

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية فرع علم النفس



مذكرة ماستر

علوم انسانية واجتماعية
علم النفس
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:
ليلى خمخام بدر الدين غول
يوم: 20/06/2023

الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة
نظر الاساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر - بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيس	أ. مح أ بسكرة	يوسف جوادي
مقرر	أ. مح ب بسكرة	العضو 2
مناقش	أ. مح أ بسكرة	العضو 3

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إعداد هذا العمل المثلث "بمذكرة تخرجنا".

نقدم جزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف "جوادي يوسف" حفظه الله لقبوله الإشراف على هذا العمل وحسن توجيهه ومتابعته لنا في كل خطوات عملنا، فمهما تقدمنا له بالشكر فلن نوفيه قدر ذرة من جميله وإحسانه حفظه الله وأنار طريقه بمزيد من العلم والمعرفة.

وشكر خاص للبروفيسور "حليلو نبيل" الذي كان لنا خير ووجيه وسند حفظه الله. كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم في إتمام عملنا ولو بدعاء، شاكرين لهم حسن التوجيه والإهتمام بكل جوانب عملنا.

كما نشكر كل الأسرة الجامعية من أساتذة وموظفين وبالخصوص ليندة ووليد موظفي مصلحة التدريس، وطلبة تشاركنا معهم طيلة مسيرتنا الدراسية متمنين من الله دوام المحبة والصحة والهناء.

بدر الدين نول ليلى خمضاء-

الإهداء

لحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدامهما نورا لدربي ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من إخوة وأخوات وجدتي وأخوالي وإلى رفاقي وإلى كل قسم علم النفس وجميع دفعة 2023 جامعة محمد خيضر بسكرة وإلى كل من ساندني في مسيرتي الدراسية واختص بالذكر مشرفي الأستاذ د/ جوادي يوسف الذي لم يبخل علينا فيما آتاه الله من علم وسهر على نجاحنا وكل الأساتذة الذين درسوني خلال مسيرتي الجامعية وإلى السيد عبد الكريم بالحاج مدير قسم الموارد البشرية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ومسهم قلبي

ليلى خمخام

بدر الدين غول

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح العلاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين وذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي للدراسة تمثل في:

-ما لعلاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟

وقد تم اختيار أداة الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين واستخدام المنهج الوصفي كونه الأنسب للدراسة الحالية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

-وجود علاقة بين الشفافية الإدارية وعدالة التوزيعات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

-وجود علاقة بين الشفافية الإدارية و عدالة الإجراءات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

-وجود علاقة بين الشفافية الإدارية وعدالة التعاملات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

الكلمات المفتاحية: شفافية، عدالة تنظيمية، الفساد النزاهة، الإدارة.

Studysummary

The current study aimed to clarify the relationship between administrative transparency and organizational justice from the point of view of university professors, by asking a basic question for the study represented in:

- What is the relationship between administrative transparency and organizational justice from the point of view of university professors?

The questionnaire was chosen to collect data from the respondents and use the descriptive approach because it is most appropriate for the current study. The study reached the following results:

The existence of a relationship between administration and justice from the point of view of university professors.

The existence of an administrative relationship between Eben and the fairness of distributions from the viewpoint of university professors.

- The existence of a relationship between the existence of the academy and the fairness of the procedures from the point of view of university professors.

The existence of an administrative relationship and the fairness of dealings from the point of view of university professors.

Keywords: transparency, organizational justice, corruption, integrity, management.

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
١	فهرس المحتويات
١	قائمة الجداول
٧	قائمة الأشكال
١	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
18	1. اشكالية الدراسة
19	2. فرضيات الدراسة
19	3. أهمية الدراسة
20	4. أهداف الدراسة
20	5. حدود الدراسة
21	6. الدراسات السابقة
22	7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:
الفصل الثاني: الشفافية الادارية	
32	تمهيد

32	1- تعريف الشفافية الادارية
35	2- التطور التاريخي لمصطلح الشفافية الادارية
37	3- أهمية الشفافية الادارية
38	4- اهداف الشفافية الإدارية
40	5- عناصر الشفافية الادارية
43	6- انواع الشفافية الادارية
46	7- مستويات الشفافية الإدارية
47	8- مبادئ وأسس الشفافية الإدارية
50	9- ابعاد الشفافية الادارية
54	10- معيقات تحقيق الشفافية
56	خلاصة
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية	
58	تمهيد
58	1- مفهوم العدالة التنظيمية
59	2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية
60	3- أهمية العدالة التنظيمية
16	4- أبعاد العدالة التنظيمية

65	5- مبادئ العدالة التنظيمية
66	6- العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية
66	7- نظريات العدالة التنظيمية
67	8- الآثار الناجمة عن العدالة التنظيمية
69	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
72	1. منهج الدراسة
72	2. حدود الدراسة
72	3. مجتمع الدراسة
72	4. عينة الدراسة
72	5. أدوات الدراسة
77	6. أدوات الدراسة
81	7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
84	01: عرض نتائج الدراسة
84	1.1. عرض نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة
84	2.1. عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
85	3.1. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
86	4.1. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
87	02: مناقشة نتائج الدراسة

87	1.2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة
90	2.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
91	3.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
92	4.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
96	4- خاتمة
97	5- التوصيات
100	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	مبادئ الشفافية الإدارية	(01)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(03)
75	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(04)
76	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(05)
79	قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ إستبيان العدالة التنظيمية	(06)
79	قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ إستبيان الشفافية الإدارية	(07)
84	العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية	(08)
85	العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية	(09)
86	العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة الاجرائية	(10)
87	العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية	(11)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(01)
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(02)
75	توزيع عينة الدراسة حسب لمؤهل العلمي	(03)
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(04)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين	(01)
105	الإستبيان في صورته الأولية	(02)
109	الإستبيان في صورته النهائية	(03)
113	SPSS مخرجات برنامج	(04)

مقدمة

تعد المؤسسات الجامعية المحرك والركيزة الأساسي لقيام الدول العظمى ولتكون المورد البشري الفعال والكفؤ لتحقيق التقدم والنمو في شتى المجالات كونها الشريك الأساسي في تخطيط النمو والتنمية والتقدم في أي بلد وهذا ما يتطلب توفر عدة أسس ومبادئ (الانفتاح، الوضوح، الديموقراطية، ...)، وهذا يندرج تحت مسمى الشفافية الإدارية، وأيضا تبني نهج العدالة بكل ابعادها. فالشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية هما مفهومان ارتبطا بنجاح وفعالية المؤسسات والمنظمات عامة والجامعة بصفة خاصة. وتعتبر الشفافية الإدارية مبدأً أساسياً يتعلق بكشف ومشاركة المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات وتنفيذها بطريقة تكون مفهومة ومفتوحة للجميع، وعرفها (الخرابشة 1997) بأنها: " وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعتها ووضوح لغتها ومرورها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها" (الفالوجي، 2014، ص 13)، بينما تشير العدالة التنظيمية إلى توزيع الموارد والفرص بطريقة عادلة داخل المؤسسة أو المنظمة، ويعرفها الفهداوي والقطاونة على أنها " قيمة مهمة وإحساس وادراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. (حساني، 2016، ص 19)

شهد القرن الحادي والعشرين تحولات واضحة في شفافية المؤسسات على المستويات القومية والعالمية، حيث أخذت على المستوى الدولي الأهمية بالغة واخذت بالانتشار والظهور، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل معها في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير الشديد والسريع وهذه التغيرات لم تكن سوى نتيجة لتغيرات حدثت في أطر ضيقة أي داخل المؤسسات نفسها، حيث توفر الشفافية فرصاً لإثبات الذات في مجالات المعرفة المختلفة.

وأيضا تعمل على تكريس مبدأ تمكين العاملين تمكن القيادات تبسيط الاعمال واهم من ذلك محاربة الفساد الاداري بكل أنواعه وتعزز الشفافية الإدارية العلاقة بين الجهات المختلفة داخل المنظمة، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو أصحاب مصلحة آخرين. من خلال توفير المعلومات والبيانات المتاحة للعموم، يتمكن الأفراد من فهم ومراقبة كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها. يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة والشفافية وتحقيق المساءلة داخل المنظمة. فعندما يكون هناك نظام شفاف ومفتوح، يكون من الممكن للأفراد تقييم القرارات والعمليات بناءً على معايير محددة والتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.

من ناحية أخرى، العدالة التنظيمية تعزز المساواة والعدل داخل المؤسسة. يشعر الأفراد بالعدالة التنظيمية عندما يرون أن القوانين والسياسات المطبقة تعاملهم بطريقة متساوية وعادلة، وعندما يتلقون المكافآت والفرص بناءً على قدراتهم وإسهاماتهم الحقيقية. إن العدالة التنظيمية تعزز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي وتنمي الثقة وتقوم بتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أعلى وتحقيق أهدافهم تماشياً مع أهداف المنظمة.

مقدمة

ولقد اقتضت هذي الدراسة ان تتدرج في أربع فصول الفصل منهجي وفصلين لدراسة النظرية وفصل لدراسة التطبيقية، وتناول كل منها ما يلي:

الفصل الأول: احتوى هذا الفصل على تمهيد واشكالية الدراسة تساؤلات الدراسة أهداف الدراسة أهمية الدراسة فرضيات الدراسة حدود الدراسة الدراسات السابقة والتعقيب عليها مصطلحات ومفاهيم الدراسة **الفصل الثاني:** سنحاول التعرف فيه على الشفافية الإدارية وهذا من خلال ذكر تعريفات الشفافية الإدارية وأهميتها على الصعيد الشخصي والاداري والتطور التاريخي لمفهوم الشفافية في الإدارة وأهدافها، مع ذكر عناصرها وأنواعها ومستوياتها، كما سنفصل في أسس ومبادئ ترسيخ الشفافية وأبعادها وأخيرا وليس آخرا المعوقات التي تحول بين تطبيقها.

الفصل الثالث: سيتناول هذا الفصل مفهوم العدالة التنظيمية وهذا من خلال التطرق الى تعريف الباحثين للعدالة التنظيمية والتطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها والتطرق بالتفصيل لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والعدالة التقييمية وعدالة التعاملات وعدالة المعلومات) وأيضا سنذكر المبادئ والعوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية وأخيرا وليس آخرا النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

الفصل الرابع: ويشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت في التعريف بمجتمع الدراسة حدود الدراسة، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

وفي الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التطبيقية والإجابة على التساؤلات وتحديد نتائج الدراسة .

الجانب النظري



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. اشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. حدود الدراسة

6. الدراسات السابقة

7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة



1. إشكالية الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع التي حظيت بالكثير من الاهتمام والتي شغلت بال الكثير من الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري والتنظيمي، وهذا ما تحتويه من أهمية بالغة في تحقيق التوازن بين عناصر التنظيم وكذا بين أهداف العامل وأهداف المنظمة وخلق الروح الإيجابية وثقافة التنظيمية تخدم أغراض المنظمة وتحقق رضا العاملين والدفع بالمنظمة نحو الاستمرارية والتطور والإبداع. وهناك العديد من العوامل التي تساهم في إرساء مظاهر العدالة التنظيمية كالثقة و الاتصال التنظيمي الفعال وغيرها من ونختص بالذكر الشفافية الإدارية حيث أنها تعتبر من أهم المداخل الإدارية التي يمكنها التعامل مع النمو والتغيرات المتسارعة واحتواء التطور الحاصل والمستمر وتساعد على خلق جو من التوافق والثقة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وأصحاب العمل حيث تتجلى أهمية الشفافية الإدارية في تعزيز الولاء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم وإيضاح مسؤولياتهم وحقوقهم اتجاه المنظمة مما ينتج عنه زيادة في أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم فغياب الوضوح والشفافية في التشريعات والقوانين ينجر عنه الكثير من المشاكل كأن يأخذ العامل على عاتقه تفسير القوانين كما يراها مناسبة وبما يخدم مصالحه وأكثر من ذلك انتشار الفساد الإداري. ولهذا تعمل الشفافية على تجنب العمل بالمصالح وتجنب الارتباك والفوضى وتسهيل عملية التقييم. تعد مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة الحلقة المجتمعية الأكثر عرضة واستجابة لمتطلبات التطور والنمو الحاصل في شتى المجالات وهذا ما شكل لها العديد من التحديات، ما دفع الإدارة الجامعية إلى البحث عن حلول أكثر مرونة وعصرية وشمولية ونظرا لأهمية العنصر البشري في هذه المؤسسات فإن ممارسة الشفافية الإدارية بكل أبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية القرارات، شفافية تقديم الخدمات ونكافؤ الفرص، شفافية المسائلة وشفافية تقييم الأداء) تعتبر أنموذجا ممتازا للمؤسسة الجامعية إذ ما أحسن تطبيقه لضمان الارتقاء بمستوى خدمة العاملين والطلبة إلى مستويات أفضل وكذا ضمان جودة مخرجاتها وباعتبار أن الأستاذ الجامعي جزء من هذا التنظيم وعنصر هام لا يمكن الاستغناء عنه في سير المنظومة الجامعية سواء من ناحية التدريس أو البحث والتطوير لهذا فكان لزاما على الإدارة الجامعية أن تكون أكثر تفتحا و وضوحا في تعاملها مع القوانين والتشريعات تقييم الأداء وهذا لتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة التنظيمية بكل أبعادها (الاجرائية، التوزيعية، المعلومات والمعاملات) .

ونظرا لقلّة الدراسات التي ناقشت علاقة الشفافية الادارية بالعدالة التنظيمية وفي ضوء اهمية الموضوع في الجامعة تولدت لدينا الرغبة في التعرف على علاقة الشفافية الادارية بالعدالة التنظيمية ومدى مساهمة تطبيق الشفافية داخل الجامعة في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي، ولتعرف على العلاقة بينهما من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1/ هل توجد علاقة ارتباطية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين؟

2/ هل توجد علاقة ارتباطية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟

3/ هل توجد علاقة ارتباطية بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟

2. فرضيات الدراسة:

2.1. الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

2.2. الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية وعدالة التوزيعات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية والعدالة الإجراءات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- توجد علاقة ارتباطية بين ذات دلالة احصائية الشفافية الإدارية وعدالة التعاملات من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

3. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال موضوعها الذي يسלט الضوء على موضوع الشفافية الإدارية و
- علاقتها العدالة التنظيمية ومن خلال ما يقدمه من خدمة للإدارة الجامعية و سنوضح أهميتها في
النقاط التالية:

- إثراء التراث الأدبي من خلال التعريف بماهية الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية واللجوء اليها كمرجع لدراسات المستقبلية.
- إبراز دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.
- تقديم توصيات تساهم في ترشيد الإدارة الجامعية ومكافحة كل مظاهر الفساد وتكريس مظاهر العدالة وكسب ولاء العاملين.
- تمدنا الدراسة الميدانية بانطباعات أوسع واشمل عن واقع الشفافية الإدارية داخل الجامعة ومدى تأثيرها على أداء العمال.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- معرفة العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة التوزيع.
- اكتشاف طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والعدالة الإجراءات.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية وعدالة التعاملات.
- توضيح أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية

5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1.1.5 تعريف الاجرائي للشفافية الإدارية:

عرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموعة من الصفات التي يجب على إدارة الجامعة أن تتحلى بها ويجب أن تتوفر في مسؤوليها تجاه الأساتذة، والتي تتضمن الإفصاح والوضوح التام للتشريعات والتعليمات

والقوانين والأنظمة الداخلية والمشاركة في صنع القرارات والكشف عن المعلومات التي لا تؤدي بالإضرار بالجامعة، وتجنب سياسة الغموض والسرية، مما يضمن حقوقهم وبيث في أنفسهم الطمأنينة الارتياح في أداء عملهم وتحفيزهم لإنجاز أعمالهم على أكمل وجه .

2.5. التعريف الاجرائي للعدالة التنظيمية:

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الأستاذ والمسؤولين في جامعة محمد خيضر بسكرة، وتجسيد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الأساتذة تجاه المؤسسة الجامعية التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

6. الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالشفافية الإدارية:

- هدفت دراسة (حرب، 2011) بعنوان واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير) إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية

وابرزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات، العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل، كما ينبغي أن تعمل الجامعة بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات المحيطة.

