين واللوائح، وتم قياسه بالاعتماد على (٦) عبارات، كما تُبين النتائج في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال القوانين واللوائح

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٢ | توضيح أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل. | ٣.٤١ | ٠.٩٦١ | كبيرة | ١ |
| ٥ | مراعاة قدرات العاملين عند إصدار القواعد التنفيذية للعمل. | ٣.٣٤ | ٠.٧١٨ | متوسطة | ٢ |
| ٦ | نشر لوائح العمل الداخلية على موقعها الإلكتروني. | ٣.٣٤ | ٠.٧١٩ | متوسطة | ٣ |
| ٣ | تطبيق القوانين واللوائح على الجميع استناداً لمبدأ العدالة التنظيمية. | ٣.٣٣ | ١.٠٣٥ | متوسطة | ٤ |
| ١ | إطلاع العاملين بها على القوانين واللوائح الإدارية فور صدورهما. | ٣.٢٨ | ١.٠٥١ | متوسطة | ٥ |
| ٤ | تحديث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل. | ٣.٢٦ | ٠.٧٣٨ | متوسطة | ٦ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.٣٢ | ٠.٦٦٤ | متوسطة | |

يتبين من جدول (٦) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالظاهرة في القوانين واللوائح من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٦٤)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الدرجة المتوسطة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٢٦) و (٣.٤١) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧١٨)، (١.٠٥١)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم (٢) "توضيح أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٩٦١)، وبدرجة ممارسة كبيرة، أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (٤) "تحديث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٧٣٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن هناك قانون موحد للأزهر والهيئات التابعة له وهو قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية وهو مصدر التشريع لجامعة الأزهر وكلياتها واعتقاد إدارة الكلية بان الجامعة هي المسئولة عن نشر القوانين واللوائح للعاملين.

• ثانياً: مجال المعلومات وإجراءات العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال الثاني والتي تقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية المرتبطة بالمعلومات وإجراءات العمل، والذي تم قياسه بالاعتماد على (٦) عبارات، كما تُبين النتائج في الجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال المعلومات وإجراءات العمل

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٣ | تقبل اقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها. | ٣.٤٥ | ٠.٩١٦ | كبيرة | ١ |
| ١ | إصدار أدلة إرشادية توضح إجراءات العمل. | ٣.٤٣ | ٠.٩٧٨ | كبيرة | ٢ |
| ٦ | إتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب | ٣.٤١ | ٠.٩٣٥ | كبيرة | ٣ |
| ٤ | تقديم معلومات واضحة تخلو من الزيادة والتكرار. | ٣.٣٩ | ٠.٩١١ | متوسطة | ٤ |
| ٥ | المحافظة على سرية المعلومات التي يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة. | ٣.٢٤ | ٠.٩٥٥ | متوسطة | ٥ |
| ٢ | مشاركة العاملين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر. | ٢.٦٩ | ٠.٧٤٥ | متوسطة | ٦ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.٢٦ | ٠.٦٨٨ | متوسطة | |

يتبين من جدول (٧) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المعلومات وإجراءات العمل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (٠.٦٨٨)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الدرجة المتوسطة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٦٩) و (٣.٤٥) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٤٥)، (٠.٩٧٨)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم (٣) "تقبل اقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٩١٦)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (٢) "مشاركة العاملين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٧٤٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى نمطية إجراءات العمل وقلة التغيير أو التعديل عليها، واعتقاد إدارة الكلية بأن المحافظة على سرية المعلومات قد يؤدي إلى المحافظة على المصلحة العامة للعمل.

• ثالثاً: مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال الثالث والتي تقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية المرتبطة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بالاعتماد على (٧) عبارات، كما تبين النتائج في الجدول (٨).

