



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة إب  
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية  
قسم الأصول والإدارة التربوية

## تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

رسالة مقدمة إلى قسم الأصول والإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة إب  
لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص: إدارة وإشراف تربوي

إعداد الطالب

فهد إسماعيل قايد علي أحمد الضراسي

إشراف

أ. د / محمد أحمد لطف الجوفي

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية – عميد كلية التربية النادرة - سابقاً  
أستاذ الإدارة والإشراف التربوي

يونيو 2021م

ذي القعدة 1442



قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (685)

اسم الطالب: فهد إسماعيل قايد علي أحمد	المعدل التراكمي للمقررات الدراسية: 92.50%
الكلية: التربية - إ ب	القسم: الإدارة واصول التربية
المشرف الرئيسي على الرسالة: أ.د/ محمد أحمد الجوفي	التخصص: إدارة وإشراف تربوي
المشرف المشارك (إن وجد):	التوقيع:
عنوان الرسالة المقدمة للمناقشة (باللغة التي كتبت بها)	
تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إ ب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية	
موعد المناقشة (اليوم): الثلاثاء	التاريخ: 2021/6/15م
القاعة: الوحدة	

بناءً على التفويض الممنوح لنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي من قبل مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في جلسته رقم (1) بتاريخ 2020/11/9م بالموافقة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة المقدمة من الطالب/ة المدون بياناته/ها أعلاه. فقد انعقدت المناقشة في الموعد المحدد وأقرت لجنة المناقشة التوصيات الآتية:

قرار لجنة المناقشة					
درجة المناقشة والتقدير					
المشرف	المناقش الخارجي	المناقش الداخلي	متوسط الدرجة	التقدير	
إجازة الرسالة بدون تعديلات.	<input type="checkbox"/>				
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف.	<input checked="" type="checkbox"/>				
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف وموافقة لجنة المناقشة.	<input type="checkbox"/>				
عدم إجازة الرسالة.	<input type="checkbox"/>				
95	95	95	95%	مقبول	

أعضاء لجنة المناقشة مع استوصيهم لعلمهم بنشر رسالة دكتوراه في الجامعة			
الإسم الثلاثي والدرجة العلمية	الصفة في لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
1. أ.د/ أحمد غالب الهبوب	رئيساً ومناقشاً داخلياً	جامعة إ ب	
2. أ.د/ محمد أحمد الجوفي	عضواً ومشرفاً على الرسالة	جامعة إ ب	
3. أ.د/ حمود محسن المليكي	عضواً ومناقشاً خارجياً	جامعة ذمار	

ملحوظة: على لجنة المناقشة والحكم تعبئة التقرير المرفق المتعلق بالتعديلات الجوهرية المطلوبة.

صادقة والاعتماد: رئيس القسم: نائب العميد للدراسات العليا والبحث العلمي: عبد العلية  
 لإسم والتوقيع والتاريخ: 2021/6/15  
 نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي: محمد محمد

- ملاحظة: تنص المادة (30) من لائحة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية على مايلي: (يرسل قرار لجنة المناقشة من مجلس القسم والكلية إلى مجلس الدراسات العليا في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ انتهاء المناقشة ولا يمنح الطالب الدرجة إلا بعد تعديل الرسالة وكانت تتطلب ذلك).
- تستكمل بيانات قرار المناقشة طباعاً، معاً الخانة المخصصة لدرجة المناقشة فتكتب بخط المناقشين الداخلي والخارجي في الخانة المخصصة لكليهما

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

(1) ﴿ءَايَاتٌ مُّحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ﴾

صدق الله العظيم

---

(1) آل عمران، آية: 7.



## الإهداء

إلى:

يمني الحبيب .. وطني الذي منه وإليه أنتمي.  
والذي العزيز .. من أحمل أسمه بكل فخر واعتزاز .. صاحب القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود  
.. قدوتي واعتزازي وشموخي .. أحب وأطيب الرجال في هذا الكون.  
إمي الحبيبة .. من كانت دعواتها سر نجاحي .. إلى قلبها النابض المليء بالحب بجميع الأوقات  
والحالات .. رمز الحنان وبلسم الشفاء.  
زوجتي العزيزة .. شريكة حياتي التي احاطتني برعايتها وعنايتها وسندها.  
قرة عيني .. أولادي وشموع حياتي .. الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم وحرموا مني في سبيل راحتي  
واتمام دراستي: رنا، ومحمد، وكريم، وفرح.  
إخواني .. خير سند لي في هذه الدنيا، وأخواتي .. أحب الناس إلى قلبي.  
كل من وقف خلف هذه الرسالة بالتشجيع أو إسداء نصحه أو قدم معلومة، أو إبداء رأي.  
عائلتي الكبيرة .. أقارب، وأصدقاء، وزملاء، وأحبة.  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

فهد

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأعظم، محمد ﷺ، ثم أما بعد،،،

يسعدني، وقد أنتهيت بفضل الله ورعايته من إعداد هذا البحث، أن أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتتان للأستاذ الدكتور / **محمد أحمد لطف الجوفي**، المشرف على هذه الرسالة الذي أعطاها جُل اهتمامه، ولم يدخر جهداً في تقديم نصائحه وإرشاداته القيمة الدقيقة التي كان لها عظيم الأثر في إنارة طريقي وتوجيهي إلى ما فيه الصواب. وعلى الرغم من كثرة مشاغله العلمية، فقد غمرني بكرم أخلاقه، وسعة علمه، وسديد توجيهاته، وكان شفافاً واضحاً في تعامله معي، وأعطاني حرية أكاديمية في مراحل إعداد بحثي، وتابع وراجع دون كلل أو ملل، منذ اللحظة الأولى من كتابة هذا البحث حتى خرج بهذه الصورة.

والشكر كل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة والحكم، المكونة من: أ. د/ **أحمد غالب الهبوب**، رئيساً ومناقشاً داخلياً، وأ. د/ **حمود محسن المليكي**، عضواً ومناقشاً خارجياً، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وسيكون لملاحظاتهم وتصويباتهما القيمة الأثر البالغ في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة التي تجعله ذا قيمة علمية تحظى بتقدير الباحث والقارئ.

والشكر موصول لجميع الخبراء الذين تكرموا بتحكيم أداة البحث، والتصور المقترح، والمدونة أسماؤهم في الملحقين الخاصين بهم من هذا البحث، فقد كان لملاحظاتهم وتوجيهاتهم الأثر الكبير في إخراج أداة البحث، والتصور المقترح، بالصورة التي تمكنهما من تحقيق ما أعدا من أجله.

كما يسرني أن أتقدم بعميق شكري وامتناني لكل من أسهم في دعمي لإنجاز هذا العمل وأخص منهم: أ. د/ **محمد القواس** أستاذ المناهج وطرائق تدريس الرياضيات المشارك في جامعة إب، د/ **زيد النقيب** أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد في جامعة عدن، ود/ **ظاهر حجر** أستاذ المناهج وطرائق التدريس المساعد في جامعة إب، والمراجع اللغوي د/ **فهد درهم الغانمي** أستاذ العلوم اللغوية المساعد بقسم اللغة العربية في جامعة إب، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

وأتوجه بالشكر أيضاً لأساتذتي في قسم الإدارة وأصول التربية، لما قدموه من جهد كبير خلال دراستي، فلهم مني وافر التحية وعظيم الامتتان.

ولا أنسى أن أوجه شكري إلى جميع الأكاديميين والإداريين في جامعة إب الذي تم تطبيق أداة البحث عليهم واستجابوا لها بكل فاعلية، والشكر موصول أيضاً لجميع الزملاء والزميلات في قسم الإدارة وأصول التربية.

ولا يفوتني أن أتقدم بكلمة شكر وامتنان للوالد العزيز خالي المهندس: منصور الليث، وأخي الأصغر: محمد إسماعيل على دعمهما المادي والمعنوي خلال مسيرتي العلمية في مرحلة دراستي، فلهما مني كل الشكر والتقدير.

وبالختام الشكر كل الشكر لأسرتي الكريمة التي عانت وقاست وتعبت وتحملت من أجل أن أمضي قدماً في مسيرتي العلمية، والذي العزيز.. والدتي العظيمة .. زوجتي الحبيبة.. أبنائي .. إخواني أخواتي .. أنتم جميعاً كل شيء في حياتي.

لهم جميعاً كل الشكر والتقدير والامتنان، وأصدق دعائي لهم بالتوفيق،،،

الباحث

قائمة الاختصارات الواردة في البحث

الاختصار	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
AMAN أمان	Coalition for Accountability and Integrity	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
ACTA	American Council of Trustees and Alumni	المجلس الأمريكي للأمناء والخريجين
اليونسكو UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
الإنٹوساي INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة
TIO	Transparency International Organization	منظمة الشفافية الدولية

## ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، ولتحقيق ذلك، عمد الباحث إلى الكشف عن واقع ممارسة قيادات جامعة إب لأبعاد الشفافية الإدارية أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ بغرض تحديد واقع الأداء الحقيقي. وفي سياق إعداد البحث استخدام الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطوري، واستبانة مغلقة لجمع البيانات والمعلومات، تم بناؤها وفق الخطوات العلمية المنهجية. وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (236) فرداً، منهم (95) فرداً من الفئة الوظيفية الأكاديمية، و(141) فرداً من الفئة الوظيفية الإدارية. ولمعالجة البيانات إحصائياً، استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات بحثه، والمتمثلة بالأساليب الإحصائية الآتية: معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، واختبار مان ويتني (U -test) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (F -test)، واختبار أقل فرق معنوي (LSD).

وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي عن جملة من النتائج أهمها: وجود ضعف في الواقع الممارس للأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية على مستوى مجالات الأداة بشكل عام وعلى مستوى كل مجال من مجالات الشفافية على حدة.

وخلص البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وقد تكون من منظومة متكاملة من السياسات والعلاقات المتبادلة القائمة على أبعاد الشفافية الإدارية، بحيث يراعي مواكبة الجامعة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، ويساعدها في حل مشكلاتها، والقيام بوظائفها الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفاعلية، ويُحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، لتصبح بعد ذلك قادرة على المنافسة محلياً، وإقليمياً، ودولياً.

وفي ضوء نتائج واستنتاجات البحث، أوصى الباحث بجملة من التوصيات أبرزها: تبني الجامعة لمدخل الشفافية الإدارية، بما يساعدها على تعزيز سياسة الوضوح والإفصاح إزاء جميع وظائفها الإدارية والأكاديمية، وضرورة إشراك الجامعة للجهات ذات العلاقة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة.
	الآية القرآنية.
	إقرار المشرف العلمي.
	إقرار لجنة المناقشة.
أ	الإهداء.
ب - ج	شكر وتقدير.
د	قائمة الاختصارات الواردة في البحث.
هـ	ملخص البحث باللغة العربية.
و - ي	قائمة المحتويات.
ك - ل	قائمة الجداول.
م	قائمة الأشكال.
م	قائمة الملاحق.
24-1	<b>الفصل الأول - الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>
12-2	المبحث الأول - الإطار العام للبحث.
2	مقدمة.
6	مشكلة البحث.
8	أهداف البحث.
9	أهمية البحث.

10	حدود البحث.
10	مصطلحات البحث.
24-13	<b>المبحث الثاني - الدراسات السابقة.</b>
13	الدراسات المحلية.
16	الدراسات العربية.
19	الدراسات الأجنبية.
21	التعقيب على الدراسات السابقة.
90 – 25	<b>الفصل الثاني - الخلفية النظرية للبحث</b>
45 – 26	<b>المبحث الأول - الشفافية الإدارية.</b>
26	مدخل مفاهيمي تطوري.
31	أهمية الشفافية الإدارية.
34	مبررات تبني الشفافية الإدارية.
34	أسس ومبادئ الشفافية الإدارية.
35	عناصر الشفافية الإدارية.
37	تصنيف الشفافية الإدارية.
40	متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.
42	معوقات تطبيق الشفافية الإدارية.
42	المنظمات الدولية المهتمة بالشفافية.
77 – 46	<b>المبحث الثاني - تطوير الأداء الجامعي.</b>
47	مفهوم الأداء الجامعي.

48	عناصر الأداء الجامعي.
48	خصائص الأداء الجامعي.
49	محددات الأداء الجامعي.
50	تطوير الأداء الجامعي.
52	أهداف تطوير الأداء الجامعي.
53	مبررات تطوير الأداء الجامعي.
55	أسس ومبادئ تطوير الأداء الجامعي.
55	مجالات تطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.
74	متطلبات تطوير الأداء الجامعي في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.
76	العوامل المؤثرة على تطوير الأداء الجامعي.
90 – 78	المبحث الثالث - واقع الأداء في جامعة إب.
78	نشأة وتطور جامعة إب.
78	رؤية الجامعة.
79	رسالة الجامعة.
79	أهداف جامعة إب.
79	وظائف الجامعة.
88	واقع الأداء في جامعة إب
100 – 91	<b>الفصل الثالث - منهجية البحث وإجراءاته</b>
92	منهج البحث.
92	مجتمع البحث وعينته.

94	أداة البحث وإجراءات إعدادها.
94	صدق أداة البحث.
97	ثبات أداة البحث.
98	إجراءات تطبيق أداة البحث.
99	الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.
100	إجراءات إعداد التصور المقترح.
132 – 101	<b>الفصل الرابع - عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها</b>
102	عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها (الهدف الأول).
113	عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها (الهدف الثاني).
114	عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها (الهدف الثالث).
121	عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها (الهدف الرابع).
129	ملخص نتائج البحث الميدانية.
146 – 133	<b>الفصل الخامس - التصور المقترح</b>
134	مفهوم التصور المقترح.
134	مبررات التصور المقترح.
135	منطلقات التصور المقترح.
136	أهداف التصور المقترح.
137	عناصر التصور المقترح.
140	متطلبات تطبيق التصور المقترح.
142	مراحل وآليات تنفيذ التصور المقترح.

144	معوقات تطبيق التصور المقترح.
145	المقترحات لمعالجة معوقات تنفيذ التصور المقترح.
145	التوصيات.
146	المقترحات.
176 – 147	قائمة المراجع.
206 – 177	قائمة الملاحق.
207	ملخص البحث باللغة الإنجليزية.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عدد الكليات في جامعة إب وبرامج الأقسام العلمية والأكاديمية في كل كلية على حدة.	81
2	عدد من المراكز العلمية والاستشارية في جامعة إب، والبرامج الأكاديمية التي تقدمها.	82
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	93
4	حجم أفراد عينة البحث وخصائصها.	93
5	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية والنهائية.	95
6	معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجالات الأداة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (N=30).	96
7	معاملات ارتباط بيرسون لكل مجال من مجالات الأداة والدرجة الكلية للأداة (N=30).	97
8	معاملات ثبات مجالات الأداة والثبات الكلي عن طريق الفا كرونباخ (N=30).	97
9	المعيار أو المحك الذي سيتم على أساسه الحكم على نتائج السؤال الأول.	102
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات الاستبانة بشكل عام ولكل مجال على حدة.	103
11	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية اللوائح والأنظمة في جامعة إب.	104
12	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية البيانات والمعلومات في جامعة إب.	106
13	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية الاتصال الإداري في جامعة إب.	108
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية المشاركة في صناعة القرار في جامعة إب.	109
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية تقييم الأداء في جامعة إب.	111
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية المساءلة الإدارية في جامعة إب.	112

113	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية.	17
115	نتائج اختبار (U) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير الجنس.	18
117	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	19
119	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير الوحدة التنظيمية.	20
120	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.	21
122	نتائج اختبار (U) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس.	22
124	يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	23
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير الوحدة التنظيمية.	24
127	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.	25
128	نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.	26
132	النسب المئوية لأراء المحكمين حول محاور التصور المقترح.	27

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	عناصر الشفافية الإدارية.	1
40	تصنيف الشفافية الإدارية.	2
50	محددات الأداء الجامعي.	3

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
178	الاستبانة في صورتها الأولية.	1
186	قائمة بأسماء المحكمين لأداة البحث.	2
187	الاستبانة في صورتها النهائية.	3
192	التصور المقترح في صورته الأولية.	4
206	قائمة بأسماء المحكمين للتصور المقترح.	5



## الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول- الإطار العام للبحث.

المبحث الثاني- الدراسات السابقة.

## المبحث الأول- الإطار العام للمبحث

يحتوي هذا المبحث، على مقدمة البحث، ومشكلته البحثية وأسئلته، وأهدافه وأهميته النظرية والإجرائية، وحدوده ومصطلحاته. وذلك على النحو الآتي:

### أولاً- مقدمة:

يشهد العصر الحالي تطورات وتغيرات علمية وتكنولوجية متسارعة في شتى المجالات، وأهمها ثورة المعلومات والاتصالات التي أفرزت تحديات أمام دول العالم وأنظمتها المؤسسية؛ وهو ما دفع حكومات بلدان العالم قاطبة إلى أن تعيد النظر في أنظمتها الإدارية الخدمية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، بحيث تتمكن من مواجهة مشكلاتها الإدارية، التي انعكست سلباً على مستوى أداء مؤسساتها.

ومن تلك المشكلات: تضخم الجهاز الإداري، وتقدم الأنظمة واللوائح، والمركزية الشديدة، والمحاباة والمحسوبية، وتراجع القيم الوظيفية، وإضفاء طابع الكتمان والسرية على الأعمال الإدارية (السبيعي، 2010، 2). وهذا ما أكده مُجمل تقرير مؤشرات مدركات الفساد الصادر من منظمة الشفافية الدولية لسنة (2018) الذي أشار إلى ضعف وتدني أداء المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حد سواء، وكذلك انتشار مظاهر الفساد، وضعف تفعيل القوانين واللوائح، وضعف القيم الديمقراطية، وغموض إجراءات العمل وضبايبتها، وضعف الرقابة، ومعايير تقييم غير واضحة، وضعف الإرادة السياسية، وسوء استغلال السلطة، فضلاً عن عدم تطبيق مبدأ الاستقلالية المالية والإدارية.

وقد فرض ذلك تزايد اهتمام الباحثين والمفكرين في علوم الإدارة، فظهرت العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي تنتهج حلاً للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، وتمكنها من تطوير أدائها بما يواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، ومن أبرز تلك المداخل، مدخل الشفافية الإدارية الذي استقطب اهتمام الكثير من المؤسسات على مختلف المجالات، ومن أهمها المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنوع مخرجاتها؛ كونها المعنية أكثر من غيرها بإعداد المواطنة القادرة على مواكبة تلك التطورات والتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب من مؤسسات التعليم وفي صدارتها الجامعات أن تكون مُعدة وفق معايير وأسس تجعل من رسالتها العلمية والحضارية والإنسانية عند مستوى التوقعات.

ويعتمد مدخل الشفافية الإدارية على وضوح التشريعات والقوانين ودقتها ومصداقيتها وسهولة الوصول إليها وتبسيطها، فضلاً عن العلانية والوضوح في نشر البيانات والمعلومات والإفصاح عنها،

وتبسيط الإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، ناهيك عن الموضوعية والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية، والخضوع للمساءلة بما يسهم في القضاء على الفساد (أبو ريالة، 2018، 12).

لذلك فإن الجامعات التي تنتهج مدخل الشفافية الإدارية تصبح منظمات مجتمعية رائدة، وأنموذجًا خدميًا لبقية منظمات المجتمعات الأخرى، ومن ثم فهي تؤدي واجباتها على أكمل وجه، وهي بذلك تسعى إلى تجفيف منابع الفساد فيها، وحشد همم العاملين في زيادة أدائهم، وهذا ما يؤكد الحشاش في دراسته (2014، 18)؛ حيث يرى أن الأخذ بمدخل الشفافية الإدارية في الجامعات، إنما ينعكس إيجابًا على مجموع العمليات الإدارية والأكاديمية فيها؛ وهو ما يسهم في تقدمها وتطور أدائها، وقيامها بواجباتها كما هو متوقع منها، وهي بذلك بيئة غير صالحة لنمو الفساد واستشراءه.

ومن زاوية أخرى، فإن الجامعات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بتحفظ وسرية، وتتيح لأفرادها المشاركة في صناعة القرار ورسم السياسات، وتتمتع إدارتها باللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، كما تسود النزاهة في التعامل بين أفرادها على كافة المستويات، كما أنها تعمل على تعزيز الثقة بينها وبين محيطها الخارجي، وإتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة، ونشر المعلومات والبيانات، واتخاذ الإجراءات الوقائية الفورية لحل المشكلات (أبو كريم، 2005، 72). كما تساعد العاملين على فهم كل ما يحيط بهم من قوانين ولوائح وقرارات في العمل، وتبتعد عن الوساطة والمحسوبية، وتجعل الجميع يشعر بالطمأنينة في العمل وتقدير الذات والاهتمام بالأداء والإنتاج، وهو ما ينعكس إيجابًا في أدائها (أبو ريالة، 2018، 13).

ومن هنا فإن أهمية مدخل الشفافية الإدارية تتعاظم بوصفه توجهًا إداريًا عالميًا حديثًا ومعاصرًا؛ الأمر الذي جعل معظم المنظمات الدولية تهتم بتطبيقه وتعزز استخدامه على مختلف المجالات، ومنها مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ومن تلك المنظمات: منظمة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، كما أوصت باستخدامه العديد من المؤتمرات الدولية، كالمؤتمر الثالث والعشرين للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإننتوساي) المقام في روسيا الاتحادية (2019). وصدرت العديد من التقارير ومنها: تقرير الأمم المتحدة حول الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي في بلدان عربية مختارة: سياسة وممارسات (2004)، وتقرير مؤشرات مدركات الفساد الصادر من منظمة الشفافية الدولية (2019)، وتقرير البنك الدولي حول وضع التعليم في الجمهورية اليمنية: التحديات والفرص (2010)، وجميعها تؤكد في مجملها على أهمية تطبيق مدخل

الشفافية الإدارية في مختلف المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية، وفي طليعتها الجامعات؛ من أجل تطوير العمل الإداري والأكاديمي فيها.

وفي السياق نفسه تؤكد العديد من الدراسات العالمية على أهمية تطبيق مدخل الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي منها: دراسة كل من: إيغورف وآخرين (Egorov & et. al, 2015)، وجابنون (Jabnoun, 2015)، وفلوريز وآخرين (Florez et al, 2017).

وعلى المستوى العربي تمثل الاهتمام بمدخل الشفافية الإدارية بصدور العديد من التشريعات الرسمية الهادفة لمحاربة الفساد، فضلاً عن توقيع عدد من الاتفاقيات أهمها: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (2003) التي بموجبها تلتزم الدول الأعضاء بتنفيذ إجراءاتها على مختلف أنظمتها الرسمية، بما يعزز لديها العمل بمدخل الشفافية الإدارية، وكذلك اهتمت معظم المنظمات العربية بتطبيق مدخل الشفافية الإدارية في كافة المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي الجامعي، ومن تلك المنظمات: المنظمة العربية لمكافحة الفساد، ومنظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، وأقيمت بالخصوص نفسه العديد من المؤتمرات منها: المؤتمر الرابع للشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد "التوفيق بين الواقع والمأمول في مجال مكافحة الفساد: نحو المزيد من الابتكار والتجديد" المقام في لبنان (2013)، وصدرت العديد من التقارير التي تؤكد في مجملها على أهمية تطبيق مدخل الشفافية الإدارية في تطوير أداء المؤسسات الجامعية أهمها: تقرير منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد (2011) حول واقع النزاهة والفساد في العالم العربي "خلاصة دراسات حالات ثماني بلدان عربية" لعامي 2009-2010.

وسارت الجهود البحثية الأكاديمية في المسار نفسه؛ حيث نجد الكثير من الباحثين العرب يؤكدون أهمية مدخل الشفافية الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجامعي، ولعل أبرز هذه الجهود، دراسة كل من: المطرفي (2015)، وأبو شقراء وآخرين (2018)، وسعد (2019).

وعلى المستوى الوطني، نال مدخل الشفافية الإدارية اهتماماً رسمياً وأكاديمياً، فعلى المستوى الرسمي، سعى المشرع اليمني إلى إرساء مدخل الشفافية الإدارية من خلال مبادرة الحكومة اليمنية نحو تطبيق مشروع الإصلاح المالي والإداري الذي تمخض عنه إصدار العديد من القوانين والاستراتيجيات ولعل أبرزها: القانون رقم (30) لسنة 2006م، بشأن إقرار الذمة المالية، والقانون رقم (39) لسنة 2006م، بشأن مكافحة الفساد، والقانون رقم (13) لسنة 2012م، بشأن حق الحصول على المعلومات، وترجمت هذه التشريعات إلى توجهات استراتيجية وطنية لتعزيز مدخل الشفافية

الإدارية في المؤسسات ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للأعوام 2010-2014م، والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي للأعوام 2006-2010م، وتُوّجت هذه التوجهات بصدور الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة - يد تحمي ويد تبني لسنة 2019م التي وضعت مساحة واسعة لجهود مكافحة الفساد، وتطبيق الشفافية في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية.

وفي سياق الاهتمام الأكاديمي، وعلى الرغم من تنامي الاهتمام العالمي والعربي بأهمية الأخذ بمدخل الشفافية الإدارية، فإن الباحث قد وجد ندرة ملحوظة في الدراسات المكرسة لموضوع الشفافية الإدارية حسب علمه سوى بعض الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في بعض المؤسسات الحكومية مثل: دراسة عائض (2009) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى التزام الوحدات الحكومية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري، ودراسة جمال الدين (2013) التي تناولت الشفافية والمساءلة الإدارية من حيث المفهوم لدى القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة صنعاء وعلاقته ذلك المفهوم بمستوى ممارستهم، ودراسة الشامي (2014) الهادفة إلى معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، ودراسة المسوري (2016) التي هدفت إلى إبراز مستوى العلاقة بين الشفافية المالية والإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية وجودة التدريس في الأقسام الأكاديمية بهذه الجامعات، ودراسة الدعيس (2018) الهادفة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام". كما أن الباحث لم يجد دراسة محلية بموضوع الشفافية الإدارية تستهدف المؤسسات الأكاديمية ممثلة بالجامعات؛ الأمر الذي يجعل من ذلك مؤشراً على ندرة الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في الجامعات اليمنية، مما دفع الباحث لإجراء بحثه الحالي محاولة منه لسد الفجوة البحثية، وذلك من خلال قيامه بإجراء بحثه الميداني الهادف إلى: إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية. على أمل التوصل إلى استنتاجات تمثل في حد ذاتها قيمة بحثية تحظى باهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية والاستفادة منها على مستوى الجامعة، والوحدات التنظيمية التابعة لها، فضلاً عن استفادة الباحثين من طلبة الدراسات العليا والمهتمين في البحث العلمي في إطار الجامعة وخارجها.

## ثانيًا- مشكلة البحث:

على الرغم من تنامي الجهود والمبادرات الرسمية التي تسعى إليها الحكومة اليمنية وفي مقدمتها جهود الإصلاح المالي والإداري، وما نتج عنها من توجهات استراتيجية وطنية لتعزيز مدخل الشفافية الإدارية في كافة المؤسسات على مختلف المجالات، لاسيما المؤسسات التعليمية وفي طليعتها الجامعات التي تُعد بحكم مضمونها القيمي- الفكري والمعرفي والاجتماعي- من أهم مؤسسات المجتمع المعنية بترسيخ مفاهيم الشفافية الإدارية، بوصفها أنموذجًا مؤسسيًا لبقية مؤسسات المجتمع الأخرى. فإنَّ حال الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب، لا يختلف كثيرًا عما هو عليه حال بقية المؤسسات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية؛ إذ يُشير الواقع بأن إجراءاتها الوظيفية تُمارس وفق أنماط إدارية تقليدية لا تواكب التطورات الإدارية والأكاديمية التي تشهدها جامعات بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء؛ وهو ما أثر سلبيًا في أدائها، ونجم عن ذلك العديد من المشاكل الإدارية أبرزها: البيروقراطية الإدارية، وتقادم اللوائح والأنظمة الجامعية، وضعف الالتزام بها، وغموض إجراءات العمل وضبابيتها لدى أفرادها(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 41)، وكذلك ضعف شفافية البيانات والمعلومات(عائض، 2009، 171)، وعدم إتاحة الجامعة للاطلاع عليها من قبل المستفيدين منها(البنك الدولي، 2010، 154).

فضلاً عن غياب المشاركة في صناعة القرار(الحدابي، 2014، 6)، سواء على مستوى المجلس الأعلى للجامعات، أو مستوياتها الإدارية الأخرى(العفيري، 2010، 142) . بالإضافة إلى غياب اللوائح والأنظمة التي تؤكد على اختيار رؤساء الجامعات وفقاً لنظام الانتخابات المشروط بمجموعة من المعايير الأكاديمية والمهنية (وثيقة مؤتمر الحوار الوطني، 2013، 269)، وعدم وجود نظام واضح وفاعل للمساءلة والمحاسبية، وشيوع المحسوبية في عملية التعيين والاختيار(المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 87)، وعدم اعتماد مبدأ المنافسة وفق الجدارة في تعيين قيادات الجامعات(الحدابي، 2014، 6)؛ الأمر الذي نتج عنه ضعف أداء القيادات الإدارية والأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي(المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90). ناهيك عن ضعف وسائل الاتصالات سواء داخل الجامعة أو بين الجامعة ومحيطها المجتمعي (المسوري، 2016، 183) .

ويعزز ذلك - أيضاً - ما لمس الباحث في أثناء دراسته في جامعة إب في مرحلتي البكالوريوس والماجستير، من تدمير الكثير من منتسبي الجامعة والمستفيدين منها من خلال مناقشتهم لواقع الأداء

الإداري والأكاديمي للجامعة، وهو أداء يتسم بالمركزية الشديدة، والإجراءات البيروقراطية، وتمركز القرار في كل صغيرة وكبيرة بيد القيادات العليا للجامعة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالمؤسسات الأكاديمية وأنظمة الدولة إجمالاً.

وبناءً على ذلك، فإن إشكالية هذا البحث تنطلق من رؤية الباحث التي تعتقد أن أبرز أسباب المشاكل التي تعاني منها الجامعات اليمنية، والتي يُعزى إليها ضعف أدائها؛ كونها عائقاً إزاء تطورها وتقدمها، فضلاً عن عدم مواكبتها للتطورات الإدارية والأكاديمية التي تشهدها جامعة البلدان النامية والمتقدمة، لعل ذلك مرده إلى غياب الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الأخذ بالشفافية الإدارية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً لمعالجة الإشكاليات السابقة، وعليه فقد ركز البحث الحالي على أهمية دور هذا المدخل في تطوير أداء جامعة إب من خلال تشخيص واقع الأداء في الجامعة، والمتمثل بمدى ممارسة قيادات الجامعة للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في أثناء تأدية وظائفهم ومهامهم، ومن ثم الخروج بتصوير مقترح يراعي مواكبة الجامعة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، ويساعدها على حل مشكلاتها، والقيام بوظائفها الإدارية والأكاديمية وفقاً لما هو متوقع لها، وبما يُحقق أهدافها التي وُجدت لأجلها، بحيث تضمن بقائها واستمرارها، ومن ثم قدرتها على المنافسة والتميز بين أوساط نظرائها من الجامعات على المستوى المحلي والعالمي.

وفي ضوء ما سبق، فإن الباحث يحدد مشكلة بحثه بالسؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية؟

وينتزع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع أداء جامعة إب في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث تجاه: واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الفئة الوظيفية: الفئة الوظيفية الأكاديمية، الفئة الوظيفية الإدارية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث المتمثلة بالفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث المتمثلة بالفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة؟

5- ما أهمية التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية وإمكانية تطبيقه من وجهة نظر المحكمين؟

### ثالثاً- أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، بحيث يراعي مواكبة الجامعة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، ويساعدها على حل مشكلاتها، ويُحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، والقيام بوظائفها الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفاعلية، لتصبح بعد ذلك قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً. ولتحقيق ذلك، عمد الباحث إلى الكشف عن الواقع الحقيقي لممارسات القيادات الإدارية والأكاديمية للجامعة لأبعاد الشفافية الإدارية، في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم من وجهة نظر أفراد عينة البحث، بما يمكنه من إعداد تصوره المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

ووفقاً لهذه الرؤية فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على الآتي:

- 1- واقع أداء جامعة إب في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 2- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية التي تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية.
- 3- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث من الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية التي تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة.
- 4- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث من الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية التي تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة.
- 5- أهمية التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية وإمكانية تطبيقه.

## رابعًا- أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته النظرية والعملية من أهمية استخدام المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وأهمها مدخل الشفافية الإدارية وفاعليته في تطوير الأنظمة الإدارية وتحسينها. كما يستمد هذا البحث أهميته من الضرورة الملحة لتطوير أداء جامعة إب، بوصفها مؤسسة أكاديمية خدمية رائدة، يقع على عاتقها التغيير والتطوير لبقية مؤسسات المجتمع الأخرى.

ويمكن للباحث أن يوضح أهمية بحثه من الناحيتين النظرية والإجرائية بالآتي:

1- يمثل هذا البحث استجابة علمية تتدرج في سياق مساعي جهود الحكومة الوطنية للبلاد وفقًا للرؤى والاستراتيجيات وتقارير المنظمات المحلية والدولية لمحاربة الفساد الإداري؛ الأمر الذي يجعل من ذلك البحث ذا قيمة علمية ومعرفية، تسهم في خدمة متطلبات التنمية الشاملة على مختلف المجالات.

2- يشخص هذا البحث بإجراءاته العلمية والعملية واقع ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة إب، وهو ما يجعل منه مرآة عاكسة لواقع الممارسات الحالية للأداء في جامعة إب والجامعات اليمنية الحكومية الأخرى.

3- يفيد هذا البحث بما قد يتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات جامعة إب بمراجعة أنظمتها ولوائحها وتشريعاتها الإدارية في ضوء إجراءات مدخل الشفافية الإدارية، بوصفه مدخلًا إداريًا ثبت فاعليته في تطوير الأداء المؤسسي في شتى المجالات.

4- يمثل هذا البحث من خلال التصور المقترح الذي أعده الباحث دليلًا نظريًا وإجرائيًا للقيادات الإدارية في جامعة إب للاستفادة منه تجاه الأخذ بمدخل الشفافية الإدارية في ممارستهم لمهامهم الوظيفية الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

5- يتضمن هذا البحث منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية المهنية لممارسة الأداء القائم على المصداقية والشفافية، بما يعمق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعزز لديهم جميعًا المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، ويقود هذا إلى تحقيق الرضا الوظيفي وينمي لديهم الولاء التنظيمي.

6- يمثل هذا البحث بما يتضمنه من محتوى نظري وآخر إجرائي حافزًا مشجعًا للباحثين على إجراء دراسات مماثلة في الجامعات اليمنية الأخرى.

7- يُعد هذا البحث بما يتضمنه من محتوى نظري وآخر إجرائي، وبما قد يتوصل إليه من استنتاجات وتوصيات إضافةً متواضعةً للمكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية.

## خامساً- حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من خلال المجالات الآتية: اللوائح والأنظمة، والبيانات والمعلومات، والاتصال الإداري، والمشاركة في صناعة القرارات، وتقييم الأداء، والمساءلة الإدارية.

**الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على عينة من الفئات الأكاديمية والإدارية العاملين في الجامعة والوحدات التنظيمية التابعة لها.

**الحدود المكانية:** يشمل هذا البحث رئاسة الجامعة، وجميع الوحدات التنظيمية التابعة للجامعة ممثلة بالكليات والمراكز العلمية والاستشارية.

**الحدود الزمانية:** أُجريَ هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2021/2020م.

## سادساً- مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحات العلمية التي شملها عنوان البحث وهي :

### 1- التصور المقترح:

- "تمثيل عقلي مجرد لموضوع معين من الموضوعات، يقوم على الابتكارات والخبرات السابقة، ويعتمد على المصادر المباشرة وغير المباشرة حول الموضوع قيد التصور" (المخلافي، 2008، 168).

- "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية، من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية، لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين" (زين الدين، 2013، 6).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** رؤية مستقبلية موضوعية وإجرائية، تقدم مجموعة من الأساليب والممارسات والوسائل التي تمثل مدخلاً للشفافية الإدارية بأبعاده المختلفة، والتي ينبغي ممارستها من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة إب بناء على تقديرات إجابات أفراد عينة البحث وأهمية ذلك في تطوير أداء جامعة إب مستقبلاً.

### 2- الأداء:

- "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء في المؤسسات من خلال ربط أداء كل فرد وأهدافه بالمهمة والأهداف العامة للمنظمة" (Aguinis, 2013, 20).

- "مجموعة من السلوكيات المتعددة التي يقوم بها الأفراد في سبيل إنجاز عمل محدد لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بين الموظف والوظيفة والمنظمة التي يعمل فيها للحصول على نتائج إيجابية من خلال مخرجات العمل التي تحقق رضا وقبول جميع أطراف العمل" (رمضان، 2019، 24).

**ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه:** جميع الممارسات والسلوكيات الوظيفية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب على مختلف مستوياتها ووحداتها التنظيمية، والمحقة للشفافية الإدارية والمتمثلة بقرارات مجالات أداة البحث بكفاءة وفاعلية.

### 3- الأداء الجامعي:

- "مدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها" (Xiaocheng, 2010, 11).  
- "المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في الجامعة الذي يؤدي إلى تميزها وتفرداها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة، ما يسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها" (حتامله ودرواشة، 2019، 271).  
**ويعرف الباحث الأداء الجامعي في سياق بحثه بأنه:** قدرة جامعة إب على القيام بوظائفها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية؛ من خلال توفر قيادات إدارية كفوة وفاعلة، ضمن استراتيجية واضحة، وإجراءات نصت عليها النظم والقوانين تسمح بالمشاركة الجماعية لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملياتها ونشاطاتها المختلفة.

### 4- تطوير الأداء:

- "إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث" (محمد، 2016، 142).  
- "الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم المنظمة ونشاطها، ويهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (دودين، 2020، 22).  
**ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه:** الارتقاء بأداء جامعة إب من خلال الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والإدارية المنسجمة مع متطلبات أبعاد الشفافية الإدارية؛ الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

## 5- الشفافية:

- "الوضوح والصراحة في البيانات والكشف عن المعلومات بشكل عام وفي الوقت المناسب" (Gawley, 2008, 184).

- "وجود بيئة تنظيمية تتصف بالوضوح والعننية والصراحة، والانفتاح في مختلف النشاطات، ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين" (العمرى، 2013، 14).

## 6- الشفافية الإدارية:

- "توافر المعلومات حول منظمة أو جهة فاعلة تسمح للجهات الخارجية بمراقبة الأعمال أو الأداء الداخلي" (Mabillard&Zumofen, 2015, 5).

- "الإفصاح عن المعلومات والوضوح في التشريعات وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة والمصادقية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية" (المومني، 2019، 1039).

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** مدخل إداري حديث يقترح الباحث استخدامه من قبل جامعة إِب بما يمكنها من ترسيخ الممارسات الوظيفية القائمة على الوضوح والإفصاح والاطلاع على البيانات والمعلومات وتسهيل الوصول إليها من قبل العاملين والمستفيدين، بما يمكنهم من المشاركة في صناعة القرارات، وتحقيق للجامعة المرونة في المساءلة والنزاهة، وترسيخ مدخل الشفافية الإدارية على مختلف أبعاده.

## المبحث الثاني- الدراسات السابقة

حظي موضوع الشفافية الإدارية باهتمام عدد من الباحثين، على المستوى العربي والعالمى؛ لما لهذا الموضوع من أهمية تسهم في تطوير أداء الجامعات في مختلف عملياتها الإدارية والأكاديمية، وفي هذا المبحث تناول الباحث عددًا من الدراسات والأبحاث العلمية والتي تمكن من الحصول والاطلاع عليها. وفيما يلي عرضًا موجزًا لملخص تلك الدراسات، والتي تم تصنيفها إلى دراسات محلية، وعربية، وأخرى أجنبية، ومن ثم ترتيبها وفقًا لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث، تسهيلاً لعرضها وتقديمها، وانتهى الباحث في التعقيب عليها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً- الدراسات المحلية:**

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، والتي هي على علاقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن تلك الدراسات الآتي:

### 1- دراسة عايض (2009):

الموسومة بـ: "دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية المدنية اليمنية"، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها. وتم اختيار عينة الدراسة بواقع (5) وحدات حكومية ممثلة بالدواوين العامة بأمانة العاصمة منها وزارة التعليم العالي. واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي والاستدلالي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن مستوى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية منخفض.
- وجود علاقة عكسية بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها.

### 2- دراسة الريمي (2010):

الموسومة بـ: "الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية - أنماطه وعوامله"، وهدفت إلى التعرف على أهم أنماط الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية، وأهم العوامل المساعدة على وجود تلك الأنماط. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للبحث؛ حيث تم تطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارات العاملين في جامعتي

صنعاء وعدن. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن من أهم العوامل التنظيمية والإدارية والقانونية للفساد في الجامعات اليمنية الآتي:

- غياب الشفافية في القرارات الجامعية.
- عدم توزيع المهام والصلاحيات بعدالة.
- تداخل الأنظمة واللوائح والإجراءات وتقدم هيكلها.
- عدم وجود إجراءات وتعليمات وإرشادات مكتوبة للموظفين والمراجعين تبين الحقوق والواجبات لكل منهم في المعاملات الرسمية.
- عدم وجود قوانين ملزمة للجامعة في نشر إيراداتها ومصروفاتها سنويًا.
- عدم وجود نظام واضح للمشتريات والمخازن.

### 3- دراسة الجرادي (2011):

الموسومة بـ: "سبل مكافحة الفساد الإداري ومعوقاتها في الجامعات الحكومية اليمنية"، وهدفت إلى التعرف على السبل التي يمكن اتخاذها لمكافحة الفساد الإداري في الجامعات الحكومية اليمنية، فضلاً عن أهم المعوقات التي تحول دون ذلك. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبانة أداةً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وعدن. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها:

- أن من أهم المعوقات لمكافحة الفساد التي حصلت على درجة موافقة عالية جداً هي: ضعف الشفافية في الجامعات، ووجود ثغرات في القوانين واللوائح المنظمة لعمل الجامعات، وصعوبة الحصول على المعلومات.
- أن من أهم سبل مكافحة الفساد التي حصلت على درجة أهمية عالية جداً، هي تبني الجامعات والكليات التابعة لها مبدأ الشفافية.

### 4- دراسة جمال الدين (2013):

الموسومة بـ: "مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له"، وهدفت إلى التعرف على مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. كما تم استخدام الاستبانة أداةً للتطبيق الميداني وكان مجتمع بحثه العمداء، ونواب العمداء،

ورؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية كان متوسطاً.

#### 5- دراسة الشامي (2014):

الموسومة بـ: "واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها"، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ومثلت الاستبانة أداة للبحث تضمنت خمسة مجالات: البيانات والمعلومات، والاتصالات الإدارية، والتقييم الإداري، والتعيين في الوظائف القيادية الإدارية، واتخاذ القرارات، والمساءلة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة ضعيفة.

#### 6- دراسة المسوري (2016):

الموسومة بـ: "العلاقة بين درجة الشفافية المالية والإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية وبين مستوى جودة الأداء التدريسي للأقسام الأكاديمية فيها"، وهدفت إلى التعرف على درجة الشفافية المالية والإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ومثلت الاستبانة أداة للبحث، وتمثلت عينة البحث في رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي صنعاء وعدن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن درجة الشفافية المالية في الجامعات الحكومية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت منخفضة.

- أن درجة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كانت متوسطة.

#### 7- دراسة الدعيس (2018):

الموسومة بـ: "درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ومثلت الاستبانة أداة للبحث وتكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات: التشريعات، والمعلومات، والاتصالات والعلاقات، وتقييم الأداء،

واتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية كانت ضعيفة على مستوى الأداة بشكل عام وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة باستثناء مجال شفافية الاتصال الذي جاء بدرجة متوسطة.

## ثانياً- الدراسات العربية:

### 1- دراسة حرب (2011):

الموسومة ب: "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وهدفت إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (205) موظفًا من أصل (410) موظفًا من الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

### 2- دراسة الحربي (2012):

الموسومة ب: "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، وهدفت إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين. وتكونت العينة من (76) فردًا من أصل (410) فردًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة الشفافية لدى الأقسام الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تُعزى إلى متغير (طبيعة العمل) في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية وكانت الفروق لصالح الأكاديميين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### 3- دراسة عتوم (2013):

الموسومة ب: "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، وهدفت إلى الكشف عن وجهة

نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لدرجة الشفافية في القرارات الإدارية، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة.

#### 4- دراسة المطرفي (2015):

الموسومة بـ: "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالولاء المنظمي للأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة"، وهدفت إلى التعرف على مدى التزام الأقسام الأكاديمية بممارسة الشفافية الإدارية في المجالات: اللوائح، والاتصال الإداري وتدفق المعلومات، المشاركة في صنع القرارات، إجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة. ثم الكشف عن العلاقة بين مدى الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية وبين تعزيز الولاء المنظمي لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام الأقسام الأكاديمية بممارسة الشفافية الإدارية كانت عالية.

#### 5- دراسة علاونة (2016):

الموسومة بـ: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. واخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من (110) عضوًا من أصل (250) عضوًا، وطبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. وأهم ما توصلت إليها الدراسة:

- أن ممارسة الشفافية الإدارية كان بدرجة متوسطة.
- كانت أهم المعوقات: كثرة الإجراءات السرية، وتدني مستويات الحرية والديمقراطية، وضعف محاربة الجامعات لأنماط الفساد الإداري.

#### 6- دراسة الموسوي (2017):

الموسومة بـ: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر الإداريين والإداريات لأربعة مجالات، هي: شفافية المعلومات، وشفافية الاتصال، وشفافية المساءلة، وشفافية اتخاذ

القرارات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي في الجامعة، وبلغت (228) فرداً من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (1766) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل كان بمستوى متوسط.

#### 7- دراسة حسن (2018):

الموسومة ب: "واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة"، وهدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر في القاهرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بعدد (201) فرداً من أصل (246) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر في القاهرة حصل في جميع مجالاته على درجة متوسطة.

#### 8- دراسة أبو شقراء وآخرين (2018):

الموسومة ب: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال، وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس. وتكونت العينة من (309) عضواً من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (2059) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم قد كانت متوسطة.
- أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية علاقة موجبة وقوية.

