

التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
فى كلية التربية جامعة الإسكندرية

إعداد

د. السيدة محمود إبراهيم سعد
المدرس فى قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الإسكندرية

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور
المجلد السادس - العدد (٢) - لسنة ٢٠١٤

التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى كلية التربية جامعة الإسكندرية

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

مقدمة:

أثر كثير من المتغيرات العالمية فى أداء المؤسسات؛ مما أدى إلى ضرورة تغيير أنماط الإدارة، وأساليبها؛ حيث صارت تلك المؤسسات تتعامل مع بيئة مفتوحة، تؤثر فى أدائها المتغيرات التكنولوجية المتقدمة، والثورة المعلوماتية، وتطور الاتصالات، والتوجه العالمى نحو الجودة والتميز، والمنافسة المحلية، والعالمية، وإعادة هيكلة المنظمات، واستثمار الطاقات البشرية الموجودة بها.

وقد فرضت مثل هذه المتغيرات على المؤسسات المختلفة أن تسعى باستمرار - إلى إعادة تنظيم نفسها، وتطوير أدائها؛ في محاولة منها للتغلب على تحديات البيئة الخارجية، والتكيف معها، والتغلب على ما قد يواجهها من مشكلات داخلية؛ وبخاصة تلك المشكلات المتعلقة بضعف الأداء، والتضخم الإدارى، وسرية الإجراءات الإدارية، وتعقدها، وفقدان الثقة، والتفاهم فى علاقات العمل، وفقدان الاعتراف بحق العاملين فى إبداء آرائهم، أو بوجوب تعرف مطالبهم، وتوقعاتهم؛ وهو الأمر الذى أدى إلى حتمية تبنى مداخل إدارية جديدة، تساعد فى علاج تلك المشكلات وغيرها من جهة، وتحقق -فى الوقت ذاته- الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة من جهة أخرى.

وفى هذا السياق، تأتي الشفافية؛ كأحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة للإصلاح، والتطوير المؤسسي؛ حيث تركز على كشف الحقائق، وإجراء النقاش حولها، كما أنها تعد حقا من حقوق العاملين تجاه الإدارة، وأحد الضمانات الرئيسة لتعزيز الديمقراطية فى المؤسسات؛ وبخاصة التعليمية منها؛ فهي تركز على وضوح التشريعات، وسهولة فهمها واستقرارها، وانسجامها، وموضوعيتها،

ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها؛ وفقاً للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية؛ بما يتناسب مع متطلبات العصر، فضلاً عن تيسير الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها؛ بحيث تكون متاحة لجميع العاملين (أبو قعود، ٢٠١١: ١٧٣).

ولعل أهمية الشفافية الإدارية - كمدخل إداري حديث للإصلاح، وتطوير الأنشطة، والممارسات الإدارية، وتحقيق التميز التنظيمي - تنطلق من طبيعة التطورات، والمفاهيم الاجتماعية، والعلمية، والتقنية المحيطة بالمؤسسات التعليمية، والتي تكاد تجزم بأن الإدارة بالشفافية لم تعد خياراً، ولا رفاهية، يمكن الاستعانة بها، أو الاستغناء عنها تبعاً للظروف؛ وإنما صارت ضرورة، ومطلباً حيث تأتي ضرورتها - بالدرجة الأولى - من أهميتها في إتاحة، ونشر المعلومات التي تتعلق بكافة أنشطة المؤسسة التعليمية، بل و ضرورة حتمية لكي يستمر أي مسئول إداري في منصبه، وفي الوقت ذاته - مطلب نادى به المؤتمرات المحلية، والإقليمية، والدولية، و كافة أشكال الخطاب الرسمي وغير الرسمي، والمواثيق الأخلاقية المتعددة التي صدرت عن مؤسسات، وجهات موثوق فيها.

ومن ثم، يجب على جميع المؤسسات الأخذ بمبادئ الشفافية الإدارية، وترسخها؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة، تعالج عديد من المشكلات الإدارية؛ كالغموض في القوانين، واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتيسير الإجراءات؛ لمكافحة الفساد الإداري (حرب، ٢٠١١: ٤)، وعلى صعيد المؤسسات التعليمية، بما فيها المؤسسة الجامعية أكد (برير، ٢٠٠٩: ١٦٥) أنه لا بد من أن تكون كل الإدارات التعليمية التي تدير الشأن التعليمي العام؛ شفافة وواضحة؛ بحيث تكون البيانات، والمعلومات، والحقائق متاحة للبحث والمساءلة، والمحاسبة لدى كافة المستويات الإدارية.

وفي الإطار ذاته أكد (Adnett, Slack, Bowers-Brown, 2011:13) أنه يمكن الحكم على شفافية الإدارة الجامعية عندما تكون عادلة في تطبيق نظم

القبول، واختيار الطلاب وفق معايير محددة، واستخدام أساليب موثوقة، وموضوعية، وتيسير الإجراءات الإدارية أمام المتقدمين، والتركيز على الهياكل، والعمليات التنظيمية، والتزام جميع القيادات بالشفافية؛ بدءاً من رؤساء الجامعات وانتهاءً برؤساء - مجالس - الأقسام الأكاديمية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الأقسام الأكاديمية تعد الوحدات الأساسية للتنظيم الجامعي المنوط بها إدارة، وتنظيم أنشطة البحث، والتدريس، وخدمة المجتمع وتتزايد أهميتها؛ نتيجة لنمو التخصصات العلمية، وتشعبها، وزيادة أعداد الطلاب، وحجم المعرفة، وتأثير أعضاء هيئة التدريس في تنمية السياسة الجامعية، وهو ما يستلزم ضرورة وجود هذه الأقسام (الدهشان، السيسى، ٢٠٠٥: ١٦)؛ لذا يقع على عاتق الأقسام الأكاديمية الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعة، الممثلة في نشر المعرفة، وتنميتها؛ عن طريق البحث، وتطبيقها في خدمة المجتمع، فضلاً عن تلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من الطلاب؛ وهو ما يتطلب - بالضرورة - سياقاً مؤسسياً يتسم بالمحاسبية، والشفافية في آن.

وبذلك يعد القسم الأكاديمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة؛ فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد؛ إذ تتكون كل كلية، أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية؛ يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصاته، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كيانه من الناحية العلمية والإدارية (السيد؛ أميمة، ٢٠٠٢: ٢٢).

ولما كان القسم الأكاديمي هو الوحدة التنظيمية للجامعة - ومن ثم كلما اتسم أدائه بالحيوية والإنتاجية، انعكس ذلك بالإيجاب على الجامعة، وأدائها وتحقيقها لأهدافها - لذا كان الاتجاه نحو العناية بالأقسام الأكاديمية في الجامعات وتطويرها، ولعل رئاسة الأقسام وإدارتها تأتي في مقدمة هذه الاهتمامات، على أساس أنه بصلاحيات الإدارة يكون تغيير القسم؛ ومن ثم تطويره، لذا فهناك ضرورة بأن تمتلك

القيادات مجموعة المهارات اللازمة التي تمكنهم من إدارة مؤسساتهم (حرب، ٢٠١٢: ٣٠٠)؛ وهو ما يفرض - بالضرورة - على رؤساء مجالس الأقسام أن يدركوا أن تلك الأقسام مكونة من أفراد مميزين، ومهنيين؛ وليسوا موظفين، وأنهم يشتركون في تلك الإدارة الأكاديمية؛ يعرفون مسئولياتهم، ويريدون أن يمارسوا حقوقهم، وأعمالهم في مناخ من الحرية الأكاديمية (مطر، ١٩٨٧: ١٤٤)؛ ومن ثم يجب أن تتصف ممارسات رئيس مجلس القسم الأكاديمي بالشفافية، والتواصل - بشكل مستمر، وفعال - مع كافة أعضاء هيئة التدريس داخل القسم، وخارجه، ولا يتعامل معهم بسرية، ويشركهم في كل الأمور المتعلقة بالعمل داخل القسم، ورسم السياسات المستقبلية، وبراعي المرونة اللازمة؛ من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، والتعامل بنزاهة على كافة المستويات، والدرجات العلمية الموجودة بالقسم الأكاديمي. لذا فتوافر الشفافية صار مطلباً أساسياً للعمليات، والمهارات التي يمارسها رئيس مجلس القسم الأكاديمي في الكليات، والمعاهد بالجامعات المختلفة؛ للوصول الى مستوى أداء حضارى، ومميز، يسهم في تحسين الأنشطة المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والباحثين، والطلاب؛ فالشفافية - بذلك - تعد مدخلاً متطوراً لمعالجة عديد من المشكلات المهنية والفنية والإدارية التي تواجهها الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

وبناء على ما سبق فالباحث الراهن يركز على دراسة أبعاد الشفافية الإدارية لدى رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية، ومدى التزامهم بها؛ كونهم حلقة الوصل بين القسم وأعضاؤه، والإدارة العليا للكلية - الممثلة في العميد والوكلاء - ومن ثم الإدارة الجامعية الممثلة في رئيس الجامعة، ونوابه؛ فهو - بذلك - حلقة وصل مهمة تؤثر في نوعية الممارسات الإدارية، والقيادية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث تنعكس شفافية سلوكياته وممارساته الشخصية والمهنية والخلقية، وأساليب إدارته للقسم - بالضرورة - على أعضاء هيئة التدريس في قسمه، بل وفي الأقسام الأخرى، و الهيئة المعاونة، والباحثين، والطلاب؛ ومن ثم

المجتمع الأكاديمي والعلمي ككل.

مشكلة البحث:

يعد مفهوم الشفافية قديماً حديثاً، إلا أن العناية به تزايدت - في هذه الفترة- في الخطاب الرسمي؛ رغبة في رفع مستوى الجامعات بكافة تخصصاتها، وتعزيز دورها، وتفعيل المساءلة الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري؛ لذا أثار موضوع الشفافية الإدارية كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة التربوية؛ للبحث في طيات الموضوع، مثل: (المصرى، ٢٠٠٧) (حرب، ٢٠١١)، (عريبات، ٢٠١١)، (العمري، ٢٠١٢)، (الحري، ٢٠١٢) والقاء الضوء على مضموناته المتعددة؛ سعياً إلى توفير سبل، وممارسات، ترقى بالمؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعات.

وعلى الجانب الآخر يتمحور الدور الرئيس، والهدف الأساس للقيادات الجامعية حول اتخاذ القرارات التي من شأنها إحداث التغيير المنشود في كافة مستويات الإدارة الجامعية، والارتقاء بالإجراءات التي تزيد مساحة الرضا بين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس؛ من خلال تحقيق حاجاتهم، وتشجيعهم ومكافأتهم على الإنجاز، والإبداع؛ وهذا لا يأتي إلا بالوضوح، والإفصاح والشفافية؛ فالأسلوب القيادي لرئيس القسم وما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية، أو ديكتاتورية كل ذلك يؤثر - بلا شك- في ممارسات أعضاء هيئة التدريس، وأداءاتهم في العمل الأكاديمي، والبحثي (إسماعيل، ٢٠١١: ١١٧).

إلا أن الواقع يشير إلى ضعف ممارسة الشفافية الإدارية؛ فعلى مستوى الدول العربية أكد تقرير "البنك الدولي" (٢٠٠٣: ٧١)، ودراسة (Ashour, 2004:31) ودراسة (فريحات، ٢٠١١: ١١٠). أن قيادات القطاع الخدمي الحكومي تحتاج إلى مزيد من ممارسة الشفافية، وعلى مستوى الجامعات المصرية أكدت نتائج دراسة "جمال الدين؛ كمال" (٢٠١١: ٩) أن تلك الجامعات تفتقر إلى مثل هذا النوع من الإدارة الذي يعتمد على تشجيع الإنجاز البناء، والإبداع في ظل مبادئ الحرية،

والديمقراطية، والشفافية.

وعلى مستوى كلية التربية جامعة الإسكندرية؛ فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات الإمبريقية (حرب، ٢٠١٢: ٣٥٦) التى أجريت على رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية؛ إلى أن إجراء رئيس القسم الحوار الديمقراطى جاء فى الترتيب قبل الأخير فى محور احترام رأى الأعضاء، وتقديره؛ وهذا يفسر شعور الأعضاء بفقدان الثقة فى الإدارة؛ وبالتأكيد يتناقض ذلك مع متطلبات التحول الديمقراطى الذى يشهده المجتمع المصرى؛ وهو ما يعد من المظاهر الأساسية لغياب الشفافية الإدارية.

في ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى كلية التربية جامعة الإسكندرية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس الفكرية والنظرية للشفافية الإدارية؛ كما حددتها كتابات الفكر الإداري والتربوي؟

٢- ما أبعاد الشفافية الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية؟

٣- ما مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية المعلومات - شفافية التفويض - شفافية إدارة الاجتماعات - شفافية إجراءات العمل) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية، وغير التربوية فى كلية التربية جامعة الإسكندرية؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بشأن مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية المعلومات - شفافية التفويض - شفافية إدارة الاجتماعات - شفافية

إجراءات العمل)؛ يمكن أن تعزى إلى التخصص: تربوي/غير تربوي؟

٥- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل التزام رؤساء مجالس الأقسام

الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية فى كلية التربية جامعة الإسكندرية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١-تعرف ماهية الشفافية الإدارية.
- ٢-تحديد أبعاد الشفافية الإدارية لدى رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية.
- ٣-تعرف مراحل تطبيق الشفافية الإدارية فى المؤسسة الجامعية.
- ٤-رصد واقع التزام رؤساء الأقسام التربوية، وغير التربوية فى كلية التربية جامعة الإسكندرية بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٥-التوصل إلى مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي يمكن -من خلالها- رفع درجة التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الراهن من:

الأهمية النظرية:

- حدائثة تناول موضوع الشفافية الإدارية بشكل علمي منهجي منظم نسبيا؛ حيث يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر، ويمكن الاستفادة منه فى تطوير الإدارة الجامعية.
- تركيز مجالات علمية عديدة على دراسة الشفافية الإدارية؛ كالإدارة العامة والعلوم الاقتصادية، والشئون المالية، والسياسية والاجتماعية، وغيرها؛ مقابل ندرة دراسته نسبيا فى مجال الإدارة التربوية.
- أهمية موضوع الشفافية الإدارية ذاته؛ حيث تعد مقياساً لعدد من المشكلات الإدارية التى تتعرض لها المؤسسات التعليمية؛ نتيجة لتمسك متخذى القرار بالأساليب التقليدية التى تعتمد على التسلط، والدكتاتورية، وفرض

الرأى؛ بدلاً من المشاركة، والتحفيز، والديموقراطية.
أن هناك رابطاً بين النزاهة والشفافية والمساءلة في القطاع العام، والبيئة
المؤسسية التي يعمل فيها الأفراد، وأن ممارسة القيادات للشفافية يقضى
على الفساد بأشكاله المختلفة.