يتبين من جدول (٨) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ

المتوسط الحسابي (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٦٦٨)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٧٧) و (٣.٤٣) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٦٨٦)، (١.٠٠٧)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم (٤) "منح العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٩٧٣)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (١) "مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٦٨٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى غياب قاعدة بيانات موحدة للكلية متاحة للجميع يسهل تحليلها وتصنيفها ومتابعتها بما ييسر عملية استخلاص المعلومات والاحصاءات التي تخدم المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٤ | منح العاملين الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار. | ٣.٤٣ | ٠.٩٧٣ | كبيرة | ١ |
| ٢ | اصدار قرارات تتناسب مع امكانيات الكلية وقدرات العاملين بها. | ٣.٣٦ | ٠.٧٦٣ | متوسطة | ٢ |
| ٥ | توزيع مهام تنفيذ القرار على العاملين دون تحيز. | ٣.٣٣ | ١.٠٠٧ | متوسطة | ٣ |
| ٧ | تراعى الصالح العام عند اتخاذ القرار. | ٣.٣٠ | ٠.٨٤٩ | متوسطة | ٤ |
| ٦ | تبتعد عن القرارات ذات الفكر المتحيز. | ٣.٢٠ | ٠.٩٤٤ | متوسطة | ٥ |
| ٣ | الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة. | ٣.١٦ | ٠.٩٦٤ | متوسطة | ٦ |
| ١ | مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات | ٢.٧٧ | ٠.٦٨٦ | متوسطة | ٧ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.٢١ | ٠.٦٦٨ | متوسطة | |

• رابعاً: مجال الاتصال الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال الرابع والتي تقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية المرتبطة بالاتصال الإداري، بالاعتماد على (٦) عبارات كما تُبيّن النتائج في الجدول (٩).

يتبيّن من جدول (٩) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في الاتصال الإداري من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (٠.٥٩٦)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٧٨) و (٣.٥٧) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٧٩)، (٠.٩٦٧)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم

(٤) "توفير قنوات اتصال خاصة بالشكاوى هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٨٩٨)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (٥) "توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٨٤٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن عملية الاتصال قد تكون في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل دون مشاركة العاملين، والقصور في تفعيل موقع الكلية والذي يربطها بالعاملين وكذلك المجتمع المحلي، وقلة الاعتماد على التقنيات الحديثة في الاتصال كما هو معمول به في جميع الجامعات العربية.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال الاتصال الإداري

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٤ | توفير قنوات اتصال خاصة بالشكاوى هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً. | ٣.٥٧ | ٠.٨٩٨ | كبيرة | ١ |
| ٦ | الاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين والطلاب. | ٣.٤١ | ٠.٨٣٨ | كبيرة | ٢ |
| ١ | تبني نظام اتصال مفتوح بين العاملين والوحدات التنظيمية بها. | ٣.٢٨ | ٠.٩٦٧ | متوسطة | ٣ |
| ٣ | نشر البيانات والإحصاءات بكل شفافية. | ٣.١٥ | ٠.٧٧٩ | متوسطة | ٤ |
| ٢ | استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال لسرعة تبادل المعلومات بين كافة مستوياتها الإدارية. | ٣.٠٠ | ٠.٧٥٨ | متوسطة | ٥ |
| ٥ | توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي. | ٢.٧٨ | ٠.٨٤٥ | متوسطة | ٦ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.١٩ | ٠.٥٩٦ | متوسطة | |

• خامساً: مجال تقييم الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال الخامس والتي تقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية المرتبطة بتقييم الأداء، بالاعتماد على (٧) عبارات كما تُبين النتائج في الجدول (١٠):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال تقييم الأداء

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٦ | الاستفادة من تقارير تقييم الأداء لتحفيز العاملين. | ٣.٤٦ | ٠.٨٩٤ | كبيرة | ١ |
| ٥ | توثيق نتائج عملية تقييم العاملين بكل دقة. | ٣.٤٤ | ٠.٩٤٨ | كبيرة | ٢ |
| ٢ | تبني معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين. | ٣.٣٠ | ٠.٩٠٦ | متوسطة | ٣ |
| ١ | توضيح معايير تقييم الأداء للعاملين. | ٣.٢٩ | ٠.٨٧١ | متوسطة | ٤ |
| ٣ | اطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء. | ٣.٠٠ | ٠.٨٢٢ | متوسطة | ٥ |
| ٤ | البعد عن الوساطة والحوسبة في عمليات التقييم. | ٢.٣٨ | ٠.٧٤٠ | ضعيفة | ٦ |
| ٧ | السماح للعاملين بتقييم أداء الكلية بكل شفافية. | ٢.٣١ | ٠.٧٧٧ | ضعيفة | ٧ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.٠٢ | ٠.٥٧٩ | متوسطة | |