#### 9- دراسة الهندي (2019):

الموسومة ب: "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود"، وهدفت إلى التعرف على درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، والتعرف على أهم متطلبات الالتزام بممارستها، وأهم المعوقات التي

تواجه الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (83) موظفة من أصل (105) موظفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية جاءت متوسطة.
- تمثلت أهم المعوقات في: تعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها، والمركزية الشديدة لعملية اتخاذ صناعة القرار.

#### 10- دراسة سعد (2019):

الموسومة بـ: "الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في الجامعات الأردنية الخاصة. وبلغ حجم العينة (269) عضواً من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (1835) عضواً. واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بياناته. وتوصلت الدراسة إلى:

- أن الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية كانت مرتفعة.
- وجود علاقة ايجابية بين ممارسة الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية.

#### ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

##### 1- دراسة سفنسون (Svensson, 2007):

الموسومة بـ: "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية"، وهدفت إلى توضيح المتطلبات القانونية من أجل الشفافية في التعيينات والحوافز والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية. واعتمدت الدراسة على المداخل النوعية والكمية (المنهج الوصفي والتجريبي)، وتم إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- المتطلبات القانونية في إجراءات التعيين والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي يتمتع بمستويات مرضية من الشفافية.

## 2- دراسة هابارد (Hubbard, 2007):

الموسومة بـ: "وضع قوة الشفافية في السياق: دور المعلومات في الحد من الفساد في قطاع التعليم في أوغندا"، وهدفت إلى توضيح دور الإعلام في الحد من الفساد، وتوضيح دور حملة الشفافية في الحد من المخاطر الحكومية التي تظهر على هيئة مشكلات التمويل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي باستعراض دور الشفافية في القضاء على الفساد القابع في قطاع التعليم بأوغندا من خلال الأدبيات السابقة. وأظهرت النتائج أن للشفافية دورًا إيجابيًا في الحد من المخاطر الحكومية التي تواجه المدارس والقطاع التعليمي.

## 3- دراسة كلين (Klein, 2012):

الموسومة بـ: "سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين"، وهدفت إلى الكشف عن إسهام الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين. واستخدم الباحث المنهج التجريبي؛ حيث أعطيت لـ(249) معلم من(59) مدرسة ابتدائية وثانوية بمدينة (رمات غان) بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، وتسببت في حدوث صراع بين التزام المعلمين في العمل، وحياتهم المنزلية، ثم طلب من المشاركين تعبئة استبانة حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد نحو شهر، قدمت لهم القرارات نفسها، ولكن هذه المرة مع التوضيح الكامل للعوامل الكامنة حول اتخاذها، ثم طلب منهم تعبئة الاستبانة نفسها مرة ثانية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين؛ حيث إن المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

- هناك العديد من الآثار الإيجابية التي أسهمت الشفافية بوجودها مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

## 4- دراسة ايغورف وآخريين (Egorov & et al, 2015):

الموسومة بـ: "بعض جوانب تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الروسية: البحث والخبرة ووجهات النظر"، وهدفت إلى الكشف عن بعض جوانب النجاح المتحقق من تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الروسية ومعوقات تطبيقها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتحليل المحتوى لأنشطة المؤسسات التعليمية الروسية من خلال تحليل المعلومات المتاحة عبر مواقعها على الانترنت،

وتقييم ما إذا كانت هذه المعلومات واضحة بما يفيد المستفيدين من الخدمة المقدمة. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتم تقييم (22) جامعة روسية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن تطبيق مبدأ الشفافية في معظم الجامعات الروسية كان بدرجة محدودة.

#### 5- دراسة جابنون (Jabnoun, 2015):

الموسومة بـ: "تأثير الثروة، والشفافية والديمقراطية على عدد من الجامعات المصنفة"، وهدفت إلى التحقق من تأثير الشفافية، والثروة والديمقراطية في عدد من الجامعات لكل مليون نسمة التي ترتيبها بين أفضل 300 و 500 جامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الوثائق الخاصة بالجامعات. وتمثلت عينة الدراسة (39) دولة. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أبرزها أن الشفافية هي العامل المهم والوحيد الذي يحدد مباشرة عدد الجامعات بين الـ 500 أعلى في العالم؛ الأمر الذي يعني أن الجامعات المصنفة بين أعلى 500 هي التي توجد غالباً في الدول ذات المستوى الأعلى من الشفافية.

#### 6- دراسة فلوريز وآخرين (Florez et al, 2017):

الموسومة بـ: "الشفافية ومحدداتها في الجامعات الكولومبية"، وهدف الباحثون من خلالها إلى تحليل وتقييم العوامل التي تؤثر في مستوى الشفافية في الجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الكليات بها. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، ومثلت الاستبانة أداة للبحث، وعينة البحث عمداء الكليات في (81) جامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- وجود علاقة ايجابية بين الممارسات الإدارية المتبعة في الجامعة والشفافية.
- النموذج الإداري في الجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.

#### رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، فإن الباحث سيقوم بمناقشتها والتعقيب عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين البحث الحالي، مع الإشارة إلى جوانب الاستفادة منها في إعداد بحثه، وذلك على النحو الآتي:

## 1- جوانب الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

هناك جوانب اتفاق واختلاف بين البحث الحالي وعدد من الدراسات السابقة يمكن عرضها من خلال الآتي:

### أ- من حيث طبيعة المشكلة البحثية:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة، من حيث المشكلات المتعددة التي تعاني منها معظم الجامعات نتيجة غياب الشفافية الإدارية، والمتمثلة بالمشكلات الآتية:

- البيروقراطية الإدارية.

- تقادم اللوائح والأنظمة الجامعية وضعف الالتزام بها.

- المركزية الشديدة.

- المحاباة والمحسوبية.

- إضفاء طابع الكتمان والسرية على الأعمال الإدارية.

- غموض وضبابية إجراءات العمل.

- معايير تقييم غير واضحة.

- سوء استغلال السلطة... الخ.

وهذا يتوافق مع الكثير من الدراسات مثل دراسة كل من: هابارد (Hubbard, 2007)، والريمي (2010)، والحربي (2012)، والمسوري (2016)، والهندي (2019).

### ب- من حيث أهداف البحث:

اتفق البحث الحالي جزئياً مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف الفرعي المتمثل بالتعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات، كدراسة كل من: حرب (2011)، والمسوري (2016)، وحسن (2018)، والهندي (2019). واختلف عن بقية الدراسات من حيث هدفه الرئيس المتمثل بإعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي في ضوء مدخل الشفافية الإدارية؛ حيث لم تشر أي من الدراسات السابقة إلى تطوير أداء الجامعات، أو إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات، وهذا ما يجعل البحث الحالي متميزاً عن الدراسات السابقة التي تضمنها بحثه.

### ج- من حيث منهج البحث:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً؛ بغية الوصول إلى استنتاجات

تساعد على فهم الظاهرة المدروسة، مثل دراسة كلٍّ من: حرب (2011)، وجمال الدين (2013)، وعلاونة (2016)، والمسوري (2016)، وسعد (2019). بينما اختلف عن دراسة سفنسون (Svensson, 2007)، التي اعتمدت على المنهج الوصفي والتجريبي، ودراسة كلين (Klein, 2012)، التي استخدمت المنهج التجريبي.

#### د- من حيث أداة البحث:

اتفق البحث الحالي من حيث استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات مع معظم الدراسات السابقة كدراسة كلٍّ من: حرب (2011)، وفلوريز وآخرون (Florez et al, 2017)، والهندي (2019). فيما اختلف مع دراسة سفنسون (Svensson, 2007)، في استخدام المقابلة أداةً لجمع البيانات، ودراسة كلٍّ من: هابارد (Hubbard, 2007)، وجابنون (Jabnoun, 2015)، اللتين اعتمدتا على تحليل الوثائق لجمع البيانات والمعلومات.

#### هـ- من حيث مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجتمع البحث الحالي في الفئة الوظيفية الإدارية والأكاديمية العاملة في جامعة إب: قيادات إدارية وأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين إداريين. واختار الباحث عينته من الفئتين؛ لذلك فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث مكان ومجتمع البحث، إلا أنه اتفق جزئياً مع الكثير من الدراسات السابقة في وصف أفراد عينة البحث؛ حيث اتفق مع دراسة الريمي (2010)، من حيث كونه استهدف فئة رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الإدارات العاملين. واتفق مع دراسة جمال الدين (2013)، من حيث كون العينة شملت عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام. كما اتفق مع العديد من الدراسات كدراسة كلٍّ من: علاونة (2016)، وأبو شقراء وآخرين (2018)، وسعد (2019)، من حيث كون العينة استهدفت أعضاء هيئة التدريس. فضلاً عن اتفائه مع دراسة حرب (2011)، في عينة بحثه من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية، ودراستي الحربي (2012)، وحسن (2018)، في اختيار عينتهما من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بشموله لمختلف أفراد عينة البحث؛ وهو ما يعكس الطبيعة الموضوعية لأداء جامعة إب بشكل كلي وشامل.

## 2- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة المنطلق الفكري الرئيس لموضوع البحث الحالي؛ حيث شكلت أرضية صلبة، يستند عليها التصور المقترح لموضوع البحث، ويمكن توضيح جوانب الاستفادة من البحث الحالي من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- بلورة مشكلة البحث الحالي وصياغة أسئلته.
- إثراء الإطار النظري للبحث.
- إهداء الباحث إلى المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع بحثه.
- تأكيد اختيار الباحث لأداة بحثه؛ الأمر الذي يجعل من البيانات والمعلومات المستهدفة محل ثقة واطمئنان للنتائج الممخضة عنها.
- ساعدت الباحث من التحقق من صحة اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج البحث الحالي.

# الفصل الثاني

## الخلفية النظرية للبحث

المبحث الأول- الشفافية الإدارية.

المبحث الثاني- تطور الأداء الجامعي.

المبحث الثالث- واقع الأداء في جامعة إِب.

## المبحث الأول- الشفافية الإدارية:

يتناول هذا المبحث موضوع الشفافية الإدارية، بما يتضمنه من حيثيات علمية نظرية وفكرية، شملت كل من: مدخل مفاهيمي تطوري، وأهميتها، ومبرراتها، وأسسها ومبادئها، وعناصرها، وأصنافها، فضلاً عن متطلبات تطبيقها، مع التطرق إلى المعوقات التي تواجه تطبيقها، بالإضافة إلى أهم المنظمات الدولية الداعمة لها، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً- مدخل مفاهيمي تطوري:

#### 1- نشأة الشفافية:

يُعد مدخل الشفافية الإدارية من المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً- بصرف النظر عن ممارسة ذلك المصطلح بوصفه مبدأً وظيفياً وقيماً- إلا أن بداية ظهوره كمصطلح علمي يعود إلى بداية مطالبة الأوروبيين لفتح تدفق المعلومات في السياسة والاقتصاد، ولعل مملكة السويد هي أول من اهتمت بتنفيذ ذلك المصطلح عام 1766م، مع ظهور أول قانون يعني بالحق في الوصول إلى المعلومات أطلق عليه قانون حرية الصحافة(عبود، 2017، 6).

وأشار فلوريني(Florini,1998,1-2) إلى أن التوسع في البيروقراطية الحكومية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات بعد الحرب العالمية الثانية، قد ساعد في ظهور تجمعات جديدة من القوى القادرة على حجب المعلومات، كما أن الحرب الباردة أدت إلى ارتفاع درجة السرية بحجة الحفاظ على الأمن الوطني، وقد واجهت تلك السرية الكثير من الضغوطات المضادة، نتج عنها صدور قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1966م، وفي ظل انتشار المعايير الديمقراطية والارتفاع المتزايد لوسائل الإعلام المستقلة ومنظمات المجتمع المدني؛ أدى ذلك إلى تكثيف الضغوطات على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها.

ومع انتشار الفساد في المجتمعات، وتأسيس منظمة الشفافية الدولية الهادفة إلى محاربة الفساد الإداري والمالي(السكرانة، 2011، 204)، ومطالبة المؤسسات الدولية والمنظمات غير الحكومية العالمية بضرورة تجنب السرية في أعمال الحكومات والمؤسسات بمختلف مجالاتها، فضلاً عن الثورة التكنولوجية وسهولة انتقال المعلومات وسرعة انتشارها(الفالوجي، 2014، 12)، وارتفاع مستوى الوعي العام لدى المواطنين ومطالبتهم لحكامهم بضرورة الإصلاح، وإجراء تعديلات جوهرية في النظم

الإدارية السائدة؛ برز مفهوم الشفافية بقوة لأهميته القيمية والوطنية، ليس فقط في إطار المنظمات الخدمية الإنتاجية فحسب، وإنما لأجهزة الدولة ونظامها العام (الزريقي، 2015، 6).

## 2- تطور مفهوم الشفافية:

تعد الشفافية الإدارية أحد المداخل الإدارية المهمة في علم الإدارة، لفاعليته في تحقيق متطلبات التنمية الإدارية الناجحة في أي مؤسسة؛ لأنها تركز على المصداقية والوضوح، ومحاربة الفساد، والتخلص من الترهل الإداري، وتعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية، وتساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، وصولاً للتوسع في اللامركزية، ووضوح الاتصالات الإدارية ومرونتها (أبو سنجر، 2016، 13). كما أن لمفهوم الشفافية الإدارية علاقةً بمفاهيم عدة كالمصداقية، والنزاهة، والعدل، والوضوح، والمكاشفة، كما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية، والمساءلة، والحاكمية، والتمكين، وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى ذلك ارتبط مفهوم الشفافية الإدارية بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، فظهرت شفافية التخطيط، وشفافية التنظيم، وشفافية التوجيه والإشراف، وشفافية اتخاذ القرار، وشفافية الرقابة والتقييم، كما تم تضمينه في العديد من المداخل الإدارية الحديثة الأخرى تحت مسميات مختلفة مثل: الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية (الشهري، 2020، 20).

ولا يتوقف الأمر عند العمليات الإدارية فحسب، بل أصبح هذا اللفظ يتردد على ألسنة الجميع من رؤساء دول أو رؤساء حكومات أو رؤساء منظمات دوليه أو نقابات أو إعلاميين، كما أنه قد طال جميع قطاعات المجتمع العامة والخاصة بمختلف مجالات عملها (عميرة، 2008، 34)؛ ومن هنا تزايد الاهتمام بها من قبل الحكومات الرسمية والمنظمات المجتمعية لتصبح قاعدة عالمية، ومعياراً أساسياً للوصول بالدولة بمختلف مؤسساتها لأن تكون شفافة (Koivisto, 2016, 1).

ومن هذا المنطلق اهتم الكتاب والباحثون بدراستها وتطويرها حتى أصبحت مطلباً أساسياً في كل جوانب الحياة العامة والخاصة بكافة دول العالم ولاسيما المتقدمة منها.

### 3- المفهوم اللغوي والاصطلاحي للشفافية:

#### أ- مفهوم الشفافية لغويًا:

تفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح والصراحة، جاء في معجم الرائد الصغير، أن الشفاف من الزجاج أو الثياب أو غيرها: ما رق حتى يظهر ما وراءه أو ما تحته (مسعود، 1982، 371).

وأشار معجم مختار الصحاح إلى أن (شَف) عليه ثوبه يشِفُ بالكسر (شَفِيفًا)؛ أي رق حتى يرى ما تحته. أي أن (شف) بفتح الشين وكسرها أي رقيق (والاشتفاف) شرب كل ما في الإناء (الرازي، 1986، 144).

وفي معجم اللغة العربية المعاصر، شف الثوب ونحوه : رق ولم يحجب ما وراءه، وشف الجسم: نحل، رق من النحول، استشف الأمر (استنبطه، استنتجه وتبين ما فيه بفراسته، شفافية [مفرد]: قابلية الجسم لإظهار ما وراءه: ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن، فيقال له: رجل ذو شفافية (عمر، 2008، 1217-1218).

وهي ترجمه لكلمة (transparence) التي تعني النفاذية، أي ما يمكن الرؤية من خلاله أو ما لا يمنع الرؤية، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج، ويضاده لفظ المعتم opaque (الراشدي، 2007، 23).

وفي قاموس اللغة الإنجليزية Longman (2009، 559) تعني كلمة الشفافية الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفه ما تقوم به بالضبط، كما تعني السماح للضوء بالمرور، أي ما يمكن الرؤية من خلاله.

مما سبق يمكن القول إن الشفافية في اللغة تعني: العمل بوضوح ونزاهة، والمكاشفة والإفصاح وعدم الإخفاء.

#### ب- مفهوم الشفافية اصطلاحًا:

حظي مفهوم الشفافية باهتمام الكثير من الكُتاب والباحثين، واهتمامًا من قبل الحكومات الرسمية، والمنظمات الدولية والإقليمية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية فتناولها الباحثون من عدة زوايا تبعًا لتنوع مجالاتها، واختلاف وجهات النظر المستخدمة من أجله، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

## - تعريف الباحثين والمهتمين بالشفافية:

يعرف العتيبي (2009، 8) الشفافية بأنها: "الوضوح والدقة والعلنية والسهولة والصراحة وسهولة الحصول على المعلومات؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم في مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الإداري بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا، أو يلحق الضرر بمصالح منظمات الأعمال الأخرى".

ويرى حرب (2011، 12) أن الشفافية: "تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة".

كما عرف شناكنبرج (Schnackenberg, 2012, 4) الشفافية بأنها: "مستوى الإدراك الكامل (أي الإفصاح) وإمكانية الفهم (أي الوضوح) والصواب (أي الدقة)".

وعرف مابيلارد وزوموفين (Mabillard & Zumofen, 2015, 5) الشفافية بمدى "توافر المعلومات حول منظمة أو جهة فاعلة تسمح للجهات الخارجية بمراقبة الأعمال أو الأداء الداخلي".

وعرفها أبو النصر (2015، 113) بأنها: "عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية". مع التأكيد على مجانية الوصول للمعلومات (Abrha, 2016, 5)، وأن يتم تنفيذ القرارات وفقاً للقواعد واللوائح المعمول بها، مع إعلان تلك القرارات للمستفيدين منها، بحيث تكون القرارات واضحة بعيدة عن الغموض في التفسير (السبيعي، 2017، 185). وأن لا يكون هناك إفراط في الإفصاح عن المعلومات ولا تفريط في حجب المعلومات، بل إن مبادئ الشفافية تتبنى حالة وسطية بين هذين الأمرين، وذلك برسم حدود واضحة لتداول المعلومات في اللوائح والأنظمة الداخلية لكل مستوى من المستويات الإدارية (العلوان، 2018، 103).

كما يقصد بالشفافية "ضرورة إطلاع أفراد الشعب على السياسة العامة للدولة، وكيفية قيام القابضين على السلطة بإدارة مفاصلها والهدف من ذلك هو القضاء على السياسات غير المعلنة، أو تلك التي تتسم بالغموض والتعتيم" (وحيش، 2019، 286).

## - تعريف المنظمات الدولية للشفافية:

تُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الشفافية بأنها: "الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية في الوقت المناسب وبطريقة منظمة" (صندوق النقد الدولي، 2007، 12).

وتعرفها الأمم المتحدة بأنها: "إمكانية الحصول في الوقت المناسب ودون عائق على معلومات موثوقة عن القرارات والأداء؛ بما يمكن أصحاب الشأن من اكتشاف الأخطاء، والحفاظ على المصالح واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب" (عبد، 2012، 65).

بينما تعرفها منظمة الشفافية الدولية بأنها: "وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، وفي العلاقة بينهما وبين المواطنين المنفعين من خدماتها، وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة، وكذلك ربط الشفافية بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة" (أبو شقرا وآخرون، 2018، 281-282).

ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي-برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR)- فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة (لبد، 2019، 13).

## ج- مفهوم الشفافية الإدارية:

توضح المصادر العلمية أن هناك العديد من المفاهيم للشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية يمكن عرضها بإيجاز كالتالي:

- "إجراء الأعمال الرسمية بطريقة موضوعية والمعلومات الإجرائية متاحة للأفراد والمجموعات بما يمكن المعنيين من فهمها على نطاق واسع، مع مراعاة حدود معقولة تحمي الأمن والخصوصية" (Johnston, 2002, 2).

- الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية، وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تنسم بالوضوح والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين المتأثرين في الخدمة والعاملين في تحمل مسؤولياتهم، من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات (أبو كريم، 2005، 35).

- "الوضوح، والتبليان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين" (عبد الحلیم وعباينة، 2006، 58).

- "التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات"(الطروانة والعضايلة، 2010، 66).
  - "أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة"(لعمودي، 2013، 27).
  - "اتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة، للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح"(عليما، 2020، 62).
- وفي ضوء ما سبق، يستنتج الباحث الآتي:

- تعدد التعريف السابقة تشير إلى توسع المجالات التي يشملها مدخل الشفافية الإدارية، فنجد في كل تعريف إضافة جديدة لما سبقه، فمنها ما ركز على الوضوح في اللوائح والتشريعات والقوانين ومعايير تقييم الأداء وإجراءات العمل وآلياته، ومنها ما أضاف مجال آخر كالمساءلة، وأخرى ركزت على جانب المعلومات ومصادقيتها والإفصاح عنها، أو إضافة مجالات أخرى جديدة مثل: المشاركة في صناعة القرارات، وسهولة الاتصال الداخلي والخارجي.

- الشفافية الإدارية: مدخل إداري حديث يهدف إلى ترسيخ ممارسات الأداء القائم على الوضوح، والمصدقية، والإفصاح، وسهولة الحصول على المعلومات وحرية تداولها وتدفعها عبر نظام اتصالات واضح وميسر على مختلف المستويات وتعدد الاتجاهات، فضلاً عن المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ناهيك عن ممارسات وإجراءات واضحة ونزيهة وميسرة في إجراء تنفيذ تلك العمليات وتقييمها؛ الأمر الذي يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها في شتى مجالاتها لاسيما الأكاديمية منها.

## ثانياً- أهمية الشفافية الإدارية:

إذا كانت الشفافية الإدارية تُعد مطلباً أخلاقياً في حياة الناس مع بعضهم البعض فضلاً عن كونها مبدأً قيمياً في العلاقات الإنسانية عموماً، فإن ذلك ينعكس على ثقافة المؤسسة، سواء كانت خدمية أم إنتاجية، لاسيما بين القيادات الإدارية على مختلف مستوياتها من جهة، وبين القيادات

والعاملين تحت إدارتها من جهة أخرى(السبيعي، 2010، 20). ومما زاد من أهمية هذا المدخل هو نجاح بعض الحكومات في العالم في تطبيق هذا المدخل الإداري الجديد الذي حقق نتائج إيجابية كان من أهمها محاربة الفساد أو على الأقل الحد منه، فضلاً عن معالجة الترهل الإداري، وأدى استخدامه إلى زيادة الكفاءة والفاعلية بمستوى أدائها(عليما، 2020، 160).

وفي هذا السياق يؤكد إسلام (Islam, 2006, 179) أن "الشفافية تُعد معيارًا للحوكمة الجيدة، وأساسًا للمساءلة، ووسيلةً للحد من الفساد".

وتُعد كذلك بمثابة ناقوس يمكن سماع صدها عندما تتبع الحكومة سياسة الصمت والتكتم عن البيانات والمعلومات والحقائق (مبارك، 2012، 150).

ففي أحدث تقرير اقتصادي إقليمي للبنك الدولي(2020)، ركز في مجمله على التأكيد أن الشفافية هي الحل الأمثل لدفع النمو وتعزيز الثقة في الحكومات خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بصرف النظر عما تواجهه المنطقة من صدمة مزدوجة غير مسبوقه بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد(Covid19)، وانهيار أسعار النفط، وقد أدت هاتان الصدمتان إلى زيادة تراجع النمو الاقتصادي؛ ويعود ذلك جزئيًا إلى نقص الشفافية في البيانات والمعلومات.

كما أن الشفافية في العمليات الإدارية تساعد على وضوح اللوائح والتشريعات وعمليات تقييم الأداء والمشاركة في صناعة القرار(الطشة، 2007، 48)؛ كونها تعمل على إزالة العوائق البيروقراطية، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة والعكس والتغذية العكسية(Badah, 2013, 253). كما تقوم بتبسيط العمليات الإدارية وجعلها أكثر وضوحًا(هرون وجمال، 2017، 545). علاوة على أنها تساعد العاملين في المؤسسة في فهم كل ما يحيط بهم من قرارات ولوائح وقوانين، وتشعرهم بالنزاهة في العمل والبعد عن الوساطة والمحسوبية وتخلق جواً من الثقة بين العاملين والإدارة(أبوربالة، 2018، 13)، وتحد من انتشار الممارسات الغامضة(الطوب، 2019، 6)؛ الأمر الذي يرفع من مستوى انتمائهم الوظيفي، ولوائهم التنظيمي، ويتولد لديهم حالة من الشعور بالملكية تجاه المؤسسة كما لو أنها ملك لهم(رمضان، 2019، 19).

ويُعدّ الديحاني (2017، 171) سبب التميز الإداري للمؤسسات المحققة للشفافية؛ بأنها تعمل ضمن آلية من شأنها مكافحة الفساد، ومعاينة المخطئ، والتغلب على الأنماط الروتينية التقليدية التي اعتادت العمليات الإدارية السير بمقتضاها. ناهيك عن أنها تتأى بنفسها عن الشبهات وعن كل ما

يمس سمعتها ويخدش كرامتها؛ مما ينعكس بدوره إيجاباً على سمعتها في المجتمع ويعطيها التقدير والاحترام، ويزيد من قيمتها المجتمعية، وهي بذلك تعمل على تطور أدائها بشكل متميز، بما يمكنها من القدرة على المنافسة، وزيادة فرص النجاح أمامها (السبيعي، 2017، 186).

ولا شك أن المؤسسات الجامعية معنية أكثر من غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى بممارسة هذا المطلب الملح بوصفه مبدأً أخلاقياً وظيفياً، من منطلق دورها المهم في المجتمع، فإذا كانت الإجراءات والأساليب التي تقوم بها الجامعات معروضة للفحص الدقيق للعامة؛ فإنها ستكون منفتحة على النقد والمساءلة، وهذا ما سيؤدي إلى تحسين وظائفها الإدارية والأكاديمية (الحري، 2012، 318)، وزيادة مساحة جودة الأداء فيها وصولاً للتميز والفاعلية (الزعاوي، 2014، 462). ويؤكد ذلك المجلس الأمريكي للأمناء والخريجين American Council of Trustees and Alumni (ACTA)، على أنه من الضرورة بمكان أن تصبح الشفافية إجراءات مقننة يمكن قياسها على كل الكليات والجامعات، وعندما تصبح الجامعة عرضة للمحاسبة علانية، سوف يعطيها الدعم والثقة من المجتمع والممثلين عنه؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير أدائها (ACTA, 2015, 28).

ناهيك على أن غياب الشفافية في الجامعات؛ يكون سبباً في مزيد من التعقيدات الإدارية والعوائق البيروقراطية الروتينية، وتقويض للصلاحيات والتوسع في المركزية، وغموض الدور في الأداء كما تظهر ظاهرة النفاق الإداري (هلال، 2010، 61). علاوة على أن غياب الشفافية في الجامعات يصاحبه عدم التزام كثير من قيادات الجامعة ومن أعضاء هيئة التدريس بنظم الجامعات ولوائحها وأعرافها الأكاديمية، ونفسي أنواع شتى من الفساد الأكاديمي والإداري (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 89)، كما يشوب الفساد المالي في الانفاق العام سواء في النفقات الاستثمارية أو الجارية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 101). فضلاً عن خلل في المعايير فيما يخص مسألة التوظيف والإعلان عن الدرجات الوظيفية وإجراءات المفاضلة، بالإضافة إلى مسألة الترقيات والمنح الدراسية (المخلافي، 2015، 21).

وفي ضوء ما سبق يستنتج الباحث، أن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخدام مدخل الشفافية الإدارية؛ إذ ثبت نجاعته وفاعليته في العمل الإداري، وأن تطبيق الجامعات لهذا المدخل ينعكس إيجاباً على منسوبي الجامعات وعلى الجامعات نفسها بوصفها منظمات مجتمعية وفكرية رائدة؛ وهو ما يؤصل مكانتها العلمية والأكاديمية، ويسهم في الارتقاء بمستوى أدائها وجودة نتائجها، ويجعل منها مراكز إشعاع فكري وحضاري عالمي.

### ثالثاً- مبررات تبني الشفافية الإدارية:

هناك العديد من المبررات الداعية لتبني الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية أشار إليها الحربي(2012، 322)، بالآتي:

- زيادة الضغط المجتمعي على الجامعات ومطالبتها بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها الإدارية والأكاديمية.
- وعي أفراد المجتمع بأهمية تبني الجامعات للشفافية الإدارية انطلاقاً من دورها النموذجي في قيادة بقية مؤسسات المجتمع، وذلك من خلال ترسيخ قيم النزاهة والشفافية.
- منح التعليم العالي والجامعات - تحديداً - الميزانية الكافية واللازمة للقيام بوظائفها، وإطلاع المستفيدين وأصحاب العلاقة على المجالات التي صرفت فيها، ومردودها على الجامعة والمجتمع.
- التنافس بين الجامعات لتحقيق مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، ما يتطلب زيادة مواردها المالية، بما يمكنها بالوفاء بالإنفاق على برامجها الأكاديمية والإدارية.

### رابعاً- أسس ومبادئ الشفافية الإدارية:

ترتكز الشفافية الإدارية على مجموعة من الأسس والمبادئ، يمكن توضيحها كما ذكرها، الغالبي والعامري (2010، 438) بالآتي:

- وضوح رسالة المؤسسة ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
- مشروعية وجود المؤسسة، من حيث كونها تحظى بقبول من مختلف فئات المجتمع، وبما يمكنها من رسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- وضوح آليات وإجراءات العمل وبساطته وعدم تعقيده، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
- ابتعاد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة ما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.

- امتلاك المؤسسة لمدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.
- امتلاك المؤسسة موقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار، بحيث يعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخل المؤسسة.

### خامساً- عناصر الشفافية الإدارية:

من خلال إطلاع الباحث على أدبيات وحيثيات موضوعه، وجد أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد عناصرها، فالسكارنة(2011، 205) يحدد عناصر الشفافية الإدارية بعنصرين هما: العلانية والقانونية. وحددها: شانكن برج(schnackenberg, 2012, 7) بثلاثة عناصر هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح. بينما حددها: الحربي(2012، 313) بخمسة عناصر هي: الفساد، والمساءلة والمحاسبة، والديمقراطية، والنزاهة، والثقة والتمكين. أما السبيعي(2010، 35) فقد حددها: بسبعة عناصر هي: العلانية، والوضوح، والمكاشفة، والمصادقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية. وفي السياق ذاته وجد الباحث خلطاً واضحاً ما بين عناصر الشفافية الإدارية ومبادئها؛ الأمر الذي دفعه فضوله العلمي وقناعاته الشخصية، بأن يحدد عناصر الشفافية ذات الصلة المفهومية والدلالة الوظيفية في ضوء بعض المصادر، ومقارنتها مع طبيعة المؤسسة الأكاديمية المستهدفة بالدراسة والبحث بالعناصر الآتية:

#### 1- العلانية:

وهي العنصر الأساس لقاعدة الشفافية، وفيها تعلن إدارة المؤسسة بشكل واضح للجمهور عن: أهدافها، وخططها، وسياساتها، وإجراءاتها، وموازناتها السنوية، إضافة إلى تنفيذها لكافة أعمالها وأنشطتها بصورة علنية، وإعطاء المعلومات لكافة المعنيين دون إخفاء أي منها، فضلاً عن إعلانها عن كافة احتياجاتها المادية والبشرية، وتتوافر آليات العلانية من خلال عدة وسائل مثل: الصحافة والتلفزيون والإذاعة، والندوات والمؤتمرات الصحفية، وكذلك عن طريق الاتصال وتبادل المعلومات مع المؤسسات الرسمية والمجتمعية ذات العلاقة(السكارنة، 2011، 205).

#### 2- القانونية:

إن وجود النص القانوني الثابت في اللوائح والتشريعات المحلية، إنما يضيفي البعد الرسمي على ممارسة العلانية بصفقتها القانونية، كما يخول ذلك جواز استخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على

حتمية والزام الجهات الإدارية بالشفافية، وبذلك تتمكن أجهزة مكافحه الفساد ومؤسسات المجتمع المدني من ممارسة دورها في كشف الخلل والانحراف في العملية الإدارية(السكرانة، 2011، 205).

### 3- الوضوح:

أن تتسم آليات وإجراءات العمل وجميع العمليات الإدارية بالمؤسسية بالبساطة وعدم التعقيد، من خلال توضيح أسباب عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كقرارات التعيين والترقية والنقل والانتداب ومنح المكافآت والحوافز... الخ. والإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية لتلك القرارات وغيرها من العمليات الإدارية (الطوخي، 2002، 116).

### 4- الديمقراطية:

وهي في أبسط صورة حرية التعبير والمشاركة، كما أن الأنظمة الديمقراطية القائمة على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين، تساعد في إيجاد مناخ وظيفي تمارس من خلاله الشفافية، على عكس الأنظمة غير الديمقراطية، التي لا تسمح بممارسة الشفافية الصحيحة، مما يضعف المساءلة والنزاهة، ومن ثم يستشري فيها الفساد(الحري، 2012، 314-315).

### 5- النزاهة:

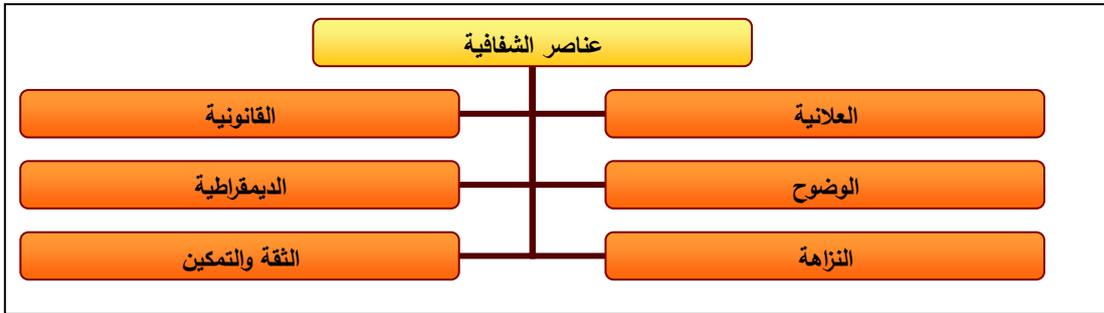
يتعلق مفهوم النزاهة بالقيم الأخلاقية، التي من خلالها يعزز الشفافية الإدارية من خلال الحد من الفساد الإداري والمالي، كما ينمي القدرة على الوضوح والشفافية(الشريف، 2013، 18).  
ووفقاً لتعريف مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(أمان)، فإن النزاهة تشير إلى: "مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم بمبدأ تجنب تضارب المصالح، والاهتمام بالمصلحة العامة التي تعد القيمة والهدف للمناصب والمسؤوليات الرسمية التي يشغلونها"(أمان، 2016، 53).

### 6- الثقة والتمكين:

تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين من خلال اعتقاده بكفاءتهم، وأمانتهم، وصدقهم، واهتمامهم بالمصلحة العامة وعدم توقع الإساءة منهم(الطائي وقداده، 2008، 250).  
وعرفها الشباب وأبوحمور(2014، 252) بأنها: "اطمئنان جميع العاملين في المؤسسة في كافة الاتجاهات والمستويات، كاطمئنان المدير للموظف المخلص المتعاون المحب لزملائه، أو اطمئنان

الموظف إلى المدير اطمئناناً يترتب عليه الحب والتقدير والتعاون وتنفيذ التعليمات، وكذلك اطمئنان الموظفين فيما بينهم".

ويُعرف الشقاوي(2002، 6) التمكين بأنه: "عملية إدارية تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ورسم سياستها وصنع قراراتها". وعرفه عفانة(2013، 11) بأنّه: "منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم". ويمكن توضيح عناصر الشفافية بالشكل(1).



المصدر: (إعداد الباحث)

شكل(1) يوضح عناصر الشفافية الإدارية

يتضح من الشكل(1)، أن الشفافية الإدارية منظومة متكاملة من العلاقات المتبادلة القائمة على العلانية، والقانونية، والوضوح، والديمقراطية، والنزاهة، والثقة والتمكين، وأن توافرها يؤسس لوجود شفافية إدارية في المؤسسات الجامعية؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير مهام وأنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية، ومن ثم تحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

#### سادساً- تصنيف الشفافية الإدارية:

لا يوجد في الأدب النظري لمفهوم الشفافية الإدارية تصنيف محدد ومتفق عليه بين الكتاب والباحثين، ومن ثم فقد تعددت تصانيف ذلك المفهوم، وفقاً للبيئة المحيطة به، وكذلك بحسب اتجاهاته ومستوياته، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

#### التصنيف الأول- حسب البيئة المحيطة للمؤسسة الإدارية:

بهذا الصدد تصنف الشفافية الإدارية إلى:

#### أ- الشفافية الإدارية الداخلية:

وهذا النوع يعني قيام المؤسسة بسن التشريعات التي تتضمن حقوق العاملين في المؤسسة ويظهر ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة التي يتم منحها لهم في مختلف العمليات (أبوكريم، 2005، 60) . ووفقاً لما جاء في دراستي الحربي (2012، 316) والعمري (2013، 29-30)، فإن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم الجامعي تتضمن جملة من التعاملات والسلوكيات والأداءات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وكذلك المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد العاملين، بما فيها المشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات، والتدفق الحر للمعلومات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات الإدارية.

#### ب- الشفافية الإدارية الخارجية:

وهذا النوع يعني قيام المؤسسة بتوفير البيانات والمعلومات للجمهور خاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاطها (الشياب وأبوحمور، 2014، 130) . وفي مؤسسات التعليم الجامعي ترتبط الشفافية الخارجية بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات بما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم؛ حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المجتمع الخارجي من أداء دوره وتحمل مسؤولياته نحو الجامعة، باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها، وأن تتقبل النقد الإيجابي وتخطط لتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع، ومن ثم يصبح كل شيء فيها واضحاً؛ الأمر الذي يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي؛ حيث يشعر أنه شريك في العمل الجامعي، وهو ما يدفعه إلى دعم الجامعات ومساعدتها في تأدية واجباتها، وتوثيق أواصر العلاقة معها بما يخدم مصالح الجامعة والمجتمع على حد سواء (العمري، 2013، 29-30) .

مما سبق يتبين أن الشفافية الداخلية ركزت على البيئة الداخلية للجامعة، بينما الشفافية الخارجية ركزت على المحيط المجتمعي الخارجي للجامعة، وبينهما ترابط منهجي كبير. ولاكتمال الشفافية لأي مؤسسة لا بد أن تكون المؤسسة شفافة في ذاتها، وشفافة مع المجتمع الخارجي المحيط بها في الوقت نفسه، ويكون ذلك النكامل والارتباط أكثر في مجال التعليم؛ لأنه مجال مرتبط بالمجتمع بشكل كبير ولا يستطيع أن ينغلق على ذاته وينفصل عن المجتمع الذي يستمد منه وجوده واستمراره.

## التصنيف الثاني- حسب الاتجاهات:

قسم هيلد (36, 2012, Heald) الشفافية حسب الاتجاهات إلى أربعة أنواع، هي:

- أ- **الشفافية الصاعدة:** وفيها تكون ممارسات المرؤوسين والعاملين مكشوفة وواضحة لرئيس المؤسسة؛ الأمر الذي يجعله قادرًا على مراقبتهم وفهم سلوكياتهم التنظيمية، ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات التصحيحية.
- ب- **الشفافية النازلة:** وهي عكس الصاعدة، وفيها تكون ممارسات الرئيس مكشوفة وواضحة للمرؤوسين؛ وهي من أسس القيادة الديمقراطية ومكون أساسي من مكونات المساءلة.
- ج- **شفافية الخارج:** تمكن المؤسسة من مراقبة البيئة المحيطة، ومراقبة الأقران والمنافسين من داخل حدود المؤسسة.
- د- **شفافية الداخل:** تتمثل في حرية تدفق المعلومات داخل الوحدات التنظيمية.

## التصنيف الثالث- حسب المستوى:

قسم عليان وجرار (1997، 354) المشار إليهما في حرب (2011، 19) الشفافية حسب مستوياتها إلى مستويين؛ حيث يتطلب كل مستوى مجموعة من الإجراءات الخاصة التي تتخذها إدارة المؤسسة، ويمكن توضيحها بالآتي:

### 1- المستوى الذاتي:

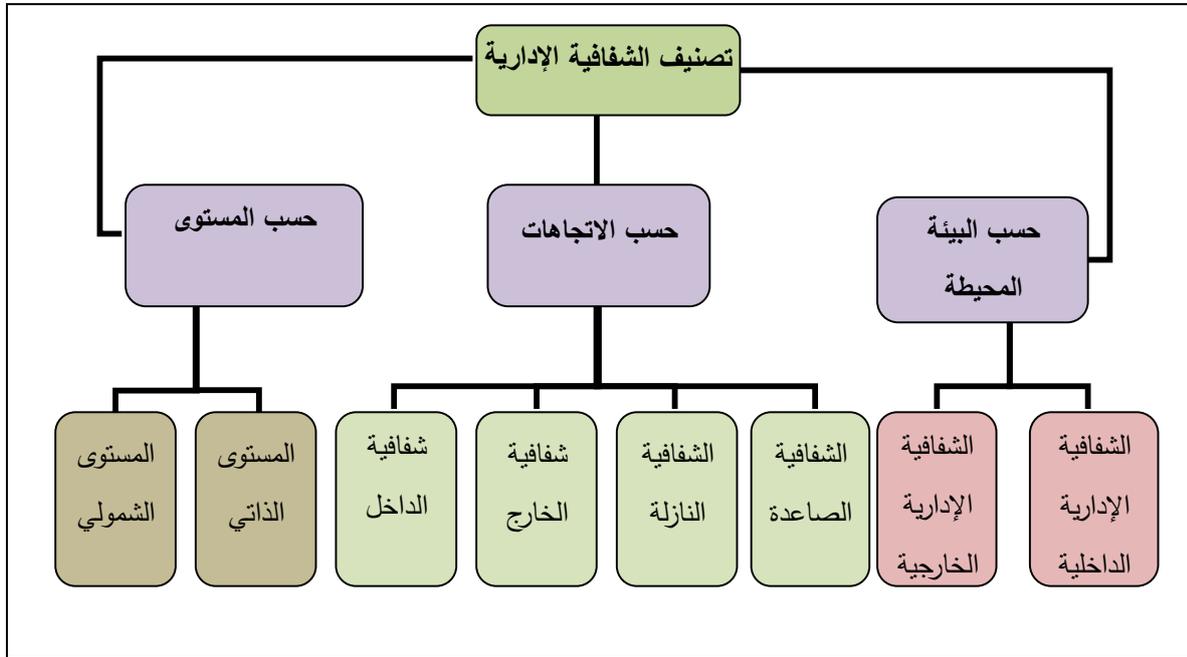
ويشمل الإجراءات الآتية:

- تنظيم برامج توعوية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الإدارة، والمهام الذي ينبغي على المواطن والموظف القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنيًا على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- تأكيد مبدأ المساءلة وأدواتها.
- تقييم الأداء بحيث يشمل جميع المستويات الإدارية.
- تصويب علنية تقييم الأداء.

### 2- المستوى الشمولي:

ويشمل الإجراءات الآتية:

- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة، على أن يتميز اللقاء بسيادة روح المشاركة والحوار، والبعد عن فلسفة التوجيه المباشر، وعرض أعماله ونتائجه على الجمهور، وتحديد آليات التنسيق والمتابعة.
- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعها العام والخاص.
- تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة المحاسبية، والإدارات المالية، والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة، والشكل (2) يُلخص تصانيف الشفافية الإدارية.



المصدر: (إعداد الباحث)

شكل (2) يوضح تصنيف الشفافية الإدارية

### سابعاً- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

- هناك العديد من الاحتياجات والآليات لتطبيق الشفافية الإدارية وتعزيزها في المؤسسات المجتمعية على مختلف مجالاتها وأهمها ما ذكره أبو ريالة (2018، 18)، والمتمثلة بالآتي:
- مراعاة اللامركزية والمرونة داخل المؤسسة.
  - تنوع وسائل الاتصال.
  - المشاركة في صناعة القرارات.
  - تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.

- محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.
- وأشار العديد من الباحثين إلى المتطلبات الآتية:
- التحول من النص القانوني المجرد إلى الوسيلة العملية التي توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها ودراسة الإجراءات داخل المؤسسة، واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها (برتوك، 2001، 37).
- صحافة حرة وتنافسية مسؤولة (Johnston, 2002, 3).
- قوانين وأنظمة وتعليمات تسمح بالوصول للمعلومات (عامر، 2003، 65).
- توفير نظام للحوافز يشجع الموظف على التمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والتمسك بقواعد العمل ونظمه (الفيثوري، 2005، 7).
- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم أو نقلهم أو انتدابهم، أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أي اعتبارات شخصية، والامتناع نهائياً سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص (السكرانة، 2009، 211).
- تبني القيادة العليا نمطا من الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين (Norman et al, 2010, 352).
- التزام المؤسسات بمبادئ ومعايير الحكومة والشفافية المالية وعمليات المراجعة الداخلية، على أن يكون إعداد التقارير المالية من قبل هيئة مستقلة عن السلطات التنفيذية (عبده، 2012، 65).
- ادخال الشفافية معياراً إضافياً لتطبيقها كجزء من ضمان الجودة (Jaradat, 2013, 80).
- ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة؛ حيث تعزز وتفعّل مبدأ الشفافية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات، وتحقيق مبدأ الحياد، كما تُعد أداة كشف ومقاومة للفساد، ووسيلة فعالة لتأمين الإعلام للجميع (نصيرة، 2017، 976-977).

### ثامناً- معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

- إن تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات ليس بالأمر السهل، فغالباً ما تواجه المؤسسات العديد من المشكلات أو المعوقات التي تقف عائقاً في تحقيق الشفافية الإدارية ومن أهمها ما جاء في الحشاش (2014، 26)، والمتمثل بالآتي:
- غياب القوانين والتشريعات التي تضمن تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.