الأهمية التطبيقية:

١- يمكن لنتائج هذا البحث أن تفيد القيادات الجامعية الأكاديمية -على مختلف
مستويات التنظيم الجامعي- في تعرف فجوات الأداء، وسبل التغلب عليها؛
فيما يتعلق بممارسة الشفافية.

٢- يقدم هذا البحث التغذية الراجعة؛ من خلال نتائجه الميدانية لوزارة التعليم
العالي- بما فيها صانعو السياسة، ومتخذو القرار- عن واقع ممارسة أبعاد
الشفافية الإدارية؛ ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لرفع درجة الالتزام بها.

مصطلحات البحث:

الشفافية الإدارية: Administrative Transparency

الإلتزام بالمبادئ العلمية، والمهنية، والخلقية، قولاً، وعملاً، وما يتطلبه ذلك من
الإفصاح عن المعلومات، ونشر التعليمات، وموضوعية الإجراءات، والتعاملات،
والوضوح في ممارسات رئيس القسم بعض مهاراته الإدارية؛ ما يترتب عليه تيسير
إجراءات العمل، والتواصل مع مختلف المستويات الإدارية؛ وفقاً للقوانين، والقوانين
المنظمة للعمل في الجامعات (سعادة، ٢٠٠٣: ٧٥).

ويمكن تعريفها إجرائياً في البحث الراهن؛ بأنها: الأنشطة الإدارية والفنية التي
يمارسها رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية التربوية وغير التربوية في كلية التربية،
بجامعة الإسكندرية؛ وتشمل شفافية: المعلومات، والتفويض، وإدارة الاجتماعات،
وتيسير إجراءات العمل، والإفصاح المتعمد من رئيس القسم الأكاديمي عن كل ما
يهم أعضاء هيئة التدريس أكاديمياً، ومهنياً، وبحثياً.

رئيس مجلس القسم الأكاديمي: Academic Department Chair

يعرف القسم الأكاديمي Academic Department بأنه: " ذلك التنظيم الذى يشكل وحدة علمية، وإدارية أساسية فى الكلية، أو الجامعة، ويتضمن مجموعة من الدارسين، والباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، والتي تعد مستقلة نسبياً، ومسئولة عن التعليم، والبحث العلمى فى ميدان، أو تخصص معرفى معين (محمود؛ البحيرى، ٢٠٠٩: ٢٦).

ورئيس القسم قائد لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ولجميع رؤوسيه من العاملين؛ ولذلك يجب أن تكون مؤهلاته، ومهاراته الإدارية، والأكاديمية، والتربوية مقنعة، وواضحة لمن يقودهم ليستطيع قيادتهم، ولكي يستطيع التأثير فيه، وتوجيههم، ويتولى رئيس القسم الإشراف المباشر على فاعليات قسمه، وأنشطته، ويمارس التخطيط لها، ويضع برامج تنفيذها، ويوفر الموارد اللازمة إياها، ويتابع مستويات تحقيق أهدافها، وقيمتها (العتيبي، ١٤٣٥: ١٧).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل إدارة الجامعة؛ ليكون المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم الأكاديمي، وإدارة شؤونه الفنية، والإدارية، والبحثية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يدرس فى أحد فروع المعرفة العلمية المتخصصة فى كلية التربية جامعة الإسكندرية.

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على قياس التزام رؤساء مجالس الأقسام

الأكاديمية (التربوية، غير التربوية) بأبعاد الشفافية الإدارية، وقد حددها

البحث فى الأبعاد التالية:

- المعلومات: لأن من حق عضو هيئة التدريس الوصول إلى البيانات، والاطلاع على المعلومات التى تعمل على تنميته أكاديمياً، ومهنياً وبحثياً؛

فلا يمكن الحديث عن الشفافية دون الحديث عن شفافية المعلومات.

- إدارة الاجتماعات: فهى تعد أحد الأنشطة المهنية، والاجتماعية الأساسية

لرئيس القسم الأكاديمي؛ والذي يمثل فيها المحور الرئيس. كما أن

الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال المهمة التي تجرى مزاولتها داخل القسم الأكاديمي، وخارجه، كما أن اجتماعات مجلس القسم يتخذ فيها قرارات مهمة، ومصيرية في حل مشكلات العمل، والحصول على البيانات، والمعلومات؛ لاتخاذ القرارات، ورسم الخطط، والاسراتيجيات، وتبادل وجهات النظر مع أعضاء مجلس القسم.

- **التفويض:** من منطلق أن رئيس القسم لايمكنه أداء جميع أعمال القسم بمفرده؛ فلا بد من أن يفوض بعضاً من مهامه إلى أعضاء هيئة التدريس؛ على أن يكون ذلك بمنتهى الموضوعية، والنزاهة.

- **إجراءات العمل:** فلا بد من أن تكون إجراءات العمل الإداري، وآلياته في القسم الأكاديمي واضحة، ومعلنة للجميع؛ بحيث لا تكلف كثيراً من الوقت، والجهد.

ويتضح مما سبق أن أبعاد الشفافية الإدارية - التي سبق ذكرها- في الجامعات مرتبطة بعدد من الجوانب الإدارية، والأكاديمية المهمة لعمل رئيس مجلس القسم الأكاديمي، التي يمكن -من خلالها- قياس مستوى الشفافية في الجامعات، وأهم الجوانب المرتبطة بها.

٢- **الحدود المكانية:** كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

٣- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤.

٤- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية، وغير التربوية بجميع درجاتهم العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) في كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

منهج البحث:

استخدم البحث الأسلوب المسحي ، الذي اعتمد على الوصف، وجمع البيانات؛ وهو من أكثر أغراض المنهج الوصفي؛ عن طريق الحصول على المعلومات من عينة من الأفراد بشكل مباشر؛ والذين يطلق عليهم "المستجيبون"، والأداة

المستخدمة فى الحصول على البيانات فى البحوث المسحية هى -غالبا- الاستبيان (أبوعلام، ٢٠٠٤: ٢٤٣).

الإطار النظرى

أولاً: طبيعة عمل رئيس مجلس القسم الأكاديمى:

تعددت البحوث، والدراسات التى تناولت وظائف الأقسام الأكاديمية، ويكاد يكون هناك شبه إجماع على أن الأقسام الأكاديمية تدرج تحت أربعة عناوين رئيسية، أوجزها "المصرى" (٢٠٠٧) فى الآتى:

١-التدريس فى المرحلة الجامعية.

٢-اختيار طلاب الدراسات العليا، وتنميتهم.

٣-البحث العلمى.

٤-خدمة المجتمع.

وتتبع أهمية دور رئيس مجلس القسم فى اتخاذ القرارات الأكاديمية؛ فى ضوء إعطاء أولوية للمجالس الجامعية فى اتخاذ القرارات تصاعدياً؛ بدءاً من مجالس الأقسام؛ حيث يختص - القسم الأكاديمى - بالنظر فى جميع الأعمال العلمية، والدراسية، والإدارية، والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص فى رسم السياسة العامة للتعليم، والبحث العلمى فى القسم، ووضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات فى القسم، وتحديد المقررات الدراسية التى يتولى القسم تدريسها، وتحديد محتواها العلمى، ووضع خطة البحوث، وتنسيقها، وتوزيع الإشراف عليها، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس، وندبهم، ونقلهم، وإعارتهم، وإيفادهم فى مهمات، ومؤتمرات علمية، وندوات، أو حلقات دراسية، واقتراح توزيع الدروس، والمحاضرات، والتمرينات العلمية، والانتداب من القسم واليه، ومناقشة التقرير السنوي لرئيس مجلس القسم، ومتابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم، والبحوث فى القسم (جمال الدين، كمال، ٢٠١١: ١٠).

وأكد "عبد الرزاق" (١٩٩٥: ١٢) ذلك؛ حيث ذكر أن رئيس القسم الأكاديمى يحتل

موقفاً محورياً بالغ الأهمية في التعليم الجامعي؛ حيث يقدر أن حوالي (80 %) من القرارات الجامعية تُتخذ داخل الأقسام، كما يعد موقع رئيس القسم المدخل الأول، والمهم إلى التسلسل الهرمي الأكاديمي الجامعي، ويعمل كحلقة وصل ضرورية بين القسم الأكاديمي من جهة، والهرم الإداري للكلية والجامعة من جهة أخرى، ينقل وجهة نظر القسم للإدارة العليا ويوضحها من جهة، وينقل وجهة نظر الإدارة، ويفسرها لأعضاء هيئة التدريس في قسمه من جهة أخرى؛ حيث يؤدي رئيس القسم دوراً يُطلق عليه (Swivel Effect)؛ وهو ما يشار إليه بمصطلح الدوران في موقع وسط بين ولائه لأعضاء هيئة التدريس من ناحية، وولائه للإدارة، والمؤسسة الأكاديمية الجامعية من ناحية ثانية؛ مما قد يشكل لديه نوعاً واضحاً من الصراع ضمن التركيبة الداخلية للقسم، والتركيبة الخارجية للمؤسسة الجامعية.

ويختلف الدور الإداري، والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي الجامعي؛ بناءً على مجموعة من العوامل؛ يتمثل أهمها في: عدد أعضاء هيئة التدريس الملحقين بالقسم، وتنوع البرامج الأكاديمية التي يطرحها، وعدد الطلاب الذين يلتحقون بالتخصص، وعدد المقررات التي يشرف عليها، ونوع الأنشطة العلمية، واللجان التخصصية، وعدد المختبرات، والأجهزة، والمعارض المتوفرة، ونوع الاستشارات، والخدمات التي يشترك فيها أعضاء هيئة التدريس التابعون للقسم في المجتمع المحلي.

يراجع رئيس مجلس القسم الأكاديمي أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ويقيم البرامج الأكاديمية، وتختلف أدواره؛ طبقاً لطبيعة عمل الأقسام، وتخصصاتها المختلفة؛ وعليه فمن الضروري أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهامه (University of Alberta, 2006:4) حيث تتمثل المهارات الإدارية في قدرة رئيس مجلس القسم الأكاديمي على فهم عمله، وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، فضلاً عن معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به، وعلاقته بأعضاء هيئة التدريس، والطلاب،

والباحثين، والموظفين؛ إذ إنه- في ضوء تلك العلاقات- تتحدد نشاطاته، ومهامه القيادية بما يتواءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم (كنعان، ٣٣٠: ١٩٩٢).

وبما أن نجاح رئيس القسم في أداء مهامه الإدارية، والأكاديمية-ومن ثم نجاحه في تحقيق أهداف قسمه؛ ومن ثم كليته، وجامعته يتوقف بدرجة أساسية على مدى إلمامه ومعرفته بهذه المهام، ويتوقف ذلك على مدى وجود وصف وظيفي واضح ومكتوب لطبيعة عمل رئيس مجلس القسم الأكاديمي، ومهامه (الحجيلي، ٢٠١٠: ٦٣).

فلا بد من أن يمتلك القدرة على إنجاز العمل الإداري المطلوب يدوياً، أو فكرياً، على النحو الذي يحقق أهداف العمل بالقسم الأكاديمي، وكثيراً ما تكون متداخلة؛ لكن هناك بعض المهارات الأساسية التي لاغنى لرئيس القسم عن امتلاكها؛ وهي: التعامل مع المعلومات، والتفويض، وإدارة الاجتماعات، وتيسير إجراءات العمل؛ والتي يتجلى فيها تطبيق الشفافية الإدارية.

ثانياً: الشفافية الإدارية:

١- مفهوم الشفافية الإدارية:

فرضت المتغيرات الحالية على المنظمات أنماطاً من العناصر التي يجب عليها أن تديرها، وتتعامل معها؛ وهو ما يفرض عليها إيجاد نوع من العلانية والشفافية، والوضوح بالنسبة لجميع المعلومات المتعلقة بالممارسات، والعمليات الإدارية؛ بقصد تحسين أداء الأدوار، وتحقيق اتصال جيد، وتناسق بينها (المطيري، ٢٠١٣: ٦١٢).

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي مايزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد - رغم كثرة الحديث عنها- والمتصفح للكتابات الكثيرة التي استخدمت هذا المصطلح يجد أنه على علاقة بمفاهيم عدة: كالمصادقية، أو النزاهة، أو العدل، أو المكاشفة، أو الموضوعية، أو الديمقراطية، أو

المساءلة، أو التمكين، أو الحرية (العمرى، ٢٠١٢: ١٢).

وأكدت "فاخورى" (٨:٢٠٠٩) أن الشفافية قبل أن تكون حالة اقتصادية، أو سياسية، أو إدارية؛ فهي حالة ثقافية، وقيم، وتقاليد اجتماعية؛ وبذلك تتضمن المصادقية، والوضوح، والنزاهة، والثقة، والتمكين، والديمقراطية، والمساءلة، وهي أساس القضاء على الفساد ومحاربتة.

وللشفافية - بصفة عامة - أكثر من اتجاه لدراستها؛ فهناك الاتجاه السياسى، والاجتماعى، والاقتصادى، والإدارى، وفى كل الاتجاهات هى احدى الوسائل الناجحة فى السعى إلى الإصلاح، والعمل على منع الفساد، وتقليل آثاره السياسية، والاجتماعية والاقتصادية والإدارية على المجتمع.