يتبين من جدول (١٠) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في تقييم الأداء من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٢) وبانحراف معياري (٠.٥٧٩)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الضعيفة والمتوسطة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣١) و (٣.٤٦) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٤٠)، (٠.٩٤٨)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم (٦) "الاستفادة من تقارير تقييم الأداء لتحفيز العاملين" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٨٩٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (٧) "السماح للعاملين بتقييم أداء الكلية بكل شفافية" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٧٧)، وبدرجة ضعيفة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى غياب آلية واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين بالكلية، وعدم السماح للعاملين بتقييم أداء الكلية بكل شفافية، وتغليب أسلوب التقييم الذي يعتمد على المصدر الشخصي للمقيم مما يؤدي إلى تدخل الاعتبارات الشخصية في عملية التقييم.

• سادساً: مجال المساءلة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المجال السادس والتي تقيس واقع ممارسة الشفافية الإدارية المرتبطة بالمساءلة، بالاعتماد على (٧) عبارات، كما تُبين النتائج في الجدول (١١):

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال المساءلة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٦ | تطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية. | ٣.٣٧ | ٠.٩٦٧ | متوسطة | ١ |
| ٢ | تطبيق إجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة. | ٣.٣٧ | ٠.٩٩٦ | متوسطة | ٢ |
| ٥ | تدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها. | ٣.٣٦ | ٠.٩٦٠ | متوسطة | ٣ |
| ٣ | تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين. | ٣.٣٢ | ٠.٨٥٤ | متوسطة | ٤ |
| ٤ | محااسبة العاملين المقصرين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. | ٣.١٣ | ١.٠٢٨ | متوسطة | ٥ |
| ١ | إعلان إجراءات نظام المساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للكلية. | ٢.٥٤ | ٠.٨٠٠ | ضعيفة | ٦ |
| ٧ | تحديث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل. | ٢.٣١ | ٠.٧١٧ | ضعيفة | ٧ |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣.٠٥ | ٠.٦٤٩ | متوسطة | |

يتبين من جدول (١١) ما يلي:

واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المساءلة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٥)

وبانحراف معياري (٠.٦٤٩)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا المجال بين الضعيفة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣١) و (٣.٣٧) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧١٧) (١.٠٢٨)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة رقم (١) "تطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٩٦٧)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة رقم (٧) "تحديث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧١٧)، وبدرجة ممارسة ضعيفة وقد ترجع هذه النتيجة إلى قلة وضوح سياسات المساءلة للجميع نظراً لأن إجراءات وسياسات المساءلة تخضع لإشراف الإدارة العليا بالجامعة، وغياب إعلان إجراءات نظام المساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للكلية.

• **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص على:**

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية للبنين بالقاهرة جامعة الأزهر تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي - عدد سنوات العمل بالكلية)؟

• **أولاً: بالنسبة لمتغير (المسمى الوظيفي):**

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق التي تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي) حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر، كما في الجدول (١٢):