- غياب المناخ التنظيمي المشجع في الجامعات على تحقيق الشفافية الإدارية.
  - الفساد بكافة أشكاله، يعد من أهم معوقات الشفافية الإدارية.
  - العوامل السياسية والاقتصادية السائدة للبلاد التي قد تحول أحياناً دون تحقيق الشفافية.
- ويشير باحثون آخرون إلى المعوقات الآتية:
- عدم تفعيل نظام المساءلة، وتدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصال (السبيعي، 2010، 261-262).
  - انفراد المسؤولين باتخاذ القرارات، ووجود بعض القيم المغلوطة مثل الوساطة والمحسوبية وعدم الاعتراف بالخطأ (أبو حبيب، 2014، 41).
  - عدم قناعة بعض المؤسسات بالتغيير والتطور التكنولوجي وتفضل السير على النهج القديم (أبو ريالة، 2018، 20).

#### تاسعاً- المنظمات الدولية المهتمة بالشفافية:

يزداد الإدراك الدولي يوماً بعد يوم بمخاطر الفساد وعدم الشفافية من خلال تأثيره سلباً في أمن واستقرار الدول، وتراجع قيم اللامركزية وأسس العدالة وحكم القانون، إضافة إلى التهديدات التي قد تواجه مشاريع التنمية بكافة أبعادها (الراجحي، 2014، 16).

وأصبحت الشفافية الإدارية حقاً عاماً للمواطنين غير قابل للجدل؛ إذ نصت عليه معظم المواثيق والاتفاقيات الدولية، وضمنته الكثير من الدول كنص صريح أو ضمناً في دساتيرها؛ لمعالجة الكثير من القضايا والمشاكل الإدارية السالفة الذكر، فضلاً عن اهتمام العديد من المنظمات الدولية بتطبيق مدخل الشفافية الإدارية على مختلف المجالات ومنها: مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ومن أبرز تلك المنظمات الآتي:

#### أ- منظمة الشفافية الدولية (TIO) Transparency International Organization:

هي منظمة مجتمع مدني دولية غير حكومية، تأسست عام 1993م، تهدف إلى دعم الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد وتتخذ من برلين بألمانيا مقراً رئيساً لها، ولها مكاتب وشعب وفروع في العديد من دول العالم (أبو النصر، 2016، 154).

ومن المقاييس التي تصدرها، كما جاء في خواص (2019، 41) الآتي:

- مؤشر مدركات الفساد.

- مؤشر دافعي الرشوة.

- البارومتر العالمي للفساد.

ولعل أشهر مؤشر فيها هو مؤشر مدركات الفساد، ويعتمد هذا المؤشر على عمل مسح عملية عديدة من خلال سؤال رجال الأعمال والمحليين والخبراء، سواء من داخل أو خارج البلد التي تقوم المنظمة بمسحها، وباستقصاء عدد من قضايا الفساد في الدولة، وآليات الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات الحكومية (أبو النصر، 2015، 126-125)؛ حيث يُستخدم مقياس مؤشر الفساد في (180) دولة حول العالم، ويتراوح في قياسه ما بين (0 - 100)؛ حيث يشير الصفر إلى (المؤسسة الأكثر فسادًا والأقل شفافيةً)، بينما يشير رقم المائة إلى (المؤسسة الأكثر نزاهة وشفافية). وفي أحدث تقريرين للشفافية الدولية للعامين 2018م، و2019م، أوضح التقريران في مجمليهما حصول أكثر من ثلثي الدول على درجة نقل عن (50) نقطة.

ووفقًا للتقريرين فقد تصدرت كل من: الدنمارك، ونيوزيلندا، وفنلندا، وسنغافورة، والسويد، وسويسرا، قمة الترتيب العالمي. بينما احتلت الصومال، وسوريا، جنوب السودان، واليمن، أدنى الترتيب. وعزا التقريران ذلك إلى أن الدول الأعلى مرتبة تتميز بخصائص رئيسة من أهمها:

- وجود إعلام حر ومستقل.
  - إمكانية الوصول إلى المعلومات.
  - تمتع المسؤولين في السلطة بمستويات عالية من النزاهة.
  - استقلالية السلطات القضائية، وإنفاذ للقانون.
  - حكم ديمقراطي، ومشاركة المواطنين في صنع القرار.
- في حين أن البلدان التي جاءت في المراتب الدنيا في المؤشر بفعل الصراع والحروب، فترتب على ذلك الآتي:

- عدم تمتع تلك الدول بحوكمة رشيدة.
- غياب سيادة القانون.
- غياب الإعلام المستقل.
- ضيق المساحة المتاحة للديمقراطية.
- ضعف المؤسسات العامة.
- تقييد وقمع الحريات العامة.
- غياب الإرادة والنزاهة السياسية.

- وجود سلطة رقابية مفرطة على المنظمات غير الحكومية.

### ب- صندوق النقد الدولي (IMF): International Monetary Fund

هو منظمة تابعة لوكالات منظومة الأمم المتحدة، أنشئت عام 1945م، بهدف تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي، وتتخذ من واشنطن مقرًا لها. وأعضاؤها يشملون جميع بلدان العالم تقريبًا بعددهم البالغ (185) بلدًا (شاهين، 2015، 18).

وفي عام 1998م، استحدث صندوق النقد الدولي ميثاق الممارسات السليمة في مجال الشفافية المالية العامة؛ حيث تضمن إطارًا شاملًا للشفافية المالية العامة، ويركز على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوخي الشفافية في مجال إعداد الموازنات، وإتاحة المعلومات للاطلاع العام، وضمانات موضوعية الشفافية (الحمدي، 2019، 87).

### ج- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي) International Organization of Supreme Audit Institutions

تأسست عام 1953م، من قبل أجهزة الرقابة العليا في الدول الأعضاء المشاركة في هيئة الأمم المتحدة، ومقرها بالعاصمة النمساوية فيينا، ومنذ عام 1968م، أصبحت منظمة استشارية لهيئة الأمم المتحدة تتمتع بالاستقلالية، وذات نشاط مهني غير سياسي، وتعقد مؤتمرها العام كل ثلاث سنوات (الطروانة وعبد الهادي، 2011، 287). وتدعو الإعلانات أو البيانات الختامية لمعظم مؤتمراتها إلى تعزيز الشفافية الإدارية في جميع المجالات. ومن هذه الإعلانات: إعلان بكين (الانتوساي، 2013، 7)، وإعلان أبو ظبي (الانتوساي، 2016، 1)، وإعلان موسكو (الانتوساي، 2019، 2). وأفردت الانتوساي المعيار رقم (20) خاص بمبادئ الشفافية والمساءلة، والمعيار رقم (21) خاص بمبادئ الشفافية والمساءلة - المبادئ وأفضل الممارسات (عبدالله، 2018، 542).

### خلاصة المبحث الأول:

تناول هذا المبحث موضوع الشفافية الإدارية، بما تضمنه من حيثيات علمية نظرية وفكرية، شملت كل من: مدخل مفاهيمي تطوري، وأهمية الشفافية الإدارية، ومبرراتها، وأسسها ومبادئها، وعناصرها، وأصنافها، فضلًا عن متطلبات تطبيقها، مع التطرق إلى المعوقات التي تواجه تطبيقها، بالإضافة إلى أهم المنظمات الدولية الداعمة لها.

وتطرق المبحث إلى أن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وأداء وظائفها أمرًا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الأخذ بمداخل إدارية معاصرة، أهمها مدخل الشفافية الإدارية، وأن تطبيق الجامعات لهذا

المدخل ينعكس إيجابًا على منتسبي الجامعات وعلى الجامعات نفسها بوصفها منظمات مجتمعية وفكرية رائدة؛ الأمر الذي يحقق ويأصل مكانتها العلمية والأكاديمية، ويسهم في الارتقاء بمستوى أدائها وجودة مخرجاتها، ويجعل منها مراكز إشعاع فكري وحضاري عالمي.

وسيتطرق المبحث الثاني من هذا الفصل إلى تطوير الأداء الجامعي، وسنتعرف من خلاله على مجالات ومتطلبات تطوير الأداء الجامعي في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

## المبحث الثاني تطوير الأداء الجامعي

حظى موضوع الأداء - ولا يزال - باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب؛ إذ أصبح من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري، بما يمثله من أهمية لتحقيق أهداف المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حد سواء بكفاءة وفاعلية.

وقد ظهر مفهوم الأداء مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، وأصبح من المفاهيم المهمة المرتبطة بالإدارة (الحكيم، 2010، 13)، واستخدم لأول مرة في تحديد النتائج في المسابقات الرياضية في القرن العشرين، ثم تطور مفهوم الأداء واكتسب اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة؛ حيث انتشر تقريبًا في جميع مجالات النشاط البشري، وحاز على اهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين (Iullana, 2016, 179). وتواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعتها وظائفها دافعًا مشتركًا ملحًا يتمثل في حاجتها لتطوير أدائها باستمرار بحيث يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، وتعد عملية التطوير المستمر السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المؤسسات في مختلف المجالات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة، ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود (منصور والدعجة، 2016، 145).

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي فقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من المحاولات لتطوير الأداء الجامعي، تبلورت في عدد من المؤتمرات والندوات للوقوف على مواطن الخلل في التعليم وإجراءاته خصوصًا ما يتعلق بقيادات تلك المؤسسات، كون نجاح أي مؤسسة تعليمية مرهونًا بمدى كفاءة وفاعلية القيادة وقدرتهم على إدارة الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أفضل النتائج (الرويشد، 2018، 102).

وفي إطار مبحث تطوير الأداء الجامعي الذي يُعد أحد محاور الخلفية النظرية للبحث، فإن الباحث سيتناول هذا المبحث من خلال أطره المرجعية المفاهيمية وأهدافه ومبرراته ومبادئه ومجالاته ومقاربه تلك الحثيات في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية، على النحو الآتي:

## 1- مفهوم الأداء الجامعي:

### أ- الأداء في اللغة:

الأداء في اللغة يعني: القيام بالواجب- أي أدّى عمله- بمعنى: قام به، أتمه وأنجزه، قضاه، أدّى الصلاة: أقامها في وقتها(عمر، 2008، 76).

### ب- مفهوم الأداء اصطلاحًا:

يعرف الأداء في الاصطلاح بأنه:

- "العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، وهو كذلك يعني التعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"(الفروخ، 2010، 44).

- "قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع ما، في إطار المؤسسة أو التنظيم"(أبو النصر، 2010، 65).

- "الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى العاملين في المؤسسة؛ بحيث تحقق المؤسسة الأهداف المنشودة لها بدرجة عالية من الكفاءة"(بن رحمون، 2014، 65).

- النتيجة النهائية لنشاطات الفرد والمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفاعلة (الزريقي، 2015، 108).

ويعرف الباحث الأداء بأنه: مجموعة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات؛ لتنفيذ عملياتها ووظائفها المختلفة بما يحقق لها أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### ج- الأداء الجامعي:

يُقصد بالأداء الجامعي: "نظام يربط بين مكونات الجامعة، والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ فالأداء الجامعي يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة"(الحجار، 2004، 208).

ويُشار كذلك إلى الأداء الجامعي بأنه "مدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها" (Xiaocheng, 2010, 11).

وعرفه أبو مايلة(2014، 7) بأنه: "كافة الجهود والممارسات التي تقوم بها الإدارات الجامعية التي تتضح بصورة ملموسة في ممارساتهم الفعلية لتنفيذ جميع الأنشطة والعمليات، والقيام بالمسؤوليات بأساليب مناسبة وعلى أكمل وجه وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية".

بينما حتمله ودرواشه(2019، 271) عرفاه بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في الجامعة، الذي يؤدي إلى تميزها وتفرداها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها".

مما سبق يستنتج الباحث أن الأداء الجامعي: هو قدرة الجامعة على القيام بوظائفها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية من خلال توفر قيادات إدارية كفؤة وفاعلة، ضمن استراتيجية واضحة، وإجراءات نصت عليها النظم والقوانين تسمح بالمشاركة الجماعية لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملياتها ونشاطاتها المختلفة.

## 2- عناصر الأداء الجامعي:

مما لا شك فيه أن عناصر الأداء تعد ضمناً في التعريفات السابقة لمفهوم الأداء، ومن ثم فإن عناصر الأداء الأساسية تتمثل بالعنصرين الآتيين:

### أ- الكفاءة:

فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة (Sheth&Sisodia, 2002, 352). وهذا يعني استخدام الموارد المتاحة للجامعة بطريقة مثلى، والحصول على أفضل نتيجة ممكنة.

### ب- الفاعلية:

فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف الجامعة (المرجع السابق). أي أن الجامعة تسعى لتحقيق أهدافها بشكل مستمر مهما كانت الإمكانيات المتاحة لذلك، ويصرف النظر عن طبيعة مواردها وإجراءاتها.

## 3- خصائص الأداء الجامعي:

يتميز الأداء الجامعي بعدة خصائص أشار إليها الدجني(2011، 149) بالآتي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى الجامعة؛ وهو ما يجعل من هذه الخبرات خبرات متوارثة من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة الجامعية بغياب أو تغيير القيادات.

- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يضمن للعمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في الجامعة نحو تطويرها، ضمن سياق واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تميزاً وتطوراً في الأداء.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها الجامعة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين لمؤسستهم الجامعية وأنظمتها، بوصفها مؤسسة جامعة تتطلب العمل الدؤوب من الجميع، وذلك للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

#### 4- محددات الأداء الجامعي:

يرتكز الأداء الجامعي على مجموعة من المحددات، يمكن توضيحها بما أشار إليه كل من: بن رحمون (2014، 71)، وبين شمسة (2018، 52) بالآتي:

##### أ- الدافعية:

وتعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى الجهد المبذول واتجاهه واستمراريته نحو العمل".

وضمن حدود الدافعية فقد صُنف الأفراد إلى نوعين:

**النوع الأول:** وهم الأفراد الذين يتمتعوا بدافعية نحو العمل؛ ومن ثم فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي.

**النوع الثاني:** وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل؛ ومن ثم فإن أدائهم متدني.

##### ب- إدراك الدور:

يقصد به: تصور الفرد للدور الذي يقوم به، وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله؛ ومن ثم إذا كان هذا الإدراك إيجابياً سيظهر

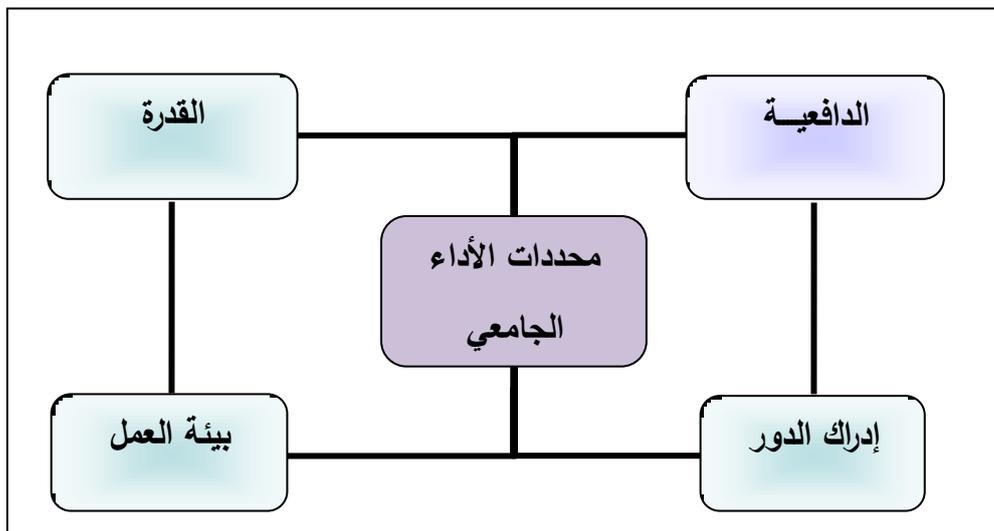
من خلال التزامه بالقوانين واللوائح المؤسسة لعمله، واحترام أوقات عمله، والعكس تماماً لو كان إدراكه في الجانب الآخر السلبي.

### ج- بيئة العمل:

تهيئة بيئة العمل الملائمة لأداء المهام الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفاعلية من: الإضاءة، والحرارة، والترتيب، ونمط القيادة العادل، والنظم والقوانين العادلة، ...الخ.

### د- القدرة:

وتمثل قدرة الفرد على أداء العمل من خلال محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة، والخبرات التي اكتسبها من التعليم والتدريب. والشكل (3) الآتي يوضح محددات الأداء الجامعي.



المصدر: (إعداد الباحث)

شكل (3) يوضح محددات الأداء الجامعي

يتضح من الشكل (3)، أن الأداء يرتكز على أربعة محددات أساسية، بينهما ترابط شديد؛ فغياب أحدهما يؤثر في الأداء بشكل عام، فمثلاً: قد تتوفر بيئة مناسبة للعمل، وقدرات لدى الفرد، مع إدراكه للدور الذي يقوم به في أثناء تأدية عمله، لكنه لا يتمتع بدافعية نحو العمل، ومن ثم سينعكس ذلك بشكل عام سلباً على الأداء.

### 5- تطوير الأداء الجامعي:

تعددت آراء الباحثين في النظر إلى مصطلح تطوير الأداء في الجامعات، فكتب الكثير من الباحثين عن تطوير الأداء من وجهة نظر إدارية، وبالمثل كتب آخرون عن تطوير الأداء من وجهة

نظر أكاديمية، ونتيجة لقناعة الباحث بأنه لا يمكن تطوير الأداء بإحدى النظريتين، فتطوير الأداء في الجامعات لا بد أن يشمل جميع الأنشطة والعمليات الإدارية والأكاديمية بما يحقق لها أهدافها التي تعد بالنتيجة محصلة نهائية لنشاطات وفعاليات العمليتين معاً.

فقد يكون للجامعة نظام إداري متطور ومتميز، يعمل عليه موظفون متميزون أكفاء، إلا أنه قد لا يؤدي بالضرورة إلى أداء متميز في الجامعة. فالأداء الأكاديمي هو جوهر أداء الجامعة، والأداء الإداري هو الذي يمكن أن يعزز ويخدم الأداء الأكاديمي، وكلاهما معاً، يكونان صورة كاملة للأداء بشكل مختلف (Xiaocheng,2010,20).

ولم يعد التطور في الأداء أحد الخيارات المطروحة أمام الجامعات، بل هو ضرورة حتمية اقتضتها الظروف والقوى الخارجية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم؛ لذلك تسعى الجامعات إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء لتمكينها من المنافسة في مجالات أعمالها الإدارية والأكاديمية، وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية (الدجني وآخرون، 2020، 4).

ويُشار إلى التطوير بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة تعاونية وتشاركية فعالة لمناخ التنظيم، بحيث تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (شهاب، 2014، 17).

وفي السياق ذاته يعرف دودين (2020، 22) مفهوم التطوير بأنه: "الأخذ بما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقه بما يتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا".

ويعرف العتيبي (2013، 16-17) مصطلح تطوير الأداء الجامعي بأنه: مصطلح يتضمن التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي، ومستوى التنظيم المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد التعليمية (كفاءة - فاعلية)، ومعايير متوازنة للمناهج الدراسية والفئات المستهدفة من الطلبة، والربط بين مخرجات التعليم والاحتياجات الفعلية لمؤسسات المجتمع إلى جانب الاهتمام بنواحي البناء الهيكلي والتنظيمي للجامعات، وما يشمله ذلك من إجراءات العمل بما فيه اللوائح والقواعد المنظمة لذلك، ومزاولة النشاط اليومي في الجامعة، ومدى إسهام ذلك في تحقيق الفاعلية التنظيمية لكل ما يختص بالجوانب المتعلقة بالشكل التنظيمي، فضلاً عن العلاقات بين هذه الوحدات.

كما يعرف شهاب (2014، 15) تطوير الأداء الجامعي بأنه: "انتقال بالجامعة من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهيكل التنظيمية،

وتبسيط إجراءات العمل، وقاعدة بيانات حديثة، وبنية تكنولوجية سهلة الاستخدام، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته".

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن تطوير الأداء الجامعي يتمثل بمستوى الارتقاء بأداء الجامعات لوظائفها التي من شأنها تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية، وهذا الارتقاء بمستوى الأداء هو ما تعكسه القيادات الإدارية والأكاديمية في ممارستها الوظيفية، بما يؤهل الجامعة لأن تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

## 6- أهداف تطوير الأداء الجامعي:

إن تطوير أداء الجامعات ليس هدفاً وغاية في حد ذاته، إنما هو وسيلة لتحسين أداء الجامعة والحفاظ على حيويتها وقدرتها على التكيف والملاءمة مع البيئة الخارجية، والانسجام والتوافق مع البيئة الداخلية بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله نقطة بداية وليس له نهاية، أي أنه يتصف بالاستمرار وعدم الانقطاع، وبذلك فإن تطوير أداء الجامعات يهدف كما جاء في مرزوك (2014، 34) إلى:

- تحسين فاعلية أداء العاملين والارتقاء بالجامعة لما هو أفضل، وضمان تطورها وزيادة قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، والحفاظ على حيويتها ونموها واستمرارها على المدى البعيد.

- تهيئة جو من الثقة والتعاون بين العاملين أنفسهم في جميع المستويات الإدارية، وبينهم وبين القيادات الإدارية في تلك المستويات.

- العمل على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين؛ وهو ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء للجامعة والعمل على تحقيق أهدافها.

- جعل الأفراد العاملين يعتمدون الرقابة الذاتية بدل من الرقابة الخارجية المفروضة عليهم عند تأديتهم للعمل.

- توفير مناخ تنظيمي يمكن كافة العاملين من تشخيص المشكلات التي يعاني منها النظام الجامعي بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها، وتشجيع فرق العمل الجماعية على وضع حلول عملية تشاركية، بعيداً عن القرارات الانفرادية.

- تنمية مهارات وقدرات القوى البشرية داخل الجامعة وتطويرها، وتحسين أدائهم بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر لرفع مستويات الخدمات المقدمة وتحسينها، وتوفير متطلبات التطور المستقبلي.

- تغيير الثقافة السائدة في الجامعة، بحيث تسود قيم التعاون والعمل الجماعي وتفويض الصلاحيات للعاملين، بدل سيطرة طرف واحد.

- تمكين المديرين من اتباع أساليب إدارية حديثة.

## 7- مبررات تطوير الأداء الجامعي:

ظهرت الضرورة تجاه تحسين وتطوير مستوى أداء الأنظمة الإدارية، بسبب تزايد حجم المشكلات التي تواجهها، وخاصة في الثلاثة العقود الأخيرة، وبصرف النظر عما إذا كانت تلك الأنظمة تواجه مشكلات من عدمها، فتطورات الأنظمة الإدارية أصبحت مطلباً ملحاً ومواكباً ضمناً لبقائها واستمرارها؛ الأمر الذي دفع دول العالم الثالث بالاتجاه نحو التغيير والتطوير لأنظمتها المؤسسية الرسمية وغير الرسمية، مما يجعل منها أنظمة ومؤسسات مواكبة للتطور الإداري والحضاري والعالمية (شهاب، 2014، 18).

وبهذا الصدد يشير العاجز (2009، 286) إلى العديد من المبررات الداعية لتطوير الأداء في المؤسسات الجامعية منها:

- طبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع، فالجامعة تستجيب للحاجات الملحة في المجتمع، وهذه الحاجات متجددة ومتطورة؛ لذا يجب تطوير الإدارة الجامعية لتواكب التجديدات والتطورات في المجتمع.

- زيادة الطلب على التعليم الجامعي الذي يستلزم تطوير الإدارة الجامعية لكي تكون قادرة على استيعاب الإعداد المتزايدة من المتعلمين في الجامعات استيعاباً مدروساً، بحيث يكون متوافقاً بين الإمكانيات والطلب المتزايد على التعليم الجامعي، كما يتوافق بين رغبات الطلبة وحاجات المجتمع من التخصصات المختلفة.

- ضرورة إيجاد إدارة جامعية قادرة على أن تقود التغيير إلى الأفضل، بحيث يكون هذا التغيير ملبياً لطبيعة المجتمع وحاجاته.

- الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم؛ الأمر الذي يجعل بالضرورة أن تكون إدارة الجامعة قادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي في النهوض بالجامعة، بما يحقق لها التطور والتقدم المستمرين، وبما يمكنها من القيام بتقديم رسالتها خير قيام. وفي السياق ذاته يرى مرزوك (2014، 41-40) إن من بين الأسباب التي تدعو إلى تطوير أداء الجامعات الآتي:

- وجود مشكلات في التنظيم الإداري للجامعة تُعزى في معظمها إلى جمود التشريعات والقوانين السائدة، والنمطية والرتابة في إجراءات العمل، وضعف كفاءة القيادات الإدارية والعاملين وفعاليتهم، وعدم وجود قاعدة بيانات يعتمد عليها عند صنع القرارات.

- تدني مستوى نوعية المخرجات التعليمية وجودتها، وهذا يتطلب مراجعة النظام الإداري في الجامعة، بما يمكن القيادات الجامعية من إحداث التغيير والتطوير، بما يتلاءم مع متطلبات التطورات المستمرة، ضماناً لتحقيق جودة مخرجاتها ونوعيتها وكفاءتها.

- ضعف عمليات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام والعمادة، واعتماد أسلوب الاتصال ذي الاتجاه الواحد (الهابط).

- تضارب التعليمات والأوامر، والازدواجية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؛ الأمر الذي يحد من عملية الابتكار والإبداع.

- قلة الدورات التدريبية، وضمور نظم التحفيز الساندة لرفع مستوى دافعية العاملين نحو إحداث التغيير والتطوير في الجامعة.

- عدم توافر مناخ مناسب للعملية التعليمية وضعف البنية التحتية للجامعات، فضلاً عن القولية التي تضعها الجامعة من قوانين وأوامر وتعليمات تقيد العمل الإداري داخلها؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف أدائها لمهامها الإدارية والأكاديمية، وهذا يقود في النتيجة إلى تدني وضعف في مستوى تحقيق أهدافها.

- العزلة المجتمعية التي تعاني منها الجامعة وكلياتها، بفعل عدم التصاقها من حاجات المجتمع ومتطلباته التنموية.

## 8- أسس ومبادئ تطوير الأداء الجامعي:

يرتكز تطوير الأداء في الجامعات على مجموعة من الأسس والمبادئ، يمكن توضيحها كما ذكرها، دودين (2020، 24-25) بالآتي:

- **الهدفية:** أن يكون للتطوير هدف واضح وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني.
- **الواقعية:** ارتباط التطوير بالواقع العملي لما تعيشه الجامعة، ويتم ضمن مواردها وإمكانياتها.
- **التوافقية:** التوافق بين أهداف عملية التطوير ورغبات وتطلعات الأفراد ذات العلاقة.
- **الفاعلية:** سعى عملية التطوير إلى تحقيق أهداف الجامعة بمستوى عالٍ من النجاح.
- **المشاركة:** مشاركة وتعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعياً ويلتزم به الكل.
- **القانونية:** يتم التطوير ضمن القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها.
- **الإصلاح:** يسعى التطوير إلى معالجة وإصلاح ما هو قائم من مشاكل واختلالات.
- **الابتكار:** الوصول بالجامعة إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي.

## 9- مجالات تطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية:

يتبنى البحث الحالي ستة مجالات وفقاً لأبعاد الشفافية الإدارية، وهي تمثل محددات للأداء في الجامعات؛ بما يحقق لها التطور والتميز في وظائفها الإدارية والأكاديمية، ويعبر عن تلك المحددات بالمجالات الآتية:

- اللوائح والأنظمة.
- البيانات والمعلومات.
- الاتصال الإداري.
- المشاركة في صناعة القرار.
- تقييم الأداء.
- المساءلة الإدارية.

وذلك لاتفاق معظم الكتاب والباحثين عليها وشمولها وملاءمتها للبحث الحالي، وسيتم تناول هذه المجالات بشيءٍ من التفصيل على النحو الآتي:

## أ- اللوائح والأنظمة:

تُعد اللوائح والأنظمة من أهم عوامل استقرار المجتمعات، فبها تحفظ الحقوق والحريات، وبها تنتظم العلاقات بين الأفراد، ومن خلالها يعرف كل فرد واجباته (الحشاش، 2014، 32) .

ومن ثم فهي عنصرٌ أساسيٌ تقوم عليها الشفافية في أي مؤسسة، كما أنها الداعم الرئيس لعملية الاستقرار المؤسسي؛ لذا لا بد أن تكون على درجة عالية من الوضوح والدقة، بحيث تراعي وتتناسب مع إمكانات المؤسسة المادية والبشرية، وقابلة للتطبيق على جميع العاملين دون تمييز، ويجب أن تُراجع بشكل مستمر حسب الحاجة ومواكبة للمستجدات (أبو سنجر، 2016، 29) .

ويُقصد باللوائح والأنظمة، وفقاً لما تضمنه إبراهيم (2014، 102) والمكاوي (2015، 91): "القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية على اختلاف مستوياتها وهي تقوم بوظيفتها الإدارية، ويطلق عليها في بعض التشريعات (أنظمة)، وفي بعضها الآخر (لوائح أو قرارات تنظيمية)".

وعرف العتيقي (2016، 21) اللوائح والأنظمة الجامعية بأنها: "مجموعة القواعد العامة المجردة التي تصدر عن جهة الإدارة، لتنظيم العمل بالمؤسسة الجامعية وترتيبها والتنسيق بين وحداتها وأقسامها لتيسير عملها بصورة مؤدية للهدف الذي فُصد من إنشائها".

ويرى الباحث أن اللوائح والأنظمة: تمثل مجموعة القواعد التشريعية المنظمة لأعمال الإدارية والأكاديمية التي تحدد طبيعة الإجراءات الممارسة التي ينبغي أن تقوم بها قيادات الجامعات في أثناء تأدية وظائفهم.

## السمات التي يجب أن تتسم بها اللوائح والأنظمة:

يحدد عدد من الباحثين السمات التي يجب أن تتسم بها اللوائح والأنظمة بالآتي:

- واضحة ومفهومة، ومدعومة على نطاق واسع، مع الإنفاذ العادل لتلك اللوائح والأنظمة (Johnston, 2002, 2).

- مشاركة المستفيدين في صناعتها (الحربي، 2012، 318).

- الفاعلية والكفاءة، مع مراعاة المصلحة العامة (Giménez, 2013, 12).

- معلنة ومنشورة لكافة المستفيدين عبر الوسائل المتعددة (حسن، 2018، 360).

## أهمية اللوائح والأنظمة:

مع التطورات الإدارية الحديثة، والأخذ بمدخل الشفافية الإدارية بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً؛ فإن الجامعات بحاجة ماسة إلى وجود تشريعات إدارية واضحة ومعلنة بما تتناسب مع روح العصر

وتواكب المتغيرات والمستجدات المتلاحقة؛ بما يمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية، وفق سياسات شفافة للتعين، والترقية، والتقاعد، والإيفاد، والمكافآت، والحوافز، والحريات الأكاديمية، والموارد المالية الذاتية، وتنظم العلاقة بين الجامعة ومنسوبيها والأطراف الأخرى ذات العلاقة (الدراسة، 2011، 62).

ويحدد الدراسة أهمية اللوائح والأنظمة في الجامعات بالآتي:

- تساعد على توجيه العمل وتنظيمه داخل الجامعة بمختلف جوانبه الإدارية والأكاديمية.
  - تحدد المهام والمسؤوليات لكل العاملين في الجامعة.
  - تقضي على العشوائية والارتجال.
- وفي ضوء قراءة الباحث، فإنه يرى عدد من النقاط يمكن أن تثري أهمية اللوائح والأنظمة والمتمثلة بالآتي:

- تحد من نفاذية الضغوط القبلية والحزبية والجهوية.
- التقاني بالعمل، والعمل بروح الفريق الواحد.
- الرضا الوظيفي من قبل العاملين طالما والحقوق الوظيفية عادلة ومكفولة للجميع، ومنصوص عليها بالنظم واللوائح.
- تولد الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي لدى العاملين؛ وهو ما يجعل الجميع يعمل بجو يسوده النزاهة والشفافية.
- تحدد مستوى وطبيعة وظائف الجامعات وآليات تنفيذها في مختلف فعاليتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

#### شفافية اللوائح والأنظمة وتطوير الأداء:

أوضحت دراسة السبيعي (2010، 27) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين اللوائح والأنظمة وتطوير الأداء من حيث وضوحها وبساطتها؛ الأمر الذي يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المراجعين والموظفين، مما يجعل منها لوائح وأنظمة غير قابلة للتأويل، أي لا يحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون مبهمة تشعر العاملين بعدم الاطمئنان والأمن الوظيفي، فيؤثر سلباً على أدائهم. فضلاً أن وضوحها وعلانياتها يساعد على اتخاذ قرارات موضوعية ومشاركة المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة (الحري، 2012، 318).

كما تعد اللوائح واحدة من المكونات الإدارية المهمة التي يُعتمد عليها في تحقيق أهداف وغايات الجامعات، وذلك من خلال جودة إعدادها ووضوح صياغتها، ومدى كفاءتها وحدثتها والارتقاء بمستواها، فهي تنظم عمل الجامعات على مختلف أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية، وتبين الحقوق والواجبات والعلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بهذه الأنشطة(العتيقي، 2016، 14-13).

مما سبق وفي ضوء إطلاع الباحث يرى أن هناك ثمة إجراءات وسلوكيات لزومية تتعلق بشفافية اللوائح والأنظمة، ينبغي ممارستها من قبل إدارة الجامعة بما يحقق لها التطور في أداءها، والمتمثلة بالآتي:

- اطلاع العاملين على اللوائح والأنظمة فور صدورها.
- توضيح الغموض واللبس في نصوص اللوائح والأنظمة، بما يحقق لها الوضوح والاستيعاب لدى جميع العاملين.
- مراعاة صياغة نصوص اللوائح والأنظمة لتوصيف الوظائف وقدرات العاملين؛ بما يحقق لديهم العدالة التنظيمية في حقوقهم وواجباتهم.
- التأكيد على الشمول والتكامل في اللوائح والأنظمة الصادرة منها كمنظومة تشريعية واحدة.
- تطبيق اللوائح والأنظمة على الجميع دون استثناء.
- المراجعة الدورية للوائح والأنظمة، بما يحقق لها المرونة في مواكبة التطورات والمستجدات.
- نشر اللوائح والأنظمة على موقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الأخرى.
- إشراك الأطراف ذات العلاقة في المراجعة والتقييم والتجويد للوائح والأنظمة المعمول بها.
- إصدار أدلة وبرشورات تتضمن اللوائح المنظمة لجميع أنشطتها ووظائفها الإدارية والأكاديمية وكيفية تنفيذها.

#### ب- البيانات والمعلومات:

تُعد المعلومات مطلبًا أساسيًا من مطالب العمليات الإدارية؛ لأنها ببساطة تمس كل مكون من مكونات العمليات الإدارية، فلا يمكن القيام بعملية التخطيط، والتوجيه، وصناعة القرارات، والرقابة والإشراف بدونها، وبناء على مدى صحتها تكون الإجراءات القائمة في المؤسسة صحيحة، وتصب في مصلحة المؤسسة، بما يحقق لها أهدافها(الحشاش، 2014، 54).

ويُعد الحق في الوصول للمعلومات وتداولها مبدأ من المبادئ الأساسية، أقرته معظم المواثيق والاتفاقيات الدولية، ونصت عليه دساتير وقوانين معظم دول العالم، بوصفه حقًا أساسيًا للإنسان في

الحصول على معلومات كافية حول الأمور التي تعنيه أو يرغب في معرفتها، ولا بد أن يبنى هذا الحق على قوانين منظمة لذلك؛ حيث تنص الفقرة الثانية من المادة(19) من المعاهدة الدولية الخاصة بالحقوق المدنية والسياسية على أنه: "لكل إنسان حق في حرية التعبير، ويشمل هذا الحق حريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى آخرين دونما اعتبار للحدود، سواء على شكل مكتوب أو مطبوع أو في قالب فني أو بأية وسيلة أخرى يختارها"(تتاغو وآخرون، 2011، 45). وجاء في الفقرة الثالثة من المادة نفسها "أن هذا حق مطلق للجميع شريطة احترام حقوق الآخرين وسمعتهم، وعدم المساس بالأمن القومي، أو النظام العام، أو الصحة العامة، أو الآداب العامة، وفي كافة هذه الحالات يمكن وضع قيود محدودة في هذا الإطار، على أن تكون قيوداً بقانون"(العلوانة وآخرون، 2017، 68). كما تشير المادة(19) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان إلى أن "لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حريته في اعتناق الآراء من دون مضايقة، وفي التماس الأنباء والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين بأي وسيلة دونما اعتبار للحدود"(بروان، 2020/2016، 157) .

وتعرف البيانات بأنّها: "المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومة"(الطروانة وعبد الهادي، 2011، 194) . وتمثل كذلك "مجموعة من الحقائق والأفكار والمشاهدات أو الملاحظات، في صورة إعداد، أو رموز، تصف فكرة أو موضوعاً أو هدفاً أو أي حقائق أخرى"(قاشي، 2018، 44).

### نظم البيانات والمعلومات:

عرف عاشور والشقران(2010، 67) نظم البيانات والمعلومات بأنها: المجموع المتكامل والمتفاعل من الأدوات والمعدات والأجهزة والبرامج، والوسائل التقنية الحديثة، والموارد البشرية المتخصصة، والمستفيدين، والمستخدمين التي تعمل على جمع البيانات وتنظيمها وتبويبها وتحليلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة وفائدة عالية، ونشرها أمام المستفيدين والمستخدمين لتمكينهم من القيام بمهامهم الوظيفية وإنجازها على أكمل وجه، ومن ثم العمل على تخزينها، وتحديثها باستمرار، واسترجاعها وقت الحاجة وبالوقت المناسب، وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.

ويعرفها النجار (2010، 39) بأنَّها: "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معاً على تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة بهدف تدعيم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المؤسسة".

#### السمات التي يجب أن تتميز بها البيانات والمعلومات:

تتميز البيانات والمعلومات بعدة سمات أشار إليها السالمي وآخرون (2005، 20-19)، بالآتي:

- **الوضوح:** تقديم البيانات والمعلومات بطريقة يسهل فهمها.
- **الدقة:** أن تكون خالية من الأخطاء ويُعتمد عليها.
- **السرعة:** توفير البيانات والمعلومات بفترة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح والدقة.
- **الشمولية:** شمولها وتمثيلها للمجال المطلوب جمعها من أجله.
- **التكلفة:** العائد المتوقع من البيانات والمعلومات أكبر من كلفة الحصول عليها.
- **الواقعية:** ممثلة للواقع، أي مأخوذة من واقع حال المشكلة.

ويضيف، باجاد (2011، 12-13) السمات الآتية:

- **كمال المعلومة:** توفير معلومات تامة وغير متجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة حتى يتحقق الهدف المرجو منها.
- **توقيت المعلومة:** أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة التي تحتاجها، وهذا لا يعني إيصالها قبل موعدها بوقت كبير؛ لأنه قد يعرضها للإهمال والنسيان، كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

#### أهمية البيانات والمعلومات:

إن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على مورد المعلومات في جميع مستوياتها الإدارية، والاستخدام الفعال لها، في جميع عملياتها الإدارية، كما أن الهيكل التنظيمي يرتبط بشكل وثيق بالمعلومات، ولا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة، بدون معلومات صحيحة ودقيقة وفي التوقيت السليم، كما هي مهمة لمعرفة المنافسين والعملاء (خلف، 2015، 12).

وعليه، تكمن أهمية المعلومات في الجامعات في كونها حجر الزاوية والأساس لنجاح جميع العمليات والأنشطة الإدارية والأكاديمية التي تقوم بها، ويُستفاد منها في مراجعة وتحديث التشريعات والأنظمة والإجراءات (الحشاش، 2014، 56)، ومن خلالها يتم محاسبة المسؤولين ومساءلتهم (البربري، 2016، 152).

## شفافية البيانات والمعلومات وتطوير الأداء:

الشفافية تتطلب أولاً وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها، وبهذا فالعلاقة بين الحق في الوصول إلى المعلومات وبين الشفافية هي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما توفر هذا الحق كان مؤشر الشفافية مرتفعاً (البرغوثي، 2004، 32). وهذا يعني أنهما مفهومان متصلان ومتلازمان وكل منهما يتضمن الآخر، فلا شفافية بدون معلومات، ولا يمكن أن تتحقق المعلوماتية دون توفر الشفافية، ويسهم وجود هذين المفهومين في قيام إدارة فعالة وكفؤة ومنصفة على صعيد المؤسسات المجتمعية المختلفة، لاسيما الأكاديمية منها (البريري، 2016، 153).

وتعمل نظم البيانات والمعلومات على زيادة فاعلية أعمال المؤسسة وتطويرها وتجويدها، ورفع كفاءة أدائها (عاشور والشقران، 2010، 64)، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تشخيص المشاكل التي تواجهها والعمل على وضع الحلول الناجعة لها، وهي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار (الفريجات، 2013، 13). علاوة على أنها توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة؛ لغرض ممارسة وظائفها المختلفة، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (أبو سنجر، 2016، 20).

ويُعد وصول العموم إلى البيانات والمعلومات جزءاً جوهرياً من الحكومة الحديثة، ويعزز الإدارة الجيدة، والمشاركة في صناعة القرار، وأن ثقافة السرية وغياب الشفافية يتعارض مع الإدارة الفعالة والديمقراطية (عبد الله، 2016، 21).

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن نظام المعلومات يزود إدارة الجامعة بكل ما تحتاجه من معلومات صحيحة وكاملة وفي وقتها المناسب، كما يساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وحتى تحقق الجامعة أداءها وفقاً لما هو متوقع لها، فأن هناك جملة من السلوكيات التي ينبغي على قيادات الجامعة ممارستها، لا سيما ما يتعلق بشفافية المعلومات وأهمها:

- انتهاج سياسة واضحة في إدارة البيانات والمعلومات.
- التحقق من صحة ووضوح وموضوعية البيانات والمعلومات.
- الإفصاح عن البيانات والمعلومات عبر الوسائل الإعلامية المختلفة.
- التأكد من ملائمة المعلومات وتلبيتها لمتطلبات العمل حاضراً ومستقبلاً.
- المراجعة الدورية للبيانات والمعلومات بما يحقق لها المرونة في مواكبة التطورات والمستجدات.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات متطورة تربط الجامعة بجميع الوحدات التنظيمية التابعة لها.

- إطلاع المستخدم على المعلومة في الوقت المناسب والذي يحتاج إليها دون تقديم أو تأخير .

### ج- الاتصال الإداري:

يُعد الاتصال مهارة أساسية من مهارات الحياة، وعن طريقها يتمكن الإنسان من التفاعل مع الآخرين، وأن يشق طريقه في الحياة، فيتعلم ويكتسب الخبرات، ويعمل ويقرأ ويكتب ويعبر ويناقش ويبتكر ويعلم... الخ. لذلك فإن الاتصال يُعد أهم وسيلة من وسائل تحقيق التفاعل بين أفراد المجتمع الواحد من ناحية، وبين مختلف المجتمعات من ناحية أخرى(الحريري، 2008، 74).

ولا يعتمد نجاح المؤسسات في أي مجتمع على كفاءة أفرادها فقط، بل يعتمد أيضا على مدى توافر نظام اتصال فعال يتم من خلاله إعادة بناء هذه المؤسسات وتنظيمها، بما يمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تحول دون تحقيق طموحاتها في تحقيق التميز بمستوى أدائها، سواء كان ذلك في مكوناتها الداخلية أو بنيتها الخارجية التي تعيش فيها(العمرى، 2013، 44).

وبهذا السياق يُعرف ابن منظور(2005، 225) الاتصال لغويًا بأنه: مشتق من كلمة (وصل) والوصلة: الاتّصال، والوصلة ما اتصل بالشيء، وقال الليث كل شيء اتصل بشيء فما بينهما وصلة، ويقال وصل فلان رحمه، يصلها صلةً، وبينهما وصلة أي اتصال وذريعة، والوصل، أي البلوغ(وصل إليه وصولاً، أي بلغ مقصده).

واصطلاحاً: يعرف أبو ناصر(2008، 72) الاتصال بأنه: "العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل اتصالية". وأكد هذا التعريف مسلم (2015، 15) بأن الاتصال هو: "العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل المعلومات والمعاني والأفكار إلى شخص آخر أو مجموعة أشخاص، على شكل رسائل وعبر وسيلة اتصال مناسبة، بصورة تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة".

### عناصر عملية الاتصال:

تعددت عناصر عملية الاتصال واختلفت بين الباحثين والكتاب، ومن ثم فإن الباحث يرى أنه من الضرورة التطرق إلى العناصر المشتركة بين معظم الكتاب والباحثين التي لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بغياب أحدهما وهي:

**1- المرسل:** النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وتعني عملية صياغة الرسالة، ولا بد من توافر شروط أساسية في المرسل حتى تنجح عملية الاتصال، ومن هذه الشروط ما ذكره الدليمي (2016، 28) وهي:

- امتلاك المرسل للعديد من المهارات أهمها مهارة الكتابة، ومهارة التحدث، ومهارة الاستماع، ومهارة القراءة، ومهارة القدرة على التفكير ووزن الأمور.
- لا بد أن تكون اتجاهات المرسل إيجابية نحو ذاته حتى يستطيع إقناع الآخرين.
- وأضاف عواج (2020، 19) الشرطين الآتيين:
  - أن يمتلك المرسل المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.
  - المثالية؛ بمعنى نظرة الجمهور إليه بأنه يتحلى بالصفات والقيم التي يقدرها المجتمع.
- 2- الرسالة: الموضوع أو المضمون الأساسي المراد نقله من المرسل إلى المستقبل سواء كان لفضياً أو كتابياً أو عن طريق الرموز، وهناك مجموعة من الشروط الخاصة بالرسالة أهمها ما ذكره يوسف (2020، 34)، والمتمثلة بالآتي:
  - الموضوعية؛ بمعنى عدم تحيز الرسالة وأن تكون خالية من اللبس وشاملة للحقيقة.
  - دقة بناء وإخراج الرسالة وخلوها من الأخطاء.
  - أن تكون واضحة يسهل فهمها من قبل المستقبل، متضمنة حجج عقلية ومنطقية.
  - الابتعاد عن التكرار والإطالة المملة.
  - المحتوى القيمي للرسالة، بما يضيف المزيد من الاحترام والتقدير بين المرسل والمستقبل.
- 3- المستقبل: شخص أو مجموعة أشخاص يتلقون رسالة المرسل ويفكوا رموزها ويترجموها.
- 4- الوسيلة: الأداة التي من خلالها يتم إرسال الرسالة، سواء كانت محاضرات، أو مطبوعات ورقية أو إلكترونية، أو كتب رقمية أو ورقية، أو صحف ومجلات، أو قنوات تلفزيونية أو إذاعية، أو الإنترنت وتقنياته من وسائل التواصل الاجتماعي، أو البريد الإلكتروني، أو الإيميلات وغيرها من القنوات المعروفة، ويتحكم في استخدام الوسيلة عدة عوامل منها كما ذكر الدليمي (2016، 29) وهي:
  - طبيعة الفكرة المطروحة.
  - خصائص الجمهور المستهدف.
  - تكاليف استخدام الوسيلة.
  - أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.
  - مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير في الجمهور المستهدف.
- 5- التشويش: مجموعة من العوامل الداخلية أو الخارجية التي قد تعيق عملية إرسال الرسالة، أو تغير المعنى المراد منها.