- دراسة (احمد سعد 2018) بعنوان الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع جامعات وهي جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة، وجامعة الإسراء، وجامعة البتراء وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع وكان عددهم (269) عضو هيئة تدريس. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة. كما وطورت استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والثانية لقياس درجة الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وتم التحقق من صدق وثبات الأداتين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36) وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً وأن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.40)، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأداتين، وكما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الشفافية الإدارية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والرتبة الأكاديمية ولصالح فئة "أستاذ"، وتخصص الكلية لصالح الكليات الإنسانية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكان لصالح فئة "أستاذ"، ومتغير تخصص الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس. أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها العمل على تعميق وزيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية لدى الكوادر الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية كذلك زيادة مستوى الثقة التنظيمية عن طريق تدريبهم على مفهوم الشفافية الإدارية وإطلاعهم على التجارب العالمية لتأكيد ممارسة الشفافية لدى جميع العاملين في الجامعات والتخلص من بعض القيم الإجتماعية المغلوطة كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأردنية الحكومية.

- دراسة (الفالوجي، 2014) بعنوان الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية - جوال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلية (جوال) في قطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين بين أبعاد الشفافية الإدارية والمتمثلة في " نظم المعلومات الإدارية ، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية ، المشاركة الإدارية ، الإجراءات واللوائح ، التعيينات والحوافز " وعلاقتها بالأداء الوظيفي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة 180 موظفاً إدارياً ما بين مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة ، إداري أول ، إداري . واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 180 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 150 استبانة بنسبة 83.3%.

وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات الشفافية الإدارية متوفرة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) في قطاع غزة بنسبة 72.33%، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأداء الموظفين، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في شركة جوال مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف، الاستمرار في تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور مهم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وضع آليات منهجية وموضوعية واضحة للمساءلة الإدارية ومساءلة الموظفين دون تمييز في حال وجود أخطاء إدارية، العمل على تشجيع الموظفين على المشاركة في رسم السياسات المستقبلية واتخاذ القرارات مما يعزز من ولائهم وانتمائهم الذي بدوره يساعد على تحقيق الاهداف، عمل اجتماعات دورية مع الموظفين يتم من خلالها مناقشة عوائل العمل ووضع يعزز من ولائهم وانتمائهم والذي بدوره يساعد على تحقيق الأهداف الحلول المناسبة لتعزيز مبدأ المشاركة.

دراسة (البدري كمال سليمان 2020) بعنوان تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان -ورقة علمية- وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور

الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بالجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستبانة تكونت من ستة محاور، تم تطبيقها على عينة ممثلة من العاملين بجامعة أسوان للتعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (232) من مجموع (1114) فرداً يمثلون العينة الأصلية أي ما نسبته 20% من العينة الأصلية.

وأظهرت نتائج الدراسة

أن هناك قصوراً واضحاً في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين، والذي انعكس بدوره على تحقيق العدالة التنظيمية.

اتضح أن الجامعة تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية.

كما أن الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم السابق.

ان هناك غياب لعملية تقييم أدائها من قبل المعنيين، وتتعهد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات.

أن هناك قصوراً في ممارسة الجامعة للإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات، وأنها تتخذ طريقة تتطرف بها عن الأسلوب العلمي لاتخاذها في ضوء معلومات دقيقة، وغياب إشراك العاملين فيها.

كما أظهرت النتائج أن درجة التزام إدارة الجامعة بالعدالة في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم ضعيفة، ولا تحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين بالشكل الكافي.

وسعيًا لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية؛ فإن الباحثة قامت بإعداد تصور مقترح يهدف إلى تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بجامعة أسوان لتوفير بيئة مناسبة لرفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

هدفت دراسة (الراجحي 2010) بعنوان الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الى:

- التعرف على علاقة الشفافية بمستوى الثقة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية مقارنةً بكلية الملك خالد العسكرية من وجهة نظر العاملين فيهما، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (الضباط والمدنيين) في كلية الملك خالد العسكرية وكلية الملك فهد الأمنية، وعددهم (1138)، وتم أخذ عينة عشوائية تناسبية قوامها (458). و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، حيث اعتمد على استبانة مطورة من إعداد رولينز (Rawlins, 2008).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (3,91 من 5) وهذا يعني أن الشفافية مطبقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط (3,339 من 5) وهذا يعني أن الثقة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين معرفة العاملين لواقع تطبيق الشفافية بأبعادها من جهة، ومعرفتهم لواقع الثقة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسائل تعزيز الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط (4,09 من 5) وهذا يدل على إدراك العاملين لأهمية وسائل تعزيز الثقة التنظيمية وتوفرها في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

أهم التوصيات الدراسة:

. التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح والنزاهة والشفافية، العمل على أن يكون للكليات العسكرية رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات العمل على وضع سياسات وإجراءات إدارية واضحة بالكليات العسكرية، العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في العمل بالكليات العسكرية، الاستفادة من التصور المقترح من قبل الباحث لرفع درجة الشفافية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الأمنية، رصد جائزة سنوية تمنح للإدارة الأكثر شفافية داخل المنظمات الأكاديمية الأمنية.

التعقيب على الدراسات السابقة لشفافية الإدارة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، كما اختلفت الدراسات في تناولها للشفافية الإدارية، فمنها من تناول مفردات الدراسة بشكل منفرد كتلك الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية و أبعادها، وكذلك الدراسات التي تناولت علاقة الشفافية الإدارية بالمساءلة الإدارية، علاقة الشفافية الإدارية بالأمراض التنظيمية، وهناك بعض الدراسات التي ربطت موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية للحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية كما ارتبطت هذه الدراسة بالدراسات السابقة في عينة و التي كانت مؤسسات التعليم العالي و الجامعات، فيما قلت او كادت تنعدم الدراسات التي ربطت الشفافية الإدارية بالعدالة التنظيمية وهو ما يشير إلى افتقار أدبيات البحوث النفسية و الاجتماعية إلى تناول متغيرات الدراسة حدود علم الباحثان و هذا ما يميز هذه الدراسة (الشفافية الإدارية و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي) عن الدراسات الأخرى ضمن إطار الموضوعات المستجدة والمعاصرة في الدراسات النفسية والاجتماعية، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار البحث للوصول لأفضل النتائج والتوصيات هذا وقد استخدمت الدراسات السابقة أساليب متعددة لكشف الممارسات الدالة على الشفافية في بيئات العمل المختلفة ومنها الاستبانة والمقابلة الشخصية والرجوع إلى الأدبيات المختلفة ومصادر المعرفة المتنوعة، فيما اتفقت جل الدراسات السابقة على استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

دراسة (مراد رمزي خرموش 2013، 2014) بعنوان دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

هدفت الدراسة الى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام من خلال التعرف على رؤية العاملين ومفهومهم الحقيقي للعدالة، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على العاملين

(العمال + إدارات) الذين سيق أن عملوا بالقطاع الصناعي الخاص. حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS. (Version 17).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

▪ إن للعدالة التنظيمية دورا كبيرا في حراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام وبالتحديد لكل بعد من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات دورا كبيرا في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. هدفت الدراسة (أسامة عبد الكريم هزى 2015)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة من محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية إلى تقديم معالم نظرية للمهتمين وخاصة لإدارة الموارد البشرية في قطاع التأمين الخاص موضع الدراسة، كما تناولت الكشف عن النماذج الأكثر موثوقية وصدقا لبيئة العمل السورية فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة لقياس كل من العدالة التنظيمية وأنواعها.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من انسب المناهج في دراسة الظاهرة، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات اللازمة، حيث لأطبقت الدراسة على جميع موظفي شركات التأمين الخاصة بنوعيتها الإسلامي والتقليدي العاملة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية حيث بلغ عددهم (559) موظفا موزعين على جميع الإدارات الرئيسية لتلك الشركات وفروعها في محافظة دمشق والبالغة 12 شركة تأمين خاصة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من شأنها:

أن تكشف الستار عن أهم المتغيرات المستقلة موضع اهتمام والتي تؤثر في سلوكيات المواطن التنظيمية اتجاه كل من الفرد والمنظمة وقدمت مجموعة من الحلول لإدارة الموارد البشرية في قطاع التأمين الخاص في الجمهورية العربية السورية وذلك يهدف الى مواجهة التحدي في تحفيز سلوكيات المواطن التنظيمية الداعمة للفرد والمنظمة.

إن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظماتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه زملائهم بالآخرين.

تؤدي ادراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقة في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظماتهم وتجاه زملائهم.

دراسة آيات يوسف حسن (شواقفة، 2022) بعنوان مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق، مقال علمي منشور في مجلة منار الشرق للتربية و تكنولوجيا التعليم، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (325) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

ان درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من مديرية التربية والتعليم جاءت بدرجة مرتفعة بجميع مجالاتها وكانت بالتدريب على نحو التالي (عدالة الإجراءات، عدالة التعامل والعلاقات، عدالة التوزيع) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخبرة في جميع المجالات، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي في مجال عدالة الإجراءات فقط، وبناء على هذا أوصت الباحثة بضرورة ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها وتعزيز إدراك العاملين بالمدارس وأهميتها وتأثيرها في الأداء الايجابي لهم.

1) تعقيب الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح لنا انه يوجد تنوع في الأهداف فمنها من هدفت إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ومنها من هدفت إلى تقديم معالم نظرية للمهتمين وخاصة لإدارات الموارد البشرية في قطاع التأمين الخاص ومنها من هدفت إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المنهني للعاملين ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت موضوع العدالة التنظيمية بشكل منفرد حيث تم التطرق إلى مفهومها وأبعادها.



الفصل الثاني

الشفافية الإدارية

تمهيد

1- تعريف الشفافية الادارية

2- التطور التاريخي لمصطلح الشفافية الادارية

3- أهمية الشفافية الادارية

4- اهداف الشفافية الإدارية

5- عناصر الشفافية الادارية

6- انواع الشفافية الادارية

7- مستويات الشفافية الإدارية

8- مبادئ وأسس الشفافية الإدارية

9- ابعاد الشفافية الادارية

10- معيقات تحقيق الشفافية

خلاصة



تمهيد:

يعد موضوع الشفافية الإدارية أحد المواضيع المهمة والحالية في مجال الإدارة العامة. ففي ظل تطور المجتمعات وزيادة تعقيدات العمل الإداري، أصبحت الشفافية أحد الأسس الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية.

تعنى الشفافية الإدارية بكشف وإفشاء المعلومات والبيانات ذات الصلة بعمليات الإدارة واتخاذ القرارات، وذلك بطريقة واضحة وواقعية ومفهومة للجميع. وتهدف الشفافية إلى تحقيق المصداقية والثقة بين الإدارة والعاملين والمستفيدين والمجتمع بشكل عام.

وتتضمن مبادئ الشفافية الإدارية نشر المعلومات والبيانات الحكومية والمؤسسية، وتسهيل وصول الجمهور إلى هذه المعلومات، وتعزيز ثقافة الشفافية في العمل الإداري واتخاذ القرارات، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الجمهور والمستفيدين، وتعزيز المشاركة المجتمعية والشفافية في العملية التشريعية وصنع القرار.

وتعد الشفافية الإدارية أيضاً أداة فعالة لمكافحة الفساد وتعزيز المساءلة والرقابة العامة على العمل الإداري، حيث تتيح للجمهور والمراقبين وسائل للتحقق من سلامة ونزاهة العمليات الإدارية واستخدام الموارد العامة.

ستتضمن هذا الفصل المفاهيم استعراضاً للمبادئ الأساسية للشفافية الإدارية وأهميتها وأبعادها، بالإضافة إلى توضيح أثرها على الإدارة العامة.

1- مفهوم الشفافية الإدارية

اشتقت كلمة الشفافية في اللغة من الفعل شَفَّ عليه ثوبه شفوفاً: رق حتى يرى ما خلفه، و (الشف): ستر رقيق مستشف ما وراءه، والشفاف ما لا يحجب ما وراءه. (المعجم الوسيط، 2011، ص 506)

لقد لقي مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها. حيث تناولت المعاجم

والبحوث والدراسات مفهوما من أوجه مختلفة، ففي المعاجم والقواميس كان مفهوم ومعنى الشفافية (Transparence) كالاتي: (الراجحي، 2014، ص12)

الشفافية لغة تعني في جذرها الاشتقاقي شفاف بمعنى الرقة والخفة أو الشيء الرقيق الذي يسمح برؤية ما خلفه بوضوح وبجلاء. (الراجحي، 2014، ص12)

ويقول الكبيسي إن الشفافية مصطلح إداري معاصر اشتق معناه الاصطلاحي من معناه اللغوي فهو مصدر اشتق من الفعل شف ويشف وشفاف، وهو الشيء الذي يستشف ما وراءه، ويمكن رؤية ما خلفه بسبب رقته فلا يمكن حجبته عن الأبصار. (الراجحي، 2014، ص12)

عرفها الطوخي (2002) الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط أي ما يمكن الرؤيا من خلاله أو ما لا يمنع الرؤيا وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج وبذلك يشترك المعنى اللفظي العربي مع الأجنبي في كون الشفافية الشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة وتضاده لفظ المعتم وفي الاستعمال تعني عكس المعنى الاشتقاقي إذ تهدف إلى التعمية والتستر والتغطية والتمويه والتضليل وإبعاد الناس عن الفهم والرؤيا. (الفالوجي، 2014، ص13).

إن استخدام لفظ الشفافية لا يختلف كثيرا من المجال اللغوي إلى المجال الاصطلاحي إلا أنه في الحالة الأخيرة يختلف ويتغير بشكل أكثر أهمية نظرا للموضوع الذي يقوم عليه. تناول الباحثون مفهوم الشفافية بغية الوصول إلى معنى واضح لها، فاستنادا إلى تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR)، فإن الشفافية تعني إعلان أو تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة معلنة ومكشوفة. فهي تسمح لمن لهم مصلحة في الشأن الحصول على المعلومات حول هذا الشأن، والتي قد تلعب دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وكما تملك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لصنع القرار على المستوى العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولية وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول المواطن. (بن لكحل، أيت عماوي، ص2016)

عرفها عبده " لعل أقرب المفاهيم المقابلة للشفافية في الثقافة والقيم الإنسانية هي: الصدق، الأمانة، والعدالة، وتعد مفهوم معاكس تماما للسرية والغموض، ومن الناحية الإدارية تعني إتاحة وتوفير المعلومات

الصحيحة الكاملة عن كافة الأنشطة والأعمال على أن تكون موثقة ويسهل الحصول عليها. (السيد، إبراهيم، محمود، 2019، ص462)

عرفها الراشدي "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة". (طراري، 2022، ص17)

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، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة. (طراري، 2022، ص17)

عرفها الطشة بأنها "الوضوح، والعلانية، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين، وسهولة صياغتها وفهمها هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والسماح بالإلتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها". (بيومي، 2019، ص174)

يرى برقاي ان هذا المفهوم يعبر أيضا عن العلنية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، وعرف كل من عبد الحليم وعبابنة الشفافية بأنها "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين". (فلاق، حدو، 2015، ص11)

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الشفافية، وبناء على ما قدمته التعريفات السابقة يتضح بأن الشفافية تتعدى بمعناها الوضوح والعلنية لتكون مبدأ ومنهجيا للعمل يشمل النشاطات المتعددة والإجراءات والوسائل وطرق حل المشكلات التي يتبعها القائد الإداري داخل التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة ولحفظ وصون حقوق العاملين وتحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة.