وارتبط مفهوم الشفافية أيضاً - بجميع العمليات الإدارية، ووظائفها، فصار الحديث يدور حول شفافية التخطيط، والتنظيم، والإتصال، وصنع القرار الإدارى، والتفويض، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، كما تم تضمينه تحت مسميات مختلفة مثل: الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة التشاركية، والإدارة بالرؤية المشتركة.

وقد برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية؛ من خلال المشكلات الإدارية؛ ومنها: السرية فى نمط العمل الإدارى؛ إذ يرى كثير من الإدارات أن قضايا العمل قضايا سرية لا يمكن إطلاع الآخرين عليها فضلاً عن وجود نوع من فقدان الثقة، والتفاهم فى علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين فى إبداء آرائهم، أو بوجوب تعرف مطالبهم، وتوقعاتهم (طشة؛ الحوامدة، ٢٠٠٩: ١٦).

وبذلك تكون الشفافية هى: الوضوح، والعقلانية، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد؛ فشفافية القوانين تعنى وضوحها، وبساطة صوغها، وسهولة فهمها، فضلاً عن سهولة الإجراءات التنفيذية، وبساطتها، وعدم تعقيدها، والسماح بالالتفاف

عليها، وطالقتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها (السيبية، ٢٠١٠:١٦).
واتفق كل من "فريجات"؛ و"العمرى" بأنها: مجموعة من السلوكيات، والأداءات، والآليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صناعة القرارات الإدارية، ووضوح القوانين، والتشريعات؛ مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة، والعدالة (فريجات، ٢٠١١:٩٩) و(العمرى، ٢٠١٢:١٠).

وفي السنوات الأخيرة ظهر مصطلح "الشفافية الراديكالية" "radical transparency" الذي أستخدم لوصف الانفتاح؛ ويعنى هذا المصطلح: أن تُجرى جميع العمليات الإدارية بطريقة مثالية بأعلى قدر ممكن من العلانية، والوضوح . (Baltzersen 2010:793).

وبذلك يظهر أن غياب الشفافية الإدارية يؤدي إلى التستر على الممارسات التي تتطوي على المحسوبية، والمحاباة، والواسطة، بل يوفر الحماية، والأمن لأولئك الذين يسيئون استخدام سلطة صنع القرار؛ ومن ثم يتحررون من المساءلة التي من المحتمل أن يمارسها المتضررون من مثل هذا السلوك (Ashour, 2004:5).

٢- مراحل تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك وجهات نظر متباينة حول مراحل تطبيق الشفافية في المنظمات؛ إلا أن ثمة اتفاقاً بشأن تحديد مراحل تطبيق الشفافية؛ يمكن عرضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: فهم السياق الذي تعمل فيه المنظمة:

توفر الديمقراطية في المجتمع من الشروط الأساسية لتطبيق الشفافية؛ فهي تتطلب وجود روح ديمقراطية في الممارسات العملية في الحياة اليومية؛ فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات؛ من خلال القوانين التي تضمن حرية المعلومات، وسهولة الحصول عليها من قبل المواطنين (فاخوري، ٢٠٠٩:٩).

لذا تعتمد الاستراتيجية الفعالة للشفافية أساساً - على دراسة البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛ وهذا يستلزم جمع البيانات، والمعلومات التي تسمح بتحديد العناصر التي تتحكم في اتجاه المنظمة نحو الشفافية، وتقييم كل ما يتعلق بنقاط القوة، والضعف الداخلية (جاد الله، ٧٦٦:٧٦٨، ٢٠١٠).

المرحلة الثانية: بناء الالتزام الإستراتيجي:

بعد تحليل السياق الذي تعمل فيه المنظمة، توضع استراتيجية مقترحة لتطبيق الشفافية في العمل الإداري التي تتناسب واحتياجات المنظمة، فهناك ثلاث استراتيجيات اقترحها (جاد الله، ٢٠١٠، ٧٦٦:٧٦٨)، يمكن طرحها على النحو التالي:

• استراتيجية الحد الأدنى: وتستخدم في حال عدم وجود أي فائدة من تطبيق الشفافية بالنسبة للمنظمة، أو للمتعاملين معها؛ يدفع المنظمة إلى الالتزام بالحد الأدنى الذي تفرضه القواعد، والإجراءات القانونية على المنظمة من معايير الإعلان عن قراراتها.

• استراتيجية الحد المتوسط: وتستخدم في حال إذا كانت المنظمة لا تستجيب للقواعد -فحسب- القانونية، بل إنها تستجيب أيضاً - للتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة، ومحاولة الاستفادة من الفرص الخارجية.

• استراتيجية الحد الأقصى: وتستخدم إذا كانت المنظمة تستجيب لمجموعة أخرى من العوامل الدافعة تجاه تطبيق الشفافية؛ ومن هذه العوامل: بناء الثقة الداخلية، ووضع المنظمة في الميزة التنافسية.

وأوضح (اللوزي، ٢٠٠٠) أن أي استراتيجية للشفافية التنظيمية لابد وأن تعتمد على الأبعاد الآتية:

• قواعد العمل: وتتطلب أن تكون هناك قواعد واضحة، تحترم رسالة المنظمة، وقابلة للتطوير، والتعديل؛ لتصبح يسيرة، وفعالة، ومواكبة التطورات السريعة التي يتصف النظام العالمي الجديد بها، وتشمل هذه القواعد تحديد المهام، وطرائق، ومعايير قياس الأداء، وأساليب المراجعة، والتقييم.

●التطهير: تستند استراتيجية الشفافية التنظيمية إلى أسلوب تشخيص المشكلات، والوقوف على أسبابها؛ ومن ثم اتخاذ الخطوات العلاجية الحاسمة، وهي إبعاد الشخصيات التي تعرقل عمل المنظمة، وهذه العملية تدعى: التطهير الذي لا يقف عند هذا الحد فحسب، بل يجب أن يمتد إلى الأدوات، والمعدات، والأساليب، والسياسات؛ لمواجهة تحديات المستقبل.

●القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: يهدف هذا الأسلوب الاستراتيجي إلى إدخال قيمة السرعة، وإدارة الوقت في ثقافة المنظمة؛ لأن هناك أشكالاً كثيرة لإهدار الثروات في المنظمة.

المرحلة الثالثة: وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ:

ويطلق على هذه المرحلة- مرحلة الانطلاق، والتحرك الذاتي لمركز المسؤولية، والمساءلة؛ ومن أهم المبادئ التي تطبق استراتيجية الشفافية المختارة:

- الإعلان عن الأسباب القانونية، والواقعية للقرارات.
- اتخاذ القرارات في اجتماعات عامة، ومفتوحة مع الالتزام بمضمون الشفافية.
- الإبلاغ عن التجاوزات، وحماية من يكشف عنها؛ حيث يتطلب تطبيق الشفافية على العاملين الامتناع ولا اجتناب المخالفات فحسب؛ ولكن يتطلب -أيضا- الامتناع عن مخالفات الغير.
- وضع نظام فعال للتقارير الإدارية في مجال الشفافية؛ فالعلاقة بين التقارير، والشفافية تبادلية؛ فالشفافية تقود التقارير، والتقارير تدعم الشفافية.

المرحلة الرابعة: قياس النتائج:

تعتمد هذه المرحلة على وضع مجموعة من المعايير التي تمكن من قياس النتائج المترتبة على تطبيق استراتيجية الشفافية، ويمكن تقييم فاعلية استراتيجية الشفافية إذا كانت النتائج المحققة من تطبيقها قابلة للقياس، ويمكن إرسال تقارير

عنها؛ وهذا يستلزم بناء الآليات، والمقاييس التي تسمح للمنظمة بتتبع التقدم تجاه أهداف الشفافية، وغاياتها.

المرحلة الخامسة: التقييم والتعديل:

تحتاج الشفافية إعادة تقييم دورى؛ وفقاً للسياق الذى تعمل فيه المنظمة، وتحديد طبيعة المتغيرات فى البيئة الخارجية للمنظمة، والتي ربما تدفع إلى إعادة تقييم الاتجاه الاستراتيجى للشفافية.

ثالثاً: أبعاد الشفافية الإدارية لدى رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية:

أكد "الأحمدى" (١٣:٢٠٠٧) أن الشفافية الإدارية هى المبادئ ، والاعتقادات التي تؤدي إلى اتباع منهج عمل يرتكز على الوضوح، والمكاشفة في عمل الجامعات وسياستها، وما تقدمه من برامج، وخدمات وفق معايير واضحة. ويتحقق هذا المنهج؛ من خلال مجموعة من الأدوات؛ أهمها: التشريعات والإجراءات الواضحة، والمعلنة، وأدلة سير العمل، وسياسة الباب المفتوح، والخضوع للأجهزة الرقابية، وتطبيق مبدأ المساءلة، ووجود قنوات للتظلم ، وتحديد أسس واضحة في التعيين، والترقية، والحصول على الامتيازات، والحوافز الوظيفية. فضلاً عن ذلك يحتاج تطبيق الشفافية الإدارية إلى شفافية القيادة في المقام الأول؛ فهناك عدد لا يحصى من الصفات يجب أن يتضح من هذه القيادات لمراقبة الشفافية؛ من خلال توافر ثلاثة أركان أساسية؛ هى: وضوح سياسات الإدارة العليا بالمنظمة، والمشاركة فى صنع القرار، والمحاسبية (Jaradat,2012:75).

ومن أهم الأسس المهمة لوظيفة رئيس القسم الأكاديمي - بوصفه قائد القسم - الالتزام بالمبادئ العلمية، والمهنية، والخلقية قولاً وعملاً؛ والتي تعبر - فى مجملها - عن أيسر مبادئ الشفافية، والتي تبدو مؤشراتنا فى عدم التغيير فى رأى بين لحظة وأخرى؛ ولاسيما بعد الاتفاق مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

على قرارات، او أفكار، أو حلول، أو مقترحات، دون أن يكون لهذا التغيير مبررات جوهرية مقنعة؛ مما يفقد رئيس القسم الاكاديمى صفة الثبات والمصادقية فى تعامله مع الآخرين.

وتضيف "دعيبس"(١٦:٢٠٠٤) ضرورة مراعاة التوازن بين الشفافية واللاشفافية، والتمييز بين الشفافية والخصوصية؛ حيث تتعلق الخصوصية بالقدرة الفنية، والقانونية للقائد على اختيار الأفراد أداء مهام تتطلب الحفاظ على السرية؛ وهذا لا يتعارض مع الشفافية الإدارية التى يسعى البحث لتطبيقها؛ حيث إنها لا تتطلب الإفصاح عن أسرار تمس الصالح العام، ولا الأفراد، أو أن الإفصاح يؤدي إلى عرقلة تطبيق التشريعات والأنظمة.

وفى هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن ضرورة ممارسة رئيس القسم الشفافية، لايعنى الإفصاح عن كل مايؤديه رئيس القسم من أعمال، ولا ومهام وإنما نعنى ممارسة الشفافية فى ضوء المبادئ، واللوائح المنظمة للعمل فى الإدارة الجامعية؛ حيث ينبغى على رئيس القسم المحافظة على سرية القرارات التى تتطلب السرية التامة؛ مثل: تشكيل لجان المناقشات العلمية، و ما يتعلق بتحكيم البحوث العلمية، أو الترقيات الأكاديمية، أو التقارير التى تطلبها عمادة الكلية، أو إدارة الجامعة؛ نظراً لطبيعتها، و وظيفتها، و الحاجة الماسة إليها.

يوجد أكثر من تصنيف لأبعاد الشافية تختلف باختلاف المستوى المستوى الإدارى وطبيعة المهام والمسئوليات؛ فيصنفها (Benavides,2006:466) إلى ثلاثة أبعاد على المستوى الشمولى هى: الإنفتاح ، إعادة الهيكلة، الجوانب السلوكية فى الوظيفة، وهذه الأبعاد لا تتحقق إلا إذا تبنى المجتمع مبدأ اليموقراطية، فالأفراد لهم الحق فى معرفة الكيفية التى تدار بها المؤسسات والمعلومات هنا شرط أساسى لإكتمال منظومة الشفافية.

ويمكن تحديد أبعاد الشفافية الإدارية فى ضوء قدرة رئيس القسم على فهم طبيعة عمله، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بطريقة تحقق التوازن بين

أهداف القسم، وإشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، ويتمثل ذلك في مهارة التخطيط الجيد لاتاحة المعلومات، والتفويض السليم للمهام، والتنظيم الأمثل للاجتماعات، وتيسير إجراءات العمل، وهذا ما أكدت مجموعة من الدراسات التي تناولت الشفافية في الجامعات مثل: دراسة (حري، ٢٠١٢) والتي حددت مجالات قياس الشفافية الإدارية في الجامعات في: إجراءات العمل، الأنظمة واللوائح، الإتصال الإداري وتدفق المعلومات، وتقييم الأداء، كذلك دراسة (العمرى، ٢٠١٢) والتي حددت مجالات الشفافية في الجامعات في: الأنظمة والقوانين، والمعلومات، وآليات العمل، وصناعة القرار، والإتصال الإداري، والمساءلة، ودراسة (حرب، ٢٠١١) والتي حددت المجالات في: المعلومات، والإتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، وأخيراً دراسة (Adnett; McCaig; Slack; Bowers-Brown, 2011) والتي حددت مجالات الشفافية في الجامعات في: المعلومات والمشاركة، والعمل الجماعي.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في محاور: إجراءات العمل، وتدفق المعلومات، واختلفت معها في إضافة محوري: التفويض، وإدارة الإجتماعات والتي لم تتناولهما الدراسات السابقة، ويمكن تفصيل أبعاد الشفافية الإدارية لدى رئيس مجلس القسم الأكاديمي - كما حددها البحث - على النحو التالي:

أ - شفافية المعلومات:

رأى "داود" (٢٠٠٣: ١٦٩) أن من ضمن استراتيجيات الشفافية: كيفية استخدام المعلومات؛ لتحقيق أبعادها. ولما كان حق، وحرية الحصول على المعلومات أحد أبعاد الشفافية، فالشفافية تعنى -أولاً، وقبل كل شيء- تدفق المعلومات، وعلاوية تداولها؛ لكي تسهم في تسهيل المهام المطلوبة وتيسير إجراءات العمل.