6- التغذية الراجعة: الحكم على مدى تحقيق الرسالة لهدفها من عدمه من خلال إعادة المعلومات للمرسل (الشميمري وآخرون، 2014، 239).

#### أهمية عملية الاتصال في المؤسسات الجامعية:

هناك الكثير من المشكلات التي قد تحدث، سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو دولية يكون سببها في الغالب سوء الاتصال؛ لذلك فإن توفر مهارات الاتصال أمر ضروري ليس للموظف فحسب بل للإنسان بشكل عام، وتؤدي الاتصالات دورًا مهمًا في حياة المؤسسات؛ إذ تمثل الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة (أبو النصر، 2012، 18).

وتكمن أهمية الاتصالات الفعالة في الجامعات في كونها تتيح للمستفيدين من الجامعة إيصال الأفكار والآراء إلى الجامعة، وكذلك توفر التغذية العكسية التي تسهم في تحسين العملية التعليمية والبرامج والمناهج وتطويرها وكل ما يتعلق بنشاطاتها وفعاليتها، كما تتيح للأستاذ الجامعي مناقشة كل ما يتعلق بالطالب وتحليله وفهمه وإدراك حاجاته ومشكلاته ومقترحاته (العبادي والطائي، 2011، 93). فضلاً عن أنه يتم من خلالها معرفة الجامعة لنقاط ضعفها، والعمل على معالجتها، بشكل يضمن استمراريتها وتقدمها، بما فيه تحقيق الجامعة لأهدافها، ورفع كفاءتها، وتطوير أداء موظفيها، ورفع قدرتها التنافسية محليًا ودوليًا (أبو سنجر، 2016، 61).

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الاتصال في الجامعات يمكن تلخيصها بالآتي:

- توفير مناخ إيجابي داخل الجامعة لارتباطه بالعلاقات الإنسانية الناتجة عن الاتصال الفعال بين جميع العاملين فيها.
- تطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع الخارجي.
- توحيد الجهود داخل الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد، وكسب ثقة المجتمع المحلي برسالتها الحضارية والإنسانية.
- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بما يحقق التطور والتميز حاضرًا ومستقبلاً.
- عقد الاتفاقات بين الجامعة والجهات المانحة للمنظمات الدولية والإقليمية؛ بما يحقق للجامعة الدعم والإسناد الذي يمكنها من التميز في السوق التنافسية.

#### شفافية الاتصال وتطوير الأداء:

الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها، فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات وصحتها ودقتها على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة، ووضوح اللوائح

والقوانين، بما تتضمن من إجراءات إدارية واضحة، وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم، والمصداقية، والإفصاح، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما فيها المشاركة المجتمعية، والنزاهة في جميع العمليات الإدارية، وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن القيام بها على خير وجه دون وجود نظام فعال للاتصالات، وهذا لا يتحقق إلا من خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، والتغذية الراجعة المناسبة (أبو كريم، 2005، 86). كما أن نمط الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوح في رؤية ورسالة المؤسسة، وكذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها (حرب، 2011، 39).

وتأسيساً على ما سبق وفي ضوء إطلاع الباحث يرى أن هناك ثمة إجراءات وسلوكيات لزامية تتعلق بشفافية الاتصال، ينبغي ممارستها من قبل إدارة الجامعة بما يحقق لها التطور في أدائها، والمتمثلة بالآتي:

- تنوع وسائل الاتصال في الجامعة بما يتناسب ما طبيعة أهدافها ووظائفها التي وجدت لأجلها.
- تبني نظام اتصال مفتوح وميسر لدى العاملين على مختلف الوحدات التنظيمية التابعة لها، وبينهم وبين المجتمع المحلي والخارجي ذي العلاقة.
- رسم خطوط اتصال واضحة بين المستويات التنظيمية في سياق هيكلها التنظيمي.
- تحديث وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل دوري.
- استخدام التسلسل الإداري في التواصل مع العاملين.
- مواكبة تقنيات الاتصال للتطورات التقنية المعاصرة.
- توفير قنوات اتصال خاصة لشكاوى المراجعين شخصياً أو هاتفياً أو بردياً.
- تشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال المناسبة.
- التأكيد على أهمية التغذية الراجعة وردود أفعالها للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال.

#### د- المشاركة في صناعة القرار:

ظهر الاتجاه نحو المشاركة في صناعة القرار مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين مع التطور الصناعي، وإن كانت المشاركة قديمة قدم الإنسان انطلاقاً من إدراك الكثير في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه مجموعة من الأفراد أكثر دقة، ويكون أصحابه أكثر التزاماً بتنفيذه (عامر والمصري، 2016، 6). ويتطور صناعة القرار تتوسع نطاق عملياته ليشمل

إشراك العديد من القطاعات من خارج المؤسسة، مثل أولياء الأمور، والمؤسسات المجتمعية والبيئية، وأصحاب المهن بأنواعها حسب تخصص المؤسسة بالقرارات (الركابي، وآخرون، 2018، 12) .

لذا فإن موضوع صناعة القرار يُعد من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بالإدارة في المجالات المختلفة، فهو عملية تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد أثرها إلى المستقبل، ويُعد بمثابة جوهر العملية الإدارية؛ وهو ما يجعل الكثيرين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرارات (عامر والمصري، 2016، 5).

### مفهوم القرار:

يُعرف القرار بأنّه: "اختيار أفضل البدائل بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل" (الهوراني، 2013، 11) .

وعرفه عامر والمصري (2016، 9) بأنّه: "المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".

بينما تعرف عملية صناعة القرار بأنّها: "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالة طارئة، أو مواقف معينة محتملة الوقوع" (الفضل، 2013، 18).

### مقومات القرار الفعال:

يرى عبودي (2006، 85-84) أن هناك عدد من المقومات الأساسية التي ينبغي أن يتصف بها القرار الفعال وهي:

- توافر المعلومات المتعلقة بصناعة القرار.
- توافر الوقت اللازم لعملية اتخاذ القرار.
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرار.
- توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- المشاركة في عملية صناعة القرار.
- اسهام القرار في تحقيق الأهداف.
- المرونة.

## خطوات صنع القرار:

يتم صناعة القرار ضمن عدد من الخطوات يذكرها الشميمري وآخرون (2014، 111-110)

كالآتي:

- 1- **تحديد المشكلة وتشخيصها:** تحديد المشكلة تحديداً جيداً فلا يمكن أن يكون هناك قرار بدون مشكلة، ومن ثم تشخيصها بصورة سليمة.
- 2- **جمع المعلومات:** جمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة بشكل أكثر وضوحاً، بما يساعدنا لاحقاً على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.
- 3- **طرح البدائل:** تمثل هذه الخطوة جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.
- 4- **اختيار البديل المناسب:** تقييم البدائل السابقة من قبل متخذ القرار وفق معايير محددة تلبي الهدف من عملية اتخاذ القرار، وتمثل هذه الخطوة اتخاذ القرار.
- 5- **تنفيذ الحل:** تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة.
- 6- **متابعة تنفيذ الحل:** مراقبة تنفيذ الحل ومتابعته للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة، وللتأكد من أن القرار كان سليماً.

## أنواع القرارات الإدارية:

تتعدد أنواع القرارات بتعدد ميادين الأعمال واختلافها من زمن إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، لكننا سنتطرق إلى الأنواع المستخدمة بشكل عام في معظم المؤسسات المجتمعية والخدمية فيها تحديداً، وتشير إليها: المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013، 19-18) بالآتي:

- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المؤسسة، وتقع مسؤولية إصدارها على عاتق الإدارة العليا.
- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي تؤثر في جزء معين من المؤسسة أو قطاع معين، وتقع مسؤولية إصدارها على عاتق الإدارة الوسطى.
- **القرارات الروتينية:** وهي قرارات قد تكون يومية وكثيرة في الوقت نفسه، وتكون محددة في إطار اللوائح والأنظمة وتقع مسؤولية إصدارها على رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا.

## شفافية صناعة القرارات والأداء:

ترتبط الشفافية بالقرارات من حيث توافر المعلومات المناسبة في وقتها المناسب، وكذلك توافر لوائح وتشريعات وقوانين واضحة تنظم ذلك، ومشاركة جميع العاملين، والإعلان عن القرارات فور

صدورها، مع توضيح أي غموض فيها، إضافة إلى ذلك فإن تطبيق الشفافية في المؤسسات يساعد العاملين على فهم كل ما يحيط بهم من قرارات ولوائح وقوانين. وهذا ما أكدته الحشاش (2014، 49) الذي يرى أن "الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات، فبدون المعلومات الواضحة الصحيحة لن يتمكن الإداري من اتخاذ القرار الصائب الذي يصب في مصلحة المؤسسة، وكذلك يجب أن تتخذ القرارات في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار وحيثيات اتخاذها".

وفي السياق نفسه يشير علام (2014، 1458) إلى أن أهمية الشفافية تكمن في اتخاذ القرار؛ حيث تقلل من الغموض والضبابية في أثناء اتخاذها، وتعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتساهم في تسهيل عملية تقييم الأداء، وتؤدي إلى المداورات الموضوعية في اتخاذ القرار، كما توفر الوقت والجهد والكلفة في عملية صناعته ومن ثم اتخاذها.

ويؤكد بن لكحل وأيت عمرواي (2015، 26) أنه لا يمكن للأفراد المشاركة في صنع القرار إلا بوجود شفافية التشريعات والأنظمة والسياسات، وإن الإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية التي تتم عن طريقها تدفق المعلومات بالحرية المطلوبة لإنجاز العمل واتخاذ القرارات الصحيحة، ويدرك فيها العاملون مدى قيمتهم من خلال المشاركة الفعالة في كافة العمليات الإدارية.

مما سبق يمكن القول: إن مشاركة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الجامعات؛ لأنه كلما كانت المشاركة فعالة زادت الثقة لدى العاملين، وتزداد الدافعية لديهم للعمل، وتزيد درجة الولاء والانتماء للجامعة، ويشعرون أنهم جزء أساسي وفعال منها. فضلاً عن كونهم أكثر التزاماً بالقرارات الصادرة، كما تنقلص المشاكل الإدارية داخل الجامعة. علاوة على ثقة المجتمع الخارجي بالجامعة، وبرامجها، وأنشطتها، والخدمات التي تقدمها، وحتى تحقق الجامعة أداءها، فإن هناك جملة من السلوكيات التي ينبغي على قيادات الجامعة ممارستها بما يتعلق بشفافية المشاركة في صناعة القرار ومن أبرزها:

- اتخاذ قراراتها في ضوء بيانات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار، وكذلك في ضوء

القوانين واللوائح الداخلية المعمول بها التي تؤكد المشاركة في اتخاذ القرار.

- تراعي الظروف الداخلية والخارجية للجامعة عند اتخاذ قراراتها الإدارية.

- تستخدم الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات.

- تشرك جميع الأطراف المعنية في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمال وأنشطة الجامعة

وبرامجها المختلفة.

- تتسم القرارات الصادرة من إدارة الجامعة بالوضوح، والمصادقية، والموضوعية، والواقعية.
- تعلن عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة على مختلف وسائلها الإعلامية.
- تسهم القرارات الصادرة من الجامعة بتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.
- تناقش مع الأطراف ذات العلاقة آليات تنفيذ قراراتها ووسائله.

#### هـ- تقييم الأداء:

يُعد تقييم الأداء من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المؤسسة؛ فمن خلاله يُقاس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها (الحشاش، 2014، 36). ولا بد من أن تجري عملية التقييم دورياً، وتتطور آلياته ومعاييرها، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتم الاتفاق عليها (رمزي، 2013، 25). ولكي تحقق عملية التقييم الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج (اللبيدي، 2015، 15).

#### مفهوم تقييم الأداء:

يُعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي تحدد ما ينبغي أن يتحقق" (الشوبكي، 2011، 45). وعرفه اللبيدي (2015، 17) بأنه: "نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمؤسسة والفرد على حد سواء".

ويرى الكلالدة (2018، 185) أن تقييم الأداء "عملية قياس موضوعية لمستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كمّاً ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب".

#### أهمية تقييم الأداء:

يستمد تقييم الأداء أهميته من كونه يوفر المعلومات اللازمة للعديد من القرارات المهمة كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل، إضافة إلى تأثيره في تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل (الطشة، 2007، 41). كما يشكل تقييم الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح الإجراء المناسب لتحسين أدائهم؛ من خلال الكشف عن الاحتياجات التدريبية، ومن ثم تحديد نوع برامج التدريب المطلوبة لتنمية قدراتهم وتطوير أدائهم (الشريف، 2013، 35). فضلاً عن أن عملية

التقييم تساعد في إمكانية تحديد ما تم تحقيقه من أهداف، والتعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها(النديم، 2014، 33) . كما تسهم عملية التقييم في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي داخل المؤسسة، وتطوير العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتجعل الموظف أكثر شعورًا بالمسؤولية؛ وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع جهوده تؤخذ بالحسبان من قبل قيادة المؤسسة؛ وهو ما يدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ورفع مستوى أدائه واستثمار قدراته بما يساعده على التقدم والتطور(اللبيدي، 2015، 18).

### خطوات عملية تقييم الأداء:

تجرى عملية التقييم ضمن عدد من الخطوات المحددة التي ذكرها عشوش وآخرون (2017، 300-297) والمتمثلة بالآتي:

- 1- تحديد أهداف المؤسسة: في ضوء أهداف المؤسسة تصاغ أهداف التقييم.
- 2- تحديد أهداف التقييم: تعد خطوة صياغة الأهداف وتحديدها دليلاً مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، ويجب ان تكون هذه الأهداف إيجابية وبناءة.
- 3- تحديد مجالات التقييم: وبهذه الخطوة تحدد مجالات التقييم، بحيث تشمل جميع مجالات الأداء وهي متعددة بتعدد عناصر ووظائف المؤسسة.
- 4- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: اختيار الطريقة المناسبة من الخطوات المهمة في عملية التقييم؛ لأنها تمثل المحور الرئيس الذي تركز عليه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 5- تدريب المشرفين: تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة.
- 6- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل عملية التقييم لا بد أن يكون الموظف على علم بهدف عملية التقييم والطريقة المستخدمة، وما العناصر التي سيرتكز عليه التقييم.
- 7- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وجوانب القوة والضعف، وأن يناقشها بحرية مع رئيسه.
- 8- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم مع كافة الموظفين، على الرئيس أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

### شفافية التقييم وتطوير الأداء:

ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها، لا 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 بعيدة عن

التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، بحيث يتم الوصول إليها بسهولة (الحشاش، 2014، 37-38). ويرى حسن (2018، 363) أن "عملية تقييم الأداء لن تحقق ما تصبوا إليه الإدارة من تطور وتقدم، وما يطمح إليه العاملون من ارتقاء في السلم الوظيفي ما لم تتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح، وذلك عن طريق إعطاء تفسير وتحليل واضحين لآلية التقييم ومعاييره، وتزويدهم بالتغذية الراجعة التي تتضمن تحديدًا دقيقًا لنقاط الضعف ونقاط القوة".

في ضوء ما سبق فإن ثمة إجراءات وسلوكيات لزومية تتعلق بشفافية تقييم الأداء، ينبغي ممارستها من قبل قيادات الجامعة بما يحقق لها التطور في أداءها، والمتمثلة بالآتي:

- تحديد معايير موضوعية لتقييم الأداء.
- إشراك المستفيدين في عملية التقييم.
- الإعلان عن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.
- تطبيق آلية تقييم الأداء بمصداقية تامة، وبشكل دوري.
- توثيق نتائج عملية التقييم بكل دقة وموضوعية.
- اطلاع جميع منتسبيها على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء كتغذية راجعة للاستفادة منها.
- مشاركة المجتمع الخارجي في مراقبة الأداء وتقييمه.
- الإفصاح عن الإجراءات المستخدمة في معالجة جوانب القصور والضعف الناتجة عن عملية التقييم.

#### و- المساءلة الإدارية:

تُعد المساءلة الإدارية من أبرز مظاهر الشفافية في المؤسسات الناجحة، إذا ما أرادت التصدي للفساد الإداري بكافة أشكاله، بما يحقق لها الارتقاء بأدائها، وتحسين مخرجاتها لمواكبة التطورات الإدارية والأكاديمية، ومن ثم فإن تفعيل مبدأ المساءلة الإدارية يعد ضرورة ملحة للإدارة العصرية (أبوسنجر، 2016، 30).

وتعرف المساءلة بأنها: "إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات قاموا بها لا تتسجم مع اللوائح والتشريعات والقوانين المعمول بها" (اخوارشيدة، 2006، 34).

وعرفها أبو النصر (2015، 118) بأنّها: "حق العملاء والجهات الرقابية والمجتمع بشكل عام في سؤال أي مؤسسة في المجتمع عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بها، وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها".

وعرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) المساءلة، بأنها: "عملية ترمي إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق أهدافهم، وإن الأطراف الفاعلة ملزمة، بموجب مسوغات قانونية وسياسية واجتماعية وأخلاقية، بالإفصاح عن كيفية الوفاء بالالتزامات المناطة بها والمحددة تحديداً واضحاً" (اليونسكو، 2017، 2).

ويرى الباحث أن المساءلة هي أن يتحمل الموظف المسؤولية الكاملة عن أي تقصير في أداء المهام الموكلة إليه في أداء وظيفته، على أن يكون قد مُنح الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من ذلك، بناء على ما تضمنته اللوائح والأنظمة المعمول بها.

#### أهمية المساءلة:

كون المساءلة تركز على نتائج التقييم؛ لذا فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك، كما تشكل وسيلة يضمن المشرعون من خلالها حسن الالتزام بالقانون ومراعاة قيم الإدارة العامة وأخلاقياتها من قبل الممارسين للسلطة العامة في مؤسساتها المتنوعة (أخوارشيدة، 2006، 39-38).

وتعد المساءلة كذلك: إحدى أهم وسائل الرقابة في إطار مكافحة الفساد، فتعد معياراً ضابطاً للأداء الحكومي، وأداة تقويمية للأشخاص العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة، عندما تتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك رسمياً، أو من قبل مؤسسات المجتمع المدني والرأي العام، للحد من الخروقات والانحرافات في أعمال الحكومة التي قد تحيد عن مسارها الصحيح إذا ما ضعفت أشكال المحاسبة، أو جرى الحد منها عمداً (أمان، 2019، 59).

وتكمن أهمية المساءلة في كونها تُعد مبدأً من مبادئ الحكم الرشيد، وأحد المبادئ الأساسية المهمة لكفاءة أداء المؤسسات وفعاليتها، كما تمثل معالجة للعديد من المشاكل الإدارية وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهره المختلفة، ووسيلة رئيسة وفاعلة لمتابعة عمل المرؤوسين في إنجاز مهامهم المناطة بهم (السبيعي، 2010، 46).

فضلاً عن ذلك، تُعد المساءلة وسيلة ضابطة لتحقيق جودة الخدمات العامة المقدمة من المؤسسات، وعاملاً محورياً في تحديد قدرة المؤسسات على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفاعلية (الطروانة والعضايلة، 2010، 69).

#### مبادئ المساءلة:

- حدد اخوارشيدة (2006، 47) عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهي:
  - إدراك العاملين وبوضوح للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، والفائدة التي ستعود عليهم وعلى المؤسسة من التمسك بتلك القواعد.
  - الارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هنالك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.
  - عدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلها العامل، كما يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
  - ارتباط العقوبة بنوع المخالفة، ولا ترتبط بالشخص المخالف، ويجب أن يفهم العاملون ذلك.
  - التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

#### شفافية المساءلة وتطوير الأداء:

أشار الطروانة والعضايلة (2010، 70) إلى أن الشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات المتسارعة، وبالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفاعلية يساعد في تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر.

وأوضح الحشاش (2014، 45) في دراسته أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطرديّة، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة، وفي غياب الشفافية ستبقى المساءلة في إطار شكلي خالٍ من أي مضمون، ولن تحقق أي نتائج.

ووفقاً لتقرير الشفافية والمسألة في القطاع الحكومي في بلدان عربية مختارة: سياسة وممارسات؛ فإن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان بشكل تبادلي، ويعزز كل منهما وجود الآخر، فبدون الشفافية، سيكون من الصعوبة بمكان إخضاع المؤسسات للمساءلة، وبدون المساءلة، لن يكون للشفافية قيمة إدارية تذكر، ومن ثم فإن وجود الشرطين معاً وممارستها من قبل الإدارة بفاعلية، إنما

يعد مطلبًا أساسيًا للوصول إلى إدارة كفؤة فعالة ومنصفة (الأمم المتحدة، 2004، 9). وأن محاولة تطبيق المساءلة في غياب الشفافية هي بالمثل كإطلاق النار في الظلام (Abrha, 2016, 5).

ونخلص مما سبق إلى أن وجود آلية واضحة ومعلنة ونزيهة للمساءلة في الجامعات من شأنها أن تعمل على تطوير أداء الجامعات، من خلال الالتزام بهذا المبدأ الذي يُعد مسؤولية قيمية وأخلاقية، وانعكاس لأخلاقيات الوظيفة العامة، وأخلاقيات المجتمع، فضلاً عما يتحلى به الفرد العامل من القيم الشخصية التي تُعد محوراً رئيساً لهويته وانتماءه الوطني، وبهذا الصدد فهناك جملة من الممارسات الإدارية التي ينبغي أن تتجلى في السلوك القيادي لإدارة الجامعة، بما يحقق لها التميز والتطور في أدائها وتتمثل بالآتي:

- وضع آلية واضحة للمساءلة يشترك فيها العاملون على مختلف مستوياتهم الإدارية.
- إعداد آليات للمساءلة بناء على توفر معلومات واضحة وصحيحة.
- الإعلان عن آليات المساءلة لجميع منتسبيها.
- ممارسة إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة، وموضوعية وواقعية.
- العمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وتعزيز المسؤولية لدى منتسبيها.
- توفر الحماية والضمانات للأشخاص الذين يسهمون في كشف الفساد.
- الإفصاح عن إجراءات إدارية واضحة ونزيهة في تنفيذ نتائج المساءلة.

## 10- متطلبات تطوير الأداء الجامعي في ضوء مدخل الشفافية الإدارية:

- هناك العديد من المتطلبات لتطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات التي ينعكس ممارستها على تطوير الأداء الجامعي من أهمها ما أشار إليه أبو كريمة (2005، 68) والمتمثلة بالآتي:
- توفير قنوات اتصال مفتوحة ومتنوعة، وجسور ثابتة قوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي المحيط بها، فضلاً عن وجود نظام واضح لتلقي الشكاوى والتنظلم.
  - توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.
  - الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
  - اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.
  - تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.

- ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.
- السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال استراتيجيات معينة.
- استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.
- الالتزام بقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة؛ وهو ما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.
- كما أشار العمري (2013، 32) إلى المتطلبات الآتية:
- محاسبة الجامعة لمنسوبيها المقصرين في تنفيذ أعمالهم.
- مراعاة اللامركزية والمرونة اللازمة داخل الجامعة.
- تنمية الموارد البشرية وتدعيم كفاءتها وفعاليتها.
- التعامل المباشر مع الجمهور ضمن آلية إدارية معينة مع توسيع سياسة الباب المفتوح.
- توفير المناخ الديمقراطي داخل الجامعة.
- المشاركة في صناعة القرارات.
- تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبي الجامعة.
- بينما يضيف عمار (2015، 91) المتطلب المتمثل بـ:
- العمل على التوافق حول منهاج للشفافية بحيث يتم الاتفاق عليه أكاديميا، ومن ثم يتم تدريسه كمساق في الجامعات.
- في ضوء ما سبق، فإن أهم الاحتياجات والمتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل الشفافية الإدارية في الجامعات اليمنية، وفقاً للثقافة المجتمعية والتنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية التي ينعكس ممارستها على تطوير الأداء الجامعي، يمكن أن يحددها الباحث بالآتي:
- دعم وتبني الإدارة العليا وقناعتها بتطبيق الشفافية.
- توافر قوانين ولوائح واضحة ومعلنة منظمة للعمل الجامعي وتطويرها وتحديثها بما يتلاءم مع مدخل الشفافية الإدارية.
- إيجاد مناخ وظيفي ديمقراطي، وتمكين الأطراف ذات العلاقة من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمال الجامعة وبرامجها المختلفة وأنشطتها.
- وجود نظم بيانات ومعلومات متطورة وواضحة تربط الجامعة بوحدها وكلياتها.

- وجود نظام اتصالات مفتوح ومرن ومتعدد يسمح بتدفق المعلومات داخل الجامعة وخارجها لتلقي الشكاوى والمقترحات.
- وجود نظم واستراتيجيات واضحة ومعلنة تضمن الشفافية في التعيين، والترقية، والتقاعد، والايقاف، والتدريب، والتقييم، والمساءلة، والتدوير الوظيفي، وعدالة الأجور وتوازنها... الخ.
- وجود نظام مالي واضح ومعلن؛ يبين مصادر التمويل الذاتي، والداخلي، والخارجي، ويلتزم بنشر التقارير المتعلقة بالميزانية من مصروفات، وإيرادات، وتقارير المراجعة الداخلية.
- وجود موقع للجامعة على شبكة الإنترنت.
- بنية تحتية تكنولوجية متكاملة، سهلة الاستخدام؛ تساعد في تبسيط الإجراءات.
- وجود استراتيجية للجامعة معلنة ومنشورة في الوسائل المختلفة.

## 11- العوامل المؤثرة على تطوير الأداء الجامعي:

- هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الجامعي والتي بدورها تعوق من عملية تطوير الأداء في الجامعات، حددها، مصطفى (2014، 34-31) بالعوامل الآتية:
- نقص أو قصور في التكوين النفسي للفرد العامل أو اتجاهاته.
  - الفجوة المعرفية والمهارية بين ما هو موجود لدى الفرد وما هو مطلوب لأداء العمل.
  - افتقار الفرد العامل لأخلاقيات العمل.
  - شعور الفرد بالإحباط بسبب غياب العدالة وشيوع المحسوبية والواسطة وغيرها من الوسائل المحبطة.
  - غموض التعليمات المؤسسية للأعمال الصادرة من الرؤساء.
  - غياب الأدلة الإجرائية المؤسسية للأعمال والأنشطة داخل الجامعة.
  - غياب أو قصور معايير تقييم الأداء.
- وتضيف نبيلة (2020، 63-62) العاملين الآتيين:
- فقدان البنية التحتية للجامعة من نظم اتصالات ونظم معلومات.
  - غياب مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ مما يسهم في إضعاف شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي.

## خلاصة المبحث الثاني:

ركز هذا المبحث على مفهوم تطوير الأداء الجامعي، وأهدافه، ومبرراته، وأأسسه ومبادئه، إضافة إلى مجالات ومتطلبات تطوير الأداء الجامعي في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية، وأخيرًا العوامل التي تحول دون تحقيقه.

ولتحقيق التسلسل في الموضوع سنتناول في المبحث الأخير من هذا الفصل عرضًا موجزًا لواقع أداء جامعة إب في إطار وظائفها الإدارية والأكاديمية، ومحاكاة ذلك مع الدراسات والأبحاث السابقة.

## المبحث الثالث واقع الأداء في جامعة إب

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لواقع أداء جامعة إب في إطار وظائفها الإدارية والأكاديمية، كما ورد في التقارير الرسمية، والدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت الأداء الجامعي، وسينتظر الباحث في سياق هذا المبحث إلى حيثيات الموضوع على النحو الآتي:

### أولاً- نشأة وتطور جامعة إب:

بدأ التعليم الجامعي بمفهومه الحديث في اليمن، ما بين عام 1970م، وعام 1975م، من خلال إنشاء جامعتي صنعاء وعدن، ففي عام 1970م تأسست جامعة صنعاء بموجب القرار الجمهوري رقم (42)، وفي عام 1975م، تأسست جامعة عدن بموجب القانون رقم (22)، ثم شهدت اليمن توسعاً ملحوظاً في إنشاء الجامعات والكليات على نحو متسارع نتيجة لسياسة الدولة بنشر التعليم العالي؛ استجابة لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي حتى وصل عدد مؤسسات التعليم العالي في 2013م إلى (54) مؤسسة تعليمية؛ حيث بلغ عدد الجامعات الحكومية (16) جامعة منها (6) جامعات تحت الإنشاء، فضلاً عن الجامعات الأهلية والخاصة التي وصل عددها (38) جامعة/كلية عليا، وبلغ عدد الكليات في الجامعات الحكومية حوالي (102) كلية، منها (67) كلية إنسانية، و(35) كلية تطبيقية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 71).

وضمن هذا المسار، تأسست جامعة إب بموجب القرار الجمهوري رقم (91) لسنة 1996م باعتبارها خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية، وبدأت تمارس نشاطها العلمي والبحثي بوصفها جامعة مستقلة اعتباراً من العام الجامعي 1996/1997م، وشكلت كلية التربية- إب التي تم افتتاحها في العام الجامعي 1988/1989م، والتابعة لجامعة صنعاء، النواة الأولى للجامعة، ثم تلاها افتتاح كلية التربية النادرة عام 1993/1994م، وتتضمن حالياً (11) كلية، و(7) مراكز علمية وبحثية (جامعة إب، 2017، 112).

### ثانياً- رؤية الجامعة:

"التميز على المستوى الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة" (جامعة إب، 2016، 43).

### ثالثاً- رسالة الجامعة:

"جامعة إب جامعة وطنية تسعى إلى تقديم تعليم عالي متميز، تسهم مخرجاته بفاعلية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة وصنع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية، والارتقاء بالبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطبيقها، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة"(جامعة إب، 2016، 43).

### رابعاً- أهداف جامعة إب:

تستقي جامعة إب أهدافها من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالقانون رقم (30) لسنة 1997م والقاضي بتعديل بعض مواد القرار الجمهوري رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية(جامعة إب، 2017، 14 ب).

وسيقوم الباحث بالتطرق إلى أهداف الجامعة في سياق وظائف الجامعة الثلاث: التعليمية، والبحثية، والمجتمعية.

### خامساً- وظائف الجامعة:

لا يغيب عن بال المرء قناعة الدور الذي تقوم به الجامعات في دفع عجلة التنمية، فالجامعات هي أرفع المؤسسات التعليمية التي يناد بها توفير ما يحتاجه المجتمع ومتطلبات التنمية من متخصصين في مختلف مجالاتها، وهي المراكز الأساسية التي تعنى بالبحث العلمي من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي بدونها يصعب إحداث أي تقدم علمي ومعرفي واقتصادي واجتماعي لأي بلد، كما أن الجامعات هي المؤسسات العلمية التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي من خلال ما تقدمه من خبرات ومهارات للتعليم والتدريب المستمر، فضلاً عن كونها تتحمل مسؤولية كبيرة تجاه الخدمة العامة للمجتمع(المومني، 2016، 1753)؛ لذا فإن قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ورسالتها في بناء وتنمية المجتمع، إنما يتوقف على مدى قدرتها على أداء وظائفها المختلفة التي يمكن إجمالها في ثلاث وظائف رئيسية، وهي نقل المعرفة من خلال التعليم، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة من خلال خدمة المجتمع.

وبالتأمل في أهداف جامعة إب، فإننا نلاحظ أنها تركزت في وظائفها الثلاث: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويمكن توضيحها بإيجاز على النحو الآتي:

## 1- وظيفة التعليم:

تمثلت وظيفة التعليم بتحقيق الأهداف الآتية:

أ- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء.

ب- العناية باللغة العربية وتدريسها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك بوصفها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 11).

وتعد وظيفة التعليم إحدى الوظائف الرئيسية والمهمة التي تؤديها الجامعة في تنمية القوى البشرية المؤهلة والمدرية للاستفادة منها في النهوض بالمجتمع وتطويره؛ من خلال تقديم تعليم عالي المستوى، يتضمن المعرفة وتطبيقاتها العلمية في كافة المهن والتخصصات المختلفة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة في ظل تحول النظرة إلى التعليم على أنه عملية استثمارية واقتصادية وإنتاجية (محمد، 2014، 180).

وتهدف هذه الوظيفة إلى إعداد الطلبة بالمواصفات الكمية والكيفية المناسبة للمجتمع، فمن الناحية الكمية تسعى الجامعة إلى تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات والمؤهلات المطلوبة بما يسهم في عملية التنمية، ومن الناحية الكيفية تسعى الجامعة أيضاً إلى تكوين الطلبة عقلياً وعملياً واجتماعياً بما يساعدهم على أداء أدوارهم المتوقعة بنجاح (عشبية، 2009، 109).

وفي ضوء اهتمام جامعة إب بممارسة وظيفة التعليم، فإن الجامعة تتكون من (11) كلية، و(64) برنامجاً أكاديمياً، يوضحها الجدول (1)، الذي أعده الباحث في ضوء وثائق الجامعة لعامي 2017م أ، 2018م أ.

## جدول (1)

يوضح عدد الكليات في جامعة إب وبرامج الأقسام العلمية والأكاديمية في كل كلية على حدة

الاجمالي	أنواع البرامج الأكاديمية			تأريخ النشأة	الكلية	نوع الكلية
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس			
19	1	4	14	1989/1988	التربية - إب	كليات إنسانية
8	0	2	6	1994/1993	التربية - النادرة	
12	1	5	6	1997/1996	الأداب	
6	0	1	5	1997/1996	العلوم الإدارية	
2	0	0	2	2017/2016	السدة النوعية	
1	0	0	1	2018/2017	القانون	
<b>48</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	إجمالي عدد البرامج الأكاديمية		
6	0	1	5	1997/1996	العلوم	كليات تطبيقية
4	0	0	4	1997/1996	الزراعة والطب البيطري	
3	0	0	3	1999/1998	الهندسة والعمارة	
1	0	0	1	2001/2000	طب الأسنان	
2	0	0	2	2017/2016	الطب البشري والعلوم الصحية	
<b>16</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	إجمالي عدد البرامج الأكاديمية		
<b>64</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>49</b>	الاجمالي العام		

يتضح من الجدول (1) أن جامعة إب تتكون من (11) كلية، منها (6) كليات إنسانية، جميعها تؤدي وظائفها التعليمية من خلال (48) برنامجاً أكاديمياً، تنوعت ما بين (34) برنامج بكالوريوس، (12) برنامج ماجستير، وبرنامجين دكتوراه. و (5) كليات تطبيقية، تقوم أيضاً بوظائفها التعليمية من خلال (16) برنامجاً أكاديمياً منها (15) برنامج بكالوريوس، وبرنامج ماجستير واحد. ولم يتوقف الأمر فقط على الكليات، بل أنشأت الجامعة عدداً من المراكز لتقديم بعض البرامج منها ما هو موضح بالجدول (2)، الذي أعده الباحث في ضوء وثائق الجامعة لعامي 2017م أ، 2018م أ.

## جدول (2)

يوضح عدد من المراكز العلمية والاستشارية في جامعة إب، والبرامج الأكاديمية التي تقدمها

م	المركز	النشأة	البرامج
1	مركز الحاسوب وتقنية المعلومات	2008	- دبلوم سنتين في: علوم الحاسوب، وهندسة الحاسوب، والشبكات. - دبلوم سنة في: هندسة برمجيات، تحليل نظم، وصيانة أجهزة وشبكات.
2	مركز اللغات والترجمة	2008	- دبلوم في: اللغة الانجليزية، والتوفل، واللغة الفرنسية.
3	مركز التأهيل التربوي	2016	- دبلوم سنتين للمتخرجين من المعاهد العالية في التخصصات: معلم صف، إرشاد تربوي، لغة إنجليزية، لغة عربية، علوم قرآن، ومعلم علوم، واجتماعيات. - دبلوم عالي نظام سنة بعد البكالوريوس ضمن برنامج التأهيل الأكاديمي .

ووفقاً لآخر إحصائية للجامعة للعام الجامعي 2018/2019م، الصادرة عن الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية، يقوم بوظيفة التعليم (334) فرداً من الكادر التعليمي ما بين معيد، ومدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، ومنهم (187) فرداً موزعين على الكليات الإنسانية، و(139) فرداً موزعين على الكليات التطبيقية، و(8) أفراد موزعين على المراكز العلمية. وتمثل نسبة الذكور إلى مجتمع الكادر التدريسي (84.4%)، بينما تمثل نسبة الإناث (15.6%) من المجتمع التدريسي نفسه (جامعة إب، 2018، 115 ب).

### 2- وظيفة البحث العلمي:

تمثلت وظيفة البحث العلمي بتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- ب- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
- ج- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
- د- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 11).

وتؤدي وظيفة البحث العلمي دورًا مهمًا مميزًا في التطور على الصعيدين الفردي والمجتمعي، وأخذت تقاس درجة تقدم الدول والمجتمعات بقدر ما ينفق على البحث العلمي وربطه بعجلة التقدم الإنساني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي (الفريجات، 2011، 122).

وتسعى الجامعات إلى توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وإنتاج المعرفة، بما يحقق لها نوع من التعليم الفعّال المرتبط بواقع الحياة وحل مشكلاتها؛ وهو ما يجعل الجامعات قادرةً على تحمل المسؤولية الاجتماعية التي فوضها المجتمع إياها (حميد، 2013، 187). وبدون البحث العلمي تصبح الجامعة مجرد مدرسة تعليمية لعلوم ومعارف ينتجها الآخرون وليس مركزا للإبداع العلمي وإنماء المعرفة وإثرائها ونشرها والسعي لتوظيفها لحل المشكلات المختلفة التي يواجهها المجتمع (المراغي، 2016، 11).

ووفقًا للمادة (20) من القرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007م، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، فإن مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي هو من يختص بتنظيم البحث العلمي وتشجيعه وتوفير الدعم المادي ويقترح السياسة العامة له، ويعتمد لجان الإشراف والمناقشة للرسائل العلمية ومواصفاتها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 125).

وفي ضوء اهتمام جامعة إب بممارسة البحث العلمي، فإن الجامعة تأتي في المرتبة الثالثة في النتاج البحثي على مستوى الجامعات اليمنية بعد جامعتي صنعاء وتعز، وتجرى البحوث العلمية في الجامعة حاليًا بجهود فردية باستخدام إمكانات الأقسام الأكاديمية. وتصدر عن نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي مجلة الباحث العلمي، وهي مجلة مختصة بنشر البحوث العلمية والإنسانية باللغتين العربية والانجليزية، وتم نشر ما مجموعه (422) بحثًا: (329) بحثًا ضمن التخصصات الإنسانية نسبة 78%، و (93) بحثًا ضمن التخصصات العلمية والتطبيقية بنسبة 22%. كما تُعد برامج الدراسات العليا نوعًا من أنواع النشاط البحثي بالنظر إلى ما تنتجه من رسائل وأطروحات علمية (ماجستير ودكتوراه)، ومن بحوث منشورة مستلة من هذه الرسائل والأطروحات؛ حيث تشير بيانات الدراسات العليا والبحث العلمي إلى أن متوسط عدد رسائل الماجستير المجازة أو الممنوحة سنويًا ما بين (30-20) رسالة (جامعة إب، 2016، 36-34).

### 3- وظيفة خدمة المجتمع:

تمثلت وظيفة خدمة المجتمع بتحقيق الأهداف الآتية:

أ- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.

ب- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.

ج- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.

د- الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.

هـ- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وذلك من خلال الإسهام في برامج الإعداد والتأهيل في أثناء الخدمة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 12).

وتعد خدمة المجتمع من الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، والبلاد بشكل عام، من خلال تسخير ما لديها من معارف ومهارات وإمكانات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 40).

إن من المنطلقات الرئيسة لإنشاء الجامعات أن تصبح مراكز إشعاع، ومصادر لتوفير للمجتمع بحيث تصل خدمة الجامعة ورسالتها إلى كل فئات المجتمع وشرائحه، فحيثما توجد مساحات من الجهل والظلام يأتي دور الجامعات بتكريس المعرفة وتسليط إشعاعاتها لتبديد الظلام، وتزخر الجامعات اليمنية بالعديد من الكفاءات العلمية المتميزة التي إذا ما تم الاستعانة بها في بعض المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، سيكون لها أثرها الكبير في تطوير الأداء ورفع كفاءته (الحدابي، 2014، 41، 40).

وفي ضوء اهتمام جامعة إب بتنفيذ وظيفة خدمة المجتمع تم تأسيس عدد من المراكز البحثية والإستشارية منها: مركز الإستشارات الهندسية، ومركز الإرشاد النفسي والتربوي، ومركز البيئة والأمن الكيميائي، لكن هذه المراكز لا تزال في طور الإنشاء وتفتقد للتجهيزات والتسهيلات البحثية، وكذلك للخطط البحثية والكادر المؤهل للبحث العلمي فيها (جامعة إب، 2016، 35). وهناك بعض المراكز وجد الباحث من خلال دراسته في الجامعة أن لها أثرًا ملموسًا في خدمة المجتمع، كما هو مبين في الجدول (2) السابق.

وتحرص الإدارة الجامعية على تحقيق التميز في وظائفها الثلاث وفق تخطيط إداري سليم، وتنظيم واضح، وتوجيه فعال، ورقابة مستمرة، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة الجامعية فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها (الزامل، 2018، 224).

وسيمت التطرق بإيجاز إلى العمليات الإدارية التي تقوم عليها وظائف الجامعة، وذلك على النحو الآتي:

### 1- التخطيط:

يعد التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة والركيزة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من: تنظيم وتوجيه ورقابة، وبقدر الاهتمام والتركيز فيه سيكون النجاح أو الفشل في المرحلة التي تليه (المغربي، 2020، 7 أ). ووجوب النهوض به بوصفه وظيفة أساسية لا تختص بها الإدارة العليا فقط، ولكن يجب إشراك جميع العاملين على كافة المستويات لضمان تنفيذ ما تم التخطيط له (عيسوي، 2017، 2).

ووردت عدة تعريفات للتخطيط منها تعريف الجبوري (2010، 27)؛ إذ يعرفه بأنه: "عمليات شاملة لكل مجالات مؤسسات التعليم الجامعي التي يشترك فيه عدد من الكوادر التدريسية، والوظيفية، والمعنيين، والمختصين به، ويهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم الجامعي". وعرفه مجلي (2018، 18) بأنه: التحديد المسبق لأهداف الجامعة المراد الوصول إليها، ووضع السياسات والقواعد التي تسترشد بها في وضع واختيار البدائل، واختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة، ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف، ووضع معايير لقياس مدى تحقق الأهداف الجامعية.

وتكمن أهمية التخطيط في ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في الجامعة، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة المتنوعة، والالتزام بالأهداف التي تضعها إدارة الجامعة، كما أن التخطيط يُمكن الإدارات المتنوعة في الجامعة من التنسيق، وتجنب تداخل الأدوار (محمد، 2015، 20). ومن ثم فهو يسهم في تطوير الجامعات وتحسين أدائها، ويسهم في تحول مؤسسات التعليم العالي بشكل عام إلى مؤسسات ذات أداء فائق الجودة (داود، 2016، 264).

## 2- التنظيم:

بعد أن تحدد الجامعة أهدافها وأنشطتها ضمن خطة علمية أعدت لذلك، تأتي المرحلة الثانية من العمل الإداري وهي: وظيفة التنظيم التي تعرف بأنها: الوظيفة التي يناط بها وضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في الجامعة الذي يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات، والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في الجامعة (علاء الدين، 2013، 43).

ويعرف كذلك بأنه: "ترتيب الأنشطة الضرورية في المؤسسة من أجل تحقيق غايات معينة (الشميمري وآخرون، 2014، 143) .

وتكمن فائدة التنظيم في تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال، وتحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته، والاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة، كما تحدد من خلاله خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية (المغربي، 2018، 90).

## 3- التوجيه:

يعد التوجيه من أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة، فإنّه من الضروري أن تتطلع الإدارة بمسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم؛ لذلك فإن الكثير من علماء الإدارة يعدون وظيفة التوجيه من أهم وأكثر وظائف الإدارة تعقيداً (الهواسي والبرزنجي، 2014، 107).

ويعرف التوجيه بأنه: "التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة" (الصيرفي، 2014، 151) .

ويُقصد به كذلك: "إرشاد المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف الجامعة؛ لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالسلطة، ومن خلاله يتم بث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في الجامعة من أجل تحقيق أهدافها" (الدوري وآخرون، 2020، 187).

ويهدف التوجيه داخل الجامعات إلى تحسين عملية الأداء، وتحديد اتجاهات سير العمل الإداري ووضع الاقتراحات لتحسينه، كما يساعد في تقويم العملية المهنية داخل الجامعة، وتطوير النمو الفني

والمهني للعاملين وتحسين مستوى أدائهم، وتحسين توجيه الإمكانيات المادية والبشرية واستغلالها (السعدون، 2019، 89).

#### 4- الرقابة:

الرقابة الإدارية عنصر مهم وأساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها، طالما أن هناك مهمةً ومبرراً لوجود منظمة معينة، والرقابة ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تتجزأ، فإن هنالك حاجةً ضرورية لوجود رقابة، فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات نتائج أدائها، وماذا حققت؟ وإلى أين تسير؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، وهي التي توجه الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل (الدوري وآخرون، 2020، 255).

وتعرف الرقابة بأنّها: "جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنتها مع الأهداف لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها" (الحراشنة ومقابلة، 2009، 410). بمعنى أنها وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (عمار، 2015، 47).

وعرفها المغربي (2020، 7 ب) بأنّها: "تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر، ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات السلبية الحادثة".

وتكمن أهميتها كونها وسيلة للتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ، وتتيح إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تحقيق الأهداف، كما تتجلى أهميتها في تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات قبل وقوعها (جواد، 2010، 421). ومن خلالها يتم وضع نظام سليم وفعال لأنظمة الأجور والحوافز والمرتبات والمكافآت، ومعرفة التطور والنمو في أداء العاملين، والقضاء على الإسراف بالأموال (الحري، 2016، 141).