2- التطور التاريخي لمفهوم الشفافية: (مفسر رمزي، 2013، ص 12-13-14)

يذكر اللوزي (2002، ص142) بأن الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية و تنمية وتطوير المؤسسات التربوية والوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، زيادة على أن التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة، إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي و اشارت الطوخي (2002، 4) انه إذا كانت الشفافية من المصطلحات الحديثة في المنظمات (S C) العربية بصفة عامة، إلا أن هذا المصطلح من المفاهيم الأساسية والراسخة في النظم الغربية، حيث اشارت الحربي (2011، 18) أنه ومنذ تاريخ طويل ظهرت مطالب لفتح تدفق المعلومات في كل من السياسة والاقتصاد، وقد تصدت السويد مبكرة نسبيا لهذا الموضوع مع بدء قانون صدر في عام 1774 ، لكن الأمر استغرق ما يقرب من قرنين من الزمان قبل أن تبدأ بلدان أخرى بأن تحذو حذوها ، ولكن أهمية وصول الجمهور إلى المعلومات كانت محط اهتمام في كثير من الأحيان.

أما في مجال القطاع الخاص فالشركات وجدت نفسها تواجه مطالب بالكشف عن البيانات المالية لأن الشركات العامة الموجودة تفعل ذلك، وبريطانيا العظمى جربت الكشف عن القوانين في منتصف القرن الثامن عشر، أما الولايات المتحدة فقد بدأت من أوائل القرن التاسع عشر؛ حيث مارس عدد كبير من صغار المستثمرين الضغوط على الحكومة لوضع معايير الإفصاح للشركات التي من شأنها أن تحميهم من الخداع في التعاملات. وبعد الحرب العالمية الثانية ومع التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من البلدان وظهور الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى والمنظمات الحكومية الدولية، ظهرت تجمعات جديدة من القوة قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد وفي الوقت ذاته فإن الحرب الباردة أدت إلى ارتفاع درجة السرية في مجال الأمن الوطني؛ إلا أن الضغوط المضادة لهذه السرية كانت محدودة وأبرز انتصار للشفافية جاء في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي صدر في عام 1966م، وتم تعزيره في مرحلة تالية عام 1974م. ثم في بداية 1980م ظهرت شبكات في المجتمع المدني قامت بنشاطات وحملات طالبوا فيها بالحصول على معلومات من المنظومات الحكومية الدولية.

وذكر ارمسترونج (3, 2005 Armstrong) أنه في أواخر الثمانينيات بدأت مناقشة أمور الفساد ومحاولة مكافحته من خلال عرض آثاره الضارة في عدة بلدان؛ مثل الفلبين، وبنغلاديش، والصين، البرازيل وفنزويلا. ولكن الانفجار الحقيقي للمتطلبات العالمية للشفافية جاء في عام 1990م، فكانت نهاية الحرب الباردة السبب المنطقي لإزالة السرية. وأضاف فلوريني (Florini) إن انتشار المعايير الديمقراطية، وزيادة قوة ومنظمات المجتمع المدني، والارتفاع المتزايد في وسائل الإعلام المستقلة، أدى إلى تكثيف الضغوط على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها. وفي عام 1993م تم إنشاء منظمة الشفافية العالمية (وهي منظمة غير حكومية تعنى بمحاربة الفساد)؛ علماً بأنه يمكن حصر المرحلة الثانية في الفترة من منتصف 1990م إلى عام 2003م، حيث بدأ المجتمع الدولي في وضع مجموعة من المعايير الإقليمية الدولية التي تهدف إلى الرغبة في إنشاء مبدأ تكافؤ الفرص في أمور التجارة الدولية، وأخرى تهدف إلى حظر الرشوة، وقد تم تضمين هذه المعايير في اتفاقيات ومعاهدات دولية؛ مثل: اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد 1996م، واتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة 1997م، والاتفاقية الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا 1999م، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد 2003م، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003م. ثم جاءت المرحلة الثالثة التي دخل بها العالم عقداً يتميز بضرورة تنفيذ وإنفاذ هذه المعايير، وهي مرحلة أكثر صعوبة؛ حيث تتطلب إدخال نظم جديدة وتعديلات كبيرة على المؤسسات القائمة والثقافات التنظيمية، وبالتالي على جميع الأطراف الفاعلة (الحكومة - القطاع الخاص مؤسسات المجتمع) مواجهة هذا التحدي على جميع المستويات (3, 2005 Armstrong). وبالفعل قد بدأت المؤسسات المالية الدولية تطالب بالبيانات الاقتصادية من الحكومات ونشر هذه البيانات على شبكة الإنترنت. ولقد واجهت الحكومات ضغوط حادة لفتح ملفاتها وتحليلاتها وعمليات صنع القرار؛ وذلك للتدقيق من قبل العامة. (Florini , 2004:2).

أما عن نشأة الشفافية في الجزائر فقد نظم المشرع الشفافية في عدة قوانين من بينها المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن بحيث أوجب هذا المرسوم على الإدارات إطلاع كافة المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها، وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والإعلام كما نص على إمكانية المواطن من الاطلاع على المعلومات والوثائق الإدارية، بالإضافة إلى قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته الذي نظم مصطلح الشفافية

وورد تجسيده في العديد من المواد من هذا القانون، بحيث نص على أن قرارات المجلس البلدي علنية ومفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المحاولة، وتجسيدها أيضاً لمبدأ الشفافية فقد نظم القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية الشفافية، بحيث نص على أن جدول أعمال دورات المجلس الشعبي الولائي يلصق عند مدخل قاعة المداولات وفي أماكن المخصصة لإعلام الجمهور وخاصة الإلكترونية منها وبالإضافة إلى قوانين أخرى نظمت في أحكامها مبدأ الشفافية. (بوخسارة، 2020، ص 17)

3- أهمية الشفافية الإدارية

تحظى الشفافية اليوم بأهمية عالمية ووطنية تعنى بها المنظمات الدولية والمنظمات الوطنية تلخص فيما يلي:

. أشار منصور الى ان الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتساهم في القضاء على الفساد وغموض التشريعات والقوانين ... حيث أن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات والقوانين، وبالتالي السماح للموظف بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسيرها، ووضع المعوقات الإدارية، لذا يجب أن تكون الشفافية موجودة، وذلك لدرء خطر الشخصنة في التعامل، وإساءة استخدام التشريعات. (السيبي، 2010، ص 18)

. إن للشفافية الإدارية أهمية بالغة في تعزيز نجاح المنظمات؛ مما ينعكس بدوره على تنمية المجتمع. فالشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم بعضاً، وفي العلاقات الإنسانية بشكل عام، إلا أنها تبقى ضرورة ملحة في المنظمات. (السيبي، 2010، ص 20)

. كما يرى خرابشة ان الشفافية تساعد في الحد من الفساد ومكافحته بصوره وبأشكاله كافة، لأن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها. (الهندي، عودة، الغري، 2019، ص 226)

. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ ولذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير

سليمة، ولا تستند إلى المرجعية العلمية؛ الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية؛ لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.

جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، من خلال وجود التشريعات الواضحة أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين بما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في إنجاز المعاملات. (رمزي، 2013، ص 29).

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، فبذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم البعض إلا أنها تبدو ضرورية أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الإنتماء لديهم، فالمكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم، وتشدذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم. (الفالوجي، 2014، ص 14-15)

وأضاف جونستون (Johnston) أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في تقليل الغموض والضبابية بين المشتركين في الأداء، كما أنها تدعم القرارات من خلال اقتناع المشتركين بتنفيذها، ونشر روح المواطنة والسلوك الجماعي و العمل كفريق، وتقوي النسيج المجتمعي وتدعمه إيجابياً، والاقتصاد في الوقت والموارد واختيار قيادات تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء، وتحسين إجراءات العمل وتسهيل عملية قياس المخرجات، كما يضيف الراشدي أنها مطلوبة في المؤسسات التعليمية فيما بين القيادات مع بعضهم، وبين القيادات والعاملين، حيث يعزز ذلك دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، ويرى عمارة ان الشفافية الإدارية تسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير. (عبد الرحيم، 2020، ص 593)

يتضح مما سبق أهمية الشفافية الإدارية لكل من القيادات والعاملين، وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة؛ حيث إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي، وقد أصبح تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية مطلباً حضارياً وإنسانياً في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة والقضاء على الفساد الإداري وبالفعل فإن تطبيقه في مختلف الأطر المؤسسية يخدم الأهداف التنموية والنهوض بها، ويعزز الثقة في التعامل بين العاملين.

4- أهداف الشفافية الإدارية:

اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته وتطبيقه على الجميع بدون استثناء وليس شعار يرفع فقط فعند غياب سيادة القانون تنتهك الحقوق والحريات من دون رادع، وتصادر حرية الرأي والتعبير والتنظيم، كما يحاصر دور الصحافة ووسائل الإعلام، وتضعف معها كل مؤسسات الدولة.

استقلال الجهاز القضائي، ومنحه الصلاحية في تنفيذ الأحكام التي يصدرها والرقابة على القرارات الإدارية الصادرة عن السلطة التنفيذية، لأن عدم استقلالية السلطة القضائية يفتح المجال أمام الفساد.

خلق الإرادة والنية الصادقة لدى القيادة السياسية لمعالجة الفساد وحملها على اتخاذ إجراءات صارمة وقائية أو عالجية عقابية بحق عناصر الفساد لأن انغماس هذه القيادة نفسها أو بعض أطرافها في الفساد، سيؤدي إلى تطبيق القانون على الموظفين الصغار ولا يطبق على من لديه وساطة أو محسوبية أو نفوذ.

تحسين صورة الدولة على المستوى الداخلي والخارجي في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.

ترسيخ القيم الاجتماعية التي تدعو إلى الوقاية من الفساد، كالصدق والأمانة. والبحث عن مواطن الفساد في المجتمع، وتشخيصه ودراسة أسبابها، واقتراح أساليب العلاج.

تحديد مواطن القصور التشريعي في مجال الإصلاح القانوني والإداري. فالشفافية في مفهومها العام هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والاهتمام بالمصلحة العامة والالتزام بعيداً تجنب تضارب المصالح. (العجيلي، المنديل، 2018، ص222_223)

يرى (الشيخ، 1997) أن الشفافية الإدارية تساهم في تعزيز الرقابة وزيادة كفاءتها، من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية المعمول بها في المؤسسة.

ويرى (عليان، 1997) أن الشفافية الإدارية تساهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف وتجنب الارتباك والفوضى في العمل وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج.

ويذهب (أفندي، 2002) الى أنها تهدف الى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والولاء للمصالح العام، وتواجد قناة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين. (سالم، 2014، ص16)

5- عناصر الشفافية الإدارية:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الشفافية الإدارية فقد أكد السبيعي (2010) أن أهم عناصر الشفافية تمثلت في العلنية، والوضوح والمصادقية والتمكين، والإفصاح والقانونية. وأن هناك مجموعة من الآليات التي يعتمد عليها لنشر الشفافية منها: وسائل الإعلام المقروءة، والمسموعة والمرئية والمؤسسات التربوية، ومؤسسات المجتمع المدني والاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات التي تتيح للمواطن أن يتعرف إلى حقوقه وواجباته والإمام بالأنظمة والقوانين.

في حين رأى الطراونة والعضايلة (2010) أن عناصر الشفافية الإدارية تقتصر على عنصرين هما العلنية والقانونية، فالعلنية تمثل أول خطوة من خطوات الرقابة ويجب على الإدارات انتهاجها وتوفيرها بآليات متنوعة معتمدة في ذلك على وسائل الإعلام، أما القانونية فتعتمد على النص القانوني الذي يتيح حرية الوصول للمعلومات من جهة ويوفر حق الرقابة والمساءلة من جهة أخرى مما يساعد في القضاء على مظاهر الفساد في المجتمع.

وذكر الحربي (2012) أن عناصر الشفافية الإدارية تتمثل في كل من الشفافية المطلقة، والمشاركة، والمعلومات ووضوحها، والمساءلة، والانفتاح. (نداء أكرم احمد سعد، 2018، ص 23)

ويرى كل من الغالبي والعامري (2005) ان عناصر الشفافية الإدارية تتمثل في:

- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
- شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لنقطة الآخرين بها.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتعديل 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.
- أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها.
- تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.
- أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخلها، وأن تكون تلك الأجهزة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة. (الطراونة. العضيلة، 2010، ص67).

ذكرت بعض المصادر بأن الشفافية تتكون من عدة عناصر أهمها: (العابد، 2021، ص، 186- 187)

- (Norman, Avoliob & Luthansb, 2010) الثقة وترتبط بالتوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون حول المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي تتأثر بعدد من العوامل ومنها ممارسات الإدارة،

وما تظهره من قيم وأخلاق، مدى حرصها على تحقيق المصالح العامة ومصالح الموظفين. كما وترتبط بمدى التزام العاملين في المؤسسة بالمبادئ والقوانين والتشريعات والتي تنعكس على المخرجات وجودتها، وعلى الانتماء لها والحرص على نجاحها.

- (أبو كريم، 2009) النزاهة: وتعلق بتنمية الجوانب الأخلاقية والقيم والمبادئ التي تعكس أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وتؤثر النزاهة بشكل كبير على أداء المؤسسة وسمعتها وهي من الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد الإداري، والتأكد من ارتباط الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بالشفافية والوضوح، والبعد عن أي تحيز أو اعتبار شخصي والمعاملة العادلة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والتأكيد على معرفة حقوق الأفراد والتزاماتهم. ويتم اتباع مدونة السلوك بهدف ضمان التعامل المهني والأخلاقي، والتأكد من عدم استغلال المناصب لتحقيق مصالح غير مشروعة، أو مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وهو ما يزيد من مستوى النزاهة والذي ينعكس بشكل إيجابي على الشفافية.

- (الراشدي، 2007) الخبرة المؤسسية وهي الاستراتيجية التي من خلالها يتم تطوير المؤسسة وتحرير ما يمتلكه أفرادها من طاقات لضمان التناغم بين حاجاتهم مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. ويتطلب الاستفادة من الخبرة في مجال العمل توفير المعدات والأدوات اللازمة وإتاحة مساحة من الحرية في إبداء الآراء والاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ومتابعة النتائج وتقييمها.

- (حافظ، 2011) إجراءات العمل وتتمثل في المهام المطلوبة من العاملين وخطوات أدائها، والتي ينبغي أن يتم تصميمها بما يتوافق مع المهام الموكلة لهم، وبما يضمن سلامتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إذ إنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الشفافية في المهام وتنظيمها بعيداً عن المهام العشوائية أو الفوضوية، وهو ما يحقق الاستقرار النفسي للإدارة والعاملين، بالإضافة إلى أنه يجعل الإدارة قادرة على تقدير الوقت والجهد اللازمين لأداء المهام واكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث خلالها، ووضع المعايير لتقييم جودة تلك الإجراءات وتفعيل الرقابة ولا بد من أن يتم تبسيط الإجراءات وإعدادها بما يواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، وبما يسهم في الحد من التكاليف وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي ككل.

- المساءلة ويرتبط بمدى استعداد العاملين لتقبل اللوم في حال الفشل، وبيان سبب حدوثه، والبحث عن السبل لتصحيحه بالإضافة إلى إيجاد أنظمة الحوافز والعقوبات في المؤسسة كمكافأة المجتهد، ومعاقبة المقصر، وتسهم المساءلة في تقييم مدى فاعلية الرقابة على الإدارة، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار،

ومواجهة الفساد وسوء استغلال السلطة وعدم إدارة الوقت، لضمان الثقة ومستوى أفضل من الأداء المؤسسي. (شقر، سلامة، جبران، 2018).

وبناءً على ما سبق فإن عناصر الشفافية الإدارية ترتبط وبشكل مباشر بشفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية القرارات، شفافية تقديم الخدمات وتكافؤ الفرص، شفافية المسائلة وشفافية تقييم الأداء.

6- أنواع الشفافية الإدارية (بن لكحل، أيت عمراوي، 2016، ص 15-16-17)

من خلال تعريف الشفافية فإننا بالرجوع إلى أساسيات الشفافية وما يتعلق بها نلمس نوعين من الشفافية؛ الشفافية الخارجية والشفافية الداخلية، حيث قسمت وفق هيكل المنظمة وسوف نتعرف عليها بالتفصيل فيما يلي:

1.1. الشفافية الخارجية

إن الشفافية الخارجية في الإدارة العامة ترتبط بشكل أساسي بالمحيط الخارجي لها من أفراد وجماعات ومؤسسات وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تلجأ إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن إدارتها والخدمات التي تقدمها وما تواجه من صعوبات وعقبات ومشاكل في أداءها وتقوم بتصحيح مسارها في ضوء الخدمات الراجعة للمجتمع الخارجي وأن تنتهج المنهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشاكل المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات وذلك بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي حتى تتمتع بدرجة شفافية عالية.