بل أن حرية تدفق المعلومات ترتبط - في الغالب - بالمنظمات التي تطبق الشفافية الداخلية، أو الشفافية الخارجية بينها وبين المنظمات الأخرى، أو بين بعض المعنيين؛ وهذا التدفق في المعلومات ذو قيمة كبيرة في أن يصبح الأفراد

أكثر اتصالاً، وتحسين كم المعلومات، ونوعها؛ والذي يؤدي - بدوره - إلى قرارات إدارية صائبة. كذلك من أحد أهم طرق تقوية الشفافية في المنظمات إعلان المعلومات غير السارة (Baltzersen , 2010:792)

والجامعات - بوصفها من المنظمات غير الربحية- تؤدي دوراً كبيراً في إنتاج المعرفة؛ حيث تُجمع البيانات التي تسعى إلى إعلام السلوك الإداري، والممارسات، وكذلك تسعى إلى بناء التفاهم بشأن موضوعات الشفافية، والمساءلة، والقدرة على إدارة البيانات، والمعرفة، وإنشاء نظم للمعلومات من شأنها تيسير تدفق المعلومات، وإتاحتها (Appe, Barragán, 2013:606).

فمن حق كل عضو هيئة تدريس الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي يلتزم به الجميع.

ومن المبادئ المهمة الأخرى التي ينبغي على رئيس القسم الأكاديمي الجامعي الالتزام بها: إحاطة أعضاء مجلس القسم بما يدور من موضوعات، وقضايا، ومناقشات في مجلس الكلية يكون لها تأثير في أنشطتهم العلمية، والثقافية المختلفة؛ وذلك بعد التشاور مع عميد الكلية في هذا الشأن، وضرورة الإعلان عن التعميمات الرسمية التي تصل من إدارة الجامعة، وعمادة الكلية؛ كي يطلع عليها أعضاء مجلس القسم باستمرار، ويشاركوا في المناشط، والفاعليات التي تتطلبها هذه التعميمات من وقت لآخر، وإحاطة أعضاء مجلس القسم بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية، والعربية، والدولية، وعناوينها، ومواعيد عقدها، وأهدافها، ومحاورها، وموضوعاتها، وشروط المشاركة فيها؛ وذلك حال وصول أخبار، أو تعميمات عنها، بل وتشجيعهم على المشاركة فيها كي يمثلوا القسم، والكلية، والجامعة خير تمثيل (سعادة، ٢٠٠٣: ٦٩).

ويمكن استنتاج أهم ممارسات رئيس مجلس القسم الأكاديمي في بُعد شفافية المعلومات على النحو التالي:

- يحيط رئيس مجلس القسم الأعضاء علماً بما يدور من موضوعات، وقضايا، ومناقشات في مجلس الكلية.
- يعلن رئيس مجلس القسم عن التعميمات الرسمية الواردة من إدارة الجامعة، وعمادة الكلية؛ ليطلع عليها أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- يحيط رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية، والعربية، والدولية الواردة من إدارة الجامعة.
- يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس صلاحيات الوصول إلى قاعدة البيانات، والمعلومات الموجودة بالقسم في أي وقت.
- يستفيد رئيس مجلس القسم من التكنولوجيا الحديثة في نشر المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.
- يتقبل رئيس مجلس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس، لتطوير العمل بالقسم.
- يقدم رئيس مجلس القسم معلومات تسمح بمقارنة القسم بالأقسام المناظرة في الجامعات الأخرى.
- يحدث رئيس مجلس القسم المعلومات الخاصة بالقسم دورياً.
- المعلومات التي يوفرها رئيس مجلس القسم ملائمة، وتلبي متطلبات العمل.
- يتخذ رئيس مجلس القسم الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات، والمحافظة على أمنها.

ب- التفويض:

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم ، وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولية ، وسبب ذلك أنه لا يستطيع أي من البشر مهما بلغت قدراته القيادية وطاقاته الذهنية أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسه، دون أن يصيبه فتور جسدي أو فكري ولو بعد حين ، الأمر الذي يرغمه على تأجيل أعماله تلك ، مما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري

(الحلو، ٢٠١٠:٧).

لذا يعد تفويض السلطة من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً، واستخدماً في إدارة المنظمات؛ ولتطبيق الأسلوب بشفافية، وموضوعية، لا بد من الرقابة والمتابعة الجيدة للمهمة بعد تفويضها، و اعتماد القواعد العلمية عند التفويض، بالإضافة إلى أن التفويض يعطى الفرصة للعاملين لممارسة حقوقهم المشروعة في العمل، و إعدادهم لتولى الوظائف القيادية في المستقبل (Egea, Buttner,2014:287) من أجل تحقيق رئيس القسم الأكاديمي الجامعي مصالح قسمه ، والكلية التابع إياها؛ فعليه تفويض جزء من صلاحياته لبعض أعضاء من مجلس القسم؛ كل حسب مجال اختصاصه من جهة، أو ميدان اهتمامه من جهة ثانية، وعرض "سعادة" (٢٠٠٣:٦٩،٦٨) أمثلة المهام التي يمكن تفويضها داخل القسم الاكاديمي:

- تفويض مهمة وضع جدول العباء التدريسي، وتنظيمه لمن له خبرة طويلة وناجحة في هذا المجال.
- تفويض تنظيم الاختبارات ، ومراقبة القاعات إلى عضو هيئة تدريس، تمرس على هذا النوع من النشاط.
- تفويض مهمة تنظيم حلقات النقاش العلمي "السمينار" وإدارتها إلى عضو هيئة تدريس قيادي له ميل إلى هذا العمل.
- تفويض مهمة الإشراف على الأدوات، والأجهزة ، والوسائل التعليمية، أو الإشراف على المعامل، أو المختبرات إلى عضو هيئة تدريس، أو إلى لجنة مصغرة.
- تفويض مهمة عمل الأدلة العلمية لبرامج القسم، وأنشطته.
- تفويض بعض الأمور العلمية ، أو الفنية، أو المهارية المحددة ، إلى أصحاب هذه المجالات الذين ينوبون عن رئيس القسم في نقل الآراء، والأفكار، والمقترحات التخصصية.

بالإضافة إلى تفويض من يمثل القسم في لجان الكلية، والجامعة بالدفاع عن مصالح القسم ، وتوضيح دوره أمام الأقسام والوحدات الأكاديمية الأخرى نيابة عن رئيس القسم؛ بحيث يتمثل الدور المهم لرئيس القسم الأكاديمي الجامعي في التنسيق الدقيق، والشامل بين هذه المهام الموزعة بين الزملاء؛ مما يعزز من المسيرة الجماعية الناجحة لمجلس القسم بأعضائه، كل في مجال أنشطته وتخصصه. ويمكن استنتاج أهم ممارسات رئيس مجلس القسم الأكاديمي في بُعد شفافية التفويض على النحو التالي:

يُوزع رئيس مجلس القسم المهام على أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح، وعادل.

يُسند رئيس مجلس القسم إلى أعضاء هيئة التدريس المهام ؛ طبقا لسمات شخصياتهم.

-يراعى رئيس مجلس القسم في تفويض المهام التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس.

-يهتم رئيس مجلس القسم بتفويض بعض الأعمال غير المؤهل لأدائها.

-يفوض رئيس مجلس القسم بعض الأعمال ذات المستقبل الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

-يسند رئيس مجلس القسم لعضو هيئة التدريس بعض الأعمال التي تساعد في تنمية قدراته المهنية.

-يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات، والسلطات المناسبة للمسؤوليات، والاعمال الموكلة إليهم.

-تلمي الصلاحيات متطلبات الأداء المنوط بعضو هيئة التدريس.

-يتبع رئيس مجلس القسم مبدأ المحاسبية عند القصور في أداء المهمة المفوضة.

ج- شفافية إدارة الاجتماعات:

تعد الاجتماعات أحد الأنشطة المهنية، والاجتماعية الأساسية في حياة المنظمات؛ والذي يمثل فيها العنصر البشري محورها الرئيس. كما أن الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال المهمة التي تتزاوَل داخل المنظمات، وخارجها فهي تشمل جميع اللقاءات بين الأفراد؛ لتبادل الأفكار، والآراء، والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المشاركين، كما أن الاجتماعات تعد بكافة أنواعها، وصورها وسيلة فعالة، تستعين بها إدارة المنظمة في حل مشكلات العمل، والحصول على البيانات، والمعلومات لاتخاذ القرارات، ورسم الخطط، والاستراتيجيات، وتبادل وجهات النظر مع العاملين في المنظمة، أو مع الهيئات الخارجية (الشترى، ٢٠٠٣: ٢).

وتمثل إدارة اجتماعات مجلس القسم مهارة مركبة؛ فهي تحمل بين طياتها مهارات إدارية مهمة مثل: مهارة التخطيط، والتنظيم، ومهارة الإتصال بين الافراد المشاركين، وقيادتهم، ومهارة صنع القرار، واتخاذ، ومهارة حسم الخلافات، ودارة الصراع، ومهارات التقييم، والمتابعة؛ لذا يجب على رئيس مجلس القسم الأكاديمي الإلمام بها جيداً وترجمتها إلى ممارسات فعلية؛ بداية من مهارة الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات، ومهارة صوغ الدعوة إليها؛ بحيث تشمل الموضوعات، أو القضايا التي تعنى أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمطالب الإدارية، للكلية، والجامعة، فضلاً عن مهارة إدارة الاجتماع ذاته، من حيث ترتيب الأولويات؛ حيث تُطرح الموضوعات الأكثر أهمية أولاً، والنقاش الحر من جانب الجميع؛ انتهاءً باتخاذ القرارات.

ولكى تحقق الاجتماعات أهدافها التي عقدت من أجلها؛ فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، حيث ان عملية إدارة الاجتماعات تمر بعدة مراحل أساسية، (دياب، ٢٠٠١)؛ (الصيرفي، ٢٠٠٣)؛ (برهوم، ٢٠٠٦)؛ (سكينج، ٢٠٠٨)؛ (المصرى، ٢٠٠٨)؛ (آن ييمو، ٢٠٠٨) هي:

أولاً: مرحلة ما قبل الاجتماع :

تشمل هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة امور أو خطوات

هامة وهى:

١. تحديد الهدف من الإجتماع.

٢. تحديد الأفراد المشاركين فى الإجتماع.

٣. إعداد جدول الأعمال.

٤. اختيار وتنظيم قاعة الإجتماع.

ثانياً: مرحلة انعقاد الاجتماع :

١. افتتاح الإجتماع
٢. التصديق على محضر الاجتماع السابق.
٣. بدء أعمال الاجتماع فى الوقت المحدد.
٤. توزيع الادوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع.
٥. عدم الانتقال عن الموضوع المطروح للحوار حتى يتخذ فيه قراراً.
٦. إدارة المناقشات.
٧. حسم الخلافات بين المشاركين فى الإجتماع.

ثالثاً: مرحلة ما بعد انعقاد الاجتماع :

١. توثيق الاجتماع.
 ٢. تقييم الاجتماع.
 ٣. متابعة تطبيق القرارات، وأداء التكاليف.
- ورئيس مجلس القسم - كقائد للاجتماع- يودى دوراً، يتسم بالتعقيد؛ إذ يتعامل مع أنماط شخصيات، وأعمار، و درجات علمية مختلفة، يتخذ فى اجتماع مجلس القسم قرارات حاسمة، تتعلق بأنشطة القسم، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والباحثين، لذا يجب أن تتوفر فيه القدرة على حسن استخدام السلطة، وحسم الخلافات بين المشاركين؛ وهذا يعتمد - بدرجة كبيرة- على الشفافية، والإفصاح، والعلانية.

ويمكن استنتاج أهم ممارسات رئيس مجلس القسم الاكاديمى فى بُعد شفافية إدارة الاجتماعات على النحو التالى:

- يصدق أعضاء مجلس القسم على محضر الاجتماع السابق.
- يعد جدول الأعمال قبل اجتماع مجلس القسم بوقت كافٍ.
- يحدد رئيس مجلس القسم المدة الزمنية المخصصة لكل بند من بنود الاجتماع.
- يعلن رئيس مجلس القسم عن موعد الاجتماع لجميع أعضاء مجلس القسم دون

استثناء.

- يدعو رئيس مجلس القسم إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة.
- يسجل أمين مجلس القسم كل ما يدور في أثناء الاجتماع أولاً بأول.
- يُشرك جميع أعضاء مجلس القسم في المناقشات التي تدور في الاجتماع دون إقصاء لأحد.

- يعلن رئيس مجلس القسم عما تم التوصل إليه من قرارات في نهاية الاجتماع.
- يصدق أمين مجلس القسم على قرارات اجتماع مجلس القسم.

د - شفافية إجراءات العمل:

تعد إجراءات العمل من أحد أهم عناصر الشفافية الإدارية؛ حيث من الضروري أن تتسم آليات، وإجراءات العمل، والتخطيط بالبساطة، والوضوح، وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث، وتغيير مستمرين لها. (الغالبى؛ العامرى، ٢٠٠٨: ٤٩٠: ٣).

وتؤكد مبادئ الشفافية ضرورة أن تكون إجراءات العمل الإداري، وآلياته في المنظمات واضحة، ومعلنة للجميع؛ بحيث لا تكلف كثيراً من الجهد، والوقت. كما تؤكد تيسير الإجراءات، وتسريع معدلات إنجاز الأعمال؛ عن طريق أداء الخطوات الضرورية بأفضل طريقة؛ لخفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فاعلية في التعامل مع الأعمال الورقية، وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها.