وبناء على ما سبق، وفي سياق اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع، فإن الشفافية الإدارية تضمن مشاركة الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار المتعلق بوضع خطط الجامعة واستراتيجيتها، بما يضمن خطة فعالة يكون الكل أكثر التزاماً بها. كما أن توافر المعلومات وتدققها يساعد في توجيه جهود العاملين وأنشطتهم. فضلاً عن أن نجاح التنظيم يكون من خلال إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع جميع العاملين تساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاطات في الجامعة وتجعل التنظيم أكثر

كفاءة وفاعلية. ناهيك على أن شفافية المساءلة تشكل أداة لتوجيه السلوك، فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يفرض زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.

### سادساً- واقع الأداء في جامعة إب:

تسعى دول العالم إلى تطوير أداء جامعاتها إيماناً منها بأهمية المراجعة المستمرة والتطوير الدائم الذي يراعي تغيرات العصر ومتطلبات المجتمع، واليمن من الدول التي تسعى جاهدة تجاه تطور مؤسساتها على مختلف المجالات، ومؤسسات التعليم العالي تحديداً؛ لذلك فقد ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي أكدت على العديد من السياسات والإجراءات للنهوض بالتعليم الجامعي، وإعادة النظر في أنظمتها وأساليبه الإدارية؛ سعياً منها للارتقاء بمستوى أدائها، وتحقيقاً لمتطلبات التنمية المستدامة والشاملة في اليمن (السريحي وبادي، 2020، 618).

وعلى الرغم من تلك الجهود وما نتج عنها من توجهات استراتيجية وطنية لتحسين الأداء وتطويره في كافة المؤسسات؛ فإن الجامعات اليمنية، لا تزال تعاني من العديد من الاختلالات المؤسسية في معظم أنشطتها الأكاديمية والإدارية؛ الأمر الذي يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية؛ إذ تؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2010-2006)، ووثيقة الحوار الوطني الصادرة عن مؤتمر الحوار الوطني الشامل المقام في صنعاء عام 2013م، والتقارير الرسمية الصادرة عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم للأعوام (2012، 2013، 2104، 2015) أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترها العديد من أوجه القصور والضعف، التي أفرزت كثيراً من السلبيات في الأداء الكلي للجامعات وأعاقت نموه وتطوره، ويأتي في مقدمة أوجه تلك القصور: التقيد بأنظمة إدارية تقليدية، وإجراءات معقدة، ومركزية شديدة، وتدخلات في اتخاذ القرار، وتشريعات بالية تحتاج إلى مراجعة وتحديث، وإخضاع اختيار وتعيين رؤساء الجامعات وفقاً للوساطة والجهوية والحزبية والمناطقية، دون أن تخضع عملية الاختيار والتعيين لأنظمة انتخابية قائمة على الشروط والمعايير الأكاديمية والمهنية، فضلاً عن عدم وجود سياسة واضحة في تقييمهم، والحال كذلك يتعلق بغموض التشريعات واللوائح المنظمة للبحث العلمي، وعدم الإعلان عن حجم ما يتم إنفاقه من قبل الجامعات على البحث العلمي، وغياب الشراكة بين الجامعة والمجتمع المحلي سواء في مجال البحوث أو الاستشارات أو البرامج التدريبية، ناهيك عن غياب تفعيل اللوائح والأنظمة التي تضمن الشفافية في التعيين، والترقية، والايفاء، والتأهيل والتدريب، والتقييم، والمساءلة، والتدوير الوظيفي، وعدالة الأجور وتوازنها... الخ.

وفي السياق ذاته تؤكد العديد من الدراسات ومنها، دراسة كلٍّ من: العريقي (2012) والحدابي، (2014) والمخلاف، (2015) والمسوري، (2016) ومحمد، (2016) والرحامي، (2019) أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تقف ضد تطوير أدائها ومن أبرز تلك التحديات: انخفاض جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، وضعف وتقدم التشريعات والقوانين واللوائح المؤسسية لمختلف النشاطات والعمليات التي تحدث داخل الجامعة، وعدم وجود قاعدة بيانات شاملة ومتاحة تساعد الباحثين على إنجاز أبحاثهم في الشكل المطلوب، وتوضيح كمية الأبحاث والإنتاج العلمي والمؤلفات لأعضاء هيئة التدريس وعضو الجامعة من خدمات للمجتمع، وانعدام قنوات الاتصال والتنسيق بين الجامعة وقطاعات المجتمع، وافتقار الجامعة للتوصيف الوظيفي الواضح لجميع وحدات الجامعة ووظائفها. فضلاً عن أن سياسة الجامعات غير واضحة في صرف الإيرادات الذاتية للجامعة، وفي إعلان الجامعات عن مصروفها بصورة واضحة، وإتاحة المعلومات المالية المتعلقة بنفقاتها وتيسر الاطلاع عليها.

وفي ذات السياق، وعلى الرغم من سعي جامعة إب الحثيث لتطوير وتحديث أساليبها الإدارية والأكاديمية من خلال: إدخال التعديلات الهيكلية المطلوبة في أنظمة إدارة الجامعة لتتواءم مع المهام والوظائف الجديدة المنوطة بالجامعة التي أعدت من خلالها استراتيجية الجامعة (2025)؛ لغرض تنمية وتطوير الجامعة في جميع المجالات، والتي انبثقت منها استراتيجية الكليات والمراكز البحثية، بالإضافة إلى تحديث وتطوير نظام القبول، ونشر ثقافة الجودة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تقيمها الجامعة باستمرار، ووضع قواعد وآليات لاختيار الموظفين (البعثاني، 2018، 379)، إلا أن جامعة إب شأنها شأن بقية الجامعات اليمنية تعاني من مواطن الضعف المتعددة، التي نجم عنها تدني في مستوى أدائها، وأعاق من نموها وتطويرها، ومنها: ضعف مواكبة الجامعة للتطورات العلمية والإدارية الحديثة، وعدم ملاءمة بعض البرامج لمتطلبات سوق العمل (الحميري، 2016، 58). والاختيار غير السليم لقيادات الجامعة، والبيروقراطية الشديدة، والمركزية المفرطة على أذهان القيادة العليا في الجامعة فكرياً وعملياً (خشافة، 2016، 171)، فضلاً عن عدم وجود سياسة واضحة للتعيين والإيفاد والتأهيل لكوادر الجامعة، وضعف التقييم والمتابعة والتحفيز للكادر الأكاديمي والإداري، وعدم وجود قاعدة بيانات متاحة توثق نتائج البحث العلمي، وافتقار مشاريع البحث العلمي في الجامعة للتخطيط (جامعة إب، 2016). وضعف مشاركة المجتمع في الكثير من القرارات خاصة فيما يتعلق بعلاقة الجامعة بالمجتمع من البحوث الموجهة لخدمة المجتمع، وضعف الاستشارات (التبالي ومحي

الدين، 2018، 131)، وعلى الرغم من وجود العديد من المراكز الخدمية والاستشارية بجامعة إب؛ فإن أداءها ضعيف لا يرتقي لأداء دورها في خدمة المجتمع، ولا تقوم بالدور المنوط بها (السريحي، 2019، 82).

ناهيك عن غموض التشريعات المنظمة لأعمالها الإدارية والأكاديمية، فهي عبارة عن نصوص لا تحمل جدية في ترجمتها، إضافة إلى أن واقع التخطيط في الجامعة يعاني الجمود وغير مبني على أسس علمية واضحة وصحيحة (أبو أصبع، 2019، 45).

وفي ضوء ما سبق عرضة، يتضح غموض الإجراءات والسلوكيات التي تمارسها قيادات الجامعات اليمنية في أثناء تأدية مهامهم الوظيفية؛ وهو ما أثر سلباً على تطوير الجامعات لأدائها، وعدم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبهذا تكمن أهمية توجه جامعة إب إلى الأخذ بمدخل الشفافية الإدارية للتغلب على أوجه القصور والاختلالات التي تواجهها، وتحسين أداءها وتطويره من خلال ممارسة وتطبيق الشفافية الإدارية بمجالاتها وأبعادها المختلفة.

### خلاصة الفصل:

ركز هذا الفصل بشكل كبير على إبراز أهمية الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية، واستراتيجيات تطبيقها في الجامعات ومبرراتها، وكذلك مؤشرات الشفافية في الجامعات، فضلاً عن مجالات ومتطلبات تطوير الأداء الجامعي في ضوء استخدام مدخل الشفافية الإدارية، كما تم التطرق إلى واقع أداء جامعة إب في إطار وظائفها الإدارية والأكاديمية وفقاً للدراسات والأبحاث السابقة التي أكدت أن جامعة إب تعاني من مواطن ضعف متعددة، ونجم عن ذلك تدني في مستوى أدائها، وأعاق من نموها وتطورها.

ولغرض تحديد واقع الأداء الحقيقي لجامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية؛ هدف البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة قيادات جامعة إب لأبعاد الشفافية الإدارية، في أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

- منهج البحث.
- مجتمع البحث وعينته.
- أداة البحث وإجراءات إعدادها.
- صدق أداة البحث.
- ثبات أداة البحث.
- إجراءات تطبيق أداة البحث.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.
- إجراءات إعداد التصور المقترح.

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لمنهجية البحث، والإجراءات التي أتبعها الباحث في إعداد بحثه، إبتداءً بمنهج البحث المستخدم، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وما تميزت به العينة من خصائص، وكذلك آلية بناء أداة البحث وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الإجراءات العلمية المتبعة في تطبيقها ميدانياً، وجمع بياناتها واختيار أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وأخيراً إجراءات إعداد التصور المقترح، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً- منهج البحث:

تقتضي طبيعة موضوع البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطويري؛ كونه المنهج العلمي الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة المستهدفة بالدراسة والبحث، كما يُمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على الواقع، والتعرف على واقع الأداء الممارس حالياً في جامعة إب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ بحيث يتسنى للباحث اقتراح تصوره لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

### ثانياً- مجتمع البحث وعينته:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، حدد الباحث مجتمع بحثه بجميع العاملين الأساسيين بجامعة إب، من أكاديميين، يمثلون الفئة الوظيفية الأكاديمية، ويمارسون المهام الآتية:

- قيادة أكاديمية: عميد كلية/ مدير مركز - نائب عميد- رئيس قسم.

- عضو هيئة تدريس: أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد.

والبالغ عددهم(247) فرداً، وفقاً لآخر إحصائية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للجامعة

للعام الجامعي2018/2019م، الصادرة عن الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية.

وإداريين، يمثلون الفئة الوظيفية الإدارية ويمارسون المهام الآتية:

- قيادة إدارية: أمين عام/ مساعد - مديرعام/ مساعد- مدير إدارة/ رئيس قسم.

- مختص.

والبالغ عددهم(367) فرداً، وفقاً لآخر إحصائية للكادر الوظيفي الإداري للجامعة للعام الجامعي

2018/2019م، الصادرة عن إدارة التخطيط والإحصاء.

ومن ثم فقد تحدد مجتمع البحث إجمالياً ب(614) فرداً كما هو موضح بالجدول(3).

جدول (3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسبة %	العدد			المسمى الوظيفي	نوع الفئة الوظيفية	م
	م	أ	ز			
6.9	17	0	17	عميد كلية/ مدير مركز	الأكاديمية	1
10.5	26	2	24	نائب عميد		
19.8	49	1	48	رئيس قسم		
62.8	155	11	144	عضو هيئة تدريس		
100	<b>247</b>	14	233	إجمالي الفئة الوظيفية الأكاديمية		
7.4	27	0	27	أمين عام/ مساعد	الإدارية	2
20.4	75	6	69	مدير عام/ مساعد		
21.0	77	10	67	مدير إدارة/ رئيس قسم		
51.2	188	30	158	مختص		
100	<b>367</b>	46	321	إجمالي الفئة الوظيفية الإدارية		
100	<b>614</b>	60	554	الإجمالي العام		
100	100	<b>9.8</b>	<b>90.2</b>	النسبة %		

واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغت (236) فرداً، تمثل مانسبته (38.5%) من مجموع

أفراد المجتمع الإحصائي، وبحسب ما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) يوضح حجم أفراد عينة البحث وخصائصها

النسبة %	الإجمالي العام	الفئة الوظيفية الإدارية		الفئة الوظيفية الأكاديمية		المتغيرات	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
89.8	212	90.1	127	89.5	85	ذكور	الجنس
10.2	24	9.9	14	10.5	10	إناث	
100.0	<b>236</b>	100.0	<b>141</b>	100.0	<b>95</b>	الإجمالي العام	
36.0	85	36.2	51	35.8	34	قيادة أكاديمية- قيادة إدارية	المسمى الوظيفي
64.0	151	63.8	90	64.2	61	عضو هيئة تدريس- مختص	
100.0	<b>236</b>	100.0	<b>141</b>	100.0	<b>95</b>	الإجمالي العام	
26.3	62	44.0	62	0	0	رئاسة الجامعة	الوحدة التنظيمية
39.0	92	26.2	37	57.9	55	كليات إنسانية	
30.0	71	22.0	31	42.1	40	كليات تطبيقية	
4.7	11	7.8	11	0	0	مركز علمي	
100.0	<b>236</b>	100.0	<b>141</b>	100.0	<b>95</b>	الإجمالي العام	
0	0	0	0	0	0	5-1	سنوات الخبرة
36.4	86	29.1	41	47.4	45	10-6	
63.6	150	70.9	100	52.6	50	أكثر من عشر سنوات	
100.0	<b>236</b>	100.0	<b>141</b>	100.0	<b>95</b>	الإجمالي العام	

### ثالثاً- أداة البحث وإجراءات إعدادها:

في ضوء أهداف البحث ومتغيراته، اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعلقة ببحثه، وقد قام الباحث بإعداد الأداة وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- الرجوع إلى المصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، والمتمثلة بالآتي:
  - الأدبيات والبحوث والدارسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.
  - الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
  - القوانين والتشريعات والتقارير والاستراتيجيات المتعلقة بالجامعات اليمنية.
  - التوجه الاستراتيجي لجامعة إب.
  - التقارير الرسمية الصادرة من الجهات ذات العلاقة في جامعة إب.
- 2- في ضوء اطلاع الباحث على الأدبيات والمصادر المشار إليها، استخلص قائمة من الفقرات وفقاً لأبعاد الشفافية الإدارية، ومن ثم عرضها على المشرف العلمي لمراجعتها وتعديلها، وتم إعادة صياغة الفقرات في ضوء ملاحظات المشرف العلمي، وتضمنت (78) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي بذلك تُعد الاستبانة بصورتها الأولية، الملحق (1).
- 3- بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمها، الملحق (2)؛ حيث قاموا بإثراء الاستبانة بتعديل وحذف وإضافة ودمج بعض الفقرات.
- 4- تم إعادة صياغة الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين؛ حيث خلصت الاستبانة في صورتها النهائية إلى (46) فقرة، موزعة على ستة مجالات، الملحق (3).
- 5- طبق الباحث أداة بحثه على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من فئتي المجتمع الأصلي للبحث: إداريين، وأكاديميين، ومن خارج اختيار العينة الممثلة للتحقق من صدق الأداة وثباتها.
- 6- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بتطبيقها على عينة البحث الكلية.
- 7- استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي (Likert-3) المتدرج من (1-3) لقياس درجة واقع الممارسة؛ حيث يوضح بدائل الإجابة على فقرات الاستبانة من خلال الآتي:
  - درجة كبيرة، وأعطى لها الرقم (3).
  - درجة متوسطة، وأعطى لها الرقم (2).
  - درجة ضعيفة، وأعطى لها الرقم (1).

### رابعاً- صدق أداة البحث:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين، هما:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحث أداة بحثه في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين بعدد (17) مُحكمًا، الملحق (2)، يتضمن قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم وجهات عملهم، وتم تعريفهم بهدف البحث، وطلب منهم الباحث الاطلاع على أداة البحث وإبداء آرائهم إزاء فقراته من حيث: مدى صلاحية الفقرة وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها للمجال التي تتدرج في سياقها، والتعديل أو الحذف أو الإضافة بما يحقق أهداف الاستبانة وأغراضها، وقد أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، وكان أبرز تلك الملاحظات الآتي:

1- حذف المجال الرابع (إجراءات العمل)؛ كونه ضمن المجالات الستة المتبقية.

2- تغيير اسم المجال الأول من القوانين واللوائح إلى اللوائح والأنظمة.

3- تعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعض الفقرات التي يشير مضمونها إلى التكرار.

4- إعادة ترتيب بعض الفقرات، بحسب أولويتها بضرورة العمل.

5- حذف عددٍ من الفقرات، وإضافة عددٍ آخر من الفقرات.

وبهذا الصدد اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، بوصفها معيارًا لقبول الفقرة، وتم الأخذ بجميع ملحوظات المحكمين، ومن ثم تم إعداد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية، والجدول (5) يوضح مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية والنهائية.

جدول (5) يوضح مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية والنهائية

عدد الفقرات بصورتها النهائية	مجالات الاستبانة بصورتها النهائية	عدد الفقرات بصورتها الأولية	مجالات الاستبانة بصورتها الأولية
8	اللوائح والأنظمة	14	القوانين واللوائح
8	البيانات والمعلومات	12	البيانات والمعلومات
9	الاتصال الإداري	8	الاتصال الإداري
		12	إجراءات العمل
9	المشاركة في صناعة القرار	12	المشاركة في صناعة القرار
6	تقييم الأداء	10	تقييم الأداء
6	المساءلة الإدارية	10	المساءلة الإدارية
46	6	78	7

#### ب- الصدق الداخلي والبنائي:

بعد الانتهاء من عملية التحكيم، طبق الباحث أداة بحثه على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من فئتي المجتمع الأصلي للبحث: إداريين، وأكاديميين، ومن خارج اختيار العينة الممثلة، وبعد

التطبيق استخدم معامل ارتباط بيرسون، للتعرف على صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الأداة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وباستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت عملية التحليل الإحصائي النتائج الموضحة في الجدول (6) الآتي:

#### جدول (6) يوضح معاملات ارتباط بيرسون

بين كل فقرة من فقرات مجالات الأداة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (N=30)

م	المواضع والأنظمة		البيانات والمعلومات		الاتصال الإداري		المشاركة في صناعة القرار		تقييم الأداء		المساءلة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.68	0.00	**0.57	0.00	**0.71	0.00	**0.67	0.00	**0.84	0.00	**0.82	0.00
2	**0.66	0.00	**0.69	0.00	**0.68	0.00	**0.71	0.00	**0.75	0.00	**0.78	0.00
3	**0.73	0.00	**0.50	0.00	**0.65	0.00	**0.75	0.00	**0.79	0.00	**0.80	0.00
4	**0.73	0.00	**0.65	0.00	**0.68	0.00	**0.70	0.00	**0.69	0.00	**0.64	0.00
5	**0.79	0.00	**0.58	0.00	**0.60	0.00	**0.69	0.00	**0.75	0.00	**0.85	0.00
6	**0.64	0.00	**0.57	0.00	**0.75	0.00	**0.70	0.00	**0.70	0.00	**0.79	0.00
7	**0.73	0.00	**0.66	0.00	**0.67	0.00	**0.66	0.00				
8	**0.59	0.00	**0.69	0.00	**0.74	0.00	**0.61	0.00				
9					**0.73	0.00	**0.65	0.00				

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (6)، أنه كان لكل فقرة من فقرات الأداة اتساق مع المجال الذي تنتمي إليه، وتراوح معامل ارتباط فقرات الأداة ما بين (0.50 - 0.85)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ وهذا ما يشير إلى قوة التماسك الداخلي بين فقرات مجالات الأداة والدرجة الكلية للمجالات، أي أن الفقرات ذات علاقة قوية مع مجالاتها؛ وهو ما يثبت أن فقرات كل مجال صادقة لما وضعت لقياسه. وفي السياق ذاته، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، للتعرف على صدق الاتساق البنائي للأداة، ومعرفة مدى اتساق كل مجال من مجالات الأداة مع الأداة بشكل عام، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الأداة والدرجة الكلية للأداة. وباستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت عملية التحليل الإحصائي النتائج الموضحة بالجدول الآتي:

جدول (7) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لكل مجال من مجالات الأداة والدرجة الكلية للأداة (N=30)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مجالات الاستبانة
0.00	**0.83	اللوائح والأنظمة
0.00	**0.80	البيانات والمعلومات
0.00	**0.86	الاتصال الإداري
0.00	**0.88	المشاركة في صناعة القرار
0.00	**0.85	تقييم الأداء
0.00	**0.83	المساعدة الإدارية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (7)، أن أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه؛ إذ ترواح معامل ارتباط مجالات الأداة ما بين أقل قيمة لفقرات مجال: البيانات والمعلومات التي حصلت على القيمة (0.80)، وأعلى قيمة لفقرات مجال: المشاركة في صناعة القرار التي حصلت على القيمة (0.88)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ وهذا ما يشير إلى قوة التماسك البنائي بين مجالات الأداة والدرجة الكلية للأداة؛ وهو ما يثبت أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### خامساً- ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لحساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة بشكل عام، وباستخدام برنامج (SPSS)، تبين أن معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات المجالات بلغ (0.96)؛ وهذا ما يشير إلى أن أداة البحث حققت ثباتاً عالياً. كما تبين أن معاملات الفا كرونباخ لكل مجال على حدة، كما هو موضح بالجدول (8) الآتي:

جدول (8) يوضح معاملات ثبات مجالات الأداة والثبات الكلي عن طريق الفا كرونباخ (N=30)

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات	مستوى الدلالة
1	اللوائح والأنظمة	8	0.84	0.00
2	البيانات والمعلومات	8	0.76	0.00
3	الاتصال الإداري	9	0.86	0.00
4	المشاركة في صناعة القرار	9	0.86	0.00
5	تقييم الأداء	6	0.85	0.00
6	المساعدة الإدارية	6	0.87	0.00
	قيمة معامل الثبات للأداة بشكل عام	46	0.96	

يتضح من الجدول (8) أن أداة البحث حققت ثباتًا عاليًا؛ إذ بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات المجالات (0.96)؛ وهذا ما يشير إلى مستوى اتساق فقرات المجالات من حيث محتوى بنائها، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معاملات الفا كرونباخ لمجالات الأداة قد ترواحت بين أقل قيمة لفقرات مجال: البيانات والمعلومات التي حصلت على القيمة (0.76)، وأعلى قيمة لفقرات مجال: المساءلة الإدارية التي حصلت على القيمة (0.87)، وهي قيم منطقية وموضوعية غير مبالغ فيها؛ وهذا ما يجعل الباحث مطمئنًا إلى أداة بحثه من كونها صالحة للتطبيق وتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

### سادسًا- إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد أن تم بناء أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية، ملحق (3)، وبعد الحصول على تسهيل مهمة من إدارة الدراسات العليا؛ وذلك للموافقة الرسمية على النزول الميداني وتطبيق أداة البحث. تم تطبيق أداة البحث بحسب الإجراءات الآتية:

- تم توزيع الاستبانة على (301) فردًا، منهم (180) فردًا يمثلون الفئة الوظيفية الإدارية، و (121) فردًا يمثلون الفئة الأكاديمية بزيادة (65) استبانة على عدد أفراد العينة بفنتيتها؛ لخشية الباحث من فقدان الاستبانات أو اتلافها قبل أو في أثناء جمعها، بما يضمن له العدد المطلوب من الاستبانات التي تم الإجابة عليها، وفقًا للعدد المطلوب من أفراد العينة.
- قام الباحث بمقابلة كل فرد من أفراد العينة، ومن ثم تسليم الاستبانة موضحًا لهم الهدف من القيام بإجراء البحث، وتمت الإجابة عن بعض أسئلتهم.
- بعد أسبوعين من عملية التوزيع قام الباحث بجمع الاستبانات التي تم الإجابة عليها وعددها (242) استبانة، منها (95) استبانة خاصة بالفئة الوظيفية الأكاديمية، وهي تفي بالعدد المطلوب لأفراد عينة الفئة الوظيفية الأكاديمية، و (147) استبانة خاصة بالفئة الوظيفية الإدارية، بزيادة (6) استبانات، استناد منها الباحث باستبدال الاستبانات غير المكتملة الإجابة أو غير الواضحة.
- تم ترتيب الاستبانات عشوائيًا وإعطاء رقم لكل استبانة من (1- 236)، وتم إدراجها في جدول إكسل تمهيدًا لمعالجتها إحصائيًا.

## سابعًا- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:

قام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغها، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وفي ضوء

أهداف البحث ومتغيراته استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتحقق من صدق الأداة.
- 2- معامل الفاكرونباخ (Cronbach Alpha)؛ للتحقق من ثبات الأداة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك لحساب التكرارات التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المقياس.
- 4- اختبار (T-test) Independent Samples T لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة الوظيفية: الفئة الوظيفية الأكاديمية، الفئة الوظيفية الإدارية.
- 5- اختبار (T-test) Independent Samples T لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية حسب متغير: المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة .
- 6- اختبار مان ويتني (U -test) Mann Whitney U لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية حسب متغير الجنس.
- 7- اختبار (T-test) Independent Samples T لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية حسب متغير: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
- 8- اختبار مان ويتني (U -test) Mann Whitney U لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية حسب متغير الجنس.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي (F –test) one-way analysis of varianc؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية حسب متغير الوحدة التنظيمية.
- 10- اختبار أقل فرق معنوي بين المتوسطات (LSD) Least Significant Difference؛ للمقارنات البعدية.

## ثامناً- إجراءات إعداد التصور المقترح:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت أن واقع أداء جامعة إِب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بشكل عام كان بدرجة ضعيفة، وفي ضوء ماتم عرضه في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، أعد الباحث تصوره المقترح وفق الإجراءات الآتية:

1- صياغة التصور المقترح في صورته الأولية متضمناً المحاور الآتية: منطلقات التصور المقترح، وأهدافه، ومراحل وخطوات إعداده، وعناصره، ومتطلبات تطبيقه، وآليات تنفيذه، ومعوقات تطبيقه، والحلول المقترحة لمواجهتها.

2- عرض التصور المقترح في صورته الأولية على المشرف العلمي والمدوالة حول ما تضمنه من محاور.

3- تحكيم الصورة الأولية للتصور المقترح (ملحق 4)؛ وذلك بعرضه على (8) من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه (ملحق 5) من حيث: مناسبه، وأهميته، وإمكانية تطبيقه، ومقترحاتهم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

4- صياغة التصور المقترح بالصورة النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين، وعرضه على المشرف العلمي؛ لأخذ ملحوظاته النهائية عليه، ومن ثم اعتماده وتضمينه في الرسالة كما يظهر في الفصل الخامس.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

- عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها(الهدف الأول).
- عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها(الهدف الثاني).
- عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها(الهدف الثالث).
- عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها(الهدف الرابع).

## نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث الحالي، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء أهداف البحث ومتغيراته، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وفقًا لتراتبية أسئلة البحث، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً- عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها(الهدف الأول):

يتمثل السؤال الفرعي الأول من البحث بـ: ما واقع أداء جامعة إب في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

وحتى يتسنى للباحث مناقشة النتائج الخاصة بهذا السؤال، كان لابد من تحديد المدى لبدائل المقياس الثلاثي الذي استخدمه في أداة بحثه؛ وذلك باتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد مدى المقياس الثلاثي؛ وذلك بطرح أقل بديل من أعلى بديل ومن ثم يصبح المدى  $2 = 1 - 3$ .

2- تحديد طول فترة المدى؛ وذلك بقسمة مدى المقياس على أكبر بديل من المقياس بحيث يصبح طول فترة المدى  $0.66 = \frac{2}{3}$ .

3- تضاف فترة المدى المحددة بـ(0.66) إلى أقل بديل(1)، بحيث يُحدد البديل الأول، ثم البديل الثاني، وأخيرًا البديل الثالث، كما هو موضح بالجدول(9)

### جدول (9) يوضح المعيار أو المحك الذي سيتم على أساسه الحكم على نتائج السؤال الأول

البديل	مدى المتوسط الحسابي	الحكم على درجة الممارسة
3	3 - 2.34	كبيرة
2	2.33 - 1.67	متوسطة
1	1.66 - 1	ضعيفة

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات المجالات بشكل عام، ثم لفقرات كل مجال على حدة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات المجالات بشكل عام أن واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية كان بدرجة ضعيفة؛ إذ حصلت مجالات الأداة بشكل عام على المتوسط الحسابي(1.42)، وانحراف معياري(0.31)، وهي قيمة متدنية، وفقًا للمدى

الضعيف من المقياس المحدد بـ(1 - 1.66). والجدول(10) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال على حدة، ومجالات الأداة بشكل عام.

### جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات الاستبانة بشكل عام ولكل مجال على حدة.

رقم المجال	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجالات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة ممارسة
1	اللوائح والأنظمة	1.53	0.43	1	ضعيفة
2	البيانات والمعلومات	1.47	0.35	2	ضعيفة
4	المشاركة في صناعة القرار	1.44	0.35	3	ضعيفة
3	الاتصال الإداري	1.38	0.34	4	ضعيفة
6	المساءلة الإدارية	1.35	0.40	5	ضعيفة
5	تقييم الاداء	1.32	0.37	6	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(العام)	1.42	0.31		ضعيفة

يتضح من الجدول(10) أن مجالات الاستبانة تأتي جميعاً في المستوى الضعيف؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة لمجال: تقييم الأداء، الذي حصل على المتوسط الحسابي (1.32)، بانحراف معياري(0.37)، وأعلى قيمة لمجال: اللوائح والأنظمة، الذي حصل على المتوسط الحسابي(1.53)، بانحراف معياري(0.43)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(1.67 - 2.33)؛ وتشير إلى تدني وضعف ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة إب لأبعاد الشفافية الإدارية في أثناء تأدية مهامهم وأنشطتهم الإدارية والأكاديمية.

ويعزو الباحث هذا الضعف في الأداء إلى: الجمود والتكؤ للذين تمارسه الجامعة في مواكبة التطورات العالمية المتسارعة؛ من حيث عدم ترسيخ مبادئ الشفافية الإدارية في جميع مؤسسات الدولة بشكل عام، ومنها مؤسسات التعليم العالي بكافة أنواعها، وخاصة الجامعات. فضلاً عن مركزية السلطة، وضعف إشراك الآخرين في صناعة القرارات المتعلقة بأنشطة الجامعة، والقصور في تقديم المعلومات بشكل كامل وواضح، وعدم تطبيق اللوائح بشكل نزيه وشفاف.

واتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الجرادي(2011) التي توصلت إلى أن ضعف الشفافية من أهم المعوقات لمكافحة الفساد في الجامعات اليمنية الحكومية؛ إذ حصلت على درجة موافقة عالية جداً. واختلفت مع نتيجة دراسة المسوري(2016) التي توصلت إلى أن درجة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كانت متوسطة؛ وهذا يدل

على تشابه مستوى الشفافية الإدارية في المؤسسات الجامعية بدرجة الضعف وفي أفضل حالاتها الدرجة المتوسطة.

وفيما يلي عرض موجز لنتائج التحليل الإحصائي لكل مجال على حدة.

### 1- مجال اللوائح والأنظمة:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: اللوائح والأنظمة تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال اللوائح والأنظمة؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي (1.53)، وبانحراف معياري (0.43)، وهي قيمة ضمن المستوى الضعيف لمدى المقياس المحدد بـ (1 - 1.66)، والجدول (11) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، وفقرات المجال بشكل عام.

### جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية اللوائح والأنظمة في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
2	تعد الجامعة لوائحها وأنظمتها بدقة ووضوح بما يتناسب مع قوانين وتشريعات التعليم العالي والجهات ذات العلاقة.	2.19	0.72	1	متوسطة
5	تراعي الجامعة الشمول والتكامل في اللوائح المنظمة لأعمالها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية بوضوح.	1.56	0.58	2	ضعيفة
3	تشرك الجامعة جميع الأطراف المعنية عند إعداد لوائحها وأنظمتها المتعلقة بكافة عملياتها الإدارية والأكاديمية.	1.49	0.70	3	ضعيفة
7	تعلن الجامعة عن اللوائح المنظمة لمختلف وظائفها وأنشطتها وإجراءات تنفيذها على مختلف مواقعها الإلكترونية.	1.47	0.64	4	ضعيفة
8	تحدث الجامعة لوائحها وانظمتها باستمرار بما يتوافق مع التطورات الإدارية والأكاديمية المعاصرة.	1.43	0.57	5	ضعيفة
4	تراعي الجامعة عند إعداد لوائحها حقوق وواجبات منتسبيها بوضوح وعدالة.	1.40	0.61	6	ضعيفة
6	تصدر الجامعة كتيبات وبرشورات تتضمن اللوائح والأنظمة وإجراءات تنفيذها وتوزيعها على العاملين للاستفادة منها.	1.40	0.60	7	ضعيفة
1	تطلع الجامعة جميع المستفيدين عن رغبتهم بمشاركتهم في إعداد لوائحها وأنظمتها قبل إعلانها.	1.32	0.48	8	ضعيفة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الأول		1.53	0.43	ضعيفة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (11) السابق إلى أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "تعد الجامعة لوائحها وانظمتها بدقة ووضوح بما يتناسب مع قوانين وتشريعات التعليم العالي والجهات ذات العلاقة"، قد أحتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الأول بدرجة متوسطة؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.72)، وهي قيمة ضمن المستوى المتوسط لمدى المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33). ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى توفر الحد الأدنى من السلطة الممنوحة للجامعة بإعداد وتطوير لوائحها وأنظمتها بحسب خصوصيتها وإمكاناتها المادية. كما يتضح من الجدول (11) أيضاً: أن قيم المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات في المجال جاءت بدرجة ضعيفة، وفقاً لمدى المقياس المحدد بـ (1 - 1.66)؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة (1) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.32)، وانحراف معياري (0.48)، وأعلى قيمة للفقرة (5) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.56)، وانحراف معياري (0.58). ويعزو الباحث ذلك إلى المركزية السائدة في إدارة الجامعة في إعداد لوائحها وأنظمتها، وضعف مراعاة احتياجات العاملين وحقوقهم وإشراكهم في إعدادها، فضلاً عن أن معظم اللوائح والأنظمة السائدة في الجامعة تم إعدادها من قبل وزارة التعليم العالي.

وهذه النتيجة تتفق نسبياً مع ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006-2010) التي أكدت تقادم اللوائح والأنظمة الجامعية وضعف الالتزام بها، وغموض إجراءات العمل وضبايبتها لدى أفرادها.

## 2- مجال البيانات والمعلومات:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: البيانات والمعلومات تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال البيانات والمعلومات؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي (1.47)، وانحراف معياري (0.35)، وهي قيمة ضمن المستوى الضعيف، وفقاً لمدى المقياس المحدد بـ (1 - 1.66)، والجدول (12) الآتي يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال بشكل عام.

## جدول (12) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية البيانات والمعلومات في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
4	تتحقق الجامعة من صحة البيانات والمعلومات التي تقوم بجمعها ووضوحها.	1.56	0.58	1	ضعيفة
7	توظف الجامعة وسائل وأساليب حديثة في إدارة البيانات والمعلومات، وحمايتها من الاختراق والتلاعب.	1.54	0.70	2	ضعيفة
2	تنتهج الجامعة سياسة واضحة في إدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية .	1.53	0.59	3	ضعيفة
5	تفصح الجامعة عن بياناتها ومعلوماتها عبر وسائلها الإعلامية المختلفة.	1.53	0.61	4	ضعيفة
6	تتيح الجامعة لجميع العاملين، والباحثين والمختصين الدخول إلى قاعدة البيانات والمعلومات عبر موقعها الإلكتروني.	1.53	0.55	5	ضعيفة
1	تتيح الجامعة حرية الوصول إلى معلومات وعلانية تداولها وفقاً لقانون حق الحصول على المعلومات.	1.43	0.57	6	ضعيفة
3	توفر الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، وواضحة، تربط الجامعة ب وحداتها وكلياتها.	1.33	0.47	7	ضعيفة
8	تحدث الجامعة بياناتها ومعلوماتها دورياً وفق آليات علمية متنوعة.	1.33	0.52	8	ضعيفة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثاني		1.47	0.35	ضعيفة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (12) أن فقرات المجال تأتي جميعاً في المستوى الضعيف؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة (8) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.33)، بانحراف معياري (0.52)، وأعلى قيمة للفقرة (4) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.56)، بانحراف معياري (0.58)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قصور الجامعة في تفعيل الإدارة المختصة بالنظم والمعلومات، وغياب قاعدة بيانات موحدة للجامعة ومحدثة في الوقت نفسه، بحيث تربط الجامعة ب وحداتها وكلياتها، فضلاً عن ضعف توفر الخطط والرؤى بأهمية البيانات والمعلومات في كافة العمليات والإجراءات التي نتج عنها ازدواجية وتدني المصدقية في جميع البيانات والمعلومات، واعتقاد بعض القيادات الجامعية أن البيانات والمعلومات تعد أسراراً لا يجوز نشرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عائص (2009) التي توصلت إلى ضعف شفافية البيانات والمعلومات في الوحدات الحكومية اليمنية، ودراسة الريمي (2010) التي توصلت إلى أن من أهم العوامل التنظيمية والإدارية والقانونية للفساد في الجامعات اليمنية هي عدم وجود قوانين ملزمة للجامعة بنشر إيراداتها ومصروفاتها سنويًا، ودراسة الجرادي (2011) التي أكدت أن من أهم المعوقات لمكافحة الفساد في الجامعات اليمنية صعوبة الحصول على المعلومات، واستراتيجية جامعة إب (2025) التي أوضحت أن من نقاط ضعف جامعة إب غياب نظم المعلومات، وعدم وجود قاعدة بيانات توثق نتائج البحث العلمي.

### 3- مجال الاتصال الإداري:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: الاتصال الإداري، تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي (1.38)، وبانحراف معياري (0.34)، وهي قيمة ضمن المستوى الضعيف لمدى المقياس المحدد بـ (1 - 1.66)، والجدول (13) الآتي يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال بشكل عام.

### جدول (13) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية الاتصال الإداري في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
5	تشجع الجامعة جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتواصل المناسبة.	1.53	0.52	1	ضعيفة
6	تهتم الجامعة في تحري الدقة والوضوح في عمليات الاتصال والتواصل على مختلف مستوياتها الإدارية.	1.52	0.55	2	ضعيفة
1	تنتهج الجامعة سياسة واضحة لعملية الاتصال والتواصل التنظيمي بين المستويات الإدارية.	1.48	0.52	3	ضعيفة
8	ترد الجامعة على استفسارات العاملين عبر وسائل الاتصال المتنوعة بكل صراحة ووضوح.	1.44	0.53	4	ضعيفة
4	توفر الجامعة أساليب ووسائل متعددة، في عملية الاتصال والتواصل لتوضيح وتبسيط إجراءات تنفيذ وظائفها لجمهور المستفيدين.	1.37	0.54	5	ضعيفة
3	ترسم الجامعة خطوط اتصال واضحة بين المستويات التنظيمية في سياق هيكلها التنظيمي.	1.33	0.49	6	ضعيفة
2	توفر الجامعة نظام اتصالات مفتوح ومرن بين الجامعة ومنتسبيها من جهة، وبينها وبين المجتمع الخارجي من جهة أخرى.	1.29	0.46	7	ضعيفة
9	تهتم الجامعة بصيانة أجهزة وتقنيات قنوات الاتصال وتحديثها بشكل دوري وفق آلية واضحة.	1.25	0.44	8	ضعيفة
7	تقدم الجامعة دورات تدريبية لمنتسبيها؛ لتزويدهم بمهارات الاتصال المختلفة، وفق معايير وإجراءات واضحة.	1.19	0.44	9	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثالث	1.38	0.34		ضعيفة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (13) أن فقرات المجال تأتي جميعاً في المستوى الضعيف؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة (7) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.19)، بانحراف معياري (0.44)، أعلى قيمة للفقرة (5) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.53)، بانحراف معياري (0.52)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33). ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى غياب توفر سياسة واضحة في الجامعة بأهمية ودور الاتصال الإداري بين كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، فضلاً عن القصور في تفعيل وحدة النظم والمعلومات إلكترونياً، والقصور في تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة الذي يربطها بجميع

العاملين والمجتمع المحلي، ناهيك عن ضعف استخدام الأساليب والوسائل الاتصالية الحديثة وتوظيفها من قبل القيادات المسؤولة عن الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية(2006-2010) التي أكدت على افتقار الجامعات اليمنية إلى شبكات اتصالات حديثة. كما تتفق مع دراسة المسوري (2016) التي توصلت إلى ضعف وسائل الاتصالات سواء داخل الجامعات اليمنية أو بين الجامعة والمجتمع الخارجي.

#### 4- مجال المشاركة في صناعة القرار:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: المشاركة في صناعة القرار تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال المشاركة في صناعة القرار؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي(1.44)، وبإنحراف معياري(0.35)، وهي قيمة ضمن المستوى الضعيف، وفقاً لمدى المقياس المحدد ب(1 - 1.66)، والجدول(14) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ول فقرات المجال بشكل عام.

#### جدول (14) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية المشاركة في صناعة القرار في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
1	تصدر الجامعة قراراتها بوضوح استناداً إلى اللوائح المعلنة المنظمة للعمل.	1.82	0.52	1	متوسطة
3	تقدم الجامعة مبررات منطقية وموضوعية في عملية اتخاذ قراراتها.	1.57	0.54	2	ضعيفة
2	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على قاعدة بيانات ومعلومات واضحة وشاملة.	1.53	0.54	3	ضعيفة
7	تنشر الجامعة قراراتها الصادرة على مختلف الوسائل الاعلامية والاتصالية.	1.42	0.57	4	ضعيفة
6	تلتزم الجامعة بالوضوح والمصادقية في كافة مراحل وخطوات صناعة قراراتها.	1.41	0.54	5	ضعيفة
9	تناقش الجامعة مع الجهات ذات العلاقة آليات ووسائل تنفيذ قراراتها.	1.40	0.49	6	ضعيفة
4	تشرك الجامعة العاملين في جميع مراحل عملية صناعة القرار.	1.38	0.50	7	ضعيفة
5	تعقد الجامعة لقاءات مفتوحة للاستفادة من آراء ومقترحات المستفيدين الخارجيين في عملية صناعة القرار.	1.25	0.52	8	ضعيفة
8	تعلن الجامعة عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض قراراتها.	1.21	0.42	9	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الرابع	1.44	0.35		ضعيفة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (14) السابق إلى أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "تصدر الجامعة قراراتها بوضوح استناداً إلى اللوائح المعلنة المنظمة للعمل"، قد أحتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال بدرجة متوسطة؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (1.82)، وبانحراف معياري (0.52)، وهي قيمة ضمن المستوى المتوسط لمدى المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33). ويعزو الباحث ذلك إلى اتخاذ بعض القرارات التي تصدر من الجامعة وفقاً للوائح والأنظمة المعمول بها. كما يتضح من الجدول (14) أيضاً أن قيم المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات في المجال جاءت بدرجة ضعيفة؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة (8) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.21)، بانحراف معياري (0.42)، وأعلى قيمة للفقرة (3) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.57)، بانحراف معياري (0.54)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33).

ويعزو الباحث ذلك إلى: غياب رؤية واضحة في عملية صناعة القرار في الجامعة، وترجمة صناعة القرار بوصفه مفهوماً إدارياً حديثاً حسب ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات، والمعمول به في معظم الجامعات العالمية. فضلاً عن ضعف قناعة الجامعة بمشاركة بقية الأطراف في تلك القرارات سواء لتوضيح أسباب صدورها أو كيفية تنفيذها. إضافة إلى المحسوبية والواسطة والتدخلات في أثناء إصدار الجامعة لقراراتها.

وتتفق هذه النتيجة مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006-2010) التي أكدت على وجود تدخلات في اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية، وكذلك ما أشارت إليه استراتيجية جامعة إب (2025) التي أوضحت أن من نقاط ضعف جامعة إب المركزية في اتخاذ القرار، وتدني مستوى التنسيق والشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاع العام والخاص.

##### 5- مجال تقييم الأداء:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: تقييم الأداء تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال تقييم الأداء؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي (1.32)، وبانحراف معياري (0.37)، وهي قيمة ضمن المستوى الضعيف لمدى المقياس المحدد بـ (1 - 1.66)، والجدول (15) الآتي يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ول فقرات المجال بشكل عام.

## جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية تقييم الأداء في جامعة إب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
1	تعلن الجامعة عن معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.	1.37	0.53	1	ضعيفة
3	تحدد الجامعة خطوات واضحة ومعلنة في عملية التقييم.	1.37	0.52	2	ضعيفة
5	تفصح الجامعة عن إجراءاتها في معالجة جوانب القصور والضعف في مختلف أنشطتها الإدارية والأكاديمية.	1.33	0.47	3	ضعيفة
2	تشرك الجامعة المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية التقييم .	1.28	0.45	4	ضعيفة
4	تعلن الجامعة عن نتائج تقييم أنشطتها الإدارية والأكاديمية على مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية.	1.28	0.48	5	ضعيفة
6	تتخذ الجامعة إجراءات إدارية واضحة ومعلنة في تنفيذ نتائج التقييم.	1.25	0.48	6	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الخامس	1.32	0.37		ضعيفة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (15) أن فقرات المجال تأتي جميعاً في المستوى الضعيف؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة (6) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.25)، وانحراف معياري (0.48)، وأعلى قيمة للفقرة (1) التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.37)، وانحراف معياري (0.53)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى: ضعف تفعيل وحدة القياس والتقييم، وغياب توفر آلية واضحة ومعلنة لتقييم الأداء في الجامعة، وضعف إشراك المختصين والأطراف المعنية في عملية التقييم، ونقص البيانات والمعلومات التي في ضوئها تجري عملية التقييم. وتتفق هذه النتيجة مع ما تضمنته استراتيجية جامعة إب (2025) التي أكدت غياب التقييم الذاتي، وضعف التقييم والمتابعة والتحفيز للكادر الأكاديمي والإداري.

### 6- مجال المساءلة الإدارية:

أظهرت عملية التحليل الإحصائي لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات مجال: المساءلة الإدارية تدني المتوسط العام لواقع الممارسة الحالية للشفافية الإدارية في مجال المساءلة الإدارية؛ إذ حصلت فقرات المجال بشكل عام على المتوسط الحسابي (1.35)، وانحراف معياري (0.40)، وهي قيمة ضمن

المستوى الضعيف لمدى المقياس المحدد بـ(1 - 1.66)، والجدول(16) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال بشكل عام.