فالشفافية أداة تنظيمية مهمة، بحيث أن الكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي ودول نامية كثيرة ضمت حكوماتها أنظمة وقوانين للكشف والإفصاح وذلك بهدف التقليل من مخاطر الفساد في الإدارات من أجل حماية الحقوق المدنية وتحسين الخدمات الحكومية حيث التزمت بوضع منظومة معينة لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة إلى مدى استعمال المعلومات، ونوعية المعلومات

ودقتها، ومجال المعلومات التي يتم تزويدها من قبل النظام استنادا على معايير معينة. ولقد ربطت الكثير من الأدبيات فاعلية الاتصال بالشفافية، فالإدارات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة وأجهزة متنوعة وتحرص على دقة ومصداقية وحجم المعلومات التي يستوجب نشرها، وعدم التعامل بسرية مع كافة الأطراف ذات العلاقة. وتتميز بانفتاح ووضوح نظام الاتصال فيها وتبدي الاهتمام والمشاركة أهمية كبيرة وتحرص على الاستفادة من الخدمات الراجعة من المجتمع، فالشفافية مرتبطة بمجموعة سلوكيات الاتصال التي تتميز بالفاعلية التي تقام خارج الإدارة فيلاحظ أن المحاسبة اعتبرت الشفافية مرآة التعاملات لكلا الغاييتين الاستثمار والنظامية، والشفافية لها متطلبات ومن أهم متطلباتها الوصول المفتوح للعامّة إلى معلومات، وكما يعتبر تدفق وتبادل المعلومات بين الأفراد في الإدارة نوع من الشفافية أمر ذو قيمة وذو علاقة بالشفافية. ويعتبر الدور الإيجابي لنظم المعلومات أكثر وضوحا في زيادة ودعم الشفافية، ويشير الأدب المتعلق بالشفافية إلى إمكانية الربط بين الشفافية والحكمانية والاستقرار الاقتصادي، حيث أن المشاركة الواسعة في المعلومات تمكن الجمهور من المشاركة في صنع القرارات، والرفع من مساءلة الحكومة وتخفيف التركيز على الفساد وعلى المسؤولين لعب دور أكثر تطورا، وأن تكون أكثر اتصالا بالناس من خلال فهم احتياجاتهم واهتماماتهم وإيجاد الطرق لحل المشكلات التي يواجهونها.

2.1. الشفافية الداخلية

تعني الشفافية الداخلية التدفق الحر للمعلومات داخل الإدارات وبذلك تعزز درجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن الشفافية الداخلية مجموعة التعاملات والأداءات التي تتميز بالشفافية والتي تحدث داخل الإدارات من توفير مناخ تنظيمي على جميع المستويات الإدارية والذي يضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل والإدارات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل دائم مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وإشراكهم في صناعة القرارات وكذا المرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على جميع المستويات.

وكما تعرف الشفافية الداخلية على أنها نتيجة سلوكيات الاتصال التي تتسم بالفاعلية التي تعكس الدرجة التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم بحيث أن فاعلية الاتصالات

المتضمنة تدقق المعلومات بين الأفراد نشير إلى مستوى عال من الثقة وبالإضافة إلى سلوكيات الاتصال وهو تقنية الإدارة المعتمدة على نظام المعلومات.

وكما تعرف الشفافية الداخلية على أنها حوصلة سلوكيات الاتصال المتسمة بالفعالية والتدفق الحر للمعلومات، فمثلا يعقد المسؤولين الإداريين الاجتماعات بشكل متكرر لمشاركة المعلومات مع الأفراد لكي يتم تعميم المعلومات الضرورية لتحقيق كل من أهداف الأفراد وأهداف الإدارة، فسلوكيات الاتصال يمكنها أيضا أن تزيد من الشفافية، ونقص مشاركة المعلومات من خلال الممارسات والتطبيقات المختلفة يعيق قدرات صانعي القرارات على اتخاذها، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد بحرية نوع من الشفافية، وتعد التكنولوجيا آلية للمساعدة في المحافظة على المعلومات بشكل مستمر ودائم ومتجدد.

تعتبر الشفافية الداخلية كمقياس يتوقع أن يحدث علاقات بين سلوكيات الاتصال والنتائج مثل القدرة على التخطيط أو صناعة القرارات، فهو ليس مقياس لقدرات القيام بمعالجة المعلومات للفرد أو الإدارة على الرغم من أن زيادة القدرة على معالجة المعلومات تؤثر في الشفافية بشكل مؤكد ويعتبر حجم المعلومات التي يجب المشاركة بها والوقت المناسب أمر ضروري. لذلك فالالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار بل أيضا من خلال الصورة الكلية الواضحة وبشكل صريح مع المستخدمين وهو ما يحقق النتائج ويعزز الثقة والتمكين والعمل على تحقيق أهداف الإدارات وفق خطط محددة وواضحة لجميع المستفيدين وأصحاب العلاقة

كما وأشارت دعبيس (2004) إلى وجود ثلاثة أنواع من الشفافية، وهي:

-الشفافية المدبلجة (المقلدة): وهي الشفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية مطبقة مثلا في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

-الشفافية المؤدلجة (الخادعة): هي تلك التي تنطلق وتخدم مصالح وأيديولوجيا مصدرها آلياتها ليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين، ولا ومصمم نراها في الأحوال الاعتيادية وهي عكس الشفافية الإبداعية المتكاملة الحقيقية.

-الشفافية الانتقائية (المنتقاة): هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما، تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وتعتمد أسلوب الاختيار. وهذه الشفافية طاعية، ومصحوبة بحملة إعلامية، وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية، وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق. (نداء أكرم احمد سعد، 2018، ص21)

7- مستويات الشفافية الإدارية (بوشمال، 2015، ص23-24)

1.7. المستوى الذاتي:

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

- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً 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 وأدوات المسائلة.
- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
- تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

2.7. المستوى الشمولي:

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

- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز ب:
 - ✓ سيادة روح المشاركة والحوار. البعد عن فلسفة التوجيه المباشر. عرض أعماله ونتائجه على الجمهور. تحديد آليات التنسيق والمتابعة.
 - ✓ إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.
 - ✓ تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية والرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنة المشتريات، والعدل والأمان في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.

8. مبادئ وأسس الشفافية الإدارية

أ- مبادئ الشفافية الإدارية:

تتمثل مبادئ الشفافية الإدارية كما أورد (الشهري، 2020، ص35) و (الطوخي، 2002، ص116)

في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) مبادئ الشفافية الإدارية (أبو حبيب، 2022، ص38)

الوضوح الإداري	ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية.
الأجور المعيشية	أن يكون الأجر المعيشي الذي يحصل عليه الموظفين من أدائهم يكفيهم دون الانتظار للحصول على رتبة.
المعلومات للجميع	يجب أن يعلم كل فرد في المؤسسات الأهداف العامة والأهداف الفرعية ويسعى إلى تحقيقها وتطويرها.

<p>يجب أن يلهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام ويجب أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.</p>	<p>المحاسبة للجميع</p>
<p>ويكون من خلال مشاركتهم الفعالة من قبل العاملين في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.</p>	<p>التمكين</p>
<p>إن الغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف (إقرار الذمة المالية) الإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.</p>	<p>المركز المالي</p>
<p>ويقتضي ذلك أن تكون المسؤولية الجماعية لفرق العمل، مما يجعل الأجور المعيشية المعلومات للجميع المحاسبة للجميع التمكين المركز المالي مسؤولية الجميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف.</p>	<p>مسؤولية الجميع</p>

ويرى الباحث بأن الشفافية الإدارية بقيمتها ومبادئها، من أهم النتائج التي أوجدتها الإدارة المعاصرة، وبالذات التطور التقني والتكنولوجي، فأصبحت الثقافية عنوان لأي مؤسسة ناجحة وبما في ذلك الإدارة الجامعية، وأصبح مبدأ الشفافية من المبادئ التي تقوم عليها كافة الأنظمة والقوانين وبجميع مستوياتها في أنشطتها، كما أصبحت أساساً، ومقوماً من مقومات التنمية المستدامة، في جميع المؤسسات والإدارات الحديثة الناجحة.

ب- أسس الشفافية الإدارية: (محمود، 2008، ص 76-77)

اختلفت أدبيات لدائرة الأعمال في تحديدها لأسس الثقافية الإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درست فيها هذه الأسس، ألا بشكل عام يمكن القول إن هنالك ثمانية أسس أساسية تم تحليل أربعة منها في بحثنا العلي وهي (العقلانية في الأنفاق، احترام القانون،

التفاعل بين الأنظمة ومؤسساته والمجتمع المدني، وضوح المقاييس، الأجواء الديمقراطية، دعم وتقنية المعلومات، القدرة على المواجهة)

- **العقلانية في الأنفاق:** وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، وقد يكون هذا الإهدار بهدف وضع المنظمة في خدمة الإدارة وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأساليب والأهداف وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة

- **احترام القانون:** وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع والنفوذ والمناصب العليا في المنظمة وتكريس القرارات والقوانين من أجل خدمتها وتعزيز تقدمها.

- **التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني:** وتعني ايجابية العلاقة بين المنظمة ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المدني.

- **وضوح المعايير:** أي أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى كما يجب ألا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد.

- **الأجواء الديمقراطية:** وتعني احترام حقوق العاملين في المنظمة على اختلافهم وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والمنظمة والمشاركة الفعالة والمستمرة في مجتمع المنظمة ويدفع قدرة العاملين في التأثير بصنع القرارات وقدرتهم على المسائلة والمحاسبة.

- **دعم وتقنية المعلومات:** بعد حق حرية الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى المنظمات الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي تتضمن احترام خصوصية المنظمة والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات.

- **القدرة على المواجهة:** وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع والموظفين بشكل متميز.

9- أبعاد الشفافية الإدارية

1.9. شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة:

ذكر (السبيعي، 2010) ان الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باللوائح والقوانين والأنظمة، فالشفافية الإدارية في تعريفها تتناول مجال اللوائح والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلي حسن التعامل معها من قبل المعنيين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، وألا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان، بالإضافة إلى التركيز على موضوعيتها، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المؤسسة.

فيما اشار(الحري، 2012) انه من المهم أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأكاديمية في الجامعات واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها، من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلاب، وكذلك لأصحاب المصلحة من المستفيدين خارج الجامعة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم، تقوم علي أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية.(محمود عباس محمد عبد الرحيم، 2020، ص588)

2.9. نظم المعلومات الإدارية وإجراءات العمل:

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

يرى العمري (2013، ص50) بأنه يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها فالإدارة المتصفة بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية؛ مما يمكن المتعاملين معها من تقييم واثمين أدائها العملي وتديبرها المالي ورغم أن

بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح، وذلك اعتباراً لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام. (البدرى، 2020، ص 224)

ترتبط الشفافية الإدارية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون آليات العمل وإجراءاته واضحة ومعلنة، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال توفير أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون بها، ويفضل أن يكون هناك أدلة للمراجعين علي شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات، توضع في مكان بارز ، توضح المطلوب لكل معاملة، وطريقة سير هذه المعاملة (دعيبس، 2004، 155). (محمود عباس محمد عبد الرحيم، 2020، ص588)

3.9. شفافية في صناعة القرارات:

تعتبر عملية صناعة القرار واتخاذها من العمليات الإدارية الهامة جدا في المؤسسة وتدخل في جميع الوظائف ولها ارتباط وثيق بالقيادة ومستلزمات العمل القيادي وهي المرحلة التي يتم فيها اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، ويعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على اتخاذ القرارات بشفافية في ظل التطورات المختلفة الظروف التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. (سائرة العابد، 2021، ص189)

وأشار (أحمد سعد، 2018، ص17) الى إن اتخاذ القرارات مرتبط بشكل كبير بالقوانين والأنظمة السائدة أو للمعتمدة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، وعليه فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة وعكس ذلك يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، وتؤدي قدرة وكفاءة القيادة دورا كبيرا في اتخاذ القرارات للمناسبة، وحتى تكتسب القرارات شرعيتها لا بد أن تحاط بالشفافية، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية. (نجيمي، بولحية، 2021، ص 136)

يتضمن هذا المجال تشجيع وإتاحة الفرصة للموظفين في جميع المستويات الإدارية على المساهمة في صناعة القرارات من خلال تبادل الأفكار؛ لتحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات، ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن إتاحة المشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة فعالة

لرفع أداء المنظمة، ويندرج تحت الإدارة الجماعية، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كمجموعة، ويقومون معاً بتكوين وتقييم البدائل؛ للوصول إلى اتفاق جماعي. (الحري، 2012، ص 9)

4.9. تقييم الأداء:

ويقصد به التقييم الذي يتم تنفيذه بشكل سنوي ليتم حفظه لاحقاً في ملفات الموظفين، وترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها، لابد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة معلنة للجميع، لا لبس فيها ولا غموض، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة واجراءاتها بسيطة، بعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، ويكون الوصول إليها سهلاً. (البدري، 2020، ص 226)

يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية بالمنظمات، حيث إن وجود معايير محددة لقياس المهارات والمعارف والسلوكيات للعاملين بالمنظمة يساعد على تحديد نقاط القوة، ومن ثم العمل على تعزيزها، وكذلك تحديد نقاط الضعف، ومن ثم العمل على معالجتها، أو التقليل من آثارها السلبية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من تقييم الأداء لا بد أن يكون هناك درجة عالية من الشفافية في هذه العملية من خلال ممارسة الإفصاح والوضوح فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء، تشتمل الشفافية في تقييم الأداء على مجالات عديدة، على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: وضوح معايير تقييم الأداء، وعدالة وموضوعية التقييم، وإبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم. (الحري، 2012، ص 9-10)

5.9. المساءلة:

ترتبط المساءلة بمدى استعداد العاملين لتقبل اللوم في حال الفشل، وبيان سبب حدوثه، والبحث عن السبل لتصحيحه بالإضافة إلى إيجاد أنظمة الحوافز والعقوبات في المؤسسة لمكافأة المجتهد، ومعاينة المقصر، وتسهم المساءلة في تقييم مدى فاعلية الرقابة على الإدارة، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار، ومواجهة الفساد وسوء استغلال السلطة وعدم إدارة الوقت، لضمان الثقة ومستوى أفضل من الأداء المؤسسي شقرا وسلامة وجبران. (العابد، 2021، ص 186-187)

أضاف (الكيسي، 2011) ان المساءلة تعتبر الجزء المكمل للمسئولية باعتبارها تعهد واستعداد من قبل هؤلاء العاملين بأن يعرفوا ويوضحوا لمن حولهم من المشرفين أو الزملاء أو المتعاملين معهم بما أنجزوه وفعلوه والطريقة التي أنجزت بها ويتقبلوا المحاسبة والرد على التساؤلات التي تطرح عليهم حول أي نقص أو قصور أو خطأ أو انحراف أو شية تثار حول سلوكهم أو أدائهم أو علاقاتهم وهم يمارسون هذه المسئوليات، وأن للمساءلة الإدارية التي يخضع لها الموظفون العاملون بعدان أساسيان هما:

- بعد له طابع سياسي يرتبط بمفهوم الديمقراطية كنظام حكم وإدارة وان الموظف العام أيا كان موقعه ومركزه ومسماه ينبغي أن يستمع لجمهوره ولزبائنه فيرد على تساؤلاتهم ويتقبل نقدهم من منطلق الخدمة العامة التي ينهض بها، ولكونه يعمل لخدمة الشعب الذي هو مصدر السلطات. ولذلك تكون العلاقة بين المساءلة الإدارية والديمقراطية وثيقة وإيجابية.
- البعد الثاني للمساءلة الإدارية هو الطابع القانوني الذي يوجب على الموظفين العاملين بالسلطة التنفيذية احترام نصوص القوانين والاقرار بحق السلطة القضائية في مساءلة العاملين الحكوميين عما يقترفونه من انحرافات وممارسات تدخل في دائرة الفساد أو يشوبها النقص والقصور وعدم الكفاءة.