وتتطلب إجراءات العمل الإداري، والأكاديمي - في الجامعات - أن تكون معلومة لدى المستفيدين الداخليين، والخارجيين، وإصدار أدلة إجرائية تنفيذية، توضح سياسة الجامعة، وخططها، وطرق الحصول على الخدمات التي توفرها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، ومن لهم مصالح مشتركة مع الجامعة، فضلاً عن نشر تقارير سنوية ورقية، وإلكترونية عما أنجزته من أهدافها ومشروعاتها، وبرامجها المختلفة، واستراتيجياتها المستقبلية. كما تفرض مبادئ النزاهة، والشفافية تسهيل إجراءات العمل، واختصار مراحلها؛ بما يسهم في جودة الخدمة المقدمة، ويوفر

أكبر قدر ممكن من وضوح الإجراءات، ونزاهة التعاملات، ورضا المستفيدين (الحري، ٢٠١٢: ٣١٨).

وهذا ما أكده "عربيات" (٢٠١١: ٥٥) أن ثمة علاقة إيجابية بين إجراءات العمل، والأداء الوظيفي والرضا عنه؛ فإجراءات العمل التأثير الواضح في شعور القيادات التعليمية، بوظيفتهم وقدراتهم في تنفيذ تلك الإجراءات؛ حيث وضوح القرارات والتوجيهات الواردة إليهم من الإدارة العليا تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم في أعمالهم اليومية، فضلاً عن وضوح الرؤية لديهم؛ للوصول إلى النتائج التي يصبون إليها، والتي تصبو الإدارات العليا إليها.

ويمكن استنتاج أهم ممارسات رئيس مجلس القسم الاكاديمي في بُعد شفافية إجراءات العمل على النحو التالي:

- تتسم إجراءات العمل في القسم بالوضوح.
- تُنفَّذ إجراءات العمل في القسم بنزاهة، وعدالة.
- الأنظمة، والقوانين المعمول بها في القسم معلنة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- تُيسَّر الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.
- يوفر القسم نماذج للمعاملات واضحة، وسهلة الاستخدام.
- تسهل القوانين، والأنظمة الموجودة في الكلية إنجاز العمل.
- يتبنى القسم فكرة إصدار تعليمات جديدة تضمن لأعضاء هيئة التدريس حقوقهم.
- يراجع رئيس مجلس القسم الأنظمة، والتعليمات بشكل دوري؛ لمواكبة المستجدات.
- تطبق القوانين، والأنظمة، والتعليمات على الجميع دون تمييز.

الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع البحث، وعينته:

يمثل المجتمع الأصل - في هذا البحث - جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التربوية، وغير التربوية بكلية التربية جامعة الإسكندرية، والذي يبلغ عددهم (٢١٥)، طبقاً للإحصاء الأخير الصادر من إدارة الإحصاء، والمتابعة بكلية التربية جامعة الإسكندرية؛ بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التربوية (٩٢)، و الأقسام غير التربوية (١٢٣)؛ وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١): أعداد هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإسكندرية في الأقسام التربوية وغير التربوية للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤^(١)

الأقسام التربوية	أعضاء هيئة التدريس	الأقسام غير التربوية	أعضاء هيئة التدريس
أصول التربية	١٣	الطبيعة والكيمياء	٢٧
الإدارة التربوية وسياسات التعليم	٧	العلوم البيولوجية	٣١
التربية المقارنة	٥	العلوم الإجتماعية	٢١
المناهج وطرق التدريس	٣٦	الرياضيات	١٢
تكنولوجيا التعليم	٧	اللغة العربية	١٢
علم النفس التربوي	١٦	اللغة الانجليزية	٦
الصحة النفسية	٨	اللغة الفرنسية	١٤
المجموع	٩٢	المجموع	١٢٣
جملة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية وغير التربوية ٢١٥			

-المصدر: إدارة الإحصاء، والمتابعة، إحصائية بأعداد هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإسكندرية في العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤ ، كلية التربية: جامعة الإسكندرية.

وُزعت الأداة على جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية، وغيرالتربوية

(١) الجدول يشمل أعداد هيئة التدريس على رأس العمل بعد استبعاد المعارين، والقائمين بإجازات.

، وبعد استبعاد الفاقد الذى لم يسترد، والإستبانات غير الصحيحة، صار العدد فى الأقسام التربوية (٧٣)، والأقسام غير التربوية (٨٦)؛ ليبلغ اجمالى العينة (١٥٩) وهذا ما يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (٢): إجمالى الاستبانات المستردة، والصحيحة

القسم	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة والصحيحة	النسبة المئوية
غير التربوى	١٢٣	٨٦	٦٩,٩
التربوى	٩٢	٧٣	٧٩,٣
المجموع	٢١٥	١٥٩	٧٣,٥

ثانياً : أداة البحث:

١-هدف الأداة: استخدمت الباحثة الاستبانة؛ كأحد أدوات المنهج الوصفى؛ والذى هدفت إلى قياس درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية (التربوية، وغير التربوية) بأبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإسكندرية.

٢-خطوات إعداد الأداة : تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة الخاصة بالشفافية الإدارية فى الجامعات؛ مثل: دراسة (المصرى، ٢٠٠٧)، (عريبات، ٢٠١١)، (العمرى، ٢٠١٢)، (الحربى، ٢٠١٢) ، وتم إعداد محاور الأداة ليشكل كل محور منها بعداً من أبعاد الشفافية الإدارية؛ وهي: (شفافية المعلومات - شفافية التفويض - شفافية إدارة الاجتماعات - شفافية إجراءات العمل) و عرضت المحاور على السادة المحكمين وكانت نسبة الاتفاق على المحاور (٩٥%)، وأعدت العبارات التى تعبر عن كافة المحاور، وحسبت نسب الاتفاق على العبارات التى تراوحت بين: (٨٠% إلى ١٠٠%).

تم إعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة وزناً متدرجاً؛ وفقاً لتدرج ليكرت Likert Scale الخماسى؛ وهي: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة،

منخفضة جداً، و يوضح الجدول رقم (٣) عدد فقرات الأداة؛ موزعة على محاور أبعاد الشفافية الإدارية؛ على النحو التالي:

جدول رقم (٣): عدد فقرات الأداة موزعة على أبعاد الشفافية الإدارية، والنسب المئوية لعبارات كل بعد

النسبة	عدد الفقرات	أبعاد الشفافية الإدارية
٢٧%	١٠	شفافية المعلومات
٢٤,٣%	٩	شفافية التفويض
٢٤,٣%	٩	شفافية إدارة الاجتماعات
٢٤,٣%	٩	شفافية إجراءات العمل
١٠٠%	٣٧	مجموع فقرات الاستبانة

ومثلت الاستجابات رقمياً (1,2,3,4,5) كما تم حساب معيار الحكم؛ باستخدام معادلة الوزن النسبي؛ لتحديد مدى الاتفاق بين أبعاد الاستبانة، وعبارتها؛ وفق المعادلة (المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى) ويوضح الجدول رقم (٤) سلم إجابات الاستبانة ودرجاته، ومعيار الحكم.

جدول رقم (٤): سلم إجابات أداة البحث، ودرجاته، ومعيار الحكم

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
سلم الإجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
معيار الحكم (المتوسط الحسابي)	(٤,٢١ - ٥)	(٤,٢ - ٣,٤١)	(٣,٤٠ - ٢,٦١)	(-١,٨١ - ٢,٦)	(١ - ١,٨)
معيار الحكم (النسبة المئوية للمتوسط)	٨٤ - ١٠٠%	٦٨ - ٨٤%	٥٢ - ٦٨%	٣٦ - ٥٢%	٢٠ - ٣٦%

٣- صدق الأداة:

أ-الصدق الظاهري: (صدق المحكمين)؛ حيث عُرض المقياس على السادة المحكمين من ذوى التخصص من أساتذة الجامعة فى مجال الإدارة التربوية؛ وكانت النسبة المئوية لموافقهم على محاور الاستبيان (٩٥%)، ووضعت المفردات لكل محور من المحاور، وأعيد العرض على المحكمين، وقد طُلب من المحكمين الحكم على مدى انتماء العبارات لكل محور من محاور الاستبانة، وجودة الصياغة، والقابلية للقياس، وتم حذف

بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صوغ البعض الآخر، وتم حساب نسب الاتفاق على العبارات، وتراوحت بين (٨٠% إلى ١٠٠%)؛ وهى نسب اتفاق مقبولة.

ب- **الصدق الداخلي:** ويقصد به: قوة الارتباط بين درجات كل مفردة، ودرجات مفردات المحور الذى تنتمي إليه المفردة. والصدق - ببساطة - هو: أن تقيس مفردات المقياس، أو الاختبار، أو قائمة الاستقصاء؛ ما وضعت لقياسه؛ أي: يقيس -فعلا- الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها.

وحسب الصدق الداخلي وهو -معامل الارتباط بين درجة كل مفردة، ودرجة البعد، أو المحور الذى تنتمي إليه المفردة- بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس فى كلية التربية جامعة الاسكندرية- من خارج عينة البحث - التى بلغت (٢٧) عضو هيئة تدريس، وأُعيد التطبيق بعد فترة زمنية، ثم حسب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمقياس؛ باستخدام برنامج (SPSS)، كما حسب معامل الارتباط Pearson بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذى تنتمي إليه؛ وهذا ما يوضحه جدول رقم (٥):

جدول رقم (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات المحور الذى تنتمي إليه المفردة (ن=٢٧)

إجراءات العمل		إدارة الاجتماعات		التفويض		المعلومات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٧٢٩	٢٩	٠,٦٢٢	٢٠	٠,٦٤٤	١١	٠,٦٨٨	١
٠,٧٣٧	٣٠	٠,٦١٧	٢١	٠,٦٩١	١٢	٠,٧٩٤	٢
٠,٧١٢	٣١	٠,٦٣٤	٢٢	٠,٦٣٤	١٣	٠,٦٩٥	٣
٠,٦٣٧	٣٢	٠,٦١٩	٢٣	٠,٦٩١	١٤	٠,٧٨٨	٤
٠,٧٢٩	٣٣	٠,٦٨٨	٢٤	٠,٦٣٤	١٥	٠,٧٩٢	٥
٠,٦٣٣	٣٤	٠,٦١٨	٢٥	٠,٦٧٧	١٦	٠,٦٣٧	٦
٠,٧٥٢	٣٥	٠,٦٣٧	٢٦	٠,٧٩٤	١٧	٠,٦٢٢	٧
٠,٦٣٣	٣٦	٠,٦٤٢	٢٧	٠,٧٥٥	١٨	٠,٦٣٧	٨
٠,٦٨٩	٣٧	٠,٦٥٨	٢٨	٠,٥٦٢	١٩	٠,٦٣٨	٩
						٠,٧٠٢	١٠

وبين الدرجة الكلية؛ مما يشير إلى صدق المقياس، وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

٤ - ثبات الأداة:

يقصد بمفهوم ثبات درجات المقياس: مدى قياسه المقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها. أى: أنه يعنى الاتساق، أو الدقة فى القياس(علام، ٢٠٠٦).
 وتم التأكد من ثبات المقياس؛ بحساب معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach's Alpha ؛ لمفردات كل محور على حدة، مع حساب معامل الثبات الكلي للمحور، وفى كل مرة تُحذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه المفردة، ثم التأكد من ثبات الاستبانة الكلية؛ وهذا ما يوضحه جدول رقم (٧).

ويعد معامل "ألفا كرونباخ" من أكثر أنواع الطرق المستخدمة، ويتسم بدرجة عالية من الثقة، والدقة؛ من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق، أو التوافق، ولهذا فهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل الثبات الذى يتراوح بين (٠,٥٠-٠,٦٠)؛ يعتبر كافياً، ومعقولاً، أما الذى يصل إلى (٠,٨٠)؛ فيعد ممتازاً للغاية.

جدول رقم (٧): معاملات ثبات مفردات محاور المقياس، ومعاملات ثبات المحاور،

والثبات الكلي

إجراءات العمل		إدارة الاجتماعات		التفويض		المعلومات	
معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة
٠,٨٣٣	٢٩	٠,٨٥٨	٢٠	٠,٨٣٤	١١	٠,٨٣٥	١
٠,٨٥٢	٣٠	٠,٨٥٩	٢١	٠,٨٢٥	١٢	٠,٨٤١	٢
٠,٨٤١	٣١	٠,٨٥٦	٢٢	٠,٨٤١	١٣	٠,٨٢٦	٣
٠,٨٦٨	٣٢	٠,٨٣٤	٢٣	٠,٨٢٥	١٤	٠,٨٢٩	٤
٠,٨٥٩	٣٣	٠,٨٥٥	٢٤	٠,٨٣٣	١٥	٠,٨٤٦	٥
٠,٨٢٧	٣٤	٠,٨١٩	٢٥	٠,٨٤٦	١٦	٠,٨٢١	٦
٠,٨٥١	٣٥	٠,٨٦٥	٢٦	٠,٨١١	١٧	٠,٨٢٣	٧

٠,٨٤٦	٣٦	٠,٨٥٦	٢٧	٠,٨٣٨	١٨	٠,٨٣٧	٨
٠,٨٣٤	٣٧	٠,٨٢٤	٢٨	٠,٨٢١	١٩	٠,٨١٩	٩
						٠,٨٢٨	١٠
معاملات ثبات المحاور في حال حذف المفردة							
٠,٨٦٩		٠,٨٦٧		٠,٨٤٩			٠,٨٤٨
معامل الثبات الكلي=٠,٨٥١							

يتضح من جدول رقم (٧) أن قيم معاملات ثبات المفردات أقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه المفردة؛ أي: أن جميع المفردات ثابتة؛ حيث إن تدخل المفردة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للمحور الذي تنتمي إليه المفردة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة -على التوالي- (٠,٨٤٨)، (٠,٨٤٩، ٠,٨٦٧، ٠,٨٦٩)؛ وهي معاملات ثبات مرتفعة أيضاً مما يدل على الثبات، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٥١).