### جدول (16) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع شفافية المساءلة الإدارية في جامعة إِب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
2	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على توفر معلومات واضحة وصحيحة.	1.45	0.57	1	ضعيفة
3	تعلن الجامعة عن آلية واضحة ونزيهة لتنفيذ إجراءات المساءلة.	1.43	0.55	2	ضعيفة
1	تجري الجامعة المساءلة الإدارية في ضوء نتائج التقييم المعلنة بما يتوافق مع لوائحها وأنظمتها.	1.35	0.52	3	ضعيفة
5	تعلن الجامعة عن نتائج إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية ونزاهة.	1.34	0.51	4	ضعيفة
6	تفصح الجامعة عن إجراءات إدارية واضحة، ونزيهة في تنفيذ نتائج المساءلة.	1.33	0.47	5	ضعيفة
4	تعقد الجامعة برامج وندوات توعوية لترسيخ المساءلة الذاتية لدى العاملين في مستوياتها الإدارية المختلفة.	1.22	0.43	6	ضعيفة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات المجال السادس		1.35	0.40	ضعيفة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول(16) أن فقرات المجال تأتي جميعاً في المستوى الضعيف؛ إذ تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أقل قيمة للفقرة(4) التي حصلت على المتوسط الحسابي(1.22)، وانحراف معياري(0.43)، وأعلى قيمة للفقرة(2) التي حصلت على المتوسط الحسابي(1.45)، وانحراف معياري(0.57)، وهي قيم دون المدى المتوسط من المقياس المحدد بـ(1.67 - 2.33).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى: غياب حرص الجامعة على الارتقاء بأدائها من خلال اعتماد نظام للمساءلة يتضمن آلية نزيهة لتنفيذ إجراءات المساءلة، وتنفيذ نتائجها بصورة واضحة ومعلنة. فضلاً على أن إجراءات المساءلة وسياساتها تخضع لإشراف الإدارة العليا في الجامعة، ولا تعلن عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد. ناهيك عن عدم ادراك بعض قيادات الجامعة لأهمية المساءلة في ضبط سلوك العاملين والزامهم باتباع اللوائح والأنظمة والقواعد والمحافظة على مصلحة الجامعة، وتمسكها بتطبيق القوانين التي تفرضها على العاملين بغض النظر عن تنمية المساءلة الذاتية لدى العاملين في مستوياتها الإدارية المختلفة.

وهذا ما تؤكدُه العديد من التقارير الصادرة من المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2009-2012-2013-2014)، التي أوضحت عدم وجود نظام واضح وفاعل للمساءلة والمتابعة والتقييم في مؤسسات التعليم العالي اليمني.

### ثانياً- عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها(الهدف الثاني):

ينص السؤال الفرعي الثاني من البحث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الفئة الوظيفية: الفئة الوظيفية الأكاديمية، الفئة الوظيفية الإدارية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث الاختبار التائي (T) لعينتين مستقلتين، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الفئة الوظيفية على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (0.01) بمستوى دلالة بلغت (0.99)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). والجدول (17) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية بمستوييه: الأكاديمية، والإدارية، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

#### جدول (17) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق

بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة الوظيفية	مجالات الاستبانة
غير دال	0.50	0.67	0.50	1.55	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	اللوائح والأنظمة
			0.37	1.52	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
غير دال	0.20	-1.30	0.38	1.44	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	البيانات والمعلومات
			0.34	1.50	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
غير دال	0.18	-1.35	0.34	1.34	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	الاتصال الإداري
			0.35	1.40	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
غير دال	0.63	0.48	0.35	1.46	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	المشاركة في صناعة القرار
			0.36	1.43	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
غير دال	0.79	-0.27	0.38	1.31	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	تقييم الأداء
			0.37	1.32	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
دال	0.05	2.00	0.38	1.42	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	المساءلة الإدارية
			0.41	1.31	141	الفئة الوظيفية الإدارية	
غير دال	0.99	0.01	0.34	1.42	95	الفئة الوظيفية الأكاديمية	المجموع الكلي
			0.30	1.42	141	الفئة الوظيفية الإدارية	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (17) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الفئة الوظيفية في المجالات: اللوائح والأنظمة، البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء؛ إذ بلغت قيمة (T) (0.67، -1.30، -1.35، 0.48، -0.27) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.50، 0.20، 0.18، 0.63، 0.79) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث في المجالات السابقة، وقد يُعزى ذلك إلى: أن جميع أفراد عينة البحث يعيشون الواقع ذاته، وفي الجامعة ذاتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

كما تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الفئة الوظيفية في مجال: المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (T) (2.00)، بمستوى دلالة بلغت (0.05)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح الفئة الوظيفية الأكاديمية؛ إذ حصلت تلك الفئة على المتوسط الحسابي (1.42)، مقارنة بالفئة الوظيفية الإدارية التي حصلت على المتوسط الحسابي (1.31). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعة أكثر شفافية في مساءلة الفئة الوظيفية الأكاديمية.

### ثالثاً- عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها (الهدف الثالث):

تمثل السؤال الفرعي الثالث من البحث بـ: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث المتمثلة بالفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس - المسمى الوظيفي - الوحدة التنظيمية - سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث الأسلوبين الإحصائيين الآتيين:

- اختبار مان وتي (U-test) لمتغير: الجنس.

- الاختبار التائي (T-test) للمتغيرات الثنائية التالية: المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة.

وفيما يلي عرض موجز لنتائج كل متغير على حدة.

### 1- النتائج المتعلقة بمتغير (الجنس):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس؛ استخدم الباحث اختبار مان وتني (U)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (U) (297.50) بمستوى دلالة بلغت (0.12)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (18) يوضح نتائج اختبار (U) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية وفقاً لمتغير: الجنس لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

### جدول (18) يوضح نتائج اختبار (U) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات

استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير الجنس

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الجنس	مجالات الاستبانة
غير دال	0.25	330.50	3985.50	46.89	85	ذكر	للوائح والأنظمة
			574.50	57.45	10	انثى	
غير دال	0.17	313.00	3968.00	46.68	85	ذكر	البيانات والمعلومات
			592.00	59.20	10	انثى	
دال	0.03	245.50	3900.50	45.89	85	ذكر	الاتصال الإداري
			659.50	65.95	10	انثى	
غير دال	0.70	393.50	4048.50	47.63	85	ذكر	المشاركة في صناعة القرار
			511.50	51.15	10	انثى	
غير دال	0.14	311.50	3966.50	46.66	85	ذكر	تقييم الأداء
			593.50	59.35	10	انثى	
غير دال	0.43	362.00	4017.00	47.26	85	ذكر	المساعدة الإدارية
			543.00	54.30	10	انثى	
غير دال	0.12	297.50	3952.50	46.50	85	ذكر	المجموع الكلي
			607.50	60.75	10	انثى	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الموضحة في الجدول (18) السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في المجالات: اللوائح والأنظمة، البيانات والمعلومات، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (U) (330.50، 313.00، 393.50، 311.50، 362.00) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.25، 0.17، 0.70، 0.14، 0.43) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية في المجالات السابقة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من الفئة الوظيفية الأكاديمية سواء من الذكور أو الإناث ينتمون للجامعة نفسها، والظروف التي يعيشونها واحدة، ورؤيتهم متقاربة حول واقع أداء الجامعة في ضوء مدخل الشفافية الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس، واختلفت مع دراسة سعد (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس لصالح الإناث.

كما يتضح من الجدول (18)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في مجال: الاتصال الإداري؛ إذ بلغت قيمة (U) (245.50)، وبمستوى دلالة بلغت (0.03)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح الإناث؛ حيث حصلت تلك الفئة على المتوسط الحسابي (65.95). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإناث أكثر اهتماماً واطلاعاً ومتابعة بمواقع ووسائل التواصل التابعة للجامعة، ويميلن للاستطلاع والاستفسار أكثر من الذكور.

## 2- النتائج المتعلقة بمتغير (المسمى الوظيفي):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي؛ استخدم الباحث اختبار (T)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إِب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (2.10) بمستوى دلالة بلغت (0.04)؛ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (19) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية وفقاً لمتغير: المسمى الوظيفي، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

**جدول (19) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	مجالات الاستبانة
دال	0.00	5.39	0.52	1.88	34	قيادات أكاديمية	اللوائح والأنظمة
			0.39	1.37	61	أعضاء هيئة تدريس	
غير دال	0.63	0.48	0.48	1.46	34	قيادات أكاديمية	البيانات والمعلومات
			0.31	1.42	61	أعضاء هيئة تدريس	
غير دال	0.24	1.19	0.27	1.40	34	قيادات أكاديمية	الاتصال الإداري
			0.37	1.31	61	أعضاء هيئة تدريس	
غير دال	0.87	0.16	0.41	1.46	34	قيادات أكاديمية	المشاركة في صناعة القرار
			0.32	1.45	61	أعضاء هيئة تدريس	
دال	0.04	2.12	0.35	1.42	34	قيادات أكاديمية	تقييم الأداء
			0.38	1.25	61	أعضاء هيئة تدريس	
غير دال	0.22	1.24	0.38	1.48	34	قيادات أكاديمية	المساءلة الإدارية
			0.37	1.38	61	أعضاء هيئة تدريس	
دال	0.04	2.10	0.35	1.52	34	قيادات أكاديمية	الكلية
			0.32	1.37	61	أعضاء هيئة تدريس	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إِب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في المجالات: البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صناعة القرار، المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (T) (0.48، 1.19، 0.16، 1.24) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.63، 0.24، 0.87، 0.22) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث للفئة الأكاديمية في المجالات السابقة، وقد يكون السبب في تطابق وجهات النظر؛ كونهم في الحرم الجامعي نفسه.

كما تشير النتائج في الجدول (19) السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في مجالي: اللوائح والأنظمة- تقييم الأداء؛ إذ بلغت قيمة (T) (5.39، 2.12)، على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.00، 0.04) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح القيادات الأكاديمية. ويُعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية أكثر اطلاعاً وارتباطاً بالجامعة من عضو هيئة التدريس، لا سيما من خلال حضورهم جلسات مجلس الجامعة، وباعتبارهم في أعمالهم الوظيفية على المحك من اللوائح والأنظمة. فضلاً عن كونهم المعنيين في تقييم الأداء وفقاً للتقارير المرفوعة إليهم، كما أن عملية تقييم الأداء تُعد في صلب مهامهم الوظيفية وسلطاتهم الممنوحة.

### 3- النتائج المتعلقة بمتغير (الوحدة التنظيمية):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية؛ استخدم الباحث اختبار (T)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (0.47) بمستوى دلالة بلغت (0.64)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (20) الآتي يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية وفقاً لمتغير: الوحدة التنظيمية، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

جدول (20) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير الوحدة التنظيمية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوحدة التنظيمية	مجالات الاستبانة
غير دال	0.14	1.48	0.59	1.62	55	كليات انسانية	اللوائح والأنظمة
			0.33	1.47	40	كليات تطبيقية	
غير دال	0.21	1.25	0.46	1.48	55	كليات انسانية	البيانات والمعلومات
			0.22	1.38	40	كليات تطبيقية	
غير دال	0.81	- 0.24	0.37	1.33	55	كليات انسانية	الاتصال الإداري
			0.30	1.35	40	كليات تطبيقية	
غير دال	0.11	1.60	0.39	1.51	55	كليات انسانية	المشاركة في صناعة القرار
			0.28	1.39	40	كليات تطبيقية	
غير دال	0.53	- 0.62	0.38	1.29	55	كليات انسانية	تقييم الأداء
			0.38	1.34	40	كليات تطبيقية	
دال	0.02	- 2.36	0.40	1.34	55	كليات انسانية	المساءلة الإدارية
			0.32	1.52	40	كليات تطبيقية	
غير دال	0.64	0.47	0.38	1.44	55	كليات انسانية	الكلية
			0.26	1.40	40	كليات تطبيقية	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الموضحة في الجدول (20) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في المجالات: اللوائح والأنظمة، البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء؛ إذ بلغت قيمة (T) (1.48، 1.25، -0.24، 1.60، -0.62) على التوالي، وعند مستوى دلالة بلغت (0.14، 0.21، 0.81، 0.11، 0.53)؛ وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث بين أفراد الفئة الوظيفية الأكاديمية في المجالات السابقة، وتقود هذه النتيجة إلى أن الفئة الوظيفية الأكاديمية في جميع الكليات لهم الرؤية نفسها تجاه واقع الشفافية الإدارية في المجالات السابقة؛ كونها وحدات تابعة للجامعة ومقيدة بلوائحها وأنظمتها وقوانينها في ممارستها الوظيفية.

كما يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في مجال: المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيم (T) (-2.36)، وبمستوى دلالة بلغت (0.02)، وهي قيمة دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح الكليات التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (1.52)، وانحراف معياري (0.32)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى: أن الكليات التطبيقية قد تكون أكثر انضباطاً من الكليات الإنسانية، وأكثر حرصاً على تفعيل مبدأ المساواة في حالة وجود تقصير في العمل الأكاديمي.

#### 4- النتائج المتعلقة بمتغير (سنوات الخبرة):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة؛ استخدم الباحث اختبار (T)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (2.62) بمستوى دلالة بلغت (0.01)؛ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (21) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية وفقاً لمتغير: سنوات الخبرة، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

#### جدول (21) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة

أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الأكاديمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	مجالات الاستبانة
دال	0.00	3.09	0.47	1.71	45	6-10	اللوائح والأنظمة
			0.49	1.41	50	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.41	0.83	0.33	1.47	45	6-10	البيانات والمعلومات
			0.42	1.41	50	أكثر من عشر سنوات	
دال	0.00	3.04	0.35	1.45	45	6-10	لاتصال الإداري
			0.30	1.24	50	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.13	1.51	0.36	1.51	45	6-10	المشاركة في صناعة القرار
			0.34	1.40	50	أكثر من عشر سنوات	
دال	0.01	2.69	0.35	1.41	45	6-10	تقييم الأداء
			0.37	1.21	50	أكثر من عشر سنوات	
دال	0.02	2.48	0.36	1.51	45	6-10	المساواة الإدارية
			0.37	1.33	50	أكثر من عشر سنوات	
دال	0.01	2.62	0.30	1.52	45	6-10	الكلي
			0.35	1.34	50	أكثر من عشر سنوات	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الموضحة في الجدول (21) السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في المجالات: اللوائح والأنظمة، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (T) (3.09، 3.04، 2.69، 2.48) على التوالي، وبمستوى دلالة بلغت (0.00، 0.00، 0.01، و 0.02) على التوالي؛ وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح فئة (10-6) سنوات. ولعل السبب في ذلك يعود إلى شعورهم بأنهم أكثر من غيرهم معنيين في الالتزام بالقوانين الإدارية وإجراءات تطبيقها.

كما يوضح الجدول (21) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في مجالي: البيانات والمعلومات- المشاركة في صناعة القرار؛ إذ بلغت قيمة (T) (1.51، 0.83) على التوالي، وعند مستوى دلالة بلغت (0.41، 0.13) على التوالي؛ وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن واقع الشفافية الإدارية في البيانات والمعلومات، والمشاركة في صناعة القرار، يعاني من ضعف واضح لدى جميع الأكاديميين بمختلف خبراتهم.

#### رابعًا- عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها(الهدف الرابع):

تمثل السؤال الفرعي الرابع من البحث بـ: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث المتمثلة بالفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الوظيفية لأفراد عينة البحث وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، الوحدة التنظيمية، سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار مان وتي (U -test) لمتغير: الجنس.
- الاختبار التائي (T-test) للمتغيرات الثنائية التالية: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (F -test) لمتغير: الوحدة التنظيمية.
- اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية.

وفيما يلي عرض موجز لنتائج كل متغير على حدة.

### 1- النتائج المتعلقة بالمتغير الأول (الجنس):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس؛ استخدم الباحث اختبار مان وتني (U)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس، على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (U) (578.50) بمستوى دلالة بلغت (0.03)؛ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح الإناث.

والجدول (22) يوضح نتائج اختبار (U) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية وفقاً لمتغير: الجنس لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

جدول (22) يوضح نتائج اختبار (U) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الجنس	مجالات الاستبانة
غير دال	0.07	629.50	8757.50	68.96	127	ذكر	اللوائح والأنظمة
			1253.50	89.54	14	انثى	
دال	0.01	532.50	8660.50	68.19	127	ذكر	البيانات والمعلومات
			1350.50	96.46	14	انثى	
غير دال	0.73	839.50	8967.50	70.61	127	ذكر	الاتصال الإداري
			1043.50	74.54	14	انثى	
غير دال	0.06	619.50	8747.50	68.88	127	ذكر	المشاركة في صناعة القرار
			1263.50	90.25	14	انثى	
دال	0.03	590.50	8718.50	68.65	127	ذكر	تقييم الأداء
			1292.50	92.32	14	انثى	
دال	0.02	555.00	8683.00	68.37	127	ذكر	المساءلة الإدارية
			1328.00	94.86	14	انثى	
دال	0.03	578.50	8706.50	68.56	127	ذكر	الكلي
			1304.50	93.18	14	انثى	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الموضحة في الجدول (22) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع

الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في المجالات: اللوائح والأنظمة، الاتصال الإداري، المشاركة في صناعة القرار؛ إذ بلغت قيمة (U) (629.50، 839.50، 619.50) على التوالي، وعند مستوى دلالة بلغت (0.07، 0.73، 0.06) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية في المجالات السابقة. ويعزو الباحث ذلك إلى كون اللوائح والأنظمة في الجامعة ثابتة لجميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، وكذلك الشفافية في عملية الاتصال لا يختلف عليها الجنسان؛ كون إجراءات الاتصال موحدة لجميع العاملين، وتعتمد على الأساليب التقليدية التي جعلت وجهات نظر أفراد عينة البحث تصب في إطار واحد، والحال نفسه في مجال المشاركة في صناعة القرار، فهناك إجماع من الجنسين على ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات نتيجة المركزية التي تمارسها قيادة الجامعة واقتصار القرارات عليها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس.

كما يتضح من الجدول (22)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في المجالات: البيانات والمعلومات، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (U) (532.50، 590.50، 555.00) على التوالي، وبمستوى دلالة بلغ (0.01، 0.03، 0.02) على التوالي، وهي جميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح الإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن معظم موظفي قطاع المعلومات والبيانات من الإناث، وهن أكثر انضباطاً من الذكور في متابعة البيانات التي تصدر من الجامعة، وبسبب الانضباط لدى الإناث فإنهن يجدن أن هناك إجراءات تقييم ومساءلة تتم في الجامعة، ولكن بشكل محدود.

## 2- النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني (المسمى الوظيفي):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي؛ استخدم الباحث اختبار (T)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (3.73) بمستوى دلالة بلغت (0.00)؛ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت الفروق لصالح القيادات الإدارية.

والجدول (23) يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية وفقاً لمتغير: المسمى الوظيفي، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

جدول (23) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة

أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	مجالات الاستبانة
دال	0.00	7.51	0.34	1.78	51	قيادات إدارية	اللوائح والأنظمة
			0.30	1.37	90	مختصين	
غير دال	0.86	-0.17	0.37	1.49	51	قيادات إدارية	البيانات والمعلومات
			0.32	1.50	90	مختصين	
دال	0.01	2.67	0.42	1.50	51	قيادات إدارية	الاتصال الإداري
			0.28	1.34	90	مختصين	
دال	0.00	4.63	0.37	1.61	51	قيادات إدارية	المشاركة في صناعة القرار
			0.31	1.34	90	مختصين	
دال	0.01	2.48	0.33	1.42	51	قيادات إدارية	تقييم الأداء
			0.38	1.26	90	مختصين	
غير دال	0.20	1.29	0.46	1.37	51	قيادات إدارية	المساءلة الإدارية
			0.37	1.28	90	مختصين	
دال	0.00	3.73	0.33	1.54	51	قيادات إدارية	الكلية
			0.26	1.36	90	مختصين	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (23)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في المجالات: اللوائح والأنظمة- الاتصال الإداري- المشاركة في صناعة القرار- وتقييم الأداء؛ إذ بلغت قيم (T) (7.51)، (2.67، 4.63، 2.48) على التوالي، وبمستوى دلالة بلغت (0.00، 0.01، 0.00) على التوالي، وهي جميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح القيادات الإدارية. ولعل ذلك يعود إلى أن القيادات الإدارية أكثر ارتباطاً بقيادة الجامعة من الموظفين العاديين، وأكثر ممارسة للعمل الإداري في تطبيق بعض اللوائح والأنظمة، والاتصال الإداري بين

الوحدات الإدارية المختلفة، وربما يكونوا على اطلاع على القرارات نتيجة ارتباطهم بقيادة الجامعة، كما أن عملية تقييم الأداء تُعد في صلب مهامهم الوظيفية وسلطاتهم الممنوحة.

كما تشير النتائج في الجدول (23) السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في مجالي: البيانات والمعلومات- المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة قيمة (T) (-0.17، 1.29) على التوالي، وعند مستوى دلالة بلغت (0.86، 0.20) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولعل السبب في ذلك، كونهم في نفس الحرم الجامعي، وضعف ممارسة الشفافية تنطبق عليهم جميعاً دون استثناء.

### 3- النتائج المتعلقة بالمتغير الثالث (الوحدة التنظيمية):

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية؛ استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (F-test)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (F) (0.25) بمستوى دلالة بلغت (0.86)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (24) الآتي يوضح نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية وفقاً لمتغير: الوحدة التنظيمية، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

## جدول (24) يوضح نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين

متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير الوحدة التنظيمية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	0.03	2.99	0.39	3.00	1.18	بين المجموعات	اللوائح والأنظمة
			0.13	137.00	18.03	داخل المجموعات	
				140.00	19.21	المجموع	
غير دال	0.86	0.25	0.03	3.00	0.09	بين المجموعات	البيانات والمعلومات
			0.12	137.00	15.80	داخل المجموعات	
				140.00	15.89	المجموع	
غير دال	0.12	1.96	0.23	3.00	0.69	بين المجموعات	الاتصال الإداري
			0.12	137.00	16.19	داخل المجموعات	
				140.00	16.88	المجموع	
غير دال	0.59	0.65	0.08	3.00	0.25	بين المجموعات	المشاركة في صناعة القرار
			0.13	137.00	17.49	داخل المجموعات	
				140.00	17.74	المجموع	
غير دال	0.12	1.99	0.26	3.00	0.79	بين المجموعات	تقييم الأداء
			0.13	137.00	18.13	داخل المجموعات	
				140.00	18.92	المجموع	
غير دال	0.32	1.18	0.19	3.00	0.58	بين المجموعات	المساءلة الإدارية
			0.16	137.00	22.54	داخل المجموعات	
				140.00	23.12	المجموع	
غير دال	0.86	0.25	0.02	3.00	0.07	بين المجموعات	الكلية
			0.09	137.00	12.36	داخل المجموعات	
				140.00	12.43	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في المجالات: البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صناعة القرار، تقييم الأداء، والمساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (F) (0.25، 1.96، 0.65، 1.18، 1.99) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.86، 0.12، 0.59، 0.32، 0.12) على التوالي، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزو الباحث ذلك إلى غياب الدور الواضح للجامعة في تطوير وتحديث تلك المجالات، بسبب عدم إدراك قيادات الجامعة لأهميتها.

كما تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه:

واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في مجال: اللوائح والأنظمة؛ إذ بلغت قيم (F) (2.99)، وبمستوى دلالة بلغت (0.03)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولتحديد اتجاه الفروق في مجال اللوائح والأنظمة بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ممارسة مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية، استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وقد أظهرت عملية التحليل الإحصائي النتائج الموضحة في الجدول (25) الآتي:

**جدول (25) يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية**

المحور والمتوسطات	المتوسطات الحسابية	رئاسة الجامعة	كليات انسانية	كليات تطبيقية	مركز علمي
اللوائح والأنظمة	رئاسة الجامعة	1.56	*		
	كليات انسانية	1.36			
	كليات تطبيقية	1.60	*		
	مركز علمي	1.55			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الموضحة في الجدول (25) إلى أن اتجاه الفروق في مجال اللوائح والأنظمة بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إب في ممارسة مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية، كانت لصالح رئاسة الجامعة على الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (1.56). ويعزو الباحث ذلك إلى قرب موظفي رئاسة الجامعة واحتكاكهم بإدارة الشؤون القانونية، التي تصدر عنها اللوائح والأنظمة، وبعض اللوائح ربما يتم إعلانها في رئاسة الجامعة، فيكون الموظفون على اطلاع بها. ويظهر الجدول كذلك وجود فروق لصالح الكليات التطبيقية على الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (1.60)، وقد يعود السبب في ذلك وبحسب ملاحظة الباحث إلى أن بعض الموظفين في الكليات التطبيقية كانوا يعملون في رئاسة الجامعة، ومن ثم فهم على اطلاع بتلك اللوائح والأنظمة.

#### 4- نتائج المتغير الرابع، سنوات الخبرة:

لمعرفة عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع

أداء جامعة إِب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة؛ استخدم الباحث اختبار (T)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تجاه واقع أداء جامعة إِب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة على مستوى الأداة بشكل عام؛ إذ بلغت قيمة (T) (-1.51) بمستوى دلالة بلغت (0.14)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والجدول (26) الآتي يوضح نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية وفقاً لمتغير: سنوات الخبرة، لكل مجال على حدة، ولمجالات الأداة بشكل عام.

**جدول (26) يوضح نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لعينتين مستقلتين ضمن الفئة الوظيفية الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة**

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	مجالات الاستبانة
غير دال	0.17	-1.40	0.32	1.45	41	6-10	اللوائح والأنظمة
			0.39	1.54	100	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.65	-0.46	0.22	1.48	41	6-10	البيانات والمعلومات
			0.37	1.51	100	أكثر من عشر سنوات	
دال	0.01	-2.62	0.23	1.28	41	6-10	لاتصال الإداري
			0.38	1.45	100	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.53	-0.63	0.35	1.40	41	6-10	المشاركة في صناعة القرار
			0.36	1.45	100	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.80	-0.26	0.31	1.31	41	6-10	تقييم الأداء
			0.39	1.33	100	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.06	-1.88	0.33	1.21	41	6-10	المساءلة الإدارية
			0.43	1.35	100	أكثر من عشر سنوات	
غير دال	0.14	-1.51	0.22	1.36	41	6-10	الكلي
			0.32	1.45	100	أكثر من عشر سنوات	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (26) أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في

جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في المجالات: اللوائح والأنظمة، والبيانات والمعلومات، تقييم الأداء، المشاركة في صناعة القرار، المساءلة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة قيمة (T) (-1.40، -0.46، -0.63، -0.26، -1.88) على التوالي، بمستوى دلالة بلغت (0.17، 0.65، 0.53، 0.80، 0.06) على التوالي، وهي جميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث للفئة الإدارية في المجالات السابقة. ويُعزى ذلك إلى أن إجراءات عمليات الشفافية الإدارية ثابتة ولها التأثير نفسه في أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خبرتهم في المجالات الخمسة السابقة.

كما تشير النتائج في الجدول (26) السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في مجال: الاتصال الإداري؛ إذ بلغت قيمة (T) (-2.62) وبمستوى دلالة بلغت (0.01)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكانت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر بمتوسط حسابي بلغ (1.45). وقد يعود السبب في ذلك إلى الخبرة المتراكمة لسنوات الخدمة لبعض الإداريين وإحتكاكهم ببعض عمليات الاتصال الإداري بين الوحدات الإدارية المختلفة.

### ملخص نتائج البحث الميدانية:

في ضوء ما تم استعراضه ومناقشته من نتائج إحصائية وفقاً لأهداف البحث ومتغيراته، استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:

- وجود ضعف في الواقع الممارس للأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية على مستوى مجالات الأداة بشكل عام وعلى مستوى كل مجال من مجالات الشفافية على حدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الفئة الوظيفية بمستوياتها: الأكاديمية، والإدارية في جميع المجالات، باستثناء مجال المساءلة الإدارية، وكانت الفروق لصالح الفئة الوظيفية الأكاديمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل

الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجال الاتصال الإداري، وكانت الفروق لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث من الفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في جميع المجالات، باستثناء مجالي: اللوائح والأنظمة، وتقييم الأداء، وكانت الفروق لصالح القيادة الأكاديمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في جميع المجالات، باستثناء مجال المساءلة الإدارية، وكانت الفروق لصالح الكليات التطبيقية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الأكاديمية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في المجالات: اللوائح والأنظمة، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية، وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة (6-10) سنوات، بينما لم تظهر فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في مجالي: البيانات والمعلومات، والمشاركة في صناعة القرار.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الجنس في جميع المجالات، باستثناء المجالات: البيانات والمعلومات، وتقييم الأداء، والمساءلة الإدارية، وكانت الفروق لصالح الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات آراء عينة البحث من الفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: المسمى الوظيفي في المجالات: اللوائح والأنظمة، والاتصال الإداري، والمشاركة في صناعة القرار، وتقييم الأداء، وكانت الفروق لصالح القيادة الإدارية، بينما لم تظهر فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في مجالي: البيانات والمعلومات، والمساءلة الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: الوحدة التنظيمية في جميع المجالات، باستثناء مجال: اللوائح والأنظمة، وكانت الفروق لصالح رئاسة الجامعة والكليات التطبيقية على الكليات الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين تقديرات متوسطات آراء عينة البحث للفئة الوظيفية الإدارية تجاه: واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة في جميع المجالات، باستثناء مجال: الاتصال الإداري، وكانت الفروق لصالح فئة خبرة عشر سنوات فأكثر.

أما فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الخامس في البحث والذي يعكس الهدف الخامس منه، والمتمثل بـ: ما أهمية التصور المقترح في تطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية وإمكانية تطبيقه؟

فقد وضع الباحث تصورًا مقترحًا لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية في صورته الأولية بناءً على نتائج البحث الميدانية السابقة، بالإضافة إلى ما ورد في الأدب النظري والدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع البحث، وقد تكون من المحاور الآتية: مفهوم التصور المقترح، ومنطلقاته، وأهدافه، ومرحلة إعدادة وخطواتها، وعناصره، ومتطلبات تطبيقه، وآليات تنفيذه، ومعوقات تطبيقه، ومقترحات معالجة معوقات تنفيذه. ومن ثم عرض الباحث تصوره المقترح على مجموعة من الخبراء الأكاديميين بعدد (8) محكمين، ويتضمن الملحق (5) قائمة بأسمائهم ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم وجهات عملهم، وبعد التواصل معهم وموافقتهم على تحكيم التصور المقترح، قام الباحث بإرسال نسخة لكل منهم، وطلب منهم الاطلاع على التصور المقترح وإبداء آرائهم إزاء محاوره وقراراته من حيث: مناسبة، وأهميته، وإمكانية تطبيقه، ومقترحاتهم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

وقد أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول محاور التصور المقترح وأجمعوا بنسبة (99.2%) على أهمية التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، مؤكدين على أن ممارسة هذا المدخل من قبل القيادات الجامعية على مختلف وحداتهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية

سيمكن الجامعات اليمنية عمومًا من أن تحتل موقع الصدارة بين المؤسسات المناظرة لها إقليميًا وعالميًا.

ويوضح الجدول (27) النسبة المئوية لكل محور من محاور التصور المقترح ذات العلاقة وللتصور بشكل عام من حيث أهميته وإمكانية تطبيقه.

جدول (27) يوضح النسب المئوية لأراء المحكمين حول محاور التصور المقترح

محاور التصور المقترح	الأهمية %	إمكانية التطبيق %
عناصر التصور المقترح	100	87.5
متطلبات تطبيق التصور المقترح	100	95
مراحل وآليات تنفيذ التصور المقترح	100	90
معوقات تطبيق التصور المقترح	96	100
المقترحات لمعالجة معوقات تنفيذ التصور المقترح	100	80
أهمية التصور وإمكانية تطبيقه بشكل عام	99.2	90.5

يتضح من الجدول (27) أن نسبة أهمية التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بلغت بشكل عام (99.2%)، واتفق غالبية المحكمون على إمكانية تطبيقه بنسبة (90.5%)؛ وهو ما يجعل من التصور المقترح مشروعًا أكاديميًا وبرنامجًا علميًا أصيلاً وغنيًا بمحتواه الفكري والعلمي وقابلًا للتطبيق بما يحقق الاستفادة منه ليس في جامعة إب وحسب وإنما في الجامعات اليمنية ككل.

وفي السياق ذاته، أستفاد الباحث من ملاحظات الخبراء وتصويباتهم التي آثرت التصور المقترح الذي قام الباحث بإعداده، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، والتي تظهر في الفصل الخامس للبحث كصورة نهائية للتصور المقترح.

## الفصل الخامس

### التصور المقترح

- التوصيات.
- المقترحات.

## تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

في ضوء ما تم عرضه من الأدبيات، والدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع البحث، وأطره النظرية والفكرية، فضلاً عن النتائج الميدانية التي توصل إليها البحث الحالي، وما تمخض عنها من استنتاجات أظهرت أن واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بشكل عام كان بدرجة ضعيفة. وهذا الواقع إنما يشير إلى تدني واضح في ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة إب لأبعاد الشفافية الإدارية في أثناء تأدية مهامهم وأنشطتهم الوظيفية الإدارية والأكاديمية، وبناء على آراء الخبراء حول أهمية التصور المقترح وإمكانية تطبيقه، تم إعداد التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء أبعاد مدخل الشفافية الإدارية، والذي يمثل بدوره الإجابة عن السؤال الرئيس في البحث المتمثل بـ: ما التصور المقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية؟

وقد أعد الباحث تصوره المقترح وفق أطر مرجعية وعلمية، وإجراءات منهجية واضحة، ويمكن عرض إعداد إجراءاته على النحو الآتي:

### 1- مفهوم التصور المقترح:

رؤية مستقبلية تتضمن مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمثل مدخلاً للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة، والتي ينبغي ممارستها من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة إب؛ وهو ما يسهم في تحسين أدائها وتطويره.

### 2- مبررات التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المبررات أهمها:
- التوجهات العالمية والعربية والمحلية نحو الارتقاء بالعمل الإداري المؤسسي القائم على ممارسات النزاهة والشفافية، والرقى بمستوى أداء الجامعات بوصفها المؤسسات العلمية المعنية بالتنمية المجتمعية المستدامة، والإسهام في تطور وتقدم المجتمع على مختلف المجالات.
  - التحديات المعاصرة فرضت على التعليم الجامعي أساليب وأنماط إدارية جديدة، بما يتطلب إعادة النظر في مختلف مكوناته وعملياته الإدارية ووظائفه المختلفة، والسعي نحو تحسينها وتطويرها وتجويدها.

- توصيات المؤتمرات والندوات التي عقدت على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي بشأن تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات وفق رؤى وتوجهات حديثة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تشهدها الجمهورية اليمنية تتطلب ترسيخ الشفافية الإدارية في جميع المؤسسات التعليمية، وتحديدًا الجامعات بغرض تحسين أداء منتسبيها وتطويره بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- ما أظهره تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2018م، وعام 2019م، من ضعف وتدني في أداء المؤسسات الخدمية اليمنية؛ نتيجة انتشار مظاهر الفساد، وضعف تفعيل اللوائح والقوانين، وضعف القيم الديمقراطية، وغموض إجراءات العمل وضبايتها، وضعف الرقابة، ومعايير تقييم غير واضحة، وضعف الإرادة السياسية...إلخ.
- الأنظمة الإدارية في الجامعات اليمنية التي لا تزال تعاني من جوانب قصور وضعف في مختلف الجوانب، حسب ما أكدته التقارير الرسمية الصادرة من المجلس الأعلى لتخطيط التعليم.
- تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي يتطلب من الجامعات اليمنية تحسين وتطوير أدائها وتفعيل وظائفها وتغيير آلياتها الإدارية المتقادمة القائمة على البيروقراطية الإدارية، وبما يمكنها من استحداث آليات إدارية أخرى تؤدي إلى التحسين والتطوير في أدائها بصورة أفضل عما كانت عليه سابقًا.
- توصيات العديد من البحوث والدراسات التي تناولت مدخل الشفافية الإدارية بوصفه معيارًا لتطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات على المستويين العربي والعالمي.
- نتائج البحث الحالي وما أظهرته من ضعف واضح في أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

### 3- منطلقات التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح إلى عددٍ من المنطلقات تمثل مرتكزات أساسية يقوم عليها التصور المقترح، والمتمثلة بالآتي:

- تُعد الشفافية الإدارية مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تطوير أداء النظم الإدارية في المؤسسات المختلفة لاسيما المؤسسات التعليمية الجامعية؛ لأن تطبيقها لذلك المدخل ينعكس إيجاباً على أداء منتسبيها وعلى الجامعة نفسها بوصفها مؤسسة مجتمعية وفكرية رائدة.
- معايير القيادة والحوكمة الصادرة عن مجلس حوكمة الجامعات العربية التابع لاتحاد الجامعات العربية بالأردن.
- قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي التي تؤكد في مضمونها على التزام الجامعات اليمنية بالشفافية في جميع تعاملاتها الإدارية والأكاديمية.
- الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006-2010)، وما طرحته من محددات لتفعيل وتطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.
- العديد من القوانين التي تنص في مضمونها على إرساء مدخل الشفافية الإدارية ولعل أبرزها: القانون رقم (30) لسنة 2006م، بشأن إقرار الذمة المالية، والقانون رقم (39) لسنة 2006م، بشأن مكافحة الفساد، والقانون رقم (13) لسنة 2012م، بشأن الحصول على المعلومات.
- الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة -يد تحمي ويد تبني- للعام (2019) التي وضعت مساحة واسعة لجهود مكافحة الفساد، وتطبيق الشفافية في مختلف المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية (الجامعات).
- الرؤية المستقبلية لجامعة إب (2025)، وما تضمنته من محددات لتحسين مستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بغرض تطور أدائها، والارتقاء بوظائفها.
- نتائج البحث الحالي شكلت منطلقات أساسية في إعداد التصور المقترح من خلال إعادة صياغة تلك النتائج بصورة إجرائية مناسبة لتطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بأبعاده المختلفة.

#### 4- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تقديم رؤية علمية لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، من خلال تقديم آليات مناسبة لتفعيل ممارسة هذا المدخل بأبعاده المختلفة من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم، ويمكن للباحث توضيح أهداف التصور المقترح بالآتي:

- تطوير أداء جامعة إب وتحسينه في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

- تحفيز قيادة جامعة إب لتبني مدخل الشفافية الإدارية ووضعه حيز التنفيذ.
- نشر ثقافة الشفافية الإدارية في أوساط القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة وكل من له علاقة بتطوير أداء جامعة إب.
- تحقيق نقلة نوعية في أداء جامعة إب، ومواكبة التطورات العالمية في مجال الشفافية الإدارية.
- اقتراح آليات وإجراءات مناسبة لتفعيل ممارسات الشفافية الإدارية في جامعة إب لتطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية لمهامهم ووظائفهم.

### 5- عناصر التصور المقترح:

في ضوء الإطار النظري للبحث، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، وبناءً على نتائج البحث الحالي، وتشخيص الوضع الراهن لواقع الأداء في جامعة إب الذي أُتسم بالتدني والضعف في ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة لأبعاد الشفافية الإدارية في مهامهم وأنشطتهم لإدارية والأكاديمية؛ اعتمد الباحث أبعاد مدخل الشفافية الإدارية المتمثلة بمجالات الاستبانة عناصر التصور المقترح، ويحتوي على ستة مجالات، وكل مجال يتضمن عدداً من الإجراءات والسلوكيات الوظيفية الدالة على الشفافية الإدارية التي ينبغي على قيادات الجامعة القيام بها للارتقاء بمستوى أدائها، وتم ترتيب تلك الإجراءات تنازلياً وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### أ- اللوائح والأنظمة:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد اللوائح والأنظمة ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- إعداد لوائحها وأنظمتها في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بدقة ووضوح بما يتناسب مع قوانين وتشريعات التعليم العالي والجهات ذات العلاقة.
- مراعاة الشمول والتكامل في اللوائح المنظمة لأعمالها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية.
- إشراك جميع الأطراف المعنية عند إعداد لوائحها وأنظمتها المتعلقة بكافة عملياتها الإدارية والأكاديمية.
- الإعلان عن اللوائح المنظمة لمختلف وظائفها وأنشطتها وإجراءات تنفيذها في مختلف مواقعها الإلكترونية.
- تحديث لوائحها وأنظمتها باستمرار بما يتوافق مع التطورات الإدارية المعاصرة ومدخل الشفافية الإدارية.

- إعداد لوائحها بما يضمن حقوق منتسبيها وواجباتهم بعدالة.
- إصدار كتيبات وبرشورات تتضمن اللوائح والأنظمة وإجراءات تنفيذها وتوزيعها على العاملين للاستفادة منها.
- إطلاع جميع المستفيدين على رغبتها بمشاركتهم في إعداد لوائحها وأنظمتها قبل إعدادها وإعلانها.

#### ب- البيانات والمعلومات:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد البيانات والمعلومات ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي تقوم بجمعها ووضوحها.
- توظيف وسائل وأساليب حديثة في إدارة البيانات والمعلومات، وحمايتها من الاختراق والتلاعب.
- انتهاز سياسة واضحة في إدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية.
- الإفصاح عن بياناتها ومعلوماتها عبر وسائلها الإعلامية المختلفة.
- إتاحتها لجميع العاملين والباحثين والمختصين الدخول إلى قاعدة البيانات والمعلومات عبر موقعها الإلكتروني.
- إتاحة حرية الوصول للمعلومات وعلانية تداولها وفقاً لقانون حق الحصول على المعلومات.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات متطورة وواضحة، تربط الجامعة بوحدها وكلياتها.
- تحديث بياناتها ومعلوماتها دورياً وفق آليات علمية متنوعة.

#### ج- المشاركة في صنع القرار:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد المشاركة في صنع القرار ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- إصدار قراراتها بوضوح استناداً إلى اللوائح المعلنة المنظمة للعمل.
- تقديم مبررات منطقية وموضوعية في عملية اتخاذ قراراتها.
- اتخاذ قراراتها بناء على قاعدة بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة وشاملة.
- نشر قراراتها الصادرة على مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية.
- الالتزام بالوضوح والمصادقية في كافة مراحل وخطوات صناعة قراراتها.

- المناقشة مع الجهات ذات العلاقة آليات تنفيذ قراراتها ووسائله.
- إشراك جميع العاملين في جميع مراحل عملية صناعة القرار.
- عقد لقاءات مفتوحة للاستفادة من آراء المستفيدين الخارجيين ومقترحاتهم في عملية صناعة القرار.
- الإعلان عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض قراراتها.

#### د- الاتصال الإداري:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد الاتصال الإداري ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- تشجيع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتواصل المناسبة.
  - تحري الدقة والوضوح في عمليات الاتصال والتواصل على مختلف مستوياتها الإدارية.
  - انتهاج سياسة واضحة لعملية الاتصال والتواصل التنظيمي بين المستويات الإدارية.
  - الرد على استفسارات العاملين عبر وسائل الاتصال المتنوعة بكل صراحة ووضوح.
  - توفير أساليب ووسائل متعددة، في عملية الاتصال والتواصل لتوضيح وتبسيط إجراءات تنفيذ وظائفها لجمهور المستفيدين.
  - تحديد خطوط الاتصال بشكل واضح بين المستويات التنظيمية في سياق هيكلها التنظيمي.
  - توفير نظام اتصالات مفتوح ومرن بين الجامعة ومنتسبيها من جهة، وبينها وبين المجتمع الخارجي من جهة أخرى.
  - صيانة أجهزة وتقنيات قنوات الاتصال وتحديثها بشكل دوري وفق آلية واضحة.
  - تقديم دورات تدريبية لمنتسبيها؛ لتزويدهم بمهارات الاتصال المختلفة، وفق معايير وإجراءات واضحة.

#### هـ- المساءلة الإدارية:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد المساءلة ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- القيام بإجراءات المساءلة الإدارية بناءً على توفر معلومات واضحة وصحيحة.
  - الإعلان عن آلية واضحة ونزيهة لتنفيذ إجراءات المساءلة.

- القيام بإجراءات المساءلة الإدارية في ضوء نتائج التقييم المعلنة بما يتوافق مع لوائحها وأنظمتها.
- الإعلان عن نتائج إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية ونزاهة.
- الإفصاح عن إجراءات إدارية واضحة، ونزيهة في تنفيذ نتائج المساءلة.
- عقد برامج وندوات توعوية لترسيخ المساءلة الذاتية لدى العاملين في مستوياتها الإدارية المختلفة.

#### و- تقييم الأداء:

- للارتقاء بمستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد تقييم الأداء ضمن مدخل الشفافية الإدارية ينبغي على الجامعة القيام بالإجراءات الآتية:
- الإعلان عن معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.
- تحديد خطوات واضحة ومعلنة في عملية التقييم.
- الإفصاح عن الإجراءات المناسبة لمعالجة جوانب القصور والضعف في مختلف أنشطتها الإدارية والأكاديمية.
- إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية التقييم.
- الإعلان عن نتائج تقييم أنشطتها الإدارية والأكاديمية في مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية.
- اتخاذ إجراءات إدارية واضحة ومعلنة في تنفيذ نتائج التقييم.

#### 6- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- يحتاج تطبيق التصور المقترح إلى متطلبات إدارية وإجراءات تنظيمية، لا بد من توفرها ليسهل تطبيقه، وتمثل بالآتي:
- تفعيل التشريعات والقوانين واللوائح بما يمكن القيادات الإدارية والأكاديمية من تطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.
- التزام الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية بجميع تعاملاتها الإدارية والأكاديمية، ودعمها للتصور المقترح وتبنيه.