يذكر (الحربي 2012) أن الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، وخاصة في مجال عملية صنع القرار، ولا يمكن أن تكون الشفافية هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد على عملية المساءلة، كما أن المساءلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفعالة دون ممارسة الشفافية، إذ أنه في غياب المساءلة ينتشر الفساد ويترتب عليه انخفاض كفاءة المنظمات بشكل عام، ويبين أيضا المقصود بالمساءلة بانها مدي تحمل الفرد مسئولية ما يسند اليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية، وذلك طبقا للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معه بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وان التعامل مع المشكلات يتم بعدالة ومساواة. (خديجة محمود زكي، 2018، ص 53-

10 - معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك عديد من العوامل التي تعوق تطبيق الشفافية الادارية، وبصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

- **الفساد:** حيث تتسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الإنتاج والتخطيط المركزي وينتشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، ووجود علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين، وهذه تعوق مبدأ الشفافية.

- **العولمة:** توجد علاقة ارتباطية كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة والشفافية في حد ذاتها وسيلة وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها. (البديري، سليمان، 2020، ص228)

(يرى اللوزي 2002) ان صعوبة تحديد اولويات الاهداف المراد تحقيقها تعتبر من اهم معوقات الشفافية الادارية فهي تحتاج الى وضوح وموضوعية وبالتالي فان كثرة الاهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع اولويات للتنفيذ الأمر الذي يتسبب في اعاقه عملية الشفافية الإدارية (حرب، 2011، ص20)

- تداخل الاختصاصات التنظيمية بين الجهات والإدارات وغموض الاختصاصات الوظيفية، مما يتيح المجال لاستغلال النفوذ، وبالتالي تصبح البيئة جاذبة للفساد والمحافظة عليه، وهو ما يصعب من عملية تطبيق الشفافية الإدارية.

- انتشار ثقافة المحسوبية والواسطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا لا يستحقها.

- تعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين.

- ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاقبة المسيء لاستخدام السلطة من أمن العقوبة أساء الأدب.

- التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عن مظاهره.

- عدم وجود مؤسسات المجتمع المدني التي تسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري، وتدعم الجهات المسؤولة مكافحته.

- ضعف الوازع الديني. (بن فرج السبيعي، 2017، ص186)

وعلى ضوء ما سبق نجد أن هناك أسباباً كثيرة تعيق تطبيق الشفافية، وهذه الأسباب قد تكون سلوكية من حيث استمرار ثقافة السرية التي تنشأ من الموروثات السلبية، وقد يكون السبب تنظيمياً عائداً لثقافة المنظمة، أو لسوء تطبيق القوانين بالمنظمات، وهناك سبب سياسي يتعلق بمسائل الأمن والاتفاقيات الدولية بتقييد الحصول على المعلومات، وهذا ما يؤكد بأن الشفافية المطلوبة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين حق المعرفة للمعنيين وحق المنظمة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها وفقاً لمعايير تساهم في تعزيز الشفافية في الإدارة.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول بأن الشفافية هي مفهوم أساسي في الإدارة العامة وتعد من الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة الحكومية الناجحة. فالشفافية تعني إظهار المعلومات بوضوح وصراحة للمواطنين والأطراف المعنية، وهي أسلوب يساعد على تعزيز الثقة بين المؤسسات الحكومية والمجتمع.

وتشمل الشفافية أيضاً توفير الوصول إلى المعلومات بسهولة وسرعة، وبأسلوب يتيح للجميع الاطلاع على البيانات والمعلومات المتعلقة بالإجراءات والقرارات التي يتخذها المسؤول، بحيث تساعد الشفافية في المؤسسات الجامعية على تحسين جودة التعليم وتعزيز الإنجازات الأكاديمية، كما تساعد على تحسين إدارة الموارد المالية والإدارية ومكافحة الفساد والاحتيال.

ويمكن القول بأن الشفافية الإدارية تعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات الجامعية بصفة خاصة والإدارات الحكومية بصفة عامة وتعزيز مكافحة الفساد، كما تساعد على تعزيز المشاركة الشعبية وتحسين العلاقة بين الحكومة والمجتمع، وتشمل الشفافية في المؤسسات الجامعية توفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية بطريقة مفهومة ومتاحة للجميع، وتسهيل وصول الجمهور إلى المعلومات المتعلقة بالخطط والبرامج والإنجازات والتقارير المالية.

لذلك يجب أن تكون الشفافية من الأولويات العليا في جميع المؤسسات الحكومية والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، ويجب أن يتم توفير الأدوات والآليات اللازمة لتحقيق هذا الهدف. وعلى المسؤولين أن يكونوا

مستعدين للتعاون والتواصل مع الموظفين والمجتمع وتوفير المعلومات المطلوبة بطريقة شفافة ومفهومة للجميع.



الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية
- 3- أهمية العدالة التنظيمية
- 4- أبعاد العدالة التنظيمية
- 5- مبادئ العدالة التنظيمية
- 6- العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية
- 7- نظريات العدالة التنظيمية
- 8- الآثار الناجمة عن العدالة التنظيمية

خلاصة



تمهيد:

تحتل العدالة التنظيمية مكانة مرموقة خاصة في المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها، لذلك اهتمت الكثير من الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة على تسليط الضوء وجعل موضوع العدالة التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية. فقد عرفت العدالة التنظيمية وفق مختلف الدارس، وتنوع أشكالها وتعدد مبادئها التي تقوم عليها وأبعادها التي تسمح بدراستها وكما فسرت وفق مجموعة من النظريات التي تعود فكرتها الى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams) في 1963.

فشعور العامل بالعدل من مديره يبعث في نفسه الطمأنينة والاستقرار مما يؤثر عليه بشكل ايجابي على أدائه في العمل وهذا ما يضمن استمراره في المؤسسة التي يعمل بها إلى المدى الطويل. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

قبل التطرق إلى تعاريف العدالة التنظيمية يمكن الإشارة الى تعريفها لغة واصطلاحا.

لغة: العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف (عدلا وعدالة وعدولة ومعدلة) أنصف في الأمر: استقام فيه. العدل: نقيض الظلم فهو الإنصاف، الاستقامة، القصد والاعتدال في الأمور. (شيخ، 2015، ص 10)

اصطلاحا: تعني إدارة دائمة لإتيان كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، أو إعطاء كل فرد ما يستحق، وهي الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم والجور. (شيخ، 2015، ص 11)

يرى بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية هي إدراك أعضاء المنظمة للأدب والاحترام في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، وتدفعهم للعمل معا بفاعلية، لذا يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالجوانب المادية وغير المادية تجاه العاملين، فهم يحبون ويريدون المنافع المادية، ولكن أيضا يهتمون بكيفية معاملة المنظمة لهم (الجانب المادي) فالعدالة تعتبر عاملا مهما في بناء العلاقات في المنظمة والمحافظة عليها. (رحال، 2021، ص 25)

يمكن تعريفها بأنها: " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعائد المحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (فنجري، 2021، ص26)

وتعرف العدالة التنظيمية أيضا هي الطريقة التي يحكم بها من خلالها الفرد على عدالة

الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (حمو، مقدم، 2019، ص 7)

وتنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فان تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر. (الطعمنه، الشاوي، 2011، ص9)

وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة لآدمز (Adams) الذي عرفها بأنها المساواة، التي تضمن للفرد أو المواطن مقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، إذ يتحقق العدل عندما يتساوى المعدلان، ويقع الحيف ويشعر الفرد بالظلم عندما لا يتساوى المعدلان.

2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية:

العدالة هي الغاية التي طالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من الاستقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق و السياسة و الحقوق، حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة و المفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه و تطبيقه والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق العدل داخل المنظمات بل أن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة و تطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية (شيخ، 2015، ص)

يرى أبو القاسم الاخضري حمدي أن الباحثين كانوا يعتقدون أن مفهوم العدالة التنظيمية مشتق من مفهوم العدالة الاجتماعية الذي اقتصر على الجانب الاجتماعي فقط، غير أن إسهامات مجموعة من المفكرين المحسوبين على علم النفس والإدارة دور في تغيير النظرة إلى مفهوم العدالة الاجتماعية من خلال تأكيدهم على ارتباطه بجانبين أساسيين هما: الجانب النفسي والجانب الاجتماعي وهذا ما أدى إلى توسع نطاق هذا المفهوم. (سحوت، 2016، ص112)

3- أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من المجالات البحثية المهمة والتي تمثل فرعاً أساسياً من فروع علم النفس عمل وتنظيم، وذلك من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد من ابر المجالات التي يستقيم من خلالها العمل الإداري حيث أن غياب العدالة التنظيمية والشعور بالظلم والغبن بين العاملين نتيجة غياب العدالة من شأنه التأثير السلبي على أداء العاملين وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي بما يؤثر على الأداء للمنظمة أو المؤسسة. وتعد العدالة التنظيمية من أبرز العوامل التي تحقق الانتماء التنظيمي والمواطنة التنظيمية التي تعد عاملاً حاسماً في الارتقاء بالعمل. (المهدي وآخرون، 2018، ص381)

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- أن لها أهمية بالنسبة للفرد، لما لها من أثر على الحالة الصحية النفسية للأفراد، ومشاعرهم الإنسانية، وعلى اتجاهاتهم على نحو المنظمة، وسلوكهم.
- تعد وسيلة وأداة مهمة لتحقيق المصالح الشخصية والتنظيمية.
- توفر العدالة التنظيمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والرضا.
- توفر أفضل فهم للمعايير والقواعد التي تعتمدها المنظمة في تطبيق العدالة. (محمد علي، 2018، ص380)
- (تتبعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرارات الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- أنها تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن هنا يبرز بعد عدالة التعاملات.
 - تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات.
 - تساهم في تقوية روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي.
- تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات (بوكلاب، 2021، ص484).

4- أبعاد العدالة التنظيمية:

1.4. العدالة الإجرائية:

- يقصد بها إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد تلك المخرجات. (العززي، 2016، ص97)
- تعرف أيضا عدالة الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز، إي شعور العاملين بالعدالة في الطرق المستخدمة في تخطيط وتنفيذ قرارات المنظمة، وتشمل على جانبين هما: (فرج رضوان، 2020، ص9)
- وهي تبين مدى الإحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. (علوان، 2007، ص60)
- جانب مادي: يعبر عن عدالة الإجراءات الرسمية داخل المنظمة مثل الترقيات، تحديد مستويات الأجور، إجراءات التنظيم للعاملين.
 - جانب اجتماعي: يقصد به مدى احترام متخذي القرارات للعاملين.

حيث تمت إضافة العدالة الإجرائية إلى الأدبيات بواسطة تيبوت ووالكر، فكان أول من استخدم هذا المصطلح للإشارة إلى نتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على تعدد الإجراءات، وهي عبارة عن

مدى شعور الموظف بعدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد المخرجات التنظيمية. فان عدالة الإجراءات تهتم بالإجراءات التي تم استخدامها في تحديد المخرجات. وترتبط العدالة الإجرائية بمدى الثقة المتبادلة بين الموظف والقائد. (شواقفة، والخطيب، 2022، ص20)

وقد اتفق معظم الباحثين على العدالة الإجرائية تشير إلى عدالة الأساليب والعمليات والسياسات المستخدمة، أو عدالة القواعد والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات بشأن في تحديد وتوزيع المخرجات على الأفراد العاملين في المنظمة، والتي من بينها المرتبات، الترقيات، التسهيلات المادية، ظروف العمل، وتقييم الأداء. كما أن العدالة الإجرائية تركز على عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار العقوبة أو المكافأة. (حلمي، 2017، ص 149)

2.4. العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية وهي التي تعني بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد. (العنزي، 2016، ص97)

وتعرف أيضا بأنها "إدراك العدالة فيها يتعلق بالعمليات والإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات. (محمد علي، 2018، ص298)

وتتحقق العدالة التوزيعية بين العاملين عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع العاملون الى تقييم نتائج اعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، وللعدالة التوزيعية جانبان هما:

- الجانب المادي: ويعد مهما من حيث مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الاداء الوظيفي.

- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت. اي يعني معاملة متخذ القرار للعامل المكافئ.

3.4. العدالة التقييمية:

يؤثر تقييم أداء الأفراد العاملين في إحساس هذا الفرد بالعدالة أي الطريقة التي تعامل بها

الإدارة الأفراد بعيدا عن التحيز والمحابة وتعبر عن مدى إحساس الفرد بعدالة ونزاهة التقييم الإداري والسلوك والذي يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته الوظيفية وتقييم أداءه، وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجا العديد من المنظمات إلى هذا الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء و معالجته و تعزيز الأداء العالي و المتميز و مكافحته إي معرفة نقاط القوة و الضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلك الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيدا عن التحيز. (رهبو، 2014، ص194)

4.4. العدالة التعاملات:

تعني إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يتعاملون بها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. (العنزي، 2016، ص97)

وقد قدم كل من " " بعدا ثالثا للعدالة التنظيمية، أطلقا عليه العدالة التفاعلية. فقد اكتشفا ان الافراد يهتمون بنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها خلال عملية من الاجراءات التنظيمية (اتخاذ القرارات) او عند تنفيذها. كما ان الافراد يبدون اهتماما بنوعية المعاملة التي يتلقونها في معاملاتهم اليومية داخل المنظمات تتجاوز سياقات صنع القرار الرسمية. وقد حدد ابع سمات مميزة للعدالة التفاعلية "التعاملات" هي: الصدق، الاحترام، التبرير، وادب المعاملة، اذ يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يعامل الفرد في المنظمة التي يعمل بها بأدب واحترام من قبل مرؤوسيه، والاسباب المنطقية التي دعت الى اتخاذها وذلك من خلال مناقشة القرارات التي تخصه بصراحة. (حلمي، 2017، ص150-151)

➤ عدالة المعلومات:

يعرف (Greenberg,1993) عدالة المعلومات بأنها " تؤكد على ما كانت المعلومات دقيقة، وملائمة، في الوقت المناسب، وما إذا كان يتم تقديم تفسيرات للقرارات التي يتم اتخاذها". ويرى (Colquitt,2001) أن عدالة المعلومات هي "التفسيرات التي تتم من قبل صانعي القرار وتتناول موضوعات

مثل: الصراحة الشفافية في الاتصالات، وشرح الإجراءات شرحاً كاملاً، وعرض التفسيرات المنطقية، وتقديم المعلومات في الوقت المناسب. وبما يتناسب مع احتياجات الأفراد. (شعبان،)

5- مبادئ العدالة التنظيمية:

- للعدالة التنظيمية مجموعة من مبادئ من أهم هذه المبادئ: (دره، 2008، ص42)
- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرار وتطبيق الإجراءات.

6- العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية:

- توجد العديد من العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية في المنظمات وهي:
- بيئة العمل: تتكون من نوعين الأول هو البيئة الداخلية مثل: (التجهيزات الآلية، ودرجة الحرارة، والتهوية، والإضاءة، ونظافة المكان)، والثاني هو البيئة الخارجية مثل: (النظم الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتعليمية).