ومن الإجراءات السابقة تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة، وثباتها، وصلاحياتها لقياس درجة التزام رؤساء الأقسام بالشفافية الإدارية، وتكون المقياس -في صورته النهائية- من (٣٧) مفردة؛ كما هو موضح بملحق رقم (٢)، يجاب عنها بإحدى الإجابات الخمس: (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) حيث تأخذ الإجابات الخمس السابقة الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وجميع العبارات مصاغة بصورة إيجابية؛ حيث تشير الدرجة العالية -في كل محور- إلى ارتفاع التزام رؤساء مجالس الأقسام إياها، أو تقبلها. أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض أو قلة التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية تلك الممارسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، بما يحقق أهداف البحث - فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ وفقاً للبرنامج الإحصائي (SPSS)؛ وهي: المتوسطات الحسابية، النسبة المئوية للمتوسطات

الحسابية، اختبار (ت) (T-Test) لمعرفة مدى وجود فروق من عدمها، ودلالاتها.

رابعاً: عرض نتائج البحث ومناقشتها:

١- لإجابة عن السؤالين: الثالث، والرابع من أسئلة البحث؛ ونصهما:

- السؤال الثالث: ما مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية المعلومات - شفافية التفويض - شفافية إدارة الاجتماعات - شفافية إجراءات العمل) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية وغير التربوية في كلية التربية جامعة الإسكندرية؟
- السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية: (شفافية المعلومات - شفافية التفويض - شفافية إدارة الاجتماعات - شفافية إجراءات العمل) يمكن أن تعزى لطبيعة التخصص: تربوي غير تربوي؟.

١ - شفافية المعلومات:

لتعرف مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية، وهى وجود فروق دالة في استجابات أفراد البحث بشأن محور/ بُعد: شفافية المعلومات فقد تم استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، واختبار (ت) T-Test، كما يوضحه جدول رقم (٨):

جدول رقم (٨): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجات الأقسام

غيرالتربوية، والتربوية؛ على فقرات محور: شفافية المعلومات

م	العبارات	غير تربوي (ن=٨٦)		تربوي (ن=٧٣)		ترتيب العبارات	قيمة "ت"	العينة الكلية		
		ع	م	ع	م			%	المتوسط	
										ع
١	يحيط رئيس مجلس القسم الأعضاء علمًا بما يدور من موضوعات، وقضايا، ومناقشات في مجلس الكلية.	٣,٥٦	١,١١	٣,٠١	١,٣٤	٧	٢,٨٥**	٣,٣١	١,٢٥	٦٦,١٣
٢	يعلن رئيس مجلس القسم عن	٣,٦٨	١,٢٧	٣,٧١	٠,٩٧	١	٠,١٣	٣,٦٩	١,١٤	٧٣,٨٨

م	العبارات	غير تريبوي (ن=٨٦)		ترتيب العبارة ت	تريبوي (ن=٧٣)		ترتيب العبارة ت	قيمة "ت"	العينة الكلية		
		ع	م		ع	م			% المتوسط	ع	م
٣	التعميمات الرسمية الواردة من إدارة الجامعة، وعمادة الكلية؛ ليطلع عليها أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣,٥٦	١,١٨	٣	٣,٥٦	٠,٩٩	٢	٠,٠٣	٣,٥٦	١,٠٩	٧١,٢٥
٤	يحيط رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية، والعربية، والدولية الواردة من إدارة الجامعة.	٢,٥٢	١,٠١	٥	٢,٠٩	١,٢٣	٦	*٢,٤٠	٢,٣٢	١,١٣	٤٦,٣٨
٥	يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس صلاحيات الوصول إلى قاعدة البيانات، والمعلومات الموجودة بالقسم في أي وقت.	٢,٢٤	١,١٧	٩	١,٨٥	١,٤٤	٨	١,٨٥	٢,٠٦	١,٣١	٤١,١٣
٦	يستفيد رئيس مجلس القسم من التكنولوجيا الحديثة في نشر المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٨	١,١٧	١	٣,٧١	٠,٨٧	١ مكرر	٠,٤٢	٣,٧٤	١,٠٤	٧٤,٨٨
٧	يقبل رئيس مجلس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس، لتطوير العمل بالقسم.	٢,٥٥	١,١٠	٤	٢,١٣	٠,٩٣	٥	**٢,٥٩	٢,٣٦	١,٠٤	٤٧,١٣
٨	تسمح بمقارنة القسم بالأقسام المناظرة في الجامعات الأخرى.	٣,٤٢	٠,٨٩	٧	٣,٢٠	١,٠٠	٤	١,٥٠	٣,٣٢	٠,٩٥	٦٦,٣٨
٩	يحلّث رئيس مجلس القسم المعلومات الخاصة بالقسم دورياً.	٣,٤٨	٠,٨٨	٦	٣,١٣	١,٠٢	٥ مكرر	*٢,٣٣	٣,٣٢	٠,٩٦	٦٦,٣٨
١٠	المعلومات التي يوفرها رئيس مجلس القسم ملائمة، وتلبي متطلبات العمل.	٣,٣٩	١,١٣	٨	٣,٥٢	٠,٩٢	٣	٠,٨٠	٣,٤٥	١,٠٤	٦٩,٠٠
	يتخذ رئيس مجلس القسم الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات، والمحافظة على أمنها.										
	متوسط فقرات المحور	٣,٢٢	٠,٤٤		٢,٩٩	٠,٤٧		**٣,١٥	٣,١١	٠,٤٧	٦٢,٢٥

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة * (٠,٠١) = ٢,٥٨ وعند مستوى

دلالة * (٠,٠٥) = ١,٩٦

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي:

- أن متوسط استجابات محور شفافية المعلومات جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية للمتوسط (٦٢,٢٥%)، واحتلت فقرة (٦) المرتبة الأولى للتربويين، وغير التربويين، "يتقبل رئيس مجلس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس، لتطوير العمل بالقسم" بواقع (٧٤,٨٨%)، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية العبارة (٢) للتربويين، وغير التربويين "يعلن رئيس مجلس القسم عن التعميمات الرسمية الواردة من إدارة الجامعة، وعمادة الكلية؛ ليطلع عليها أعضاء هيئة التدريس بالقسم (٧٣,٨٨) بدرجة مرتفعة، احتلت العبارة (٣) المرتبة الثالثة لغير التربويين، الثانية للتربويين، "يحيط رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس بنوعية المؤتمرات العلمية المحلية، والعربية، والدولية الواردة من إدارة الجامعة (٧١,٢٥%) بدرجة مرتفعة، والعبارة (١٠) "يتخذ رئيس مجلس القسم الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات، والمحافظة على أمنها" (٦٩%) بدرجة مرتفعة، لكنها لغير التربويين تمثل المرتبة الثامنة، والتربويين المرتبة الثالثة.

كما جاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة؛ وهي العبارات: (٨) "يحثّ رئيس مجلس القسم المعلومات الخاصة بالقسم دورياً لغير التربويين في المرتبة السابعة، وللتربويين في المرتبة الرابعة، و (٩) "المعلومات التي يوفرها رئيس مجلس القسم ملائمة، وتلبي متطلبات العمل" (٦٦,٣٨%) لغير التربويين في المرتبة السادسة، وللتربويين في المرتبة الخامسة، و (١) "يحيط رئيس مجلس القسم الأعضاء علماً بما يدور من موضوعات، وقضايا ومناقشات في مجلس الكلية (٦٦,١٣%) لغير التربويين في المرتبة الثالثة وللتربويين المرتبة السابعة.

في حين جاءت عبارات بدرجة منخفضة؛ وهي العبارات: (٧) "يقدم رئيس مجلس القسم معلومات تسمح بمقارنة القسم بالأقسام المناظرة في الجامعات الأخرى" (٤٧,١٣%)، لغير التربويين في المرتبة الرابعة، وللتربويين المرتبة الخامسة، و (٤) "يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس صلاحيات

الوصول إلى قاعدة البيانات، والمعلومات الموجودة بالقسم فى أى وقت (٤٦,٣٨%)، و (٥) "يستفيد رئيس مجلس القسم من التكنولوجيا الحديثة فى نشر المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس" (٤١,١٣%)
 وإجمالاً تفوق غير التربويين عن التربويين فى التزامهم بشفافية المعلومات؛ حيث بلغ متوسط فقرات المحور لغير التربويين (٣,٢٢)، والتربويين (٢,٩٩).
 - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) فى استجابة عينة الدراسة من (التربويين - غير التربويين) على العبارتين (٧,١)، لصالح غير التربويين، وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى العبارتين: (٩,٤)؛ لصالح أعضاء هيئة التدريس غير التربويين؛ وذلك ما تكشف عنه قيمة (ت)، والمتوسطات الحسابية.

٢- شفافية التفويض:

لتعرف مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية، ومدى وجود فرق دالة فى استجابات أفراد البحث حول محور/ بُعد: شفافية التفويض؛ فقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، واختبار (ت) T-Test؛ كما يوضحه جدول رقم (٩):
 جدول رقم (٩): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجات الأقسام غير التربوية، والتربوية على عبارات محور شفافية التفويض

م	العبارات	غير تربوي (ن=٨٦)		ترتيب العبارات	تربوي (ن=٧٣)		ترتيب العبارات	قيمة "ت"	العينة الكلية		
		ع	م		ع	م			%	ع	م
١١	وزع رئيس مجلس القسم المهام على أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح، وعادل.	٠,٧٨	٢,٨١	٥	٠,٧٦	٢,٠٩	٨	*٥,٩٠*	٠,٨٥	٢,٤٨	٤٩,٥٠
١٢	سُند رئيس مجلس القسم إلى أعضاء هيئة التدريس المهام؛ طبقاً	٠,٧٥	٢,٧٥	٦	٠,٩٠	٢,٤٤	٥	*٢,٣٩*	٠,٨٤	٢,٦١	٥٢,١٣

لسمات شخصياتهم.											
١٣	يراعى رئيس مجلس القسم فى تفويض المهام التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس.	٤,٣١	٠,٩٩	٢	٣,٨٨	١,٠٣	٢	*٢,٦٧	٤,١١	١,٠٣	٨٢,١٣
١٤	يهتم رئيس مجلس القسم بتفويض بعض الأعمال غير المؤهل لأدائها.	٤,٣٩	١,٠١	١	٤,٠٥	١,٠٣	١	*٢,٠٨	٤,٢٣	١,٠٣	٨٤,٦٣
١٥	يفوض رئيس مجلس القسم بعض الأعمال ذات المستقبل الوظيفي لعضو هيئة التدريس.	٣,١٨	٠,٨٨	٤	٣,٠٣	٠,٨٢	٤	١,١١	٣,١١	٠,٨٥	٦٢,١٣
١٦	يسند رئيس مجلس القسم لعضو هيئة التدريس بعض الأعمال التى تساعد فى تنمية قدراته المهنية.	٢,٣٥	٠,٨٠	٧	٢,١٥	٠,٧٣	٧	١,٧٠	٢,٢٦	٠,٧٧	٤٥,١٣
١٧	يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات، والسلطات المناسبة والمسؤوليات، والأعمال الموكلة إليهم.	٣,٣٦	٠,٩٠	٣	٣,٢٠	٠,٩٩	٣	١,١١	٣,٢٩	٠,٩٤	٦٥,٧٥
١٨	تلي الصلاحيات متطلبات الأداء المنوط بعضو هيئة التدريس.	٢,٧٥	٠,٦٠	٦ مكرر	٢,٢٩	٠,٨٧	٦	*٣,٩٥	٢,٥٤	٠,٧٧	٥٠,٧٥
١٩	يتبع رئيس مجلس القسم مبدأ المحاسبية عند القصور فى أداء المهمة المفوضة.	١,٨٩	٠,٩٣	٨	١,٦٤	٠,٨٥	٩	١,٨٠	١,٧٨	٠,٩٠	٣٥,٥٠
	متوسط فقرات	٣,٠٩	٠,٣٠		٢,٧٥	٠,٣٩		*٦,١٨	٢,٩٣	٠,٣٨	٥٨,٦٢

				*						المحور
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--------

يتضح من جدول رقم (٩) م ايلي:

- أن متوسط استجابات محور شفافية التفويض جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغت النسبة المئوية للمتوسط (٥٨,٦٢%).

كما يتضح أن العبارة (١٤) " يهتم رئيس مجلس القسم بتفويض بعض الأعمال غير المؤهل لأدائها"؛ احتلت المرتبة الأولى، للتربويين، وغير التربويين ، بدرجة مرتفعة جداً، ونسبة مئوية للمتوسط (٨٤,٦٣%)، ثم العبارة (١٣) "يراعى رئيس مجلس القسم فى تفويض المهام التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس"، التى احتلت المرتبة الثانية، للتربويين وغير التربويين، بدرجة مرتفعة (٨٢,١٣%).

فى حين جاءت بعض العبارات التى تحقق شفافية التفويض بدرجة متوسطة؛ وهى: العبارات (١٧) "يمنح رئيس مجلس القسم أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات، والسلطات المناسبة للمسؤوليات، والأعمال الموكلة إليهم" والتى احتلت المرتبة الثالثة، للتربويين، وغير التربويين بنسبة (٦٥,٧٥%)، ثم (١٥) "يفوض رئيس مجلس القسم بعض الأعمال ذات المستقبل الوظيفي لعضو هيئة التدريس" والتى احتلت المرتبة الثالثة، للتربويين، وغير التربويين، بنسبة (٦٢,١٣%)، ثم (١٢) "يسند رئيس مجلس القسم إلى أعضاء هيئة التدريس المهام ؛ طبقاً لسمات شخصياتهم ، والتى احتلت لغير التربويين المرتبة السادسة، والتربويين المرتبة الخامسة بنسبة (٥٢,١٣%).