- تبني قيادات جامعة إب الإدارية والأكاديمية الانفتاح في تعاملها مع الموظفين والعملاء وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، وخلق مستويات عالية من الشفافية الذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة.
- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا.
- تنمية القيم الدينية والرقابة الذاتية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وتعزيز الشفافية؛ وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بمهارة عالية فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية.
- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور، هي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة؛ لأن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصًا على الالتزام بممارسات الشفافية الإدارية، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل الجامعة بروح الجماعة والعمل معًا كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل الجامعة، واختصار الإجراءات غير الضرورية...إلخ.
- توفر نظام معلومات متكامل وقاعدة بيانات محدثة، وأنظمة اتصالات متطورة لدعم عملية تطبيق الشفافية الإدارية ومتابعة الأداء.
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية لمساعدة الجامعة على تطبيق التصور المقترح.
- إنشاء وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي لجامعة إب تُعنى بمتابعة تطبيق الشفافية الإدارية في جميع الوحدات الإدارية التابعة للجامعة.
- الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية في الجامعة؛ لتسهيل تفعيل الشفافية الإدارية.

## 7- مراحل وآليات تنفيذ التصور المقترح:

لكي يتم تنفيذ التصور المقترح فهناك العديد من المراحل وكل مرحلة تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تحويل التصور المقترح إلى برنامج عمل قابل للتطبيق، ومن أبرزها ما يأتي:

### أ- التخطيط:

عقد لقاء أو أكثر بين الباحث وقيادة جامعة إب لمناقشة التصور المقترح بمكوناته المختلفة، والاستفادة من آرائهم المطروحة لإثراء التصور المقترح والاتفاق على وضعه محل التنفيذ، وإصدار قرار بإنشاء لجنة الشفافية الإدارية من مجلس جامعة إب تعنى بتطبيق الشفافية الإدارية عامة والتصور المقترح خصوصاً في الجامعة، وتحدد مهام اللجنة بالآتي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء جامعة إب في مدخل الشفافية الإدارية عامة ومجالات التصور على وجه الخصوص.

- تحديد التشريعات والقوانين النافذة التي تفيد في تطبيق الشفافية الإدارية، والرفع بالتوصية لمجلس الجامعة بتفعيلها.

- إعداد مسودة مقترحة بتشريعات ولوائح تفيد في تطبيق الشفافية الإدارية واعتمادها من مجلس الجامعة.

- تحديد القوانين والتشريعات واللوائح التي تحد من تحقيق مدخل الشفافية الإدارية لأهدافها وغاياتها في تحسين أداء جامعة إب وتطويره، والرفع بالتوصية لمجلس الجامعة بتعديلها أو تجميدها.

- تحويل أبعاد الشفافية الإدارية إلى معايير ونماذج لتطبيقها في إدارات الجامعة.

- وضع خطة متكاملة مرنة بتطبيق أبعاد الشفافية الإدارية لتطوير أداء جامعة إب.

- تحديد الإمكانيات المالية والبشرية والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح، والرفع بها لاعتمادها من مجلس الجامعة.

- تكوين فرق عمل في كليات الجامعة لمتابعة تطبيق التصور المقترح وفق الخطة الزمنية المحددة، ورفع التقارير عن مستوى الإنجاز.

- إعداد مقترحات لتهيئة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعة، واعتمادها من مجلس الجامعة.

## ب- الإعداد والتهيئة:

وتشمل الإجراءات الآتية:

- عقد ندوة علمية في رحاب جامعة إب يشارك فيها الباحث مع المختصين والخبراء والقيادات الأكاديمية والإدارية لتوضيح أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة إب، واستعراض مكونات التصور المقترح وأهميته لتطوير أداء الجامعة.
- نشر ثقافة الشفافية الإدارية في الوسط الجامعي، وأهميتها في تحسين أداء الجامعة وتطوير وظائفها المختلفة.
- طباعة أدلة توضح مجالات الشفافية الإدارية ومعاييرها، وآليات تطبيقها في جامعة إب.
- التنسيق مع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام لدعم تطبيق الشفافية الإدارية والاطلاع على ما يُتخذ من سياسات وتشريعات في الجامعة.

## ج- التنفيذ:

وتشمل الإجراءات الآتية:

- ترجمة خطة تنفيذ التصور المقترح إلى برامج تدريبية شاملة لجميع عناصر الشفافية الإدارية: اللوائح والانظمة، البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صنع القرار، التقييم، المساءلة الإدارية.
- تنفيذ البرامج التدريبية المعدة دوريًا للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب بحسب الخطة الزمنية المحددة؛ لتنمية الشفافية الإدارية لديهم والحد من الفساد الإداري في الجامعة، وتوضيح آلية ممارستها عمليًا، بما يحقق وظائف الجامعة وأهدافها ويطور من أدائها.
- إلزام القيادات الأكاديمية والإدارية على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تعزز ممارسة الشفافية الإدارية في مجالاتها المختلفة في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم الأكاديمية والإدارية.
- عقد اجتماعات دورية لفرق العمل لمتابعة سير تنفيذ خطة العمل ومناقشة المستجدات في عملية التطوير.
- عرض تقارير الإنجاز دوريًا في لجنة تطبيق الشفافية الإدارية لتقييم العمل وتقويمه.

## د- التقييم والتغذية الراجعة:

وتشمل الإجراءات الآتية:

- إعداد تقارير لمتابعة ما نفذ من تطبيق مدخل الشفافية الإدارية ومدى جودته، تشارك فيها فرق العمل والفئات الإدارية المستهدفة، وترفع لمجلس الجامعة.
- التقييم المستمر لفاعلية التصور المقترح بالاستفادة من آراء القيادات الأكاديمية والإدارية عبر استبانات التقييم المعدة مسبقاً؛ للحصول على تغذية راجعة تفيد في تعزيز الإيجابيات وتدعيمها، ومعالجة جوانب القصور، وتذليل العقبات التي تصادف العاملين في تطبيقه، بما يسهم في تطوير هذا التصور وتجويد فاعليته.
- إجراء عملية تقييم داخلي من فريق الجودة في الجامعة بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن ستة أشهر من عملية تطبيق مدخل الشفافية الإدارية لأداء القيادة الأكاديمية والإدارية في جامعة إب؛ وذلك لمعرفة مدى الاستفادة من التصور المقترح في ممارسة الشفافية الإدارية في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم.

#### 8- معوقات تطبيق التصور المقترح:

- هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من إمكانية تطبيق التصور المقترح، ويتوقع الباحث المعوقات الآتية:
- غياب الإرادة السياسية لدى الجهات العليا في الدولة في تطبيق مدخل الشفافية الإدارية في المؤسسات الرسمية، والجامعات تحديداً.
- جمود التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لأنشطة الجامعة يعيق القيادات الأكاديمية والإدارية من تطبيق الشفافية الإدارية.
- قلة الدعم المالي المخصص لتفعيل ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة نتيجة لانقطاع مخصصاتها المعتمدة من قبل وزارة المالية، بسبب الحروب والصراعات الجارية في البلاد؛ وهو ما قد يحول دون تحقيق نتائج إيجابية في مجال تطبيق الشفافية الإدارية.
- ضعف رغبة القيادات العليا في جامعة إب في تطبيق وممارسة الشفافية الإدارية خوفاً من أنها تقلل من الصلاحيات والمركزية التي يمارسونها.
- انخفاض مستوى الوعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية في تحسين وتطوير أدائهم.

## 9- المقترحات لمعالجة معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- يقدم الباحث عددا من المقترحات لمعالجة معوقات التنفيذ على النحو الآتي:
- توفر إرادة سياسة لدى الجهات الرسمية العليا للدولة بتفعيل الشفافية الإدارية.
- سن القوانين والتشريعات التي تلزم الجامعات بانتهاج الشفافية الإدارية في كل عملياتها الإدارية والأكاديمية.
- وضع خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- تعميق الوعي بممارسة الشفافية الإدارية لدى القيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي وإطلاعهم على التجارب العالمية لتأكيد وتعزيز ممارسة الشفافية الإدارية.
- رصد جائزة سنوية للمؤسسات التعليمية الجامعية الأكثر شفافية.
- تخصيص جزء من الموارد المالية الذاتية للجامعة لدعم ممارسة أبعاد مدخل الشفافية الإدارية.
- تعديل القوانين والتشريعات التي قد تعيق تطبيق مدخل الشفافية الإدارية عن تحقيق أهدافه وغاياته في تحسين مستوى الأداء تطويره في مختلف المؤسسات.
- سن القوانين والتشريعات التي تلزم الجامعات بانتهاج الشفافية في كل عملياتها الإدارية والأكاديمية.

### التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث الحالي، يوصي الباحث الجهات الممثلة بالمجلس الأعلى للتعليم العالي، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات اليمنية، وجامعة إب تحديداً موضع الدراسة بالآتي:

- تبني التصور المقترح والعمل على تطبيقه.
- مراجعة القوانين والتشريعات بما يساعد الجامعات اليمنية في تبني مدخل الشفافية الإدارية في كل عملياتها الإدارية والأكاديمية.
- نشر ثقافة الشفافية على مستوى المجالس والوزارات والجامعات.
- تبني قيادات الجامعة لمدخل الشفافية الإدارية، بما يساعدها في تعزيز سياسة الوضوح والإفصاح إزاء جميع وظائفها الإدارية والأكاديمية.
- ضرورة قيام الجامعة بإشراك الجهات ذات العلاقة في عملية صناعة القرارات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية.

- تضمين الخطط الدراسية في الجامعة لمقررات دراسية تهتم بموضوع الشفافية.

### **المقترحات:**

نظرًا لافتقار المكتبات الجامعية والمراكز العلمية والاستشارية إلى الدراسات التي تناولت مدخل الشفافية الإدارية، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة بهذا الموضوع، وفي ضوء نتائج البحث الحالي وتوصياته، يقترح الباحث إجراء دراسات تستهدف الموضوعات الآتية:

- معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

- واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية وعلاقته بالشفافية الإدارية.

## قائمة المراجع

## المراجع

- إبراهيم، السعيد مبروك. (2014). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ابن منظور، جمال الدين. (2005). لسان العرب (ج15). بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو أصبع، علي فيصل أحمد. (2019). كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب. مجلة الجامعة الوطنية، (10)، 37-82.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2010). الأداء الإداري المتميز. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2016). الحوكمة الإلكترونية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حبيب، محمود صبري خميس. (2014). واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة: "وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين- الأونرا بغزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. المكتبة المركزية.

[https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=124361](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=124361)

أبو ريالة، سميرة إبراهيم. (2018). درجة الشفافية الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة وعلاقتها بالثقة بين الهيئة التدريسية والإدارة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. المكتبة المركزية.

[https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=138735](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=138735)

أبو سنجر، رامي على حسن. (2016). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الاتصال الإداري [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. المكتبة المركزية.

[https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=131948](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=131948)

أبو شقراء، روان خضر، سلامة، كايد محمد، و جبران، علي محمد. (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسات العلوم التربوية، 45(1)، 281-301.

أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري [أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

أبو مايلة، كوثر خميس صلاح. (2014). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر].

[http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/2369/20103545pdf?s\\_equence=1&isAllowed=y](http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/bitstream/handle/123456789/2369/20103545pdf?s_equence=1&isAllowed=y)

أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

اخوارشيدة، عالية خلف. (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

أمان. (2016). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد (ط4). الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، القدس، فلسطين.

أمان. (2019). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد (ط5). الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، القدس، فلسطين.

الأمم المتحدة. (2003). اتفاقية مكافحة الفساد. الدورة الثامنة والخمسون، نيويورك.

<https://undocs.org/pdf?symbol=ar/A/RES/58/4>

الأمم المتحدة. (2004). تقرير الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي في بلدان عربية مختارة: سياسة وممارسات، نيويورك. استرجع بتاريخ 2019/2/15 من

[https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/ELibrary%20Archives/2004%20Public%20Sector%20Transparency%20and%20Accountability\(Arabic\).pdf](https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/ELibrary%20Archives/2004%20Public%20Sector%20Transparency%20and%20Accountability(Arabic).pdf)

الإننتوساي. (2013). إعلان بكين. المؤتمر الحادي والعشرون للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، بكين، الصين.

[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/Organs/Congresses/2013\\_Beijing\\_Declaration/EN\\_Beijing\\_Declaration\\_plus\\_Annexes.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Organs/Congresses/2013_Beijing_Declaration/EN_Beijing_Declaration_plus_Annexes.pdf)

الإننتوساي. (2016). إعلان أبو ظبي. المؤتمر الثاني والعشرون للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، أبوظبي، الإمارات.

[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/Organs/Congresses/2016\\_Abu\\_Dhabi\\_Declaration/AR\\_AbuDhabiDeclaration.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Organs/Congresses/2016_Abu_Dhabi_Declaration/AR_AbuDhabiDeclaration.pdf)

الإننتوساي. (2019). إعلان موسكو. المؤتمر الثالث والعشرون للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، موسكو، روسيا.

<http://www.arabosai.org/Ar/upload/1571060277.pdf>

البربري، محمد أحمد عوض. (2016). دراسة ميدانية لحرية تداول المعلومات في تحقيق الشفافية الإدارية بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، 35(168)، 119-203.

برتوك، جانوس. (2001). النجاحات والإخفاقات في برامج مكافحة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية [ورقة عمل]. مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية - منظور استراتيجي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البرغوثي، بلال. (2004). الحق في الإطلاع أو (حرية الحصول على المعلومات). رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن. <https://ichr.ps/attachment/348/legal54.pdf>

البرلمان اليمني. (2012). حق الحصول على المعلومات [قانون رقم (13)]. صنعاء، اليمن.

<http://yemenparliament.gov.ye/uploads/posts/documents/2018/10/12182018103815132.pdf>

بروان، غوردن (محرر). (2020). الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في القرن الواحد والعشرين - وثيقة حية في عالم متغير (أحمد موسى، مترجم). بيروت، لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات (2016).

البعداني، فواد محمد قايد. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إب. مجلة جامعة الناصر، (11)، 359-406.

بن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر]. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/123>

بن شمسة، أمل. (2018). الأداء البشري في الإدارة المحلية. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

بن لكل، فهيمة، وأيت عمرواي، كهينة. (2015). *الشفافية الإدارية* [رسالة ماجستير غير منشورة].  
جامعة عبدالرحمان ميرة - الجزائر.

البنك الدولي. (2010). *تقرير وضع التعليم في الجمهورية اليمنية: التحديات والفرص*. مطبوعة  
مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير والجمهورية اليمنية، واشنطن.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/18516/57180Ar.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

البنك الدولي. (2020). *تقرير كيف يمكن للشفافية أن تفيد منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*.  
واشنطن.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33475/211561AR.pdf>

التبالي، محمد ناجي، ومحي الدين، عارف محمد. (2018). *مدى قيام جامعة إب اليمنية بالأدوار  
المطلوبة منها في التعليم المستمر وخدمة المجتمع*. *مجلة العلوم التربوية*، 3(2)، 107-137.  
تناغو، سمير، فرحات، محمد نور، وصادق، هشام. (2011). *حقوق الإنسان في الدولة المدنية*.  
دمشق، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.

جامعة إب. (2016). *استراتيجية الجامعة 2025*. مركز التطوير وضمان الجودة، إب، اليمن.  
جامعة إب. (2017 أ). *كتاب مؤشرات التعليم بجامعة إب منذ التأسيس وحتى العام 2017م*. الإدارة  
العامة للتخطيط والإحصاء، إب، اليمن.

جامعة إب. (2017 ب). *دليل الطالب الجامعي 2018/2017*. الإدارة العامة للنظم والمعلومات، إب،  
اليمن.

جامعة إب. (2018 أ). *التقرير السنوي للعام 2018م*. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، إب، اليمن.  
جامعة إب. (2018 ب). *كتاب قاعدة بيانات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للعام الجامعي  
2019/2018*. الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية، إب، اليمن.

جامعة إب. (2018 ج). كتاب دليل الكادر الوظيفي الإداري للعام الجامعي 2018/2019. الإدارة

العامة للتخطيط والإحصاء، إب، اليمن.

الجبوري، حسين. (2010). التخطيط الإستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد.

بيروت، لبنان: مطابع الدار العربية للعلوم.

الجرادي، محمد مبخوت. (2011). سبل مكافحة الفساد الإداري ومعوقاتها في الجامعات الحكومية

اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.

جمال الدين، أحمد قاسم حسين. (2013). مفهوم الشفافية والمساءلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات

التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة

صنعاء، اليمن.

جواد، شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان، الأردن: دار

الحامد للنشر والتوزيع.

حتامله، حابس محمد، ودرأوشه، نجوى عبدالحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين

إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم

التربوية، 46(2)، 269-281.

الحجار، رائد حسين. (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة

الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى، 8(2)، 203-240،

جامعة الأقصى، فلسطين.

الحدابي، دواد عبد الملك. (2014). تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي. مشروع

الرؤية المتكاملة للتعليم في اليمن.

الحراشنة، محمد عبود، ومقابلة، محمد قاسم. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق، 25(3،4)، -432-395.

حرب، نعيمة محمد. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة].

<http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/281.pdf>

الحري، محمد بن محمد أحمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية المتخصصة، 1(6)، -341-308.

الحري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحري، محمد سرور. (2016). الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال. بيروت، لبنان: دار القلم للنشر والتوزيع.

حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد. (2018). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 98(98)، 383-351.

الحشاش، خالد سعد برهم. (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية

بغزة]. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/16872>

الحكيم، ليث علي يوسف. (2010). دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية. مجلة دراسات إدارية، 3(6)، 1-25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

الحمدي، عبد العظيم بن محسن. (2019). الحكم الرشيد في صدر الدولة الإسلامية والاتجاهات المعاصرة - دراسة مقارنة. صنعاء، اليمن: مؤسسة ابرار للنشر والتوزيع.

حميد، محمد عبدالله. (2013). تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية. مجلة جامعة الناصر (1)، 185-222.

الحميري، عبدالله حميد مرشد. (2016). تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9(24)، 39-60.

الهوراني، نوال عبد الرحمن محمد. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]

[https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/19947/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/19947/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

خشافة، ابراهيم محمد حمود. (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب.

خلف، أحمد محمود محمد. (2015). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية. الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.

خواص، مصطفى. (2019). الفساد السياسي في بلدان افريقيا جنوب الصحراء: انعكاسه واليات مكافحته. الدوحة، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

داود، فضيلة. (2016). ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الإستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(15)، 253-283.

الدجني، اياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية [أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق].

<http://hdl.handle.net/20.500.12358/20284>

الدجني، إياد علي، إسماعيل، نور يحيى، والدهدار، أنيسة حسن. (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة - الجامعة الإسلامية دراسة حالة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13(43)، 1-22.

الدرابسة، عبد الكريم محمد. (2011). أهمية التشريعات التربوية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة رسالة المعلم، 49(4)، 61-65.

الدعيس، عبد الكريم سعيد عبده قاسم. (2018). درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية (من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الاقسام). مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(2)، 318-417.

الدليمي، عبدالرزاق. (2016). نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دودين، أحمد يوسف. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، العملة، شفيق، السكارنة، بلال، عبد القادر، محمد، والعزاوي، نجم. (2020). مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الديحاني، سلطان غالب. (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري للمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 41(2)، 201-162.

الراجحي، محمد علي. (2014). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيه - دراسة مقارنة [أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. <http://scholar.alaqsa.edu.ps/id/eprint/2080>

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. (1986). مختار الصحاح. دائرة المعاجم في مكتبة لبنان. الراشدي، سعيد علي. (2007). الإدارة بالشفافية. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

الرحامي، محمد أحمد. (2019). رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الجامعة الوطنية*، 9(9)، 236-197.

الركابي، عباس جواد، الخزاعي، عقيل أمير، والكروي، حيدر عمار. (2018). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى].

<http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/573.pdf>

رمضان، زياد إياد حسن. (2019). الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين

الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة. مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 16-34.

الرويشد، فيصل مد الله. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الجوف للوظائف

والعمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،

7(11)، 101-114.

الريمي، يوسف سلمان. (2010). الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية - أنماطه

وعوامله [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

الزامل، مها عثمان. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية

في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، 26(4)، 223-247.

الزريقي، محمود إبراهيم. (2015). الشفافية كسلوك وظيفي وأثرها على الأداء الإداري بالتطبيق على

الأمانة العامة لديوان الزكاة - السودان 2002-2013 [رسالة ماجستير غير منشورة]. الخرطوم،

السودان.

الزعاوي، سليمان عبدالله. (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من

وجهة نظر المعلمين - دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 459-485.

زين الدين، محمد مجاهد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. كلية التربية،

جامعة أم القرى، السعودية.

السالمي، علاء، الكيلاني، عثمان، والبياني، هلال. (2005). أساسيات نظم المعلومات الإدارية.

عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.

السبيعي، فارس بن علوش. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية [أطروحة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

السبيعي، فلاح بن فرج. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 37(1)، 181-206. جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.

السريحي، تيسير أحمد فرحان. (2019). *انموذج مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء الجامعة المنتجة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب.

السريحي، تيسير أحمد فرحان، وبادي، صفاء عبد الحكيم أحمد. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 605-625. سعد، نداء أكرم أحمد. (2019). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (64)، 71-100.

السعدون، سامرة. (2019). *الرياضة في الإدارة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. السكارنة، بلال خلف. (2009). *أخلاقيات العمل*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال خلف. (2011). *الفساد الإداري*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الشامي، محمد علي حسين. (2014). *واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.

شاهين، محمد عبدالله. (2015). سياسات صندوق النقد الدولي واثرها على الدول النامية. عمان الأردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.

الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. (2013، إبريل، 14-16). التوفيق بين الواقع والمأمول في مجال مكافحة الفساد: نحو المزيد من الابتكار والتجديد [مؤتمر]. بيروت، لبنان.

[http://www.arabacinet.org/files/activities/Programme ar ACINET 4thConf final.pdf](http://www.arabacinet.org/files/activities/Programme_ar_ACINET_4thConf_final.pdf)

الشريف، حنين نعمان علي. (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة].

<http://hdl.handle.net/20.500.12358/17404>

الشقاوي، عبد الرحمن بن عبدالله. (2002). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور الشراكة بين القاعين العام والخاص [ندوة]. وزارة التخطيط، الرياض، السعودية.

الشميري، أحمد ابن عبدالرحمن، هيجان، عبدالرحمن بن أحمد، وغنام، بشرى بنت بدير المرسي. (2014). مبادئ إدارة الاعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة (10). جامعة القصيم، الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.

شهاب، فادية إبراهيم. (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان، الأردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.

الشهري، عبدالله بن عوض. (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية (مفهومها وأهميتها ومبادئها ومجالاتها ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشويكي، يونس عليان. (2011). أهمية استخدام الموازنات التخطيطية وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 2(1)، 37-59، مصر.

الشياب، أحمد محمد، وأبوحمور، عنان محمد. (2014). *مفاهيم إدارية معاصرة*. جامعة اليرموك. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

صندوق النقد الدولي. (2007). *دليل شفافية المالية العامة*. واشنطن.

<https://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf>

الصيرفي، محمد. (2014). *الاحتراف الإداري الحكومي*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. الطائي، رعد عبدالله، و قدارة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطروانة، رشا نايل، والعضايلة، علي محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(1)، 63-95. الطروانة، حسين محمد، وعبدالهادي، توفيق صالح. (2011). *الرقابة الإدارية*. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الطشة، غنيم حمود. (2007). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة التربوية*، 24(93)، 15-53.

الطوب، ريم بنت عبد العزيز بن إبراهيم. (2019). *اليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بجامعة حائل*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(22)، 1-27.

الطوخي، سامي. (2002). *الإدارة بالشفافية*. *مجلة البحوث الإدارية*، 14(1)، 113-118.

العاجز، فؤاد علي. (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة

الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، 17(2)، 273-302.

عاشور، محمد علي، والشقران، رامي ابراهيم عبد الرحمن. (2010). فاعلية استخدام نظم المعلومات

الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة

الأكاديمين والإداريين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 3(6)، 58-88.

عامر، سعيد ياسين. (2003). الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية [بحث مقدم].

المؤتمر العربي السنوي الثالث لتنمية المعلومات والاتصالات، القاهرة، مصر.

عامر، طارق عبدالرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى. (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة، مصر:

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عائض، عبداللطيف مصلح محمد. (2009). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري - دراسة

ميدانية عن الوحدات الحكومية المدنية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 29(2)، 192-

139.

العبادي، هاشم فوزي، والطائي، يوسف حجيم. (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري - قراءات

وبحوث. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبدالحميد، أحمد، وعباينه، رائد. (2006، نيسان 25-27). أهمية التفويض الإداري والشفافية في

ممارسة الابداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية [ورقة

عمل]. مؤتمر الابداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

عبدالله، طالب حميد. (2018). مدى التزام ديوان الرقابة الاتحادي بتطبيق معيار الانتوساي 3000.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(108)، 539-564، جامعة بغداد.

عبدالله، فوز. (2016). الوصول الحر للمعلومات: مواطنة، شفافية، مساءلة. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

عبد، رشاد. (2012). الشفافية واطاحة المعلومات: وسائل مثلى للمساءلة ومكافحة الفساد. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 20(3)، 65-67.

عبود، قاسم. (2017). الحق في الوصول للمعلومات - التآرجح بين الاطاحة والتقبيد - دراسة مقارنة [رسالة ماجستير، الجامعة اللبنانية].

[file:///C:/Users/user/Downloads/m-2017-037%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/m-2017-037%20(1).pdf)

عبودي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه واساسياته. عمان، الأردن: دار اسامة للطباعة والنشر.

عتوم، يمنى أحمد. (2013) درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة [ أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك ]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

العتيبي، ندى بنت فلاح بن قاعد. (2009). الشفافية في الاجهزة الحكومية - دراسة مسحية على الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض [ رسالة ماجستير غير منشورة ]. جامعة الملك سعود، الرياض.

العتيبي، نواف محمد البادي. (2013). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية: بين التأصيل المنهجي والتطبيقي. حولي، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

العتيقي، إبراهيم مرعي. (2016). تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، 3(168)، 11-84، جامعة الأزهر.

العريقي، عائدة محمد مكرد. (2012). مؤسسة التعليم الجامعي ومبدأ الشراكة المجتمعية (الواقع -

الواجب) [ورقة عمل]. برنامج دعوة لاصلاح سياسة التعليم الجامعي (مايو 2012-

إبريل 2013)، مركز القانون الدولي الانساني وحقوق الانسان، تعز، اليمن.

عشوش، محمد أيمن، السيد، أمل عبد الرحمن، و باشري، نفسية محمد. (2017). أساسيات إدارة

الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة القاهرة.

عشبية، فتحى درويش. (2009). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة.

القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية

الدولية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة].

[http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id\\_no=0046882](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id_no=0046882)

العفيري، نبيل أحمد محمد. (2010). استراتيجية مقترحة لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية

ومؤسسات سوق العمل [ أطروحة دكتوراة غير منشورة ]. جامعة تعز .

علاء الدين، رسلان. (2013). التطوير التنظيمي: آلياته، إستراتيجياته، وسائله، تطبيقاته. دمشق،

سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر.

علام، محمد تركي مرسي. (2014). ممارسة الشفافية وتدعيم عملية صنع القرار في المنظمات الغير

حكومية : دراسة مطبقة على عينة من المنظمات الغير حكومية بمدينة قنا. مجلة دراسات في

الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، 5(37)، 1443-1476، مصر.

العلوانة، علاء، عايش، محمد، فارس، عبيدة، محادين، بثينة، وعباهرة، عماد. (2017). دراسات في

حقوق الإنسان. مركز عمان للدراسات وحقوق الإنسان، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر

والتوزيع.

علاونه، مروان عادل. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1(1)، 219-254.

العلوان، جعفر أحمد. (2018). تكنولوجيا الجيل الثاني للحكومة الإلكترونية وعلاقتها بشفافية المعلومات ورضا الموظفين عن العملية الإدارية: دراسة وصفية تحليلية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 38(3)، 97-116.

عليما، خالد عيادة. (2020). الفساد وانعكاساته على التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الأردن. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

عمار، طارق ماهر هاشم. (2015). الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي - قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة].

[http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id\\_no=0048559](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp?id_no=0048559)

عمارة، عدنان خالد محمود. (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعاملين في مديرتاهم [أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

العمرى، مشرف بن علي عبدالله. (2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها [أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى].

<http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/284.pdf>

عواج، سامية. (2020). الاتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

- عيسوي، أحمد طاهر. (2017). *التخطيط الاستراتيجي المستدام*. متجر جوجل بلاي.
- الغالب، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن. (2010). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (ط3)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الفالوجي، رفيق عبد الحميد. (2014). *الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال* [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة]. <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/He/files/20066112.pdf>
- الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. عمان، الأردن: دار جليس الزمان.
- الفريجات، غالب عبد المعطي. (2011). *ثقافة البحث العلمي*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الفريجات، غالب عبد المعطي. (2013). *إستخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي*. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2013). *نظريات اتخاذ القرارات - منهج كمي*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الفيثوري، عبد الله المرابط. (2005). *الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.
- قاشي، خالد. (2018). *نظام المعلومات التسويقية - مدخل اتخاذ القرار*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكلادة، طاهر. (2018). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

لبد، حمزة أحمد سعيد. (2019). أثر الشفافية في إدارة المناقصات على جودة الخدمات المقدمة في المشاريع الممولة من وجهة نظر مقدمي الخدمة دراسة حالة: جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة].

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/126497.pdf>

اللبدى، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.

لعمودي، أيوب. (2013). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر [رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر]. استرجعت بتاريخ 2020/2/25 من

[https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/1197/1/Laboudi\\_Ayoub.pdf](https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/1197/1/Laboudi_Ayoub.pdf)

مبارك، فرح ضياء حسين. (2012). الحوكمة بين السياسات العامة وسياسات الحكومة. بغداد، العراق: دار الجواهري .

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2012). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة، للعام الجامعي 2010-2011. صنعاء، اليمن.

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة، للعام الجامعي 2011-2012. صنعاء، اليمن.

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة، للعام الجامعي 2012-2013. صنعاء، اليمن.

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة، للعام الجامعي 2013-2014. صنعاء، اليمن.

المجلس السياسي الأعلى. (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة يُد تبنى ويدُ تحمي. صنعاء، اليمن.

<https://qau.edu.ye/upfiles/library/QAU-2021-01-26-90809.pdf>

مجلي، رشاد سعيد قايد حسن. (2018). تصور مقترح لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الحكومية بالجمهورية اليمنية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، (4)، 15-33. المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محمد، أحمد الحاج. (2014). التعليم الجامعي في اليمن. صنعاء، اليمن: المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، جمال عبدالله. (2015). نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع. محمد، عبداللطيف مصلح. (2016، فبراير، 9-11). مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية [ورقة عمل]. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان.

المخلافي، افتكار مهيبوب دبوان. (2015). الشفافية كأحد معايير الحكم الرشيد [ورقة عمل]. فعالية شركاء في الحكم الرشيد، (GIZ).

المخلافي، محمد عبده خالد. (2008). تصور مقترح لتطوير برامج اعداد المعلم وتدريبه بكليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة. مجلة الباحث الجامعي، (18)، جامعة إب، اليمن.

المراغي، أحمد عبد اللاه. (2016). مستقبل التعليم الجامعي والقانوني. القاهرة، مصر: المركز القومي للإصدارات القانونية.

مرزوك، محمد عبدالله. (2014). التطوير الإداري في كليات التربية باستخدام إدارة التمكين [رسالة ماجستير، جامعة بغداد]. بنك الرسائل والإطاريح الجامعية العراقية.

[https://thesesuniversity.blogspot.com/2017/10/blog-post\\_42.html](https://thesesuniversity.blogspot.com/2017/10/blog-post_42.html)

مسعود، جبران. (1982). الرائد الصغير (معجم ابجدي للمبتدئين). بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.  
مسلم، عبدالله حسن. (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار. عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

المسوري، إبراهيم أحمد صالح حميد. (2016). درجة الشفافية المالية والإدارية وعلاقتها بجودة الأداء التدريسي للأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية اليمنية [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء.

مصطفى، محمد كمال. (2014). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

المطرفي، سميرة بنت سليم. (2015). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالولاء المنظمي للأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020 أ). التخطيط الإداري. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020 ب). الرقابة الإدارية: رؤية تأصيلية. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المكاوي، عاطف عبدالله. (2015). *التفويض الإداري*. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

منصور، عبدالله، والدعجة، فراس محمود. (2016). أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. *مجلة الابتكار والتسوق*، 3(1)، 143-164.

منظمة الشفافية الدولية. (2018). *تقرير مؤشرات مدركات الفساد*. برلين، ألمانيا.

[https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI\\_2018\\_Executive\\_summary\\_web\\_AR.pdf](https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_summary_web_AR.pdf)

منظمة الشفافية الدولية. (2019). *تقرير مؤشرات مدركات الفساد*. برلين، ألمانيا.

[https://images.transparencycdn.org/images/2019\\_CPI\\_Report\\_AR2020-12-17-100507.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_AR2020-12-17-100507.pdf)

منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد. (2011). *تقرير واقع النزاهة والفساد في العالم العربي "خلاصة دراسات حالات ثماني بلدان عربية"*. بيروت، لبنان.

<http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/298.pdf>

مؤتمر الحوار الوطني الشامل. (مارس، 2013). *وثيقة الحوار الوطني الشامل*. صنعاء، اليمن.

استرجعت بتاريخ 2020/1/12، من [http://ndc.ye/ndc\\_document.pdf](http://ndc.ye/ndc_document.pdf)

الموسي، ناهد عبدالله. (2017). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك فيصل. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، (11)، 97-141.

المومني، حنان. (2019). *واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، وزارة التربية والتعليم، لواء بني عبيد، الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 33(6)، 1033-1060.

المومني، هيام عقلية. (2016). دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. *دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 43(4)، 1771-1753.

نبيلة، عدان. (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.  
النجار، فايز جمعة. (2010). *نظام المعلومات الإدارية منظور إداري (ط3)*. عمان، الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر.

النديم، رنا سامي محمد فضل. (2014). *الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة].

[https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=127793](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=127793)

نصيرة، ربيع. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية. *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*، 2(8)، 982-964.

هرون، بوالفوال، و جمال، بوزيان رحمانى. (2017). دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالادارات العمومية الجزائرية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، (7)، 567-542.

هلال، محمد عبد الغني حسن. (2010). *مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد*. مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهندي، وحيد بن أحمد. (2019). *درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(4)، 251-219.

الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. بغداد، العراق: دار الكتب والوثائق الوطنية.

الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. (2006). *الإقرار بالذمة المالية* [قانون رقم (30)]. صنعاء، اليمن.

[https://snacc.gov.ye/?ac=3&no=121&d\\_f=33&t\\_f=0&t=5&lang\\_in=Ar](https://snacc.gov.ye/?ac=3&no=121&d_f=33&t_f=0&t=5&lang_in=Ar)

الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. (2006). *مكافحة الفساد في اليمن* [قانون رقم (39)]. صنعاء،

اليمن.

[https://snacc.gov.ye/index.php?ac=3&no=122&d\\_f=33&t\\_f=0&t=5&lang\\_in=Ar](https://snacc.gov.ye/index.php?ac=3&no=122&d_f=33&t_f=0&t=5&lang_in=Ar)

الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. (2010). *الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد*. صنعاء، اليمن.

وحيش، اسعد كاظم. (2019). *التأصيل الدستوري للشفافية (دراسة مقارنة)*. *مجلة العلوم القانونية*

*والسياسية*، 8(1)، 281-312 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). *الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية*

*اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010*. صنعاء، اليمن.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2008). *قوانين ولوائح وانظمة التعليم العالي والبحث العلمي*.

صنعاء، اليمن.

يوسف، ايمان أحمد. (2020). *المهارات الإدارية وطرق تنميتها*. عمان، الأردن: دار النفيس للنشر

والتوزيع.

اليونسكو. (2017). *التقرير العالمي لرصد التعليم - المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا*

<https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12427/pdf/259338a.pdf> (2ط)

Abrha, F. (2016). Assessment of Responsiveness and Transparency: The case of Mekelle. *Journal of Civil & Legal Sciences*, 5(3), 1-17, Aksum University, Aksum, Tigray, Ethiopia.

ACTA.(2015). *Bold Leadership, Real Reform: Best Practices In University*

*Governance*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555629.pdf>

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* [course]. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom.
- Badah, A. (2013). Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private Universities Viewed by their heads of Departments. *American Journal of Educational Research*, 1(7):252-259.
- Bagad, V.S.(2011). *Management Information Systems*. India: Technical Publications pun.
- Egorov, E., Lebedeva, T., Bulganina, V., & Vasilyeva, L. (2015). Some aspects of the implementation of the principle of transparency in Russian universities: Research, experience, perspectives. *International Education Studies*, 8(5), 191-204.
- Florez, P, M., Lopez, M, V., & Lopez, H, M.(2017). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 674-687.
- Florini, Ann. (Summer, 1998). The End of Secrecy. *Foreign Policy*, (111), 50-63. Retrieved July 5, 2020, from <http://doi.org/10.2307/1149378>
- Gawley, T. (2008). University Administrators as Information Tacticians: Understanding transparency as selective Concealment and Instrumental Disclosure. *Symbolic interaction*, 31(2), 183-204. <https://doi.org/10.1525/si.2008.31.2.183>

Giménez, A, Molina.(2013). *Administrative law*. Law School, University of Alicante.

Heald, D. (2012). Why is transparency about public expenditure so elusive? *Journal International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 30-49.  
<https://doi.org/10.1177/0020852311429931>

Hubbard, p.(2007). *Putting the Power of Transparency in Context: Information's Role in Reducing Corruption in Uganda's Education Sector*[working paper]. Center for Global Development, Uganda's.

Islam, R. (2006). Does More Transparency Go Along With Better Governance? *Economics and Politics*, 18 (2), 167-121.

Iullana, I., & Maria, C .(2016). Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks To Find Itself. *Economy Series*, 4, 179-183.

Jabnoun, N. (2015). The influence of wealth, Transparency, and democracy on the number of top ranked universities. *Quality Assurance In Education: Bradford*, 23(2), 108-122.

Jaradat, M. (2013). The notion of administrative transparency among academic leaderships at Jordanian universities. *Education*, 134(1):74-81.

Johnston, M.(2002). *Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability* [course]. Department of Political Science, Colgate University.  
<https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/unpan010193.pdf>

Klein, J. (2012): The Open-door policy: transparency minimizes conflicts between school principals and staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6) 550-564.

Koivisto, Ida. (2016). *The Anatomy of Transparency: The Concept and its Multifarious Implications* [working paper]. European University Institute, Italy.

*Longman Business English Dictionary*.(2009). Pearson Education Limited, England.

Mabillard, V. & zumofen, A. (2015). *the uncertain relationships between transparency and accountability revisited through four swiss case* [working paper]. Center for Good Governance: Global Issues, Local Context.

Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F.(2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>

Schnackenberg, A. (2012). *The constitutive role of transparency in organizations*[doctoral dissertation, University Cleveland OH].  
<https://docplayer.net/21806543-The-constitutive-role-of-transparency-in-organizations.html>

Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (2002). Marketing productivity Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55,(5), 349–362.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8)

Svensson, Goran. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions.

*International Journal of Public Sector Management*, 20(2) 133-118.

<https://doi.org/10.1108/09513550710731481>

Xiaocheng, W. (2010). Performance measurement in universities: managerial perspective [master's thesis, University of Twente].

<http://purl.utwente.nl/essays/60180>

# قائمة الملاحق

## ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية

قسم: الإدارة واصل التربية  
تخصص: إدارة وإشراف تربوي  
العام الجامعي: 2021/2020



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة إب  
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية

بيانات خاصة بالأستاذ المحكم

الدرجة:.....  
العلمية:.....  
التخصص:.....  
الجامعة:.....

استبانة تحكيم

الدكتور/ ..... المحترم

تحية طيبة وبعد:

يروم للباحث القيام بإجراء بحثه المرسوم بـ: "تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية"، ويأتي هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث أداة من نوع استبانة في سياق اطلاعه على الأدبيات والأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، وقد تضمنت الاستبانة (78) فقرة شملت (7) مجالات هي:

- 1- مجال القوانين واللوائح ..... (14) فقرة.
- 2- مجال البيانات والمعلومات ..... (12) فقرة.
- 3- مجال الاتصال الإداري ..... (8) فقرات.
- 4- مجال إجراءات العمل ..... (12) فقرة.
- 5- مجال صناعة القرار ..... (12) فقرة.
- 6- مجال تقييم الأداء ..... (10) فقرات
- 7- مجال المساءلة الإدارية ..... (10) فقرات

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وبحثية مشهود لها بين الأوساط العلمية والأكاديمية، فضلاً عن كونكم منارة للعلم والبحث العلمي، فإن الباحث يتشرف بأن تكون أحد الأساتذة الخبراء المحكمين، وهو على أمل تكرمكم بقراءة فقرات مجالات الاستبانة، وإبداء آرائكم وملاحظاتكم فيها من حيث:- مدى صلاحية الفقرة وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها للمجال التي تندرج في سياقها، والتعديل أو الحذف أو الإضافة بما يحقق أهداف الاستبانة وأغراضها. وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل قناعتكم العلمية. علماً بأن المقياس المستخدم للإجابة عن الفقرات هو مقياس ليكتر الثلاثي (likert-3) المتدرج من (1-3) والمتمثل بـ: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

ويسعدني بذلك أن أتقدم بالشكر والتقدير لشخصكم الكريم على جهدكم العلمي المبذول تجاه خدمة الباحثين والبحث العلمي في سياق خدمة يمننا الحبيب.

الباحث: فهد اسماعيل قايد علي أحمد الضراسي

[Fahadismail78@gmail.com](mailto:Fahadismail78@gmail.com)

771893880

مع قبول فائق التقدير والاحترام

## الجزء الثاني- فقرات مجالات الاستبانة:

يتضمن هذا الجزء فقرات مجالات الاستبانة وفقاً لمدخل الشفافية الإدارية، وهي تمثل محددات للأداء الوظيفي في جامعة إب، بما يحقق لها التطور والتميز في وظائفها الإدارية والأكاديمية، وتتمثل تلك المحددات بالمجالات الآتية:

### المجال الأول- القوانين واللوائح:

مجموعة القواعد التشريعية المنظمة للأداء الوظيفي في جامعة إب، بما يجعل من العاملين فيها تأدية مهامهم الوظيفية بروح الفريق الواحد، ويتسمون بالوضوح والبساطة والعلانية، وبما يحقق لديهم الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لجامعتهم، فضلاً عن أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية، ويتأتى ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	الصلاحية		مدى الانتماء		التعديل المقترح
		صالح	غير صالح	ينتمي	لا ينتمي	
1	تقوم الجامعة بإعداد اللوائح والقوانين المنظمة للأعمال الإدارية والأكاديمية في سياق هيكلتها التنظيمية.					
2	تستفيد الجامعة عند إعداد لوائحها وقوانينها من خبرات الجامعات المتميزة إقليمياً وعالمياً بما يحقق لها القيمة والمواكبة.					
3	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار آراء وأفكار العاملين عند إعداد اللوائح والقوانين بما يرضي عليها الموضوعية.					
4	تراعي الجامعة الموضوعية عند إعداد اللوائح والقوانين من خلال مشاركة الأطراف المعنية بذلك.					
5	توضح الجامعة أي غموض أو لبس يظهر في نصوص لوائحها وقوانينها.					
6	تراعي الجامعة عند إعداد قوانينها ولوائحها حقوق وواجبات منتسبيها.					
7	تعمل الجامعة على تحقيق الترابط والتكامل في اللوائح والقوانين الصادرة عنها.					
8	تمكن الجامعة جميع العاملين من الاطلاع على اللوائح والقوانين ذات العلاقة بأدائهم الوظيفي.					

م	المؤشرات	مدى الانتماء		الصلاحية	
		لا ينتمي	ينتمي	غير صالح	صالح
9	تزود الجامعة العاملين باللوائح والقوانين للرجوع إليها متى تطلب الأمر ذلك.				
10	تنشر الجامعة اللوائح والقوانين على موقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.				
11	تقوم الجامعة بمراجعة القوانين واللوائح بشكل مستمر.				
12	تهتم الجامعة بتحديث اللوائح والقوانين لمواكبة التطورات الإدارية والأكاديمية بما يتناسب مع طبيعة رسالتها الفكرية والحضارية.				
13	تحدد الجامعة آليات وإجراءات واضحة لتنفيذ اللوائح والقوانين.				
14	تطبق الجامعة اللوائح والقوانين على جميع منتسبيها دون تحيز أو تمييز.				
مؤشرات أخرى ترون إضافتها:					

#### المجال الثاني- البيانات والمعلومات:

مجموعة الممارسات التي تقوم بها الجامعة والهادفة إلى جمع وتوثيق البيانات والمعلومات الواضحة والشاملة المتعلقة بالأعمال الإدارية وتحديثها وتعديلها بشكل مستمر وإعلانها، ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	مدى الانتماء		صلاحية الفقرة	
		لا تنتمي	تنتمي	غير صالح	صالح
1	توفر الجامعة البيانات والمعلومات بشكل واضح ودقيق.				
2	تتحقق الجامعة من صحة وموثوقية البيانات والمعلومات التي تقوم بجمعها عن جميع وحداتها التنظيمية.				
3	تغرس الجامعة أهمية حفظ البيانات والمعلومات وسريتها لدى العاملين فيها.				
4	تزود الجامعة جميع العاملين بالبيانات والمعلومات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.				

					5	تعكس البيانات والمعلومات الصادرة عن الجامعة مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين.
					6	توفر الجامعة سياسة واضحة في جمع البيانات والمعلومات ونشرها وتوثيقها.
					7	تقوم الجامعة بنشر البيانات والمعلومات بموقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.
					8	توفر الجامعة نظام إلكتروني يسمح للعاملين بالحصول على البيانات والمعلومات بسهولة ويسر.
					9	تهتم الجامعة بشمولية البيانات والمعلومات عن الأداء الوظيفي على مختلف المستويات الإدارية.
					10	تهتم الجامعة بتحديث البيانات والمعلومات عن الأداء الوظيفي بشكل دوري ومستمر.
					11	توفر الجامعة نظام إلكتروني لحماية البيانات والمعلومات الصادرة منها.
					12	توفر الجامعة آليات واضحة لنشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمنسوبي الجامعة داخلياً وخارجياً.
مؤشرات أخرى ترون إضافتها:						

### المجال الثالث- الاتصال الإداري:

مجموعة الوسائل والأساليب والقنوات الاتصالية التي تقوم بها الجامعة والعمل على توظيفها وتحديثها بشكل مستمر في كافة أعمالها الوظيفية، ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	صلاحية الفقرة		مدى الانتماء		التعديل المقترح
		صالح	غير صالح	تنتمي	لا تنتمي	
1	تحدد الجامعة قواعد واضحة لعملية الاتصال والتواصل التنظيمي بين المستويات الإدارية.					
2	تستخدم الجامعة قنوات اتصال متنوعة واضحة وسريعة تغطي جميع وحداتها التنظيمية.					
3	تسير عملية التواصل بين وحدات الجامعة المختلفة بسهولة ويسر.					
4	توظف الجامعة التقنيات الحديثة في عملية الاتصال داخلياً وخارجياً.					