- الاستقطاب والاختيار والتعيين: وهي ان يتم تضمين معايير واضحة وقوية عند الاستقطاب، وانتقاء واختيار اشخاص مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة.
- الاجر (الراتب): وتعني ضرورة وجود ادارة سليمة لتحديد نظام الاجور.
- الحوافز: وتعني تحفيز العاملين على ادائهم المتميز عن طريقة حوافز فردية او جماعية.
- الترقية: وهي اعطاء الموظف وظيفة ذات مستوى اعلى من الصعوبة والمسؤولية. (شوافقة، والخطيب، 2022، ص21)
- اسلوب القيادة والاشراف: تعتبر من أكثر العمليات تأثيرا على دافعية الافراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل.
- التدريب: فالمنظمة تعمل على ممارسة اساليب معينة مثل التدريب بهدف رفع كفاءة الافراد وتطوير مهاراتهم المعرفية وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وهنا يترتب على المنظمة تحديد احتياجات عاملها للتدريب وعليها ان تستخدم الطرق والاساليب المناسبة لتقييم هذا التدريب.
- تقييم الاداء ان كل منظمة لا بد لها وان تهتم بتقييم الاداء لموظفيها، وهذا يكون من خلال استراتيجيات واساليب معينة.
- الشفافية: ترتبط الشفافية بوضوح الاجراءات والمعلومات للمحتاج لها دون قيود، فهي تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الاداء واجراءاتها. (شما، والشрман، 2018، ص703)

7- نظريات العدالة التنظيمية:

1.7. نظرية العدالة لآدمز:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم ستايسي آدمز سنة 1963 والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، واعتبرت أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات ويتمثل جوهر هذه النظرية

في مقارنة جهود الأفراد ومكافئتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على مكافآت في المنظمة. (وقاف، 2017، ص21)

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي:

التقييم: قياس المدخلات وتتضمن (الجدارة، المهارة، الجهد، المؤهل) والمخرجات وتتضمن (التقدير والاحترام، الترقية، الأجر، والتميز).

المقارنة: مقارنة ما يحصل عليه من عوائد بما يبذله من جهد ومقارنة ذلك بما يحصل عليه شخص آخر من عوائد وما يبذله من جهد في نفس الظروف.

السلوك: عملية إدراك العلاقة بين التقسيم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فانه يستوجب بشكل ايجابي، وعندما يشعر العامل بعدم العدالة في هذه المقارنة فانه يقوم بمحاولة تقليص هذه التفاوت وتخفيض هذا الفرق، واقترحت هذه النظرية بعضا من أساليب التي قد يلجا لها العامل لتخفيض مستوى شعوره بالعدالة. (منشي، 2016، ص13)

8- الآثار الناجمة عن العدالة التنظيمية: تتمثل في:

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية والتي منها:

1.8. الثقة التنظيمية: التي تمثل توقعات الافراد او الجماعات بان المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد او الجماعات بسبب كفاءة النظام الاداري فيها، الرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الافراد. وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة ابعاد اولها الثقة بالمشرفين حيث كلما كان المشرف عادلا في تعامله مع العاملين، ثانيا الثقة بإدارة المنظمة حيث تشير الى مدى ايمان و قناعة المرؤوسين بالقرارات و الاهداف و السياسات التي تضعها ادارة المنظمة وتشرف على

تنفيذها بشكل عادل على الجميع فمثلا ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بان هذا النظام بالعدالة التنظيمية (الاجراءات و التعاملات) بالإضافة الى ان وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والافكار والمشاعر. (بوطي، 2021، ص 164)

2.8. سلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك تطوعي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الي تعزيز اداء المنظمة وزيادة اداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ولقد ركز الباحثون على خمسة ابعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الايثار، الكياسة (اللياقة، والल्प). وعي الضمير والتفاني، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وقد اثبتت العديد من الدراسات ان هناك أثر ايجابي للعدالة التنظيمية على جميع ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وذلك لان احساس العاملين بالعدالة والانصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

3.8. الرضا الوظيفي: يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

www.uomus.edu.iq/NewDep.aspx?depid=7&newid=7315

4.8. الولاء التنظيمي: هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها. وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (بوطي، 2021، ص 54)

أما الآثار الناجمة عن غياب العدالة التنظيمية:

تتلخص آثار السلبية للعدالة التنظيمية في الآتي:

- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.

أما بالنسبة لبعاب بعد عدالة الإجراءات والقرارات الغير عادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من المتتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).

خلاصة:

مما سبق نجد ان العدالة التنظيمية من اهم المفاهيم في المنظمة لما لها من نتائج ايجابية على العامل والمؤسسة ككل. ففي حالة وجود تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية وعدالة الاجراءات والتعاملات سيشعر الفرد بنوع من الاستقرار مما يساهم في وضعه في أحسن محل من اجل تحسين ادائه ومردوبيته.

الجانبة الصيغاني



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

خلاصة



1- منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة للمناهج البحثية، اعتمدا الباحثين على المنهج الوصفي.

2- حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على الكشف عن العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية في جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين.

• الحدود البشرية:

تقتصر على الاساتذة العاملين بكلية الانسانية والاجتماعية.

• الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة من 15 أكتوبر إلى 12 ماي من العام الدراسي (2022 / 2023).

• الحدود المكانية:

جامعة محمد خيضر بسكرة القطب الجامعي شتمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

3-مجتمع الدراسة:

يعتمد الاختيار السليم للعينة المناسبة للدراسة على طبيعة المجتمع الأصلي، وعليه تم

اختيار عينة الدراسة الأساسية الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة -القطب الجامعي شتمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عن طريق العينة العشوائية، حيث تم انتقاء (35) أستاذ وأستاذة من مجموع (115) للسنة الجامعية 2022/2023

4-عينة الدراسة:

يعتمد الاختيار السليم للعينة المناسبة للدراسة على طبيعة المجتمع الأصلي. وعليه تم اختيار عينة الدراسة الأساسية الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عن طريق العينة العشوائية، حيث تم انتقاء (35) أستاذ وأستاذة من مجموع (115) للسنة الجامعية 2023/2022، ومن المهم أن نشير إلى أنه تم استبعاد (20) من استجابات أفراد العينة الاستطلاعية الذين وزعت عليهم أداة الدراسة بهدف حساب خصائصها السيكومترية.

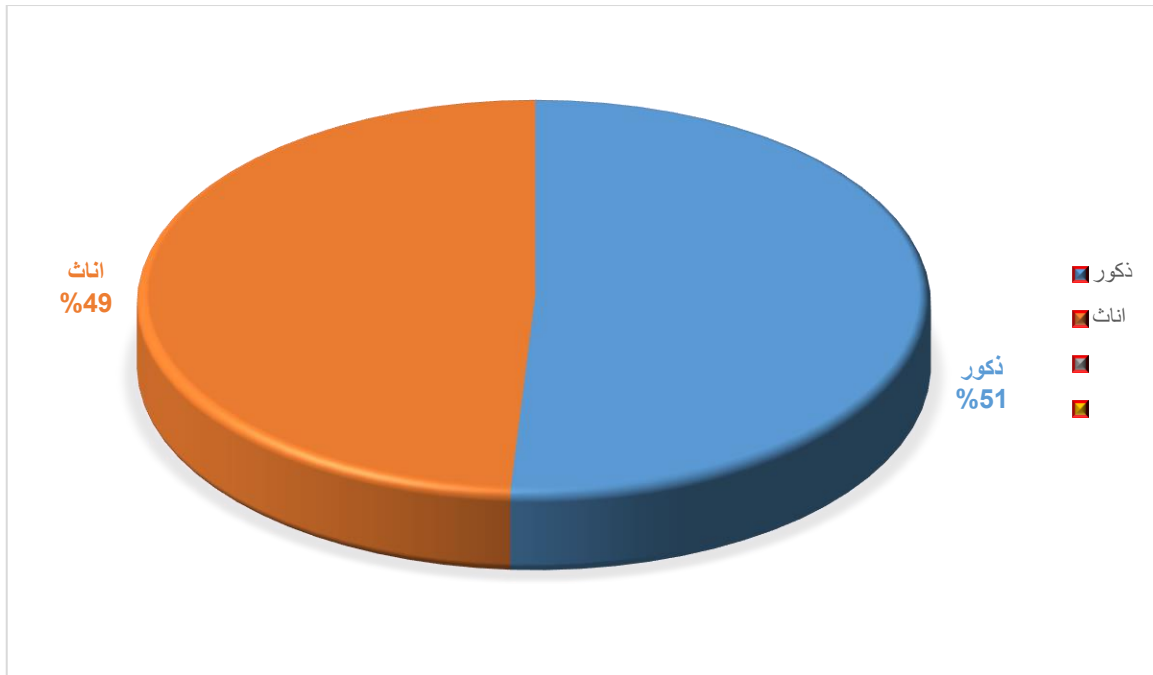
أ-توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	18	51%
أنثى	17	49%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول (2) نلاحظ أن العينة المستجوبة تتكون من 35 فرد، بحيث النسبة الأكبر هي للذكور ب 51%، تليها الإناث بنسبة 49%.



الشكل رقم (1): يمثل نسبة الذكور والإناث في العينة

المصدر: إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول (1)

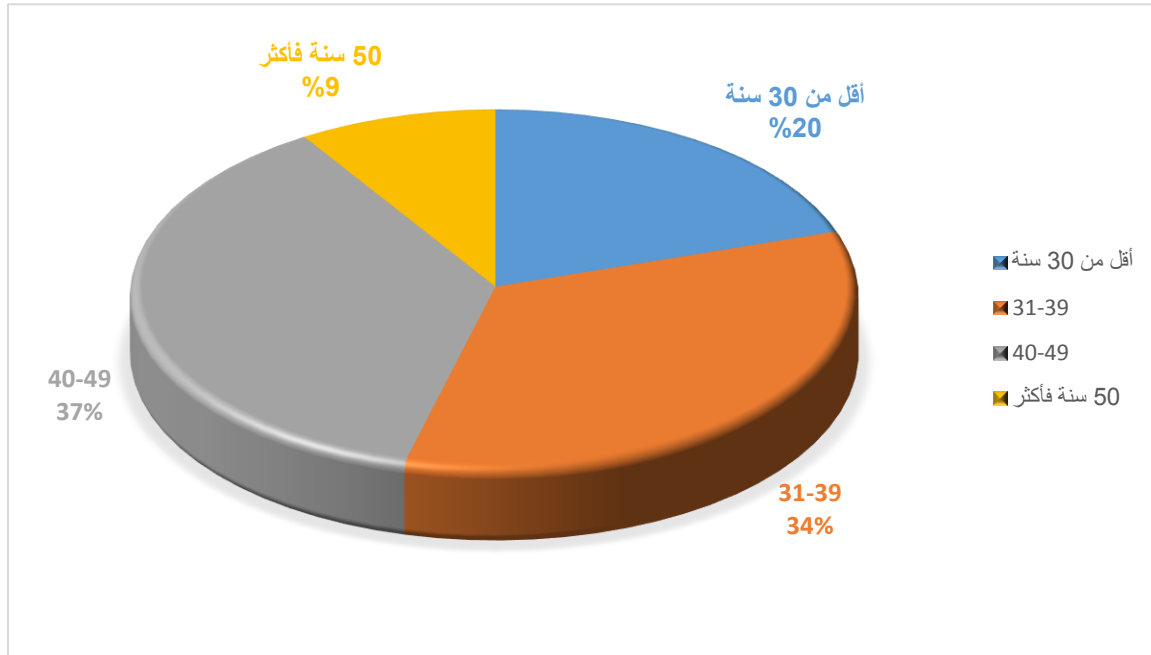
ب-توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع العينة حسب السن

متغير السن (سنة)	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	07	20%
من 30 إلى 39 سنة	12	34%
من 40 إلى 49 سنة	13	37%
من 50 سنة فأكثر	03	09%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول (3) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 37 %، تليها فئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 34 %، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 20 %، فيما قدرت نسبة فئة من 50 سنة فأكثر ب 9 % .



الشكل رقم (2): يمثل توزيع العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول (3)

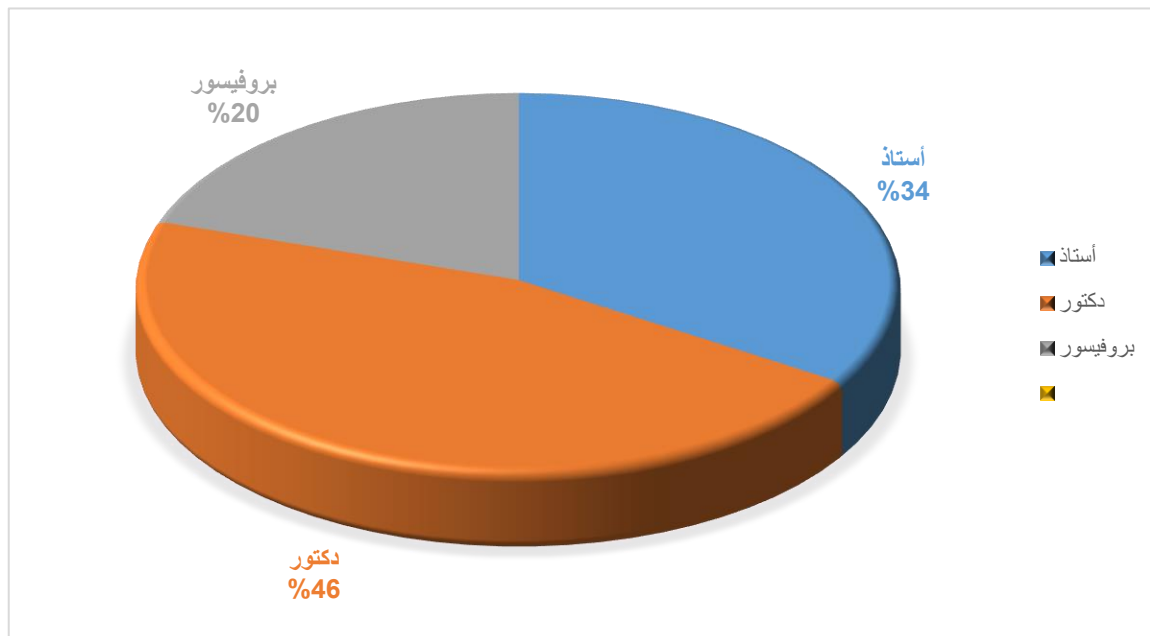
ج-توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ (ة) محاضر (ة)	12	34%
دكتور (ة)	16	46%
بروفيسور (ة)	07	20%
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول (4) نلاحظ أن المؤهل العلمي الغالب في دراستنا هو الدكتوراه وذلك بنسبة 46%، تليها فئة الأساتذة وذلك بنسبة 34%، وفي الأخير نجد فئة بروفييسور بنسبة 20%.



الشكل رقم (3): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول (4)

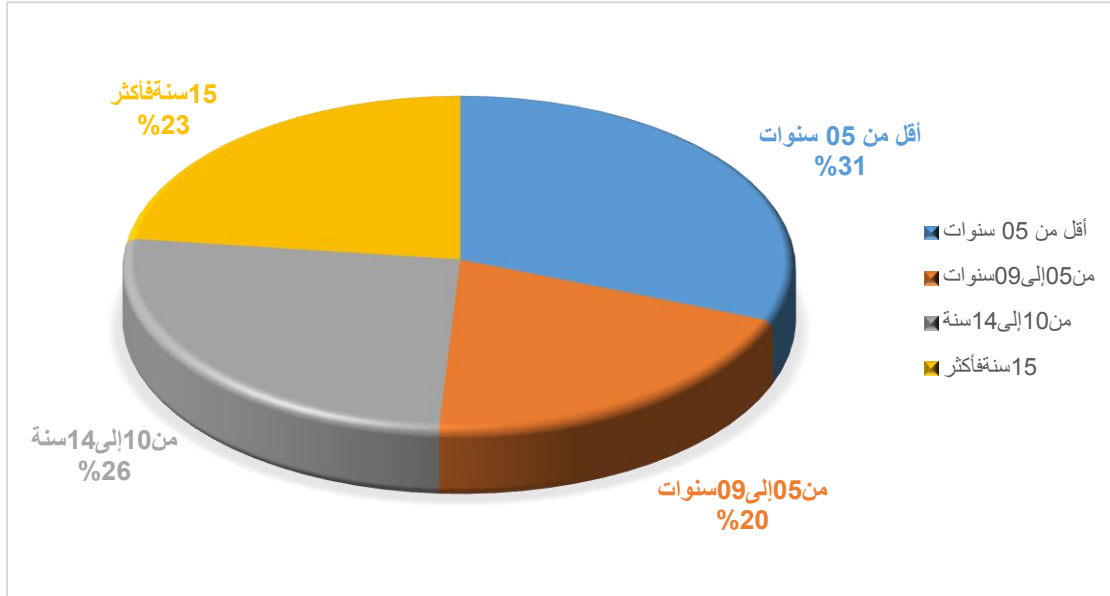
د-توزيع العينة حسب الوظيفية:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع العينة سنوات الخدمة

متغير سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	11	31%
من 05 إلى 09 سنوات	07	20%
من 10 إلى 14 سنة	09	26%
15 سنة فأكثر	08	23%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول (5) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة أقل من 05 سنوات وقد بلغت نسبتهم 31%، تليها فئة من 10 إلى 14 سنة وذلك بنسبة 26%، تليها فئة 15 سنة فأكثر وذلك بنسبة 23% وفي الأخير نجد فئة من 05 إلى 09 سنوات وذلك بنسبة 20%.