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | درجات الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير | المجالات |
|-------------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|
| ٠.٦٤٨ | ٠.٤٥٧ | ١٩٩ | ٣.٩٢٨ | ١٩.٨٧ | عضو هيئة تدريس | القوانين واللوائح |
| | | | ٣.٨٧٣ | ٢٠.١٣ | موظف | |
| ٠.٤٥٢ | ٠.٧٥٤ | ١٩٩ | ٤.١٥٥ | ١٩.٤٤ | عضو هيئة تدريس | المعلومات وإجراءات العمل |
| | | | ٤.١٠٩ | ١٩.٨٩ | موظف | |
| ٠.٣٩٠ | ٠.٨٦٢ | ١٩٩ | ٤.٦٢٤ | ٢٢.٣١ | عضو هيئة تدريس | المشاركة في صنع واتخاذ القرارات |
| | | | ٤.٧٦٨ | ٢٢.٨٩ | موظف | |
| ٠.٧٨١ | ٠.٢٧٨ | ١٩٩ | ٣.٥٣٥ | ١٩.٢٣ | عضو هيئة تدريس | الاتصال الإداري |
| | | | ٣.٦٦٧ | ١٩.٠٩ | موظف | |
| ٠.٢٠٨ | ١.٢٦٣ | ١٩٩ | ٤.٠٠٩ | ٢٠.٩٠ | عضو هيئة تدريس | تقييم الأداء |
| | | | ٤.١٠٧ | ٢١.٦٤ | موظف | |
| ٠.٥١١ | ٠.٦٥٩ | ١٩٩ | ٤.٥٠٩ | ٢١.٢٤ | عضو هيئة تدريس | المساءلة |
| | | | ٤.٦٩٣ | ٢١.٦٨ | موظف | |
| ٠.٤٦٤ | ٠.٧٣٤ | ١٩٩ | ٢١.٥٥٨ | ١٢٢.٩٨ | عضو هيئة تدريس | مجالات الشفافية الإدارية ككل |
| | | | ٢٢.٤٤٣ | ١٢٥.٣٠ | موظف | |

يتبين من جدول (١٢) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حول جميع مجالات الشفافية الإدارية (القوانين واللوائح – المعلومات وإجراءات العمل – المشاركة في صنع واتخاذ القرارات – الاتصال الإداري – تقييم الأداء – المساءلة) والمجالات ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حول هذه المجالات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الشفافية تعمل على المشاركة الفعلية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحمل المسؤولية في كافة المستويات والمجالات الخاصة بالأعمال الإدارية والأكاديمية كما أنها تركز على مساهمة جميع العاملين في دعم الكلية وحل مشكلاتها.

• ثانياً: بالنسبة لمتغير (عدد سنوات العمل بالكلية):

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية بكلية التربية جامعة الأزهر، والتي تُعزى إلى متغير (عدد سنوات العمل بالكلية) كما في الجدول (١٣):

جدول (١٣) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل بالكلية

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| القوانين واللوائح | بين المجموعات | ٢٦.٤٤٦ | ٢ | ١٣.٢٢٣ | ٠.٨٦٩ | ٠.٤٢١ |
| | داخل المجموعات | ٣٠١٣.٣٧٥ | ١٩٨ | ١٥.٢١٩ | | |
| | المجموع | ٣٠٣٩.٨٢١ | ٢٠٠ | | | |
| المعلومات وإجراءات العمل | بين المجموعات | ٥٣.٢٠٩ | ٢ | ٢٦.٦٠٤ | ١.٥٦٧ | ٠.٢١١ |
| | داخل المجموعات | ٣٣٦٢.٢٩٤ | ١٩٨ | ١٦.٩٨١ | | |
| | المجموع | ٣٤١٥.٥٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| المشاركة في صنع واتخاذ القرارات | بين المجموعات | ٩٣.٥١٤ | ٢ | ٤٦.٧٥٧ | ٢.١٦١ | ٠.١١٨ |
| | داخل المجموعات | ٤٢٨٤.٤٥٦ | ١٩٨ | ٢١.٦٣٩ | | |
| | المجموع | ٤٣٧٧.٩٧٠ | ٢٠٠ | | | |
| الاتصال الإداري | بين المجموعات | ٢٥.٣٣٣ | ٢ | ١٢.٦٦٧ | ٠.٩٨٨ | ٠.٣٧٤ |
| | داخل المجموعات | ٢٥٣٧.٥٧٢ | ١٩٨ | ١٢.٨١٦ | | |
| | المجموع | ٢٥٦٢.٩٠٥ | ٢٠٠ | | | |
| تقييم الأداء | بين المجموعات | ١٥.٧١٨ | ٢ | ٧.٨٥٩ | ٠.٤٧٦ | ٠.٦٢٢ |
| | داخل المجموعات | ٣٢٧١.٧١٥ | ١٩٨ | ١٦.٥٢٤ | | |
| | المجموع | ٣٢٨٧.٤٣٣ | ٢٠٠ | | | |
| المساءلة | بين المجموعات | ٣٣.٤١٩ | ٢ | ١٦.٧٠٩ | ٠.٧٩٦ | ٠.٤٥٢ |
| | داخل المجموعات | ٤١٥٥.٣٠٨ | ١٩٨ | ٢٠.٩٨٦ | | |
| | المجموع | ٤١٨٨.٧٢٦ | ٢٠٠ | | | |
| مجالات الشفافية الإدارية ككل | بين المجموعات | ١٢١٧.٧٠٤ | ٢ | ٦٠٨.٨٥٢ | ١.٢٧٤ | ٠.٢٨٢ |
| | داخل المجموعات | ٩٤٥٩٩.٥٠٠ | ١٩٨ | ٤٧٧.٧٧٥ | | |
| | المجموع | ٩٥٨١٧.٢٠٤ | ٢٠٠ | | | |