بينما حصلت بعض العبارات على درجة منخفضة من تحقق شفافية التفويض؛ وهى العبارات: (١٨) "تلبى الصلاحيات متطلبات الأداء المنوط بعضو هيئة التدريس" والتى احتلت المرتبة السادسة، للتربويين، وغير التربويين بنسبة (٥٠,٧٥%)، و(١١) "وزع رئيس مجلس القسم المهام على أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح، وعادل" والتى احتلت المرتبة الخامسة لغير التربويين، والمرتبة قبل الأخيرة للتربويين، بنسبة (٤٩,٥%)، و (١٦) "يسند رئيس مجلس

القسم لعضو هيئة التدريس بعض الأعمال التي تساعد في تنمية قدراته المهنية " والتي احتلت المرتبة السابعة، للتربويين، وغير التربويين بنسبة (٤٥,١٣%) . واحتلت العبارة (١٩) "يتبع رئيس مجلس القسم مبدأ المحاسبية عند القصور في أداء المهمة المفوضة" المرتبة الأخيرة وتقدير منخفضة جدا ، والتي احتلت المرتبة الأخيرة للتربويين، وغير التربويين بنسبة (٣٥,٥%) . وتدل على وجود مبدأ الثواب والعقاب بدرجة ضعيفة جدا .

وإجمالاً تفوق غير التربويين عن التربويين في التزامهم بشفافية التفويض؛ حيث بلغت متوسط فقرات المحور لغير التربويين (٣,٠٩)، والتربويين (٢,٧٥) .
• وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابة عينة الدراسة من (التربويين - غير التربويين) على العبارات (١١, ١٣, ١٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) في العبارات (١٤, ١٢) لصالح أعضاء هيئة التدريس غير التربويين ، وذلك ما توضحه قيمة (ت)، والمتوسطات الحسابية.

٣ - إدارة الاجتماعات:

لتعرف مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية، ومدى وجود فروق دالة في استجابات أفراد عينة البحث حول محور/ بُعد: شفافية إدارة الاجتماعات فقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، واختبار (ت) T-Test؛ كما يوضحه جدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الأقسام غير

التربوية والتربوية على عبارات محور: إدارة الاجتماعات

م	العبارات	غير تربوي (ن=٨٦)		ترتيب العبارات	تربوي (ن=٧٣)		ترتيب العبارات	قيمة "ت"	العينة الكلية		
		ع	م		ع	م			ع	م	%
٢٠	يصدق أعضاء مجلس القسم على محضر الاجتماع السابق.	٢,٩٣	٠,٩٢	٧	٢,٩٧	٠,٦٤	٩	٠,٣٥	٢,٩٥	٠,٨٠	٥٩,٠٠
٢١	يعد جدول الأعمال قبل	٢,٦٢	٠,٧٦	٨	٢,٦١	٠,٧٥	٨	٠,٠٩	٢,٦٢	٠,٧٥	٥٢,٣٨

م	العبارات	غير تربيوي (ن=٨٦)		ترتيب العبارات	تربيوي (ن=٧٣)		ترتيب العبارات	قيمة "ت"	العينة الكلية		
		ع	م		ع	م			ع	م	% للمتوسط
	اجتماع مجلس القسم بوقت كاف.										
٢٢	يحدد رئيس مجلس القسم المدة الزمنية المخصصة لكل بند من بنود الاجتماع.	١,٩٤	٠,٨٢	٩	١,٨٧	٠,٧٩	٧	٠,٥٨	١,٩١	٠,٨١	٣٨,١٣
٢٣	يعلن رئيس مجلس القسم عن موعد الاجتماع لجميع أعضاء مجلس القسم دون استثناء.	٣,٦٢	١,٠٥	٣	٣,٣٥	١,٠٢	٤	١,٦٩	٣,٤٩	١,٠٤	٦٩,٨٨
٢٤	يدعو رئيس مجلس القسم إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة.	٣,٧١	١,١٣	٢	٣,٤١	٠,٩٩	٦	١,٧٣	٣,٥٧	١,٠٧	٧١,٣٨
٢٥	يسجل أمين مجلس القسم كل ما يدور في أثناء الاجتماع أولاً بأول.	٣,٣٩	١,٣٤	٦	٣,٤٣	١,٢٠	٢	٠,١٩	٣,٤١	١,٢٧	٦٨,١٣
٢٦	تُشرك جميع أعضاء مجلس القسم في المناقشات التي تدور في الاجتماع دون إقصاء لأحد.	٣,٨٠	١,٣٩	١	٣,٦٣	١,١٧	٣	٠,٨٥	٣,٧٢	١,٢٩	٧٤,٣٨
٢٧	يعلن رئيس مجلس القسم عما تم التوصل إليه من قرارات في نهاية الاجتماع.	٣,٤٤	١,٤٠	٥	٣,٠٩	١,٣٩	١	١,٥٥	٣,٢٨	١,٤٠	٦٥,٥٠
٢٨	يصدق أمين مجلس القسم على قرارات اجتماع مجلس القسم.	٣,٥٤	١,٣٤	٤	٣,٦٣	١,٠٠	٥	٠,٤٥	٣,٥٨	١,١٩	٧١,٦٣
	متوسط فقرات المحور	٣,٢٢	٠,٤٥		٣,١١	٠,٤١		١,٦٣	٣,١٧	٠,٤٣	٦٣,٣٨

ينتضح من جدول (١٠)؛ ما يلي:

- أن درجة محور إدارة الاجتماعات - كأحد أبعاد الشفافية الإدارية حصل على تقدير متوسط بنسبة (٦٣,٣٨%)، وقد تفاوتت الاستجابة بشأن عبارات المحور؛ بين المرتفعة، والمنخفضة.

وحصلت بعض العبارات على الدرجة المرتفعة من التقدير، فاحتلت العبارة (٢٦) "يُشرك جميع أعضاء مجلس القسم فى المناقشات التى تدور فى الاجتماع دون إقصاء لأحد" المرتبة الأولى (٧٤,٣٨%)، حيث احتلت المرتبة الأولى لغير التربويين، والمرتبة الثالثة للتربويين، ثم العبارة (٢٨) "يصدق أمين مجلس القسم على قرارات اجتماع مجلس القسم" (٧١,٦٣%)، حيث احتلت المرتبة الرابعة لغير التربويين، والمرتبة الخامسة للتربويين، ثم العبارة (٢٤) "يدعو رئيس مجلس القسم إلى اجتماعات طارئة عند الضرورة" (٧١,٣٨%)، حيث احتلت المرتبة الثانية لغير التربويين، والمرتبة السادسة للتربويين، ثم العبارة (٢٣) "يعلن رئيس مجلس القسم عن موعد الاجتماع لجميع أعضاء مجلس القسم دون استثناء" (٦٩,٨٨%)، احتلت المرتبة الثالثة لغير التربويين، والمرتبة الرابعة للتربويين، ثم العبارة (٢٥) "يسجل أمين مجلس القسم كل ما يدور فى أثناء الاجتماع أولاً بأول" (٦٨,١٣%) حيث احتلت المرتبة السادسة لغير التربويين والمرتبة الثانية للتربويين.

كما أن هناك بعض العبارات حصلت على درجة متوسطة وهما: العبارة (٢٧) "يعلن رئيس مجلس القسم عما تم التوصل إليه من قرارات فى نهاية الاجتماع" (٦٥,٥%)، حيث احتلت المرتبة الخامسة لغير التربويين، والمرتبة الأولى للتربويين، والعبارة (٢٠) "يصدق أعضاء مجلس القسم على محضر الاجتماع السابق" (٥٩,٠%)، حيث احتلت المرتبة السابعة لغير التربويين والمرتبة التاسعة للتربويين، وحصلت العبارة (٢١) "يعد جدول الأعمال قبل اجتماع مجلس القسم بوقت كافٍ" على درجة منخفضة (٥٢,٣٨%)، حيث احتلت المرتبة الثامنة لغير التربويين، والتربويين، وجاءت فى المرتبة الأخيرة عبارة "يحدد رئيس مجلس القسم المدة الزمنية المخصصة لكل بند من بنود الاجتماع". أقل العبارات بواقع (٣٨,١٣%)، حيث احتلت المرتبة التاسعة لغير التربويين، والمرتبة السابعة للتربويين

وإجمالاً تفوق غير التربويين عن التربويين في التزامهم بشفافية إدارة الاجتماعات حيث بلغ متوسط فقرات المحور لغير التربويين (٣,٢٢)، والتربويين (٣,١١).

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات رؤساء الأقسام غير التربوية، والتربوية على عبارات محور إدارة الاجتماعات؛ حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٤- إجراءات العمل:

لتعرف مدى التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية، ومدى وجود فروق دالة في استجابات أفراد البحث بشأن محور/ ب عد: إجراءات العمل؛ فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، واختبار (ت) T-Test ، كما يوضحه جدول رقم (١١):

جدول (١١): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لدرجات الأقسام غير التربوية، والتربوية؛ على عبارات محور إجراءات العمل

م	العبارات	غير تربوي (ن=٨٦)	ترتيب العبارات	تربوي (ن=٧٣)	ترتيب العبارات	قيمة "ت"	العينة الكلية
٢٩	يسر الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	٤,١١	٢	٤,١٥	٢	٠,٣٢	٨٢,٥٠ ٠,٨١ ٤,١٣
٣٠	الأنظمة، والقوانين المعمول بها في القسم معلنة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٤,١٤	١	٣,٩٣	٣	١,٣٧	٨٠,٨٨ ٠,٩٦ ٤,٠٤
٣١	يوفر القسم نماذج للمعاملات واضحة، وسهلة الاستخدام.	٣,٥٨	٤	٤,٢٥	١	١,٠٢	٧٧,٨٨ ٤,١٨ ٣,٨٩
٣٢	يراجع رئيس مجلس القسم الأنظمة، والتعليمات بشكل دوري؛ لمواكبة	٣,٧٨	٣	٣,٤٥	٥	١,٧٣	٧٢,٥٠ ١,١٩ ٣,٦٣

المستجدات.										
٣٣	٣,٥٢	٠,٩٧	٥	٣,٥٩	١,١٠	٤	٠,٤٢	٣,٥٥	١,٠٣	٧١,٠٠
٣٤	٣,٣٣	٠,٦٨	٦	٣,٥٩	٠,٩٢	٤ مكرر	*٢,٠٣	٣,٤٥	٠,٨١	٦٩,٠٠
٣٥	٢,٢٧	٠,٨١	٩	٢,٠٧	٠,٦٤	٦	١,٧٥	٢,١٨	٠,٧٤	٤٣,٥٠
٣٦	٢,٣٣	٠,٩٧	٧	١,٦٨	٠,٨٩	٧	**٤,٤٠	٢,٠٣	٠,٩٨	٤٠,٥٠
٣٧	٢,٣١	٠,٩٣	٨	١,٦٤	٠,٨٥	٨	**٤,٧٢	١,٩٩	٠,٩٥	٣٩,٨٨
	٣,٢٦	٠,٣٣		٣,١٥	٠,٧٣		١,٢٧	٣,٢١	٠,٥٦	٦٤,١٨

يتضح من جدول (١١)؛ ما يلي:

- أن متوسط شفافية محور إجراءات العمل جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (٦٤,١٨%)

كما يتضح تفاوت الاستجابة على عبارات المحور؛ بين الدرجة المرتفعة، والمنخفضة، فقد حصلت بعض العبارات على الدرجة المرتفعة من شفافية إجراءات العمل تمثلت في العبارة (٢٩) تُيسر الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد" (٨٢,٥%)، حيث احتلت المرتبة الثانية لغير التربويين، والتربويين ثم العبارة (٣٠) "الأنظمة، والقوانين المعمول بها في القسم معلنة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم" (٨٠,٨٨%)، حيث احتلت المرتبة الأولى لغير التربويين، والمرتبة الثالثة للتربويين، ثم العبارة (٣١) "يوفر القسم نماذج للمعاملات واضحة، وسهلة الاستخدام" (٧٧,٨٨%)، حيث احتلت المرتبة الرابعة لغير التربويين، والمرتبة الأولى للتربويين، ثم العبارة (٣٢) "يراجع رئيس مجلس القسم الأنظمة، والتعليمات بشكل دوري؛ لمواكبة المستجدات" (٧٢,٥%)، حيث احتلت المرتبة الثالثة لغير التربويين، والمرتبة الخامسة للتربويين، ثم العبارة

(٣٣) "تتسم إجراءات العمل في القسم بالوضوح" (٠,٧١%)، حيث احتلت المرتبة الخامسة لغير التربويين، والمرتبة الرابعة للتربويين ثم العبارة (٣٤) "نُفِّذَ إجراءات العمل في القسم بنزاهة، وعدالة" (٠,٦٩%)، حيث احتلت المرتبة السادسة لغير التربويين، والمرتبة الرابعة للتربويين.

كما أن هناك عبارات حصلت على درجة منخفضة من الشفافية وهي العبارة (٣٥) "يتبنى القسم فكرة إصدار تعليمات جديدة تضمن لأعضاء هيئة التدريس حقوقهم" (٠,٤٣%)، حيث احتلت المرتبة التاسعة لغير التربويين والمرتبة السادسة للتربويين، ثم العبارة (٣٦) "تطبق القوانين، والأنظمة، والتعليمات على الجميع دون تمييز" (٠,٤٠%)، حيث احتلت المرتبة السابعة لغير التربويين، والتربويين، ثم العبارة (٣٧) "تسهل القوانين، والأنظمة الموجودة في الكلية إنجاز العمل" (٣٩,٨٨%)، حيث احتلت المرتبة الثامنة لغير التربويين، والتربويين.

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) في العبارات (٣٧)، (٣٦)، لصالح رؤساء الأقسام غير التربوية، وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) في العبارة (٣٤) لصالح التربويين؛ حيث -لأول مرة- يتفوق التربويون على غير التربويين في ممارسات أبعاد الشفافية الإدارية- التي حددها البحث- و هذه العبارات، هي:

• تُيسَّر الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

• تتسم إجراءات العمل في القسم بالوضوح.

• نُفِّذَ إجراءات العمل في القسم بنزاهة، وعدالة.