الشكل رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول (5)

4-أداة الدراسة وإجراءاتها:

4. 1. بناء أداة الدراسة

بناء على منهج الدراسة، وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، فإن الباحثين استخدم (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات وقد تم استخدام اداتين هما: العدالة التنظيمية واستبيان الشفافية الإدارية

4-2-1 وصف إستبيان العدالة التنظيمية:

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على إستبيان العدالة التنظيمية من تصميم محمد الطعمنة واحلام رجب الشاوي سنة 2011

عمدا الباحثين الى بناء أداة يمكن بها قياس العدالة التنظيمية تتوفر فيها الخصائص والشروط السيكومترية اللازمة، في دراسة بعنوان الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

قام بها على 35 أستاذ واستاذة بجامعة محمد خيضر حيث طبق الباحثين المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) أستاذ واستاذة لحساب الصدق الظاهري وحساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ وتكون المقياس بصورته النهائية من 18فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد هم:

-العدالة التوزيعية: ويتضمن 06 فقرات (من الفقرة 01الى 06)

- العدالة الإجرائية: ويتضمن 06 فقرات (من الفقرة 07الى 12)

-العدالة التعاملية: ويتضمن 06 فقرة (من الفقرة 12الى 18)

طريقة التصحيح: اعتمد تصحيح المقياس على 05بدائل هم: (موافق بشدة -موافق -محايد -معارض -معارض بشدة) واعطيت هذه البدائل الدرجات التالية (2- 3-4-5)

وفي الأخير، يتم جمع إجابات كل بعد على حدي وهذا للحصول على درجات كل بعد.

4-3-2 طريقة التصحيح وتفسير النتائج:

إذا كان الارتباط يتراوح ما بين 0.70-0.99 فإنه ارتباط قوي

إذا كان الارتباط يتراوح ما بين 0.05-0.69 فإنه ارتباط متوسط

إذا كان الارتباط يتراوح ما بين 0.01-0.45 فإنه ارتباط ضعيف

4-2-3 وصف إستبيان الشفافية الإدارية:

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على إستبيان العدالة التنظيمية من تصميم نعيمة محمد حرب 2011 وتكون المقياس بصورته النهائية من 19فقرة موزعة على أربعة ابعاد هم:

-شفافية التشريعات: ويتضمن 05 فقرات (من الفقرة 01الى 05)

- ويتضمن الشفافية في تقييم الأداء 05: ويتضمن 05 فقرات (من الفقرة 06 الى 10)

-شفافية المعلومات: ويتضمن 04 فقرات (من الفقرة 11 الى 14)

-المساءلة الإدارية" ويتضمن 05 فقرات (من الفقرة 15 إلى الفقرة 19)

طريقة التصحيح: اعتمد تصحيح المقياس على 05 بدائل هم: (موافق بشدة -موافق -محايد -معارض

-معارض بشدة) واعطيت هذه البدائل الدرجات التالية (2- 3-4-5)

وفي الأخير، يتم جمع إجابات كل بعد على حدي وهذا للحصول على درجات كل بعد.

4-4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

➤ الخصائص السيكومترية إستبيان العدالة التنظيمية.

وللتأكد من ملاءمة استبيان العدالة التنظيمية لأفراد العينة الخاص بالدراسة الحالية قامت الباحثة بحساب صدق وثبات استبيان العدالة التنظيمية بطريقتين وهي: صدق المحكمين ومعامل ألفا كرومباخ حيث كانت النتائج كالتالي:

صدق المحكمين: قام الباحثين بحساب صدق أدوات الدراسة بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرضه على 03 من الأساتذة في مجال التربية وعلم النفس للحكم على مدى صلاحية فقرات المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وتم الاتفاق على قبول كل البنود بنسبة 100%

معامل ألفا كرومباخ: تم حساب الثبات عن طريق حساب قيمة الفا كرومباخ إستبيان العدالة التنظيمية والجدول التالي يبين معاملات ثبات الدرجات لكل محاور الإستبيان:

جدول رقم (6): يبين قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ إستبيان العدالة التنظيمية.

عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرومباخ
18	.71

يتضح من الجدول ان معامل الثبات العام إستبيان العدالة التنظيمية مرتفع حيث بلغ (0.869). لإجمالي فقرات الاستبيان مما يدل على ثبات الإستبيان وبالتالي الثقة في نتائجه.

وظهر من خلال النتائج المحصل عليها في حساب معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرومباخ أنه يطمئن على استقرار درجات الإستبيان. ومنه يمكن الاطمئنان مرة ثانية على ثبات نتائج الأداة إذا ما استخدمت في الدراسة الأساسية الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

➤ الخصائص السيكومترية إستبيان الشفافية الإدارية.

وللتأكد من ملاءمة استبيان الشفافية الإدارية لأفراد العينة الخاص بالدراسة الحالية قامت الباحثة بحساب صدق وثبات استبيان الشفافية الإدارية بثلاث طرق وهي: ثبات ومعامل ألفا كرومباخ حيث كانت النتائج كالتالي:

صدق المحكمين:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحثين بحساب صدق أدوات الدراسة بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرضه على 03 من الأساتذة في مجال التربية وعلم النفس للحكم على مدى صلاحية فقرات المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وتم الاتفاق على قبول كل البنود بنسبة 100%

معامل ألفا كرومباخ: تم حساب الثبات عن طريق حساب قيمة ألفا كرومباخ إستبيان الشفافية الإدارية والجدول التالي يبين معاملات ثبات الدرجات لكل محاور الإستبيان:

جدول رقم (8): يبين قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ استبيان الشفافية الإدارية.

عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرومباخ
19	.93

يتضح من الجدول ان معامل الثبات العام استبيان الشفافية الإدارية مرتفع حيث بلغ (.93) لإجمالي فقرات الاستبيان مما يدل على ثبات الاستبيان وبالتالي الثقة في نتائجه.

يظهر من خلال النتائج المحصل عليها في حساب معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرومباخ أنه يطمئن على استقرار درجات الاستبيان. ومنه يمكن الاطمئنان مرة ثانية على ثبات نتائج الأداة إذا ما استخدمت في الدراسة الأساسية

5-أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم الاعتماد على الإجراءات الخاصة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 23Spss وذلك للإجابة عن تساؤلات للدراسة كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية لحساب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة

$$r = \frac{n \sum(xy) - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2] [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

كما تم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ ومعامل الارتباط سيبرمان براون لحساب الثبات.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة



الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

4-- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة



1. عرض نتائج الدراسة

1.1. عرض نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي. وفي سبيل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة وطبيعتها بين متغيري الدراسة الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية

متغيرات الدراسة	العينة	قيمة معامل بيرسون RP	شدة الارتباط
العدالة التنظيمية	35	.788**	قوية
الشفافية الادارية			

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.78، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التنظيمية العكس صحيح

2.1. عرض نتائج الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي.

وفي سبيل الإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية

متغيرات الدراسة	العينة	قيمة معامل بيرسون RP	شدة الارتباط
الشفافية الادارية	35	.738**	قوية
العدالة التوزيعية			

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.73، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التوزيعية العكس صحيح

3.1. عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي.

وفي سبيل الإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية

متغيرات الدراسة	العينة	قيمة معامل بيرسون RP	شدة الارتباط
الشفافية الادارية	35	.707**	قوية
العدالة الإجرائية			

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.70، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة الإجرائية العكس صحيح.

4.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي. وفي سبيل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية

متغيرات الدراسة	العينة	قيمة معامل بيرسون RP	شدة الارتباط
عدالة التعاملات	35	.675**	متوسطة
العدالة الإجرائية			

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.67، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التعاملية العكس صحيح.

2_ مناقشة نتائج الدراسة

1.2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي.

تأكد نتائج الجدول رقم (10) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.78، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التنظيمية العكس صحيح.

وهذا ما توصلت اليه عدة دراسات سابقة منها:

هدفت دراسة (حرب 2011) التي هدفت إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساعدة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات والاتصال الإداري، والمساعدة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

- وابتزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.
- أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.
- أظهرت الدراسة موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسط.
- كما يمكن تفسير نتائج الدراسة بالعودة لأهمية الشفافية الإدارية كقناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، و بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم، وتشد همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم. (الفالوجي، 2014، ص 14-15)
- حيث إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي، وقد أصبح تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية مطلباً حضارياً وإنسانياً في سبيل تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة والقضاء على الفساد الإداري وبالفعل فإن تطبيقه في مختلف الأطر المؤسسية يخدم الأهداف التنموية والنهوض بها، ويعزز الثقة في التعامل بين العاملين.
- وهذا ما يتوافق مع المبادئ التي وضعها (الشهري، 2020، ص 35) و (الطوخي، 2002، ص 116) والتي تنص على:

- الوضوح الإداري والأجور المعيشية التي يحصل عليه الموظفين من أدائهم.
 - وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية للمنظمة.
 - التمكين المتعاملين للمشاركة الفعالة من قبل العاملين في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - المسؤولية الجماعية لفرق العمل، مما يجعل الأجور المعيشية المعلومات للجميع المحاسبة للجميع التمكين المركز المالي مسؤولية الجميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف.
- كما يمكن تفسير ذلك في اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته وتطبيقه على الجميع بدون استثناء وليس شعار يرفع فقط واتخاذ إجراءات صارمة وقائية أو عالجه عقابية بحق عناصر الفساد لأن انغماس هذه القيادة نفسها أو بعض أطرافها في الفساد، سيؤدي إلى تطبيق القانون على الموظفين الصغار ولا يطبق على من لديه ساطة أو محسوبة أو نفوذ.

كما يمكن اعتبار وضوح عناصر الشفافية الإدارية أحد أسباب العلاقة القوية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية كوضوح رسالة الأجهزة الحكومية شرعية ومشروعية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.

كما للشفافية الداخلية دور في تعزيز درجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن الشفافية الداخلية مجموعة التعاملات والأداءات التي تتميز بالشفافية والتي تحدث داخل الإدارات من توفير مناخ تنظيمي على جميع المستويات الإدارية والذي يضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل والإدارات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل دائم مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وإشراكهم في صناعة القرارات وكذا المرونة اللازمة من خلال تبني الديمقراطية والتعامل بنزاهة على جميع المستويات.

وتتعارض نتائج دراستنا مع دراسة البدري كمال سليمان 2020 والتي هدفت إلى التعرف على واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان ، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بالجامعة والتي أظهرت نتائجها أن هناك قصوراً واضحاً

في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين، والذي انعكس بدوره على تحقيق العدالة التنظيمية ، كما اتضح أن الجامعة تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية ، كما أن الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم السابق ، وأن هناك غياباً لعملية تقييم أدائها من قبل المعنيين ، وتعتمد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات ، وأن هناك قصوراً في ممارسة الجامعة للإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات ، وأنها تتخذ طريقة تتطرف بها عن الأسلوب العلمي لاتخاذها في ضوء معلومات دقيقة ، وغياب إشراك العاملين فيها ، كما أظهرت النتائج أن درجة التزام إدارة الجامعة بالعدالة في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم ضعيفة، ولا تحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين بالشكل الكافي.

وسعيًا لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية؛ فإن الباحثة قامت بإعداد تصور مقترح يهدف إلى تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بجامعة أسوان لتوفير بيئة مناسبة لرفع كفاءة أداء العاملين بالجامعة.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي.

تأكد نتائج الجدول رقم (11) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.73، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التوزيعية العكس صحيح، وهذا ما توصلت اليه عدة دراسات سابقة منها:

- دراسة حفناوي، سايجي، زاوية 2021 والتي هدفت الى محاولة تحديد أثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، كما تم الاعتماد على استبانة وزعت على مجموعة من عمال الكلية (30 موظف) حيث أظهرت نتائجها وجود أن هناك أثر ذو دلالة

احصائية للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة على السلوك التنظيمي لعمال الكلية قيد الدراسة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

-دراسة الفالوجي 2014 والتي هدفت إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) في قطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين بين أبعاد الشفافية الإدارية والمتمثلة في " نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الإجراءات واللوائح، التعيينات والحوافز " وعلاقتها بالأداء الوظيفي

وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات الشفافية الإدارية متوفرة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في قطاع غزة بنسبة 72.33%، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأداء الموظفين.

ويمكن تفسير نتائج دراستنا ب:

- تتناسب ساعات العمل والراتب الشهري مع ظروف عينة الدراسة
 - مناسبة الحوافز المالية الرواتب والمكافآت المالية مع المجهودات المبذولة في العمل
- مناسبة الأعباء والواجبات الوظيفية لقدرات عينة الدراسة وتوزيعها بشكل عادل.

3.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثاني للدراسة على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي. تؤكد نتائج الجدول رقم (12) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.70، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة الإجرائية العكس صحيح، وهذا ما توصلت اليه عدة دراسات سابقة منها:

- دراسة احمد سعد 2018 والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36) وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً وأن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.40)، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأداة، وكما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الشفافية الإدارية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والرتبة الأكاديمية ولصالح فئة "أستاذ"، وتخصص الكلية لصالح الكليات الإنسانية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكان لصالح فئة "أستاذ"، وبتغير تخصص الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس. أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها العمل على تعميق وزيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية لدى الكوادر الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية كذلك زيادة مستوى الثقة التنظيمية عن طريق تدريبهم على مفهوم الشفافية الإدارية وإطلاعهم على التجارب العالمية لتأكيد ممارسة الشفافية لدى جميع العاملين في الجامعات والتخلص من بعض القيم الإجتماعية المغلوطة كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأردنية الحكومية.

موضوعية اتخاذ القرارات الوظيفية والحرص على شرح مضامينها وإبداء الرأي فيها قبل اتخاذها وتطبيقها دون استثناء. والموافقة على حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير.

4.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الرابعة للدراسة على: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والعدالة التعاملية من وجهة نظر الاستاذ الجامعي. تؤكد نتائج الجدول رقم (13) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الشفافية الإدارية والعدالة التعاملية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.67، أي أنه كلما كانت الشفافية الإدارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التعاملية العكس صحيح، وهذا ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة منها:

- دراسة الراجحي 2010 التي هدفت إلى التعرف على علاقة الشفافية بمستوى الثقة التنظيمية في كلية الملك فهد الأمنية مقارنةً بكلية الملك خالد العسكرية من وجهة نظر العاملين فيهما.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (3,91 من 5) وهذا يعني أن الشفافية مطبقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط (3,339 من 5) وهذا يعني أن الثقة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين معرفة العاملين لواقع تطبيق الشفافية بأبعادها من جهة، ومعرفتهم لواقع الثقة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

. إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسائل تعزيز الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط (4,09 من 5) وهذا يدل على إدراك العاملين لأهمية وسائل تعزيز الثقة التنظيمية وتوفرها في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة.

أهم التوصيات الدراسة:

التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح والنزاهة والشفافية، العمل على أن يكون للكليات العسكرية رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات العمل على وضع سياسات وإجراءات إدارية واضحة بالكليات العسكرية، العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في العمل بالكليات العسكرية، الاستفادة من التصور المقترح من قبل الباحث لرفع درجة الشفافية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الأمنية، رصد جائزة سنوية تمنح للإدارة الأكثر شفافية داخل المنظمات الأكاديمية الأمنية.

ويمكن تفسير نتائج دراستنا بالتقصير في التعامل باهتمام وود اجتماعي وتشجيع وتعزيز بناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام داخل المنظمة، ومناقشة بالقرارات ونتائجها بصراحة. والتعامل بعدالة وبحسب الأنظمة والتعليمات السارية.