5	تتيح الجامعة لجميع منسوبيها استخدام قنوات الاتصال والتواصل المختلفة.			
6	تهتم الجامعة بصيانة وتحديث أجهزة وتقنيات قنوات الاتصال بشكل دوري.			
7	تتميز الرسائل الصادرة عبر قنوات الاتصال بالدقة والوضوح.			
8	تتمى الجامعة لدى العاملين فيها مهارات الاتصال والتواصل الحديثة على مختلف المستويات الوظيفية.			
مؤشرات أخرى ترون إضافتها:				

### المجال الرابع- إجراءات العمل:

مجموعة العمليات والوسائل والأساليب السائدة في الجامعة التي تحدد وتوضح وتبسط الإجراءات

الوظيفية لتنفيذ الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	صلاحية الفقرة		مدى الانتماء		التعديل المقترح
		صالح	غير صالح	تنتمي	لا تنتمي	
1	تستخدم الجامعة نماذج واضحة لتبسيط إجراءات تنفيذ الأداء الوظيفي في جميع وحداتها التنظيمية.					
2	توفر الجامعة وسائل وأساليب لتوضيح وتبسيط إجراءات الأداء لجمهور المستفيدين من خدماتها.					
3	تضع الجامعة أساليب واضحة وشفافة لضمان نزاهة تنفيذ إجراء الأداء الوظيفي.					
4	تصدر الجامعة أدلة إرشادية ورقية مبسطة توضح إجراءات تنفيذ الأداء الوظيفي للعاملين بها.					
5	تضع الجامعة لوحات إرشادية في مكاتب الموظفين لتوضيح خطوات إجراء الأداء الوظيفي وإنجازه.					
6	تصدر الجامعة أدلة إرشادية إلكترونية عبر مواقعها لتوضيح إجراءات الأداء الوظيفي.					
7	تتيح الجامعة لجميع منسوبيها مراجعة إجراءات أدائهم الوظيفي.					
8	تزود الجامعة مكاتب العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة لتسهيل إجراءات الأداء الوظيفي.					
9	تعتمد الجامعة على عمليات واضحة ودقيقة لتنفيذ إجراءات الأداء الوظيفي.					

					10
				تهتم الجامعة بتنمية العدالة التنظيمية لجميع المستفيدين من خدماتها داخل الجامعة وخارجها.	
				تشجع الجامعة جميع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم لتطوير إجراءات أدائهم الوظيفي.	11
				تتيح الجامعة للمستفيدين الخارجين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم تجاه الخدمات التي تقوم بها الجامعة.	12
مؤشرات أخرى ترون إضافتها:					

### المجال الخامس- صناعة القرار:

مجموعة الأساليب الإدارية التي تقوم بها الجامعة لإشراك الأطراف المعنية في صناعة واتخاذ القرارات، ودراسة أسبابها وأثارها المستقبلية وإعلانها، وبما يرسخ الوضوح والشفافية والموضوعية في كافة الأعمال التي يتم تنفيذها، ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	صلاحية الفقرة		مدى الانتماء		التعديل المقترح
		صالح	غير صالح	تتنمي	لا تتنمي	
1	تشرك الجامعة الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً في عملية صناعة القرار.					
2	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على منظومة متكاملة من البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية لذلك.					
3	تقدم الجامعة للأطراف المعنية المبررات المنطقية باتخاذ القرارات.					
4	تُخضع الجامعة قراراتها الصادرة للمناقشة والتداول بين الأطراف المشاركة.					
5	تتخذ الجامعة قراراتها في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة لذلك بما يحقق العدالة التنظيمية.					
6	تعلم الجامعة قراراتها الصادرة على مختلف الوسائل الاعلامية والاتصالية.					
7	توضح الجامعة للمستفيدين أسباب صدور القرارات والقيمة الوظيفية لاتخاذها.					
8	تهتم الجامعة بدراسة الآثار المستقبلية للقرارات الصادرة عنها.					
9	تزاعي الجامعة الدقة والموضوعية في القرارات الصادرة عنها.					

					10	تأخذ الجامعة بالاعتبار ردود أفعال المستفيدين بالقرار داخل الجامعة وخارجها.
					11	تتيح الجامعة للمستفيدين الفرصة للتظلم من القرارات التي اتخذت بشأنهم.
					12	تراعي الجامعة الإمكانيات المتاحة الداخلية والخارجية عند اتخاذ قراراتها.
<b>مؤشرات أخرى ترون إضافتها:</b>						

### المجال السادس- تقييم الأداء:

مجموعة المعايير والمحددات المنطقية والموضوعية التي تعتمد عليها الجامعة لتحديد مستوى الأداء الوظيفي لمختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية، ويمكن القياس والتعرف على ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	مدى الانتماء		صلاحية الفقرة	
		لا تنتمي	تنتمي	غير صالح	صالح
1	تستخدم الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي على مختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.				
2	تحدد الجامعة معايير إجرائية واضحة عند تقييم الأداء.				
3	تستخدم الجامعة أساليب ووسائل وأدوات موضوعية في تقييم الأداء.				
4	تعتمد الجامعة خطوات واضحة في عملية تقييم الأداء.				
5	تشرك الجامعة القيادات الإدارية المعنية في عملية تقييم الأداء.				
6	تستخدم الجامعة نماذج شاملة لجمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية تقييم الأداء.				
7	تعلن الجامعة عن نتائج تقييم الأداء لجميع العاملين بكافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية التابعة لها.				
8	توظف الجامعة نتائج تقييم الأداء في تطوير وتحسين أداء العاملين فيها.				
9	تسمح الجامعة للمستفيدين الداخليين والخارجيين في المشاركة في تقييم الأداء.				
10	تستخدم الجامعة إجراءات رقابية واضحة في متابعة تنفيذ عملية التقييم.				
<b>مؤشرات أخرى ترون إضافتها:</b>					

## المجال السابع- المساءلة الإدارية:

مجموعة العمليات والممارسات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة في محاسبة ومساءلة العاملين في كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، ضمن اللوائح والقواعد الرسمية الخاصة بذلك، ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

م	المؤشرات	مدى الانتماء		صلاحية الفقرة	
		لا تنتمي	تنتمي	غير صالح	صالح
1	تجري الجامعة المساءلة الإدارية في ضوء نتائج تقييم الأداء.				
2	تستخدم الجامعة إجراءات إدارية وقانونية واضحة لتنفيذ المساءلة الإدارية.				
3	تستخدم الجامعة أساليب نزيهة وموضوعية عند إجراء المساءلة الإدارية.				
4	تطبق الجامعة إجراءات المساءلة الإدارية في ضوء اللوائح والقوانين الخاصة بذلك.				
5	تستخدم الجامعة وسائل واضحة لنشر إجراءات المساءلة الإدارية مع جميع العاملين.				
6	توظف الجامعة نتائج المساءلة الإدارية لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.				
7	تستثمر الجامعة نتائج المساءلة الإدارية في مكافحة أنماط الفساد الإداري.				
8	ترسخ الجامعة المساءلة الذاتية لدى العاملين.				
9	تطبق الجامعة الإجراءات القانونية بحق المقصرين بالعمل بعدالة تامة.				
10	تكرم الجامعة العاملين المتميزين والمبدعين في أدائهم الوظيفي في ضوء نتائج المساءلة الإدارية.				

مؤشرات أخرى ترون إضافتها:

## ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين لأداة البحث

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أحمد غالب الهبوب	أستاذ	أصول التربية	مجلس الاعتماد الأكاديمي
2	يحيى منصور بشر	أستاذ	تخطيط استراتيجي واقتصاديات التعليم	جامعة إب
3	حمود محسن المليكي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة ذمار
4	عبدالله علي النجار	أستاذ مشارك	إدارة وإشراف تربوي	جامعة صنعاء
5	محمد احمد القواس	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة إب
6	محمد عبدالله حميد	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة حجة
7	نبيل أحمد العفيري	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
8	خليل الخطيب	أستاذ مساعد	إدارة تعليم عالي	وزارة التعليم العالي
10	رشاد مجلي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تعز
11	زيد محمد النقيب	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة عدن
12	سامية علي الأهدل	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	مركز البحوث والتطوير التربوي
13	سماح علي الكميم	أستاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	جامعة تعز
14	ظاهر محمد حجر	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة إب
15	علي عبد الله الشاوش	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة إب
16	وليد قاسم اليافعي	أستاذ مساعد	إدارة استراتيجية	جامعة إب
17	ندى خشافه	أستاذ مساعد	أدارة تربوية	جامعة إب



### استبانة واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية

الأخ / ..... المحترم

تحية طيبة وبعد:

يهديكم الباحث أطيب التحايا متمنياً لكم موفور الصحة والعافية، ويحيطكم علماً بأنه يقوم بإجراء البحث الموسوم بـ "تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث قائمة من الممارسات والسلوكيات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي ينبغي على جامعة إب القيام بها لتطوير أدائها، في سياق اطلاعه على الأدبيات والأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، وتمثلت تلك القائمة بـ(46) فقرة شملت (6) مجالات هي:

- 1- مجال النواحي والأنظمة..... (8) فقرات
- 2- مجال البيانات والمعلومات..... (8) فقرات
- 3- مجال الاتصال الإداري..... (9) فقرات
- 4- مجال المشاركة في صناعة القرار..... (9) فقرات
- 5- مجال تقييم الأداء ..... (6) فقرات
- 6- مجال المساهمة الإدارية..... (6) فقرات

وكونكم من أحد الكوادر والخبرات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة إب، فإن الباحث يتشرف بأن تكون أحد عينة البحث الحالي، ويأمل منكم التكرم بقراءة الفقرات في مجالات الاستبانة بعناية وحرص، والإجابة عليها من خلال وضع علامة (✓) امام الخيار الذي ترونه مناسباً لكل فقرة وفقاً لقناعتكم، وبحسب المقياس المستخدم، علماً بأن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الحالي فقط، والباحث على ثقة بأنكم ستتوخون الدقة والموضوعية في استجابتكم، بما يحقق للبحث أهدافه.

#### ملاحظة: يقصد الباحث بـ

الأداء: جميع الإجراءات والسلوكيات الوظيفية الدالة على الشفافية الإدارية في جميع مجالاتها وأبعادها، التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم، بكفاءة وفاعلية.

الشفافية الإدارية: مدخل إداري حديث يسعى لترسيخ ممارسات قائمة على الوضوح والإفصاح والمشاركة في النواحي والأنظمة، والبيانات والمعلومات، والاتصال الإداري، وصناعة القرارات، وتقييم الأداء، والمساهمة، داخل جامعة إب؛ مما يساهم في تحسين وتطوير أدائها.

مع قبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: فهد اسماعيل قايد علي أحمد الضراسي

[Fahadismail78@gmail.com](mailto:Fahadismail78@gmail.com)

771893880

## أولاً- البيانات العامة:

يرجى وضع اشارة (✓) في الفراغ المناسب:

<input type="radio"/>	أنثى	<input type="radio"/>	ذكر	الجنس:
<input type="radio"/>	الفئة الوظيفية الإدارية	<input type="radio"/>	الفئة الوظيفية الأكاديمية	الفئة الوظيفية:
<input type="radio"/>	- أمين عام/ مدير عام/ مساعد	<input type="radio"/>	- عميد/ مدير مركز/ نائب	
<input type="radio"/>	- مدير إدارة/ رئيس قسم	<input type="radio"/>	- رئيس قسم	
<input type="radio"/>	- مختص	<input type="radio"/>	- عضو هيئة تدريس	
<input type="radio"/>	أكثر من 10	<input type="radio"/>	6 - 10	سنوات الخبرة:
<input type="radio"/>	مركز علمي	<input type="radio"/>	كليات إنسانية	الوحدة التنظيمية: رئاسة الجامعة
<input type="radio"/>	كليات تطبيقية	<input type="radio"/>	كليات إنسانية	

## ثانياً- فقرات مجالات الاستبانة:

يتضمن هذا الجزء فقرات مجالات الاستبانة وفقاً لمدخل الشفافية الإدارية، وهي تمثل محددات للأداء الوظيفي في جامعة إب، بما يحقق لها التطور والتميز في وظائفها الإدارية والأكاديمية، وتتمثل تلك المحددات بالمجالات التالية:

## المجال الأول- اللوائح والأنظمة:

مجموعة القواعد التشريعية المنظمة للأعمال الإدارية والأكاديمية، والتي تحدد طبيعة الإجراءات والممارسات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بها جامعة إب بوضوح وعلانية، ويتأتى ذلك من خلال مؤشرات الأداء الآتية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تطلع الجامعة جميع المستفيدين عن رغبتها بمشاركتهم في إعداد لوائحها وأنظمتها قبل إعلانها.			
2	تعد لوائحها وانظمتها بدقة ووضوح بما يتناسب مع قوانين وتشريعات التعليم العالي والجهات ذات العلاقة.			
3	تشرك جميع الأطراف المعنية عند إعداد لوائحها وأنظمتها المتعلقة بكافة عملياتها الإدارية والأكاديمية.			
4	تراعي الجامعة عند إعداد لوائحها حقوق وواجبات منتسبيها بوضوح وعدالة.			
5	تراعي الشمول والتكامل في اللوائح المنظمة لأعمالها وانشطتها الإدارية والأكاديمية بوضوح.			
6	تصدر كتيبات وبرشورات تتضمن اللوائح والأنظمة وإجراءات تنفيذها وتوزيعها على العاملين للاستفادة منها.			

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
7	تلن عن اللوائح المنظمة لمختلف وظائفها وأنشطتها وإجراءات تنفيذها على مختلف مواقعها الإلكترونية.			
8	تحدث لوائحها وانظمتها باستمرار بما يتوافق مع التطورات الإدارية والأكاديمية المعاصرة.			

### المجال الثاني- البيانات والمعلومات:

مجموعة الإجراءات والممارسات التي ينبغي أن تقوم بها جامعة إب، والتي تمكنها من جمع وتوثيق البيانات والمعلومات الواضحة والشاملة المتعلقة بجميع وظائفها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية ونشرها وتحديثها بشكل مستمر، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء الآتية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تتيح الجامعة حرية الوصول للمعلومات وعلانية تداولها وفقا لقانون حق الحصول على المعلومات.			
2	تنتهج سياسة واضحة في إدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية.			
3	توفر قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، وواضحة، تربط الجامعة بوحداتها وكلياتها.			
4	تتحقق من صحة ووضوح البيانات والمعلومات التي تقوم بجمعها.			
5	تفصح عن بياناتها ومعلوماتها عبر وسائلها الاعلامية المختلفة.			
6	تتيح لجميع العاملين، والباحثين والمختصين الدخول إلى قاعدة البيانات والمعلومات عبر موقعها الإلكتروني.			
7	توظف وسائل وأساليب حديثة في إدارة البيانات والمعلومات، وحمايتها من الاختراق والتلاعب.			
8	تحدث بياناتها ومعلوماتها دوريا وفق آليات علمية متنوعة.			

### المجال الثالث- الاتصال الإداري:

مجموعة الإجراءات والممارسات التي ينبغي أن تقوم بها جامعة إب، والتي تمكنها من نقل كل ما يتعلق بوظائفها وأنشطتها الادارية والاكاديمية على مختلف الاتجاهات عبر وسائل وقنوات اتصال حديثة، ومتعددة، تتسم بالدقة والوضوح، مما يساعد العاملين فيها على القيام بمهامهم وأنشطتهم بسهولة ويسر وبوقت ونكفة أقل، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء الآتية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تنتهج الجامعة سياسة واضحة لعملية الاتصال والتواصل التنظيمي بين المستويات الإدارية.			
2	توفر نظام اتصالات مفتوح ومرن بين الجامعة ومنسوبيها من جهة، وبينها وبين المجتمع الخارجي من جهة أخرى.			
3	ترسم خطوط اتصال واضحة بين المستويات التنظيمية في سياق هيكلها التنظيمي.			
4	توفر أساليب ووسائل متعددة، في عملية الاتصال والتواصل لتوضيح وتبسيط إجراءات تنفيذ وظائفها لجمهور المستفيدين.			
5	تشجع جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتواصل المناسبة.			
6	تتحرى الدقة والوضوح في عمليات الاتصال والتواصل على مختلف مستوياتها الإدارية.			
7	تقدم دورات تدريبية لمنسوبيها؛ لتزويدهم بمهارات الاتصال المختلفة، وفق معايير وإجراءات واضحة.			
8	ترد على استفسارات العاملين عبر وسائل الاتصال المتنوعة بكل صراحة ووضوح.			
9	تهتم بصيانة أجهزة وتقنيات قنوات الاتصال وتحديثها بشكل دوري وفق آلية واضحة.			

#### المجال الرابع- المشاركة في صناعة القرار:

مجموعة الإجراءات والممارسات التي ينبغي أن تقوم بها جامعة إب، والتي تمكنها من الإعلان عن القرارات المتعلقة بعملياتها ووظائفها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية، وتوضيح أسباب اتخاذها وأثارها المستقبلية، ومدى مشاركة العاملين في صنعائها، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء الآتية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تصدر الجامعة قراراتها بوضوح استنادا الى اللوائح المعلنة المنظمة للعمل.			
2	تتخذ قراراتها بناء على قاعدة بيانات ومعلومات واضحة وشاملة.			
3	تقدم مبررات منطقية وموضوعية في عملية اتخاذ قراراتها.			
4	تشرك العاملين في جميع مراحل عملية صناعة القرار.			
5	تعقد لقاءات مفتوحة للاستفادة من آراء ومقترحات المستفيدين الخارجيين في عملية صناعة القرار.			
6	تلتزم بالوضوح والمصداقية في كافة مراحل وخطوات صناعة قراراتها.			
7	تنشر قراراتها الصادرة على مختلف الوسائل الاعلامية والاتصالية.			
8	تلطن عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض قراراتها.			
9	تناقش مع الجهات ذات العلاقة آليات ووسائل تنفيذ قراراتها.			

### المجال الخامس- تقييم الأداء:

مجموعة الإجراءات والممارسات التي ينبغي أن تقوم بها جامعة إب، والتي تمكنها من تقييم أنشطتها الإدارية والأكاديمية، وفق معايير معلنة وواضحة ونزيهة، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء الآتية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تعلن الجامعة عن معايير واضحة لتقييم أداء العاملين على مختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.			
2	تشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية التقييم.			
3	تحدد خطوات واضحة ومعلنة في عملية التقييم.			
4	تعلن عن نتائج تقييم أنشطتها الإدارية والأكاديمية على مختلف الوسائل الاعلامية والاتصالية.			
5	تفصح عن إجراءاتها في معالجة جوانب القصور والضعف في مختلف أنشطتها الإدارية والأكاديمية.			
6	تتأخذ إجراءات إدارية واضحة ومعلنة في تنفيذ نتائج التقييم.			

### المجال السادس- المساءلة الإدارية:

مجموعة الإجراءات والممارسات الواضحة والمعلنة والنزيهة التي تقوم بها الجامعة في محاسبة ومساءلة العاملين في كافة المستويات الإدارية، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الاداء التالية:

م	المؤشرات	واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1	تجري الجامعة المساءلة الإدارية في ضوء نتائج التقييم المعلنة بما يتوافق مع لوائحها وانظمتها.			
2	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على توفر معلومات واضحة وصحيحة.			
3	تعلن عن آلية واضحة ونزيهة لتنفيذ إجراءات المساءلة.			
4	تعقد برامج وندوات توعوية لترسيخ المساءلة الذاتية لدى العاملين في مستوياتها الادارية المختلفة.			
5	تعلن عن نتائج إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية ونزاهة.			
6	تفصح عن إجراءات إدارية واضحة، ونزيهة في تنفيذ نتائج المساءلة.			

## ملحق (4): التصور المقترح في صورته الأولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة إب  
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية

قسم: الإدارة و اصول التربية

تخصص: إدارة وإشراف تربوي

العام الجامعي: 2021/2020

بيانات خاصة بالأستاذ المحكم

الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة:

### تحكيم تصور مقترح

المحترم

الدكتور/

تحية طيبة وبعد:

يهديكم الباحث أطيب التحايا ويتمنى لكم موفور الصحة، ويود اطلاعكم بأنه يعد بحثه الموسوم بـ: "تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية"، ويأتي هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث أداة من نوع استبانة في سياق اطلاع الباحث على الأدبيات والأبحاث والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، وبناءً على النتائج الميدانية التي توصل إليه البحث الحالي وما تمخض عنها من استنتاجات التي أظهرت أن واقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بشكل عام كان بدرجة ضعيفة؛ الأمر الذي يستدعي إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.

وقد تكون التصور المقترح بصورته الأولية من المحاور الآتية: مفهوم التصور المقترح، ومنطلقاته، وأهدافه، ومراحل إعدادة وخطواتها، وعناصره، ومتطلبات تطبيقه، وآليات تنفيذه، ومعوقات تطبيقه، ومقترحات معالجة معوقات تنفيذه. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وبحثية مشهود لها بين الأوساط العلمية والأكاديمية، فضلاً عن كونكم منارة للعلم والبحث العلمي، فإن الباحث يتشرف بأن تكون أحد الأساتذة الخبراء المحكمين، وهو على أمل تكرمكم بقراءة محاور التصور، وإبداء آرائكم حوله من حيث: مناسبة، وأهميته، وإمكانية تطبيقه، ومقترحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل بحسب ما ترونه مناسباً، حيث تعد استجابتكم مرتكزاً أساسياً في إعداد التصور المقترح، ومدى أهميته، ومناسبته لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وارتباطه بنتائج البحث الحالي. علماً بأن (نتيجة التحليل الإحصائي لواقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية مرفقة في نهاية التصور)

الباحث: فهد اسماعيل قايد علي أحمد الضراسي

[Fahadismail78@gmail.com](mailto:Fahadismail78@gmail.com)

771893880

مع قبول فائق التقدير والاحترام

## الجزء الثاني- محاور التصور المقترح:

يتضمن هذا الجزء محاور التصور المقترح الذي أعده الباحث في ضوء ماتم عرضه في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، وبناءً على النتائج الميدانية التي توصل إليه البحث الحالي وما تمخض عنها من استنتاجات، وتتمثل تلك المحاور بالآتي:

م	محاور التصور المقترح		التعديل المقترح
	رأي المحكم	رأي المحكم	
	مناسب	غير مناسب	
			<b>أولاً- مفهوم التصور المقترح:</b>
			رؤية مستقبلية تتضمن مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمثل مدخلاً للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة، والتي ينبغي ممارستها من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة إب؛ وهو ما يسهم في تحسين أدائها وتطويره.
			<b>ثانياً- منطلقات التصور المقترح:</b>
1			ديننا الإسلامي الحنيف الذي يحث على التميز في العمل والأداء بكل مناحي الحياة وتتجلى هذه المبادئ في القرآن الكريم والسنة النبوية.
2			صدور العديد من القوانين اليمنية التي تنص في مضمونها على إرساء مدخل الشفافية الإدارية ولعل أبرزها: القانون رقم (30) لسنة 2006م، بشأن إقرار الذمة المالية، والقانون رقم (39) لسنة 2006م، بشأن مكافحة الفساد، والقانون رقم (13) لسنة 2012م، بشأن الحصول على المعلومات.
3			تطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي يتطلب من الجامعات اليمنية تحسين وتطوير أدائها وتفعيل وظائفها وتغيير آلياتها الإدارية المتقدمة القائمة على البيروقراطية الإدارية، وبما يمكنها من استحداث آليات إدارية أخرى تؤدي إلى التحسين والتطوير في أدائها بصورة أفضل عما كانت عليه سابقاً.
4			التحديات المعاصرة فرضت على التعليم الجامعي أساليب وأنماط إدارية جديدة بما يتطلب إعادة النظر في مختلف مكوناته وعملياته الإدارية ووظائفه المختلفة والسعي نحو تحسينها وتطويرها وتجويدها.
5			التقارير الدولية ذات الصلة، ومنها: تقرير منظمة الشفافية الدولية (2019)، وتقرير البنك الدولي (2020) التي تؤكد في مجملها على أهمية تطبيق مدخل الشفافية الإدارية في مختلف مؤسسات المجتمع الخدمية والانتاجية، لاسيما المؤسسات التعليمية وفي طلبعتها الجامعات بغرض تطوير العمل الإداري والأكاديمي

م	محاوّر التصوّر المقترح	رأي المحكم		التعديل المقترح
		مناسب	غير مناسب	
	فيها.			
6	التوجهات العالمية وما قدمته من رؤى جديدة لتطوير وتحسين مستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات من خلال تطبيق مدخل الشفافية الإدارية.			
7	التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تشهدها الجمهورية اليمنية تتطلب ترسيخ الشفافية الإدارية في جميع المؤسسات التعليمية، وتحديدًا الجامعات بغرض تحسين أداء منتسبيها وتطويره بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.			
8	الرؤية المستقبلية لجامعة إب (2025)، وما تضمنته من محددات لتحسين مستوى أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بغرض تطور أدائها، والارتقاء بوظائفها.			
9	الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة -يد تحمي ويد تبني- للعام (2019)، التي وضعت مساحة واسعة لجهود مكافحة الفساد، وتطبيق الشفافية في مختلف المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية (الجامعات).			
10	توصيات البحوث والدراسات التي تناولت مدخل الشفافية الإدارية بوصفه معيارًا لتطوير الأداء الوظيفي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات على المستويين العربي والعالمي.			
11	نتائج البحث الحالي شكلت منطلقات أساسية في إعداد التصور المقترح من خلال إعادة صياغة تلك النتائج بصورة إجرائية مناسبة لتطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية بأبعاده المختلفة.			
<b>منطلقات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>				
<b>ثالثاً - أهداف التصور المقترح:</b>				
يهدف التصور المقترح إلى تقديم رؤية علمية لتطوير أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، من خلال تقديم آليات مناسبة لتفعيل ممارسة الشفافية الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم، بأبعاده المتمثلة ب: اللوائح والأنظمة، البيانات والمعلومات، والاتصال الإداري، والمشاركة في صناعة القرارات، وتقييم الأداء، المساءلة.				
<b>رابعاً - مراحل وخطوات إعداد التصور المقترح:</b>				
	تحديد مشكلة البحث وأهدافه، المنبثقة من الحاجة إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء جامعة إب، يراعي مواكبة الجامعة للتطورات			

م	محاور التصور المقترح	رأي المحكم	
		مناسب	غير مناسب
	العلمية والتكنولوجية المتسارعة، ويساعدها في حل مشكلاتها، والقيام بوظائفها الإدارية والأكاديمية بكفاءة وفاعلية، ويُحقق أهدافها التي وضعت من أجلها، لتصبح بعد ذلك قادرة على المنافسة محلياً، وإقليمياً، ودولياً.		
	مراجعة الأدبيات والبحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بالتصور المقترح.		
المرحلة الثانية	تحديد العناصر الرئيسية في التصور المقترح المتمثلة بأبعاد الشفافية الإدارية وهي: اللوائح والأنظمة، والبيانات والمعلومات، والاتصال الإداري، والمشاركة في صناعة القرار، وتقييم الأداء، والمساءلة الإدارية.		
	صياغة فقرات عناصر التصور المقترح، وفقاً للأدبيات والمصادر المشار إليها مسبقاً.		
المرحلة الثالثة	التحليل الإحصائي لفقرات تطوير الأداء وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث.		
	تشخيص واقع الأداء في جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.		
المرحلة الرابعة	صياغة التصور المقترح في صورته الأولية على شكل محاور؛ في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، ونتائج البحث الحالي.		
	عرض التصور المقترح على المشرف العلمي والمداولة حول ما تضمنه من محاور.		
	بعد إعداد التصور المقترح في صورته الأولية، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه من حيث: مناسبة أو غير مناسبة مكونات ومحتوى التصور المقترح، ومقترحاتهم للحذف أو الإضافة أو التعديل.		
	صياغة التصور المقترح بالصورة النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين، وعرضه على المشرف العلمي؛ لأخذ ملحوظاته النهائية عليه، ومن ثم اعتماده وتضمينه في الرسالة.		



م	محاوّر التصوّر المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية	
		غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة
2- البيانات والمعلومات					تتحقق الجامعة من صحة البيانات والمعلومات التي تقوم بجمعها ووضوحها.
					توظف الجامعة وسائل وأساليب حديثة في إدارة البيانات والمعلومات، وحمايتها من الاختراق والتلاعب.
					تنتهج الجامعة سياسة واضحة في إدارة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطتها الإدارية والأكاديمية.
					تفصح الجامعة عن بياناتها ومعلوماتها عبر وسائلها الإعلامية المختلفة.
					تتيح الجامعة لجميع العاملين، والباحثين والمختصين الدخول إلى قاعدة البيانات والمعلومات عبر موقعها الإلكتروني .
					تتيح الجامعة حرية الوصول إلى معلومات وعلائية تداولها وفقا لقانون حق الحصول على المعلومات.
					توفر الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، وواضحة، تربط الجامعة بوحداتها وكلياتها.
					تحدث الجامعة بياناتها ومعلوماتها دورياً وفق آليات علمية متنوعة.
<b>مؤشرات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					
3- الاتصال الإداري					تشجع الجامعة جميع العاملين على استخدام وسائل الاتصال والتواصل المناسبة.
					تتحرى الجامعة الدقة والوضوح في عمليات الاتصال والتواصل على مختلف مستوياتها الإدارية.
					تنتهج الجامعة سياسة واضحة لعملية الاتصال والتواصل التنظيمي بين المستويات الإدارية.
					ترد الجامعة على استفسارات العاملين عبر وسائل الاتصال المتنوعة بكل صراحة ووضوح.
					توفر الجامعة أساليب ووسائل متعددة، في عملية الاتصال والتواصل لتوضيح وتبسيط إجراءات تنفيذ وظائفها لجمهور المستفيدين.

م	محاوّر التصوّر المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية	
		غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة
	ترسم الجامعة خطوط اتصال واضحة بين المستويات التنظيمية في سياق هيكلها التنظيمي.				
	توفر الجامعة نظام اتصالات مفتوح ومرن بين الجامعة ومنتسبيها من جهة، وبينها وبين المجتمع الخارجي من جهة أخرى.				
	تهتم الجامعة بصيانة أجهزة وتقنيات قنوات الاتصال وتحديثها بشكل دوري وفق آلية واضحة.				
	تقدم الجامعة دورات تدريبية لمنتسبيها؛ لتزويدهم بمهارات الاتصال المختلفة، وفق معايير وإجراءات واضحة.				
<b>مؤشرات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					
	تصدر الجامعة قراراتها بوضوح استناداً إلى اللوائح المعلنة المنظمة للعمل.				
	تقدم الجامعة مبررات منطقية وموضوعية في عملية اتخاذ قراراتها.				
	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على قاعدة بيانات ومعلومات واضحة وشاملة.				
	تنشر الجامعة قراراتها الصادرة على مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية.				
	تلتزم الجامعة بالوضوح والمصادقية في كافة مراحل وخطوات صناعة قراراتها.				
	تتناقش الجامعة مع الجهات ذات العلاقة آليات ووسائل تنفيذ قراراتها.				
	تشرك الجامعة العاملين في جميع مراحل عملية صناعة القرار.				
	تعقد الجامعة لقاءات مفتوحة للاستفادة من آراء ومقترحات المستفيدين الخارجيين في عملية صناعة القرار.				
	تعن الجامعة عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض قراراتها.				
<b>مؤشرات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					

4- المشاركة في صناعة القرار

م	محاور التصور المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية	
		غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة
5- تقييم الأداء	تعلن الجامعة عن معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية.				
	تحدد الجامعة خطوات واضحة ومعلنة في عملية التقييم.				
	تفصح الجامعة عن إجراءاتها في معالجة جوانب القصور والضعف في مختلف أنشطتها الإدارية والأكاديمية.				
	تشارك الجامعة المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية التقييم				
	تعلن الجامعة عن نتائج تقييم أنشطتها الإدارية والأكاديمية على مختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية.				
	تتخذ الجامعة إجراءات إدارية واضحة ومعلنة في تنفيذ نتائج التقييم.				
<b>مؤشرات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					
6- المساءلة	تتم المساءلة الإدارية في الجامعة بناء على توفر معلومات واضحة وصحيحة.				
	تعلن الجامعة عن آلية واضحة ونزيهة لتنفيذ إجراءات المساءلة.				
	تجري الجامعة المساءلة الإدارية في ضوء نتائج التقييم المعلنة بما يتوافق مع لوائحها وأنظمتها.				
	تعلن الجامعة عن نتائج إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية ونزاهة.				
	تفصح الجامعة عن إجراءات إدارية واضحة، ونزيهة في تنفيذ نتائج المساءلة.				
	تعقد الجامعة برامج وندوات توعوية لترسيخ المساءلة الذاتية لدى العاملين في مستوياتها الإدارية المختلفة.				
	<b>سادساً- متطلبات تطبيق التصور المقترح:</b>				
1	تفعيل التشريعات والقوانين واللوائح بما يمكن القيادات الإدارية والأكاديمية من تطوير الأداء في ضوء مدخل الشفافية الإدارية.				

التعديل المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية		م	محاوّر التصور المقترح
	غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة		
					2	التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترح وتبنيه.
					3	تعديل القوانين والتشريعات التي تعوق تطبيق مدخل الشفافية الإدارية عن تحقيق أهدافها وغاياتها في تحسين مستوى الأداء وتطويره في مختلف المؤسسات.
					4	إنشاء وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي لجامعة إب تُعنى بمتابعة تطبيق الشفافية الإدارية في جميع الوحدات الإدارية التابعة للجامعة.
					5	توفر الإمكانيات المادية والبشرية لمساعدة الجامعة على تطبيق التصور المقترح.
					6	تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ التصور المقترح من خلال نشر ثقافة الشفافية الإدارية في الوسط الجامعي، وأهمية هذا المدخل في تحسين أداء الجامعة وتطوير وظائفها المختلفة.
					7	تنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب لتنمية ثقافة الشفافية الإدارية والحد من الفساد الإداري في الجامعات، وآلية ممارستها عملياً، بما يحقق وظائف الجامعة وأهدافها ويطور من أدائها.
					8	توفر قاعدة معلوماتية بغرض إتاحة المعلومات والبيانات التي تساعد في تطبيق الشفافية الإدارية، كإصدار كتاب يتضمن البيانات والمعلومات الخاصة للجامعة مثل: الموازنة العامة والإيرادات وآليات التعيين والترقيات في الوظائف الإدارية والأكاديمية وغيرها من المعلومات المهمة.
					9	توفر دليل يوضح كافة مجالات الشفافية الإدارية ومعاييرها، وكيفية تطبيقها في الجامعة من قبل جميع العاملين والقيادات الأكاديمية الإدارية.
					10	الاهتمام بالإدارة الإلكترونية لتفعيل الشفافية الإدارية، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يُتخذ من سياسات وتشريعات في الجامعة.

م	محاور التصور المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية	
		غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة
11	عقد ورش عمل متخصصة يشارك فيها الخبراء والمختصون في الجامعات اليمنية لمناقشة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة إب، ووضع آليات مناسبة لتفعيل ممارستها كواقع وظيفي رسمي.				
12	صرف مكافآت وحوافز مالية للقيادات الأكاديمية والإدارية بصورة تتناسب مع جهودهم المبذول في تطبيق الشفافية الإدارية في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم.				
13	توفير نظام معلومات متكامل وقاعدة بيانات محدثة، وأنظمة اتصالات متطورة لدعم عملية تطبيق الشفافية الإدارية ومتابعة الأداء.				
<b>متطلبات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					
<b>سابعاً-الجهات المعنية بتنفيذ التصور المقترح:</b>					
1	المجلس الأعلى للتعليم العالي.				
2	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية.				
3	جامعة إب.				
<b>جهات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>					
<b>ثامناً- آلية تنفيذ التصور المقترح:</b>					
1	وجود رغبة حقيقية لدى قيادة جامعة إب في ممارسة الشفافية الإدارية، بجميع تعاملاتها الإدارية والأكاديمية.				
2	عقد لقاءات بين الباحث وقيادة جامعة إب لمناقشة التصور المقترح بمكوناته المختلفة والاستفادة من آرائهم المطروحة لإثراء التصور والاتفاق على وضعه محل التنفيذ.				

التعديل المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية		م	محاوّر التصور المقترح
	غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة		
					3	عقد ندوة علمية في رحاب جامعة إب يشارك فيها الباحث مع المختصين والخبراء والقيادات الأكاديمية والإدارية في استعراض مكونات التصور المقترح وأهميته وآليات تطبيقه.
					4	تبنى التصور المقترح من قبل الجهات المعنية سابقة الذكر والاستفادة منها في تعزيز ممارسة الشفافية الإدارية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب بغرض تطوير أداء الجامعة وتحقيق أهدافها.
					5	ترجمة التصور المقترح إلى برامج تدريبية شاملة لجميع عناصر الشفافية الإدارية: اللوائح والأنظمة، البيانات والمعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في صنع القرار، التقييم، المساءلة الإدارية.
					6	تنفيذ دورات تدريبية لجميع القيادات الأكاديمية والإدارية حول ما تضمنه هذا التصور.
					7	إلزام القيادات الأكاديمية والإدارية على الالتحاق بالبرامج التدريبية المنبثقة من التصور المقترح لتعزيز ممارسة الشفافية الإدارية في مجالاتها المختلفة في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم الأكاديمية والإدارية.
					8	تكوين لجنة مشرفة على تطبيق التصور المقترح وفق الخطة الزمنية المرسومة مسبقاً ورفع تقارير مستمرة عن طبيعة مستوى الإنجاز للجهات العليا في الجامعة.
					9	توفير الإمكانيات المالية والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح.
					10	صرف حوافز ومكافآت مالية للمشاركين في البرامج التدريبية.
					11	توفير نظام معلومات متكامل وقاعدة بيانات محدثة وأنظمة اتصالات متطورة لدعم عملية تطبيق الشفافية الإدارية ومتابعة الأداء.
					12	التركيز على التقييم المستمر لفاعلية هذا التصور المقترح من خلال آراء القيادات الأكاديمية والإدارية عبر استبانات التقييم؛ للحصول على تغذية راجعة تفيد في تعزيز الإيجابيات وتدعيمها، ومعالجة جوانب

التعديل المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية		م	محاوّر التصوّر المقترح
	غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة		
						القصور، وتذليل العقبات التي تصادف العاملين في تطبيقه، بما يسهم في تطوير هذا التصور وتجويد فاعليته.
					13	إجراء عملية تقييم داخلي من قبل فريق الجودة بالجامعة بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن ستة أشهر لأداء القيادة الأكاديمية والإدارية بجامعة إب لمعرفة مدى الاستفادة من التصور المقترح في ممارسة الشفافية الإدارية في أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم.
<b>آليات أخرى أو ملاحظات ترون إضافتها:</b>						
<b>تاسعاً - معوقات تطبيق التصور المقترح:</b>						
						غياب الإرادة السياسية لدى الجهات العليا في الدولة في تطبيق مدخل الشفافية الإدارية في المؤسسات الرسمية، والجامعات تحديداً.
					2	ضعف رغبة القيادات العليا في جامعة إب في تطبيق وممارسة الشفافية الإدارية خوفاً من أنها تقلل من الصلاحيات والمركزية التي يمارسونها.
					3	ضعف تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب على الأساليب والإجراءات المناسبة لتطبيق وممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في كافة الإدارات والوحدات الإدارية التابعة للجامعة.
					4	قلة الدعم المالي المخصص لتفعيل ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة نتيجة لانقطاع مخصصاتها المعتمدة من قبل وزارة المالية، بسبب الحروب والصراعات الجارية في البلاد؛ وهو ما قد يحول دون تحقيق نتائج إيجابية في مجال تطبيق الشفافية الإدارية.
					5	مقاومة بعض القيادات الجامعية لبعض اللوائح والقوانين الحديثة التي قد تحد من صلاحياتهم الإدارية.
					6	انخفاض مستوى الوعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية في تحسين وتطوير أدائهم.
					7	قلة اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب بتطوير أدائهم بما يحقق الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة.

م	محاوّر التصوّر المقترح	إمكانية التطبيق		الأهمية	
		غير ممكنة التطبيق	ممكنة التطبيق	غير مهمة	مهمة
8	جمود التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لأنشطة الجامعة التي قد تعيق القيادات الأكاديمية والإدارية عن القيام بالصلاحيات الممنوحة لهم في ظل تطبيق الشفافية الإدارية.				
معوقات أخرى أو ملاحظات تقترحون إضافتها:					
عاشراً - المقترحات لمعالجة معوقات تنفيذ التصور المقترح:					
1	توفر إرادة سياسة لدى الجهات الرسمية العليا للدولة بتفعيل الشفافية الإدارية.				
2	وضع خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.				
3	تعميق الوعي بممارسة الشفافية الإدارية لدى القيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي وإطلاعهم على التجارب العالمية لتأكيد وتعزيز ممارسة الشفافية الإدارية.				
4	رصد جائزة سنوية للمؤسسات التعليمية الجامعية الأكثر شفافية.				
5	سن القوانين والتشريعات التي تلزم الجامعات بانتهاج الشفافية في كل عملياتهم الإدارية والأكاديمية.				
6	تخصيص جزء من الموارد المالية الذاتية للجامعة لدعم تطبيق التصور المقترح.				
7	تعديل القوانين والتشريعات التي قد تعيق تطبيق مدخل الشفافية الإدارية عن تحقيق أهدافها وغاياتها في تحسين مستوى الأداء تطويره في مختلف المؤسسات.				
مقترحات أخرى أو ملاحظات تقترحون إضافتها:					

مناسبة تدرج محاور ومكونات التصور المقترح	مناسب	<input type="checkbox"/>	غير مناسب	<input type="checkbox"/>
ملاحظات أو اقتراحات:				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع أداء جامعة إب في ضوء مدخل الشفافية الإدارية لكل مجال على حدة ولفقرات مجالات الاستبانة بشكل عام.

رقم المجال	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجالات وفقاً لقيمة متوسطها الحسابي	درجة الممارسة
1	اللوائح والأنظمة	1.53	0.43	1	ضعيفة
2	البيانات والمعلومات	1.47	0.35	2	ضعيفة
4	المشاركة في صناعة القرار	1.44	0.35	3	ضعيفة
3	الاتصال الإداري	1.38	0.34	4	ضعيفة
6	المساءلة الإدارية	1.35	0.40	5	ضعيفة
5	تقييم الاداء	1.32	0.37	6	ضعيفة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (العام)		1.42	0.31	ضعيفة	

## ملحق (5) قائمة بأسماء المحكمين للتصور المقترح

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أحمد غالب الهبوب	أستاذ	أصول التربية	مجلس الاعتماد الأكاديمي
2	يحيى منصور بشر	أستاذ	تخطيط استراتيجي واقتصاديات التعليم	جامعة إب
3	عبد الله علي النجار	أستاذ مشارك	إدارة وإشراف تربوي	جامعة صنعاء
4	محمد احمد القواس	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة إب
5	خليل الخطيب	أستاذ مساعد	إدارة تعليم عالي	وزارة التعليم العالي
6	زيد محمد فحطان النقيب	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة عدن
7	سماح علي الكميم	أستاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	جامعة تعز
8	طاهر محمد حجر	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة إب

## Abstract

The current research aimed to prepare a proposed Conception for developing performance of Ibb University in accordance approach with administrative transparency, and to achieve this, the researcher deliberately revealed the reality of the practice of Ibb University leaders' dimensions of administrative transparency while performing their tasks and functions from the point of view of the research sample members, in order to determine the reality of real performance. and In the context of preparing the research, the researcher used the descriptive methodology, and a closed questionnaire to collect data and information, which was built according to the scientific methodological steps. After verifying its validity and reliability, it was applied to a stratified random sample consisting of (236) individuals, including (95) individuals from the academic job category, and (141) individuals from the administrative job category.

To treat the data statistically, the researcher used the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) to analyze his research data, which are represented by the following statistical methods: Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, arithmetic averages and standard deviations, T-test for two independent samples, Mann-Whitney test (U - test) for two independent samples, one-way analysis of variance (F-test), and least significant difference (LSD).

The statistical analysis process has resulted in a number of results, the most important of which are: There is a weakness in the actual practice of performance at Ibb University in light of the approach to administrative transparency at the level of the tool areas in general and at the level of each area of transparency separately.

The research concluded with the development of a proposed conception for the development of the performance of Ibb University in accordance with approach administrative transparency, and it may be from an integrated system of policies and mutual relations based on the dimensions of administrative transparency, so that it takes into account the university's keeping pace with the accelerating scientific and technological developments, and helps it solve its problems, and perform its administrative and academic functions efficiently and effectiveness, and achieves its objectives for which it was set, to become then able to compete locally, regionally, and internationally.

In light of the findings of the research, the researcher recommended a number of recommendations, most notably: the adoption by the university of the approach to administrative transparency, through a procedural plan that enhances the policy of clarity and disclosure for all its administrative and academic dealings, and the need for the university to involve the relevant authorities in the decision-making process related to its administrative and academic activities.

**Republic of Yemen**  
**Ministry of Higher Education & Scientific**  
**Research**  
**Ibb University**  
**Vice of Higher Studies & Scientific Research**  
**Faculty of Education**  
**The Department of Foundations & Educational**  
**Administration**



---

**A proposed Conception for developing the performance of the**  
**University Ibb InThe light of Administrative transparency**  
**Approach**

A Thesis submitted to the Department of Foundations and Education Administration  
- Faculty of Education - Ibb University as a partial Fulfillment of the requirements  
for Degree a master in education Specialization: Educational Administration and  
Supervising

Prepared by:

**Fahd Esmael Kaied Ali Ahmed Al Darasi**

Supervised by:

**Prof. Mohmmmed Ahmed Lutf Algawfi**

Vice President for Academic Affairs –Ex-Dean of Faculty of Education - Al-Nadirah

Prof. of Educational Administration and supervising

**Dhul–Qidah 1442**

**June 2021**