وتعتبر هذه العبارات هي العبارات الوحيدة التي تفوق فيها رؤساء الأقسام التربوية عن الأقسام غير التربوية في محاور الشفافية الإدارية التي تناولها البحث؛ ربما يرجع ذلك إلى انسجام بيئة العمل، وتجانسها، واستقرارها، وظهر ذلك في محور إجراءات العمل، فضلاً عن معظم التربويين من خريجي الكلية، ومن دفعات متقاربة، أما غير التربويين من خريجي كليات مختلفة، وليسوا من

أبناء الكلية لذا الإنسجام والتفاعل بينهم أقل من التربويين.

خامساً : ملخص النتائج:

١- يمكن ترتيب أبعاد الشفافية الإدارية لرؤساء الأقسام التربوية، وغير التربوية في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) ترتيب أبعاد الشفافية الإدارية

الدرجة	تربوي/ غير تربوي	الأبعاد (بالترتيب)
متوسطة	٦٤,١٨%	إجراءات العمل
متوسطة	٦٣,٣٨%	إدارة الاجتماعات
متوسطة	٦٢,٢٥%	شفافية المعلومات
متوسطة	٥٨,٦٢%	التفويض

من تحليل الجدول السابق، احتل بُعد إجراءات العمل الترتيب الأول، وهذا يدل على أن رئيس مجلس القسم الأكاديمي يقوم بوضع سياسات وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات، ويلزم أعضاء هيئة التدريس بتنفيذها.

فضلاً عن قيامه بوضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات ، والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة ، مما يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية عندما يسمح لكل عضو هيئة تدريس القيام بتنفيذ الأعمال على طريقته الخاصة، ووجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات، وضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

واحتل بعد التفويض الترتيب الأخير، ربما يرجع ذلك إلى طبيعة واستعدادات صاحب السلطة الأصلي، فقد يعمل رئيس مجلس القسم الأكاديمي على الاحتفاظ بالسلطة الكلية، ولا يرغب في عملية التفويض، أو قد يقاوم أعضاء هيئة التدريس التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم.

سادساً : التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج؛ يمكن التقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تساعد في تفعيل التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بأبعاد الشفافية الإدارية على النحو التالي:

أولاً: توصيات تتعلق: بتفعيل التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية

بشفافية المعلومات:

تسهيل رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وتمكينهم من الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب؛ لأداء الوظائف المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، من خلال:

- استخدام التقنيات الحديثة في تجميع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول إليها.
- وضع رؤية واضحة لحدود سرية المعلومات وعلاقتها بالقسم.
- وضع ميثاق أخلاقي يحدد أبعاد استخدام المعلومات المتاحة في القسم الأكاديمي.
- تحديد طبيعة المعلومات المتاحة للقسم الأكاديمي، وأماكنها، وقنوات الحصول عليها، ومعايير جودتها.
- استخدام آلية واضحة يجرى - من خلالها- إمداد الأعضاء بالمعلومات الجديدة، والأحداث الأكاديمية، والمهنية المستجدة.

ثانياً: توصيات تتعلق: بتفعيل التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بشفافية

التفويض:

التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بشفافية التفويض للمسؤوليات، والصلاحيات بين الأعضاء، والتحول إلى نهج القيادة التحويلية؛ من خلال:

- توضيح اللوائح والتشريعات المنظمة للسلطات والمسؤوليات، والحاكمة تفويض السلطات.

- تحديد المهام والمسئوليات التي يمكن تفويضها للأعضاء.
- تحديد الكفايات والجدارات اللازمة لتفويض الصلاحيات للأعضاء.
- تحديد أسس واضحة للمكافأة على المهام المفوضة التي يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية.

■ وضع أسس واضحة للمساءلة والمتابعة للمهام التي يتم تفويضها.

ثالثاً: توصيات تتعلق: بتنفيذ التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية

بشفافية إدارة الاجتماعات:

وضع رؤساء مجالس الأقسام بوضع أسساً وقواعد محددة وواضحة وشفافة لإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات؛ من خلال:

- تحديد أسس إدارة الاجتماعات أمام الأعضاء (زمان ومكان انعقادها - قيادتها - آليات مناقشة موضوعاتها - توزيع الزمن المحدد للنقاش بين الأعضاء...إلخ).

■ إمداد الأعضاء بالمعلومات اللازمة بشأن الموضوعات المطروحة في كل اجتماع.

- مناقشة الموضوعات المطروحة على الاجتماع بوضوح تام.
- توضيح مبررات الانفراد باتخاذ قرار ما للأعضاء.
- تطبيق التناوب بين الأعضاء في إدارة الاجتماعات أو أمانة جلساتها.
- ترسيخ مناقشة الخبرات والتجارب والأخطاء التي يمر بها القسم، بما يعزز من مستوى الشفافية.

■ إعلان ما انتهى إليه الاجتماع من قرارات على الأعضاء.

■ توثيق ما انتهى إليه الاجتماع من قرارات وإمداد الأعضاء بها.

■ مناقشة نتائج تنفيذ القرارات التي انتهى إليها الاجتماع بموضوعية.

رابعاً: توصيات تتعلق: بتنفيذ التزام رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية

بشفافية إجراءات العمل:

التزام رؤساء مجالس الأقسام بتطبيق إجراءات العمل ولوائحه بين الأعضاء بحيادية وموضوعية، وتوضيحها وتبسيطها اختصاراً للوقت والجهد والتكلفة من خلال:

- توضيح الإجراءات التي تحكم ممارسات الأعضاء في القسم.
- إمداد الأعضاء بكل جديد في تطور التشريعات واللوائح التي تحكم عمل الأقسام الأكاديمية.
- تطبيق المساواة للجميع بموضوعية وعلانية، وفي الوقت المناسب.

المقترحات:

- إجراء دراسة مماثلة على مجتمع بحثي أكبر وباستخدام متغيرات دراسية أخرى، كالنوع، والدرجة العلمية، والخبرة.
- إجراء دراسة مماثلة تعتمد على استقصاء آراء رؤساء مجالس الأقسام ومستويات تنظيمية أكاديمية أعلى.
- إجراء دراسة مقارنة بين ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي الأجنبية والمصرية.
- دراسة في بناء نموذج تطبيقي للشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي المصرية، وعلى مستوى البناء التنظيمي الأكاديمي والإداري.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو قاعد، غازى. (٢٠١١). إطار مقترح لقياس ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية فى محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. *مجلة النهضة*، المجلد (١٢)، العدد (٢)، ١٦٩ - ٢١٠.
- ٢- أبوعلام، رجاء محمود. (٢٠٠٤). *مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية*. الطبعة الرابعة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ٣- الأحمدي، وفاء بنت نياى محمد على. (٢٠٠٧). *إسهام القيم الشخصية والتنظيمية فى فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى*.
- ٤- إسماعيل، نهال فؤاد. (٢٠١١). *الإحتراف الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بأقسام المكتبات والمعلومات فى مصر كأساس لتحقيق ضمان الجودة فى التعليم، مجلة الفهرست، المجلد (٩)، العدد (٣٣)، ١٠٧ - ١٤٩*.
- ٥- آن بيميو. (٢٠٠٨). *فن تنظيم وإدارة الاجتماعات*. ترجمة دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق.
- ٦- برهوم، أحمد حمدان محمد. (٢٠٠٦). *واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية: غزة- الجامعة الإسلامية*.
- ٧- بربير، عصام الدين. (٢٠٠٩). *المحاسبة والشفافية بكليات التربية فى ضوء معايير الاعتماد الأكاديمى، المجلة التربوية، العدد (٢٥)، ١٩٦ - ١٥٥*.
- ٨- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد. (٢٠١٠). *متطلبات تحقيق الشفافية فى المنظمات غير الحكومية- دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، الجزء (٢)،*

العدد(٢٩)، ٧٣٩- ٨٣٢.

٩-جمال الدين، إنجي؛ كمال، محمود.(٢٠١١). اختيار القيادات وأسلوب اتخاذ القرارات. جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

١٠-الحجيلي، نصر محمد.(٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية فى جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٦)، ٥٩- ٩٢.

١١-حرب، محمد خميس.(٢٠١٢). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد(٢٢)، العدد الأول، ٢٧٩ - ٣٨٩.

١٢-حرب، نعيمة محمد.(٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.

١٣-الحربى، محمد بن محمد احمد.(٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية فى كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(١)، العدد(٦)، ٣٠٨- ٣٤١.

١٤-الحو، عبد العزيز محمد.(٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية: الجامعة الإسلامية- غزة.

١٥-دياب، إسماعيل محمد.(٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

١٦-دعيبس، منال فؤاد.(٢٠٠٤) مدى تطبيق الشفافية فى مراكز الوزارات

- الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: الأردن.
- ١٧- الدهشان، جمال على؛ السيسى، جمال أحمد.(٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، بحث مقدم إلى: المؤتمر السنوى الثانى عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعى "تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"، القاهرة: جامعة عين شمس.
- ١٨- سعادة، جودت احمد.(٢٠٠٣). تطوير الدور الإدارى والقيادى لرئيس القسم الاكاديمى فى جامعة النجاح الوطنية. ورقة مقدمة إلى: مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور، غزة، فلسطين، ٥٦-٩١.
- ١٩- سكينج، ديفيد.(٢٠٠٨). تنظيم وإدارة الاجتماعات والمؤتمرات بفاعلية. الرياض: دار المريخ.
- ٢٠- السلمى، على.(١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢١- السبيبة، فايزة زيد متعب.(٢٠١٠). الشفافية وتطبيقاتها فى ضوء السنة النبوية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الفقهية والقانونية، جامعة آل البيت.
- ٢٢- السيد، هدى؛ أميمة، مصطفى.(٢٠٠٢). الإحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، التى تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد(٥)، العدد(٧)، ٢٠٣-٢٨٠.
- ٢٣- صلاح الدين علام.(٢٠٠٦). القياس والتقويم التربوي والنفسي؛ أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة ، ط٥، القاهرة : دار الفكر

العربي.

٢٤-الصيرفي، محمد عبد الفتاح.(٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: الدار العلمية الدولية.

٢٥-الطشة، غنيم حمود؛ حوامة، باسم على.(٢٠٠٩). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية فى وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها، **المجلة التربوية، المجلد(٢٤)، العدد(٩٣)، ١٥-٥٣.**

٢٦-عبد الرازق، طاهر " (1995) دور رئيس القسم ومسؤولياته في مؤسسات التعليم العالي ."**مجلد ورشة عمل تحديد مهام رؤساء الأقسام**، كلية التربية :جامعة السلطان قابوس، ٤٨-١١.

٢٧-العنبي، تركى بن كديميس.(١٤٣٠). قيادة التغيير فى الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمى كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لنودة القيادة ومسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، **جامعة الطائف، ٣١-١**

٢٨-عريبات، بشير.(٢٠١١). الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم فى الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفى لمدراء المدارس العاملين معهم، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد(١٤٥)، ٥٩-٤١.**

٢٩-العمري، مشرف بن على عبد الله.(٢٠١٢). درجة ممارسة الشفافية الإدارية فى الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٣٠-الغالبى، ظاهر محسن؛ العامري، صالح مهدي. (2008) . **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٣١- فاخوري، يازا فريد. (٢٠٠٩). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٣٢- فريحات، فريال محمد. (٢٠١١). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد، مجلة البحوث والدراسات العربية، العدد (٥٥)، ٩١-١٢٤.
- ٣٣- كنعان، نواف. (١٩٩٥). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- ٣٤- محمود، محمد صبرى حافظ؛ البحيرى، السيد محمود. (٢٠٠٩). إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
- ٣٥- المصرى، أحمد محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة الإتصالات- المعلومات- القراءات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٣٦- المصرى، مروان وليد سليمان. (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.
- ٣٧- مطر، سيف الإسلام على. (١٩٨٧). رئاسة الأقسام العلمية فى مؤسسات التعليم العالى "دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمى"، المجلة العربية لبحوث التعليم العالى، العدد (٦)، ١٢٩-١٦٢.
- ٣٨- المطيرى، عبد الله محمد نخلان. (٢٠١٣). دور الإدارة على المكشوف فى زيادة الرضا الوظيفى للعاملين، مجلة فكر وإبداع، مجلد (٧٤)، ٦٣٤-٦٠٩.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 39- Adnett, Nick; McCaig, Colin; Slack, Kim; Bowers-Brown, amsin. (2011). Achieving 'Transparency, Consistency and Fairness' in English Higher
doi : 10.12816/0008989 ٢٤٠

- Education Admissions: Progress since Schwartz? **Higher Education Quarterly**, Vol.(65),No.(1),12-33.
- 40- Appe, Susan, Barragán, Daniel.(2013). Strategies Outside the Formal Classroom: Nonprofit Management Education in Transparency and Accountability, **Journal of Public Affairs Education**, 19(4), 591-614.
- 41- Ashour, Ahmed Sakr. (2004). Integrity, Transparency and Accountability in Public Sector Human Resources Management. Paper Presented at: **Transparency and Accountability in the Public Sector in the Arab Region, Human Resources Management**, The United Nations, 1-31.
- 42- Baltzersen, Rolf K.(2010). Radical transparency: Open access as a key concept in wiki pedagogy, **Australasian Journal of Educational Technology**,26(6),791-809.
- 43- Benavides, Abraham David. (2006). Transparency and Public Administration in Mexico: How the Enactment of a Law is Changing Culture, **Journal of Public Affairs Education**, 12(4):461-477.
- 44- Egea, Marina; Buttner, Fabian.(2014). Verification of Authorization Policies Modified by Delegation, **Springer International Publishing Switzerland**, Vol.(8431), 287-314.
- 45- Jaradat, Mohammed Hasan.(2012).The Notion of Administrative Transparency Among Academic Leaderships at Jordanian Universities, **Education**, Vol.(134),No.1,74-81.
- 46- University of Alberta, **Academic Unit Review Guidelines. (2006). Handbook REVISED**, Office of the Provost and Vice-President (Academic), University of Alberta.
- 47- World Bank. (2003). **Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability**, MENA Development Report.
- 48- University, October 2011.