يتبين من جدول (١٣): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حول جميع مجالات الشفافية الإدارية (القوانين واللوائح - المعلومات وإجراءات العمل - المشاركة في صنع واتخاذ القرارات - الاتصال الإداري - تقييم الأداء - المساءلة) والمجالات ككل تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالكلية حيث جاءت قيمة (ف) على الترتيب (٠.٤٧٦ - ٠.٧٩٦ - ٠.٨٦٩ - ٠.٩٨٨ - ١.٥٦٧ - ٢.١٦١) وهي قيم غير دالة إحصائياً مما يعني اتفاق أفراد العينة أصحاب الخدمة (أقل من ١٠ سنوات ومن ١٠ إلى ٢٠ سنة وأكثر من ٢٠ سنة) بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حول هذه المجالات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية بالكلية والكشف عن كافة قوانينها ومعلوماتها يعد وسيلة لتشكيل الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو الكلية بغض النظر عن سنوات عملهم بها، وهو الأمر الذي يعزز الشعور الموحد للعاملين بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة.

• نتائج البحث :

- أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- ◀ جاءت واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في المجالات ككل (القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (٣.١٧) وبانحراف معياري (٠.٥٦١).
 - ◀ وجاء مجال (القوانين واللوائح) بالترتيب الأول؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٣٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٦٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة، -وجاء مجال (المعلومات وإجراءات العمل) بالترتيب الثاني؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٢٦)، وبانحراف معياري (٠.٦٨٨) وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ◀ وجاء مجال (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) بالترتيب الثالث؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٢١)، وبانحراف معياري (٠.٦٦٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ◀ كما جاء مجال (الاتصال الإداري) بالترتيب الرابع؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.١٩) وبانحراف معياري (٠.٥٩٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة.
 - ◀ كما جاء مجال (المساءلة) بالترتيب الخامس؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٠٥)، وبانحراف معياري (٠.٦٤٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

◀◀ وجاء مجال (تقييم الأداء) بالترتيب السادس والأخير؛ إذ بلغ متوسط استجابات اعضاء هيئة التدريس والموظفين على هذا المجال ككل (٣.٠٢) وبانحراف معياري (٠.٥٧٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حول جميع مجالات الشفافية الإدارية (القوانين واللوائح - المعلومات وإجراءات العمل - المشاركة في صنع واتخاذ القرارات - الاتصال الإداري - تقييم الأداء - المساءلة) والمجالات ككل تعزى لتغيري المسمى الوظيفي، وسنوات العمل بالكلية.

• توصيات البحث :

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج، والإطار النظري للبحث فإنه من الضروري العمل على زيادة ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في جميع مجالات الشفافية الإدارية على النحو التالي:

• مجال القوانين واللوائح:

◀◀ العمل على تنمية الشفافية الإدارية في القوانين واللوائح عن طريق الاستمرار في توضيح أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل بالكلية، ومراعاة قدرات العاملين عند إصدار القواعد التنفيذية للعمل، ونشر لوائح العمل الداخلية على الموقع الإلكتروني للكلية، وتطبيق القوانين واللوائح على الجميع استناداً لمبدأ العدالة التنظيمية، وإطلاع العاملين بها على القوانين واللوائح الإدارية فور صدورهما، وتحديث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل.

• مجال المعلومات وإجراءات العمل:

◀◀ العمل على تبسيط إجراءات العمل وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية وسهولة إيصال المعلومات من إدارة الكلية للعاملين والتغذية العكسية عن طريق الاستمرار في تقبل اقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها الكلية، وإصدار أدلة إرشادية توضح إجراءات العمل، وإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب، والعمل على زيادة مشاركة العاملين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر.