وتتعارض نتائج دراستنا مع دراسة بن فرج السبيعي 2017 والتي هدفت إلى تحديد أثر تطبيق أسس أو مبادئ الشفافية الإدارية المتعارف عليها وهي: الإجراءات الإدارية المتبعة، وأنظمة المعلومات، ونظم الاتصالات الإدارية، والمسئولية الإدارية، ومشاركة الموظفين في الخطط والسياسات، وذلك في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. كما هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد الفروق الإحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة لمدى تأثير أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في تلك الشركات وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية شملت الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

. وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، وعليه تم قبول جميع الفرضيات التي أثبتت الأثر الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية في مدى إدراك عينة الدراسة لأثر تطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإدارية، وهذه الفروقات تعزى إلى الاختلاف في العمر، والمؤهل التعليمي والمستوى الوظيفي.

. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المهمة التي من شأنها المساهمة في تعزيز تطبيقات الشفافية الإدارية في الشركات المالية السعودية، وفي بعض القطاعات الأخرى. الكلمات المفتاحية الشفافية الإدارية، الفساد الإداري الشركات المالية، السعودية.

خاتمة



قد وصلنا الآن إلى نهاية المذكرة، وقد تمكنا من تسليط الضوء على جميع الأقسام والمعلومات المتعلقة ب (الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي)، ونحن قد جمعنا وبحثنا عن جميع الجوانب العملية والنظرية المتعلقة بموضوع مذكرتنا، بحيث حاولنا جمع واحتواء كل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الشفافية الإدارية والعدالة التنظيمية)، وهذا البحث تطلب منا دراسة متعمقة في موضوع البحث، وذلك بالإضافة إلى الجوانب الشخصية التي قد طرحت نفسها في البحث.

وتوصلنا في هذا البحث إلى النتائج الآتية:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التنظيمية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب 0.78، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التنظيمية العكس صحيح.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة التوزيعية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب 0.73، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التوزيعية العكس صحيح.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الشفافية الادارية والعدالة الإجرائية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب 0.70، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة الإجرائية العكس صحيح.
 - عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الشفافية الادارية والعدالة التعاملية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب 0.67، أي أنه كلما كانت الشفافية الادارية مرتفعة عند عينة الدراسة فيكون ارتفاع في العدالة التعاملية العكس صحيح.
- وعليه تم قبول جميع الفرضيات التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الشفافية الإدارية) على المتغير التابع (العدالة التنظيمية).

المقترحات:

ومن خلال البحث ودراسة الموضوع بشكل وافي، فإننا نرى كيف يكون (الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية) مهم جدا لتوضيحه للطلاب والطالبات، والإدارة الجامعية، وقد وجد في هذا البحث بعض التوصيات وتتمثل فيما يلي:

- 1) على إدارة الجامعة تبني مبدأ الشفافية والعدالة في ادارتها وتقديم خدماتها.
 - 2) على الجامعة السهر على التطبيق الصارم للقوانين التي نص عليها المشرع فيما يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته وتطبيق أسس الشفافية والنزاهة.
 - 3) الاهتمام بنشر الشفافية الإدارية في المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية ومنه كسب العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 4) اتباع إجراءات واضحة في قرارات المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بالعاملين.
- وبعد الانتهاء من هذا البحث توصلنا إلى بعض الدراسات التي يمكن دراستها بجانب (الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي)، ومن أمثلة هذه الدراسات:

- 1- دراسة موضوع الشفافية الادارية وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- محاولة التعمق أكثر في دراسة ابعاد الشفافية الادارية وأثره العدالة التنظيمية.
- 3- دراسة دور القائد في تكريس اسس العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الخدمائية.

وفي النهاية نأمل من الله أن يوفقنا لمن يحبه ويرضاه.

قائمة المراجع والملاحق



- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، عدد المجلدات 1 رقم الطبعة 4 مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع 2004
- أسيل هادي محمود، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري. (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مكتب المفتش العام لوزارات التعليم العالي، العمل والشؤون الاجتماعية، الصناعة والمعادن) مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الحادي والسبعون. 2008.
- أمينة جمعة أمين سالم الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي رسالة ماجستير قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا - كلية التربية في جامعة القدس - فلسطين 2014.
- آية جمال ربيع بيومي متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم بحث مستخلص من رسالة الماجستير تخصص الادارة التربوية وسياسات التعليم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد الثاني عشر - الجزء الرابع - 2019
- بن لكحل فهيمة، أيت عمراوي كهيبة. الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص الجماعات المحلية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم القانون العام جامعة عبد الرحمان - ميرة بجاية الجزائر 2016
- بوخسارة سيف الدين، الإدارة بالشفافية كآلية لمكافحة الفساد الإداري، مذكرة ماستر الحقوق والعلوم السياسية فرع الحقوق تخصص القانون الإداري كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - الجزائر 2020
- جهاد محمد خميس أبو حبيب، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على دَرَجَةِ المَاجستير في القيادة والإدارة بكلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى بغزة جامعة الأقصى - غزة - فلسطين 2022.
- حنان البدري كمال سليمان، تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان كلية التربية. المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون مصر. 2020.
- حورية بوشمال واقع الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها دراسة ميدانية بلدية - ورقلة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي التخصص علم النفس العمل والتنظيم

- جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية الجزائر 2015.
- خديجة محمود زكي تأثير ممارسة الشفافية الإدارية في الحفاظ على المال العام دراسة تطبيقية على الإداريين بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثامن - المجلد الثاني 2018 المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية 2018.
- راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية أم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2015 2016.
- رشا نايل حامد الطراونة، على محمد عمر العضائيلة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
- رفيق عبد الحميد الفالوجي، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية " جوال قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال - جامعة الأزهر - غزة 2014م
- روان خضر أبو شقرا، كايد محمد سلامة، علي محمد جبران. درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 1، المملكة الأردنية الهاشمية 2018.
- سائرة العابد، الشفافية الإدارية والقيادة. أبحاث المؤتمر الدولي الرابع للعلوم التربوية انطاليا للفترة 28 أكتوبر - 1 نوفمبر - 2021 جامعة واسط. مجلة كلية التربية عدد خاص بالمنتدى الدولي العاشر للبحث العلمي، جامعة اليرموك - كلية التربية اربد-الاردن 2021.
- سهام إبراهيم عبد السيد، سلوى سالم إبراهيم، اسمية عبد الحميد محمود. الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية بمدينة الكفرة. قسم الإدارة / كلية

- الاقتصاد / جامعة بنغازي. المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً) ليبيا 2019
- صالح عبد عايد العجيلي، ناظر احمد المنديل دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري مجلة العلوم القانونية كلية القانون - جامعة بغداد / العدد الخاص لبحوث مؤتمر فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان "الإصلاح الدستوري والمؤسساتي الواقع والمأمول " للمدة 13- 14. جامعة تكريت- كلية الحقوق العراق 2018.
- عيسى نجيمي الطيب بولحية، علاقة الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات المجلد 04- العدد (3) جويلية 2021.
- فارس بن علوش بن بادي السبيعي دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية السعودية 2010.
- فلاح بن فرج السبيعي، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية المجلة العربية للإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية المجلد 37 العدد (1) 2017.
- فلاق محمد، حدو سميرة أحلام " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري تجارب دولية " مجلة الردة لاقتصادات الأعمال - العدد الأول جامعة الشلف الجزائر 2015.
- فهد عبد الرحمن مسفر رمزي، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية - جامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط مايو السعودية 2013.
- محمد بن عطية الحربي، دور الشفافية الإدارية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض كلية إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية. بدون سنة.
- محمد عباس محمد عبد الرحيم الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية المجلد الرابع عشر. الإصدار الحادي عشر - دقهلية - جامعة الأزهر - مصر 2020.

- محمد علي الراجحي الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة) أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية السعودية. 2014.
- محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة) أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الرياض المملكة العربية السعودية 2014.
- محمود شحدة سليمان طراري، الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم شمال الخليل قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين 2022.
- نداء أكرم الحمد سعد، الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط عمان 2018.
- ندى خالد أبو عجمه، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة أبها مجلة العلوم الإنسانية العدد 21 الجزء الخامس منطقة عسير - مدينة أبها.
- نعيمة محمد حرب واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قدم هذا المقترح استكمالاً لمتطلبات الإعداد الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية- كلية التجارة- قسم ادارة الاعمال. غزة - فلسطين 2011.
- وحيد بن أحمد الهندي، أحمد عودة عبد المجيد عودة رحاب بنت راشد الغرير درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 27 العدد 4، 2019.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح: القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة	الجامعة
01	عقابة عبد الحميد	دكتوراه	علم النفس العيادي	أستاذ محاضر/ أ	بسكرة
02	الهام قشي	دكتوراه	علم النفس وعلوم التربية	أستاذ محاضر/ أ	بسكرة
03	يوسف رحيم	دكتوراه	علم النفس التوجيه المدرسي والمهني	أستاذ محاضر/ أ	بسكرة

الملحق رقم (02) يوضح: الإستبيان في صورته الأولية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

الأستاذ(ة) الأستاذ الكريمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

لذا يرجى من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما ان جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

- أ/ جوادي يوسف.

الطلبة:

- خمخام ليلي.

- غول بدر الدين.

1- البيانات الشخصية.

رجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لاختيارك:

1- الجنس:

- ذكر ()

- أنثى ()

2- العمر:

- أقل من 30 عام ()

- من 30 إلى 39 عام ()

- من 40 إلى 49 عام ()

- من 50 عاما فأكثر ()

3- المؤهل العلمي:

- بروفييسور(ة) () - استاذ(ة) محاضر () - دكتوراه()

4- سنوات الخدمة :

- أقل من 5 سنوات () - 5 إلى 9 سنوات ()

- 10 إلى 14 سنة () - 15 سنة فأكثر ()

ثانيا: محاور الاستبانة:

يرجى منكم وضع علامة (x) في المكان الذي يتوافق مع وجهة نظركم

استبيان العدالة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- العدالة التوزيعية						
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.					
2	راتبي الشهري مناسب.					

قائمة الملاحق

					3 الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة.
					4 اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي .
					5 تتناسب الرواتب و المكافآت المالية مع الجهود المبذولة في العمل.
					6 يوزع عبء العمل في الجامعة بين الأساتذة بشكل عادل.
2- العدالة الإجرائية.					
					8 يتخذ مديري قراراته الوظيفية بموضوعية.
					9 يحرص مديري على أن يبدي كل أستاذ رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					10 يشرح مديري مضامين القرارات و يزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .
					11 يتم تطبيق القرارات الإدارية على الأساتذة دون استثناء.
					12 يملك الأستاذ حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير.
					13 يجمع مديري المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
3- العدالة التعاملية.					
					15 يتعامل مديري معي باهتمام وود اجتماعي.
					16 يتعامل مديري معي باحترام متبادل فيما يتعلق بوظيفتي .
					17 يناقشني مديري بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة.
					18 يناقشني مديري بنتائج المترتبة عن القرارات التي لعا علاقة بوظيفتي.
					19 يشجع و يعزز مديري بناء علاقات مبنية على المحبة و الاحترام بين الأساتذة.
					20 تتعامل الجامعة مع الأساتذة بعدالة وبحسب الأنظمة و التعليمات السارية.

استبيان الشفافية.

1- شفافية التشريعات

قائمة الملاحق

					1 القوانين و الأنظمة بالجامعة تتسم بالوضوح مما يسهل فهمها في التعامل معها.
					2 القوانين و الأنظمة بالجامعة تمكن من تبسيط الإجراءات.
					3 القوانين و الأنظمة بالجامعة تعزز من درجة اللامركزية.
					4 القوانين و الأنظمة بالجامعة تحين بشكل دوري بما يتماشى مع المتطلبات البيئية (الداخلية والخارجية).
					5 القوانين و الأنظمة بالجامعة تنمي الثقة العامة و المصادقية.
-2- الشفافية في تقييم الأداء					
					6 تنوع الجامعة أساليب تقييم أساتذتها.
					7 تعمل الجامعة على إيضاح كل ما يتعلق بمراحل التقييم بكل شفافية.
					8 تتبنى الجامعة معايير محددة وواضحة لقياس مهارات ومعارف وسلوكيات الأساتذة
					9 تركز الجامعة على معايير العدالة و الموضوعية في التقييم.
					10 تعمل الجامعة على الإفصاح بنتائج التقييم في الوقت المناسب.
-3- شفافية المعلومات					
					11 عمليات الاتصال الإداري وتدفق المعلومات في الجامعة تتم بناء على تعاون جميع المستويات و الوحدات الإدارية.
					12 عملية تدفق المعلومات بالجامعة تتم في كلا الاتجاهين صعودا ونزولا (من القمة إلى القاعدة و العكس).
					13 تتركز الجامعة على ضمان حرية وصول المعلومات و تبادلها.
					14 توفر الجامعة المعلومات الكافية التي يحتاجها موظفها لأداء مهامه.
-4- المساءلة الإدارية					
					15 تعمل الجامعة على انجاز الأعمال بفاعلية و موضوعية.
					16 تقوم الجامعة بمساءلة الأساتذة في حالة التقصير في العمل.
					17 تتم بالجامعة المساءلة بموضوعية تامة.

					18 ينمي المسئولين بالجامعة أسلوب الرقابة الذاتية.
					19 يطلب في الجامعة من الأساتذة تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين.

الملحق رقم (03) يوضح: الإستبيان في صورته النهائية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

الأستاذ(ة) الأستاذ الكريمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

الشفافية الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

لذا يرجى من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما ان جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

- أ/ جواد يوسف.

الطالبة:

-خمخام ليلي.

-غول بدر الدين.

1- البيانات الشخصية.

رجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لاختيارك:

5- الجنس:

- ذكر ()

- أنثى ()

6- العمر:

- اقل من 30 عام ()

- من 30 إلى 39 عام ()

- من 40 إلى 49 عام ()

- من 50 عاما فأكثر ()

7- المؤهل العلمي:

- بروفييسور(ة) () - استاذ(ة) محاضر () - دكتوراه()

8- سنوات الخدمة :

- اقل من 5 سنوات () - 5 إلى 9 سنوات ()

- 10 إلى 14 سنة () - 15 سنة فأكثر ()

ثانيا : محاور الاستبانة:

يرجى منكم وضع علامة (x) في المكان الذي يتوافق مع وجهة نظركم

استبيان العدالة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- العدالة التوزيعية						
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة.					
2	راتبي الشهري مناسب.					
3	الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة.					

قائمة الملاحق

					4	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي .
					5	تتناسب الرواتب و المكافآت المالية مع المجهودات المبذولة في العمل.
					6	يوزع عبء العمل في الجامعة بين الأساتذة بشكل عادل.
2- العدالة الإجرائية.						
					8	يتخذ مديري قراراته الوظيفية بموضوعية.
					9	يحرص مديري على أن يبدي كل أستاذ رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					10	يشرح مديري مضامين القرارات و يزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .
					11	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الأساتذة دون استثناء.
					12	يملك الأستاذ حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير.
					13	يجمع مديري المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.
3- العدالة التعاملية.						
					15	يتعامل مديري معي باهتمام وود اجتماعي.
					16	يتعامل مديري معي باحترام متبادل فيما يتعلق بوظيفتي .
					17	يناقشني مديري بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة.
					18	يناقشني مديري بنتائج المترتبة عن القرارات التي لعا علاقة بوظيفتي.
					19	يشجع و يعزز مديري بناء علاقات مبنية على المحبة و الاحترام بين الأساتذة.
					20	تتعامل الجامعة مع الأساتذة بعدالة وبحسب الأنظمة و التعليمات السارية.

استبيان الشفافية

1- شفافية التشريعات						
					1	القوانين و الأنظمة بالجامعة تتسم بالوضوح مما يسهل فهمها في التعامل معها.

قائمة الملاحق

					2	القوانين و الأنظمة بالجامعة تمكن من تبسيط الإجراءات