◀◀ ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته عن طريق تقديم معلومات واضحة تخلو من الزيادة والتكرار، والمحافظة على سرية المعلومات التي يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة.

• مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

◀◀ العمل على زيادة الثقة بين إدارة الكلية والعاملين عن طريق منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار.

◀ ضرورة اصدار قرارات تتناسب مع امكانيات الكلية وقدرات العاملين بها وتوزيع مهام تنفيذ القرار على العاملين دون تحيز، ومراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار، والبعد عن القرارات ذات الفكر المتحيز، والإعلان عن القرارات التي تتخذ بصورة واضحة، والعمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.

• مجال الاتصال الإداري:

◀ العمل على توفير بيئة تنظيمية تسهل عملية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية بالكلية عن طريق الاستمرار في توفير قنوات اتصال خاصة بالشكاوى هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين والطلاب.

◀ ضرورة تبني نظام اتصال مفتوح بين العاملين والوحدات التنظيمية بالكلية ونشر البيانات والإحصاءات بكل شفافية، واستخدام التقنيات الحديثة في الاتصال لسرعة تبادل المعلومات بين كافة مستوياتها الإدارية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.

• مجال المساءلة:

◀ توفير البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة لزيادة ممارسة الشفافية في الكلية عن طريق تطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية، وبناءً على معلومات موثوقة.

◀ ضرورة تدرج العقوبة تبعاً ل تكرار المخالفة ونوعها، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالكلية، ومحاسبة المقصرين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وإعلان إجراءات نظام المساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للكلية وتحديث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل.

• مجال تقييم الأداء:

◀ العمل على تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، والإحساس بالعدالة من خلال تطبيق الشفافية في تقييم الأداء عن طريق الاستفادة من تقارير تقييم الأداء لتحفيز العاملين، وتوثيق نتائج عملية تقييم العاملين بكل دقة.

◀ ضرورة تبني معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين بالكلية، وتوضيح معايير تقييم الأداء لهم، وإطلاعهم على نتائج تقييم الأداء، والبعد عن الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم، والسماح للعاملين بتقييم أداء الكلية بكل شفافية.

• بحوث مقترحة :

في ضوء نتائج وتوصيات البحث الحالي، يقترح الباحثان:

◀ إجراء دراسات ميدانية مشابهة على كليات الجامعة الأخرى.

◀ إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الإداري بكلية التربية للبنين جامعة الأزهر.

◀ إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين تطوير الاداء بكلليات جامعة الأزهر واستخدام مدخل الشفافية الادارية.

• المراجع :

- أرتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.
- جمهورية مصر العربية (١٩٦١م) القانون رقم (١٠٣). بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها.
- جمهورية مصر العربية. جامعة الأزهر. اللائحة الداخلية لكلية التربية (٢٠٠٨) القاهرة: مكتبة التجربة.
- جمهورية مصر العربية. جامعة الأزهر. إدارة المعلومات والإحصاء. بيان بأعداد هيئة التدريس والموظفين بكلية التربية بالقاهرة في العام الدراسي ٢٠١٦/ ٢٠١٧ م.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) وثيقة الدستور. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية. مادة ٢١.
- جوهر، علي صالح؛ ورضوان، وائل وفيق (٢٠١٣) المساءلة واصلاح التعليم توجهات عالمية وتطبيقات عربية. القاهرة: المكتبة العصرية.
- حرب، نعيمة محمد (٢٠١١) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الحربي، محمد (٢٠١٢) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج ١. ٦٤. ص ٣٠٨ - ٣٤٠.
- الحربي، نيفين حامد (٢٠١١) الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الحسن، مي محمد محمود (٢٠١٠) درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس. جامعة النجاح الوطنية.
- الحشاش، خالد سعد (٢٠١٤) درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- دعبيس، منال فؤاد (٢٠٠٤) مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد. الأردن. العربية للعلوم الامنية. الرياض.
- الديق إبراهيم (٢٠٠٥) استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل. جمهورية مصر العربية. المنصورة: أم القرى للترجمة والتوزيع.
- الراشدي، سعيد (٢٠٠٧) الإدارة بالشفافية. الأردن. عمان: دار كنوز المعرفة.
- السبيعي، فارس بن علوش (٢٠١٠) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الادارية جامعة نايف.

- سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠١٤) التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الاسكندرية. مجلة الدراسات التربوية والانسانية بكلية التربية جامعة دمنهور. مج ٦. ٢٤ ص ص ١٨١ - ٢٤١.
- الشمري. سالم (٢٠٠٩) درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة اليرموك. إربد.
- الشواروة، زبيدة محمد (٢٠٠٩) درجة ممارسة الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- الصاوي، محمد وجيه (٢٠٠٩) المؤلف والمختلف بين جامعة الأزهر والجامعات الأخرى. المؤتمر السابع عشر: التعليم في العالم الاسلامي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الصراف، عباس؛ وحزيون، جورج (٢٠١١) المدخل إلى عالم القانون. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، محمد عمر (٢٠١٠) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٦٣. ١ ص ص ٦٣ - ٩٤.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢) نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- طعمة، حسن ياسين (٢٠١٠) نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي. عمان: دار الصفاء للتوزيع والنشر.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- العمري، مشرف علي عبد الله (٢٠١٣) درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- علام، محمد تركي مرسي (٢٠١٤) ممارسة الشفافية وتدعيم عملية صنع القرار في المنظمات في الحكومية: دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر. ٥٣. ٣٧٤ ص ص ١٤٤٣ - ١٤٧٦.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وادريس وائل محمد صبحي (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي كامل. ط٢. عمان. دار وائل للنشر.
- الفاضل، محمد محمود (٢٠١١) تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٧) التنظيم وإجراءات العمل. ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠) التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، إبراهيم؛ والزيات؛ أحمد؛ وعبد القادر حامد؛ والنجار، محمد (٢٠٠٤) المعجم الوسيط. ط٤. القاهرة: مكتبة الشرق الدولية.

- المشاقبة، بسام عبد الرحمن (٢٠١٤) معجم مصطلحات العلاقات العامة. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون.
- محمد، عبد الفتاح فرج (٢٠١٤) متطلبات تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) لتحسين الأداء الإداري بكلية التربية (جامعة الأزهر) دراسة استطلاعية، التربية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مصر. ١٥٨٤، ج٣ ص ٥٧٧-٦١٧.
- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (٢٠١٠). لسان العرب. المجلد (٩). ط ٣. بيروت: دار صادر.
- Bhosale, G. A., & Kamath, R. S. (2013). Fuzzy inference system for teaching staff performance appraisal. International journal of computer and information technology. No.3.Vol.2.PP. 381-385.
- Broder, E. (2014). Transparency: A Concept Analysis in the Context of Fiscal Transparency in Canadian Healthcare, UN published Doctoral Dissertation. University of British Columbia Okanagan
- Buckwalter, Neal D. (2010) Transparency: A Search for Clarity, Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management. Held in Omaha, Nebraska, October 26-27
- Egorov, E. E., Lebedeva, T. E., Bulganina, S. V., & Vasilyeva, L. I (2015): Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives, International Education Studies; . No.5, Vol.8 , PP. 191-204
- Florez-Parra, J. M., Lopez-Pérez, M. V., & Lopez-Hernandez, A. M. (2016). Transparency and its determinants at Colombian universities. Higher Education Research & Development. PP .1-14
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross- national comparative experiment. Public Administration Review. NO.4. VOL.73.PP. 575-586
- Jabnoun, Naceur, (2015),"The influence of wealth, transparency, and democracy on the number of top ranked universities", Quality Assurance in Education, Vol. 23 Iss 2. pp. 108 – 122
- Stair, M. and Reynold, G.,(2010) Principles of Information Systems, 9th Ed, Boston, USA, Electronic Version, <http://books.google.com/books>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. Management-Journal of Contemporary Management Issues.NO.1.Vol. 18. PP. 103-118.

- Hazelkorn, E. (2012). European “transparency instruments”: driving the modernization of European higher education. In European Higher Education at the Crossroads. Springer. Netherlands. pp. 339-360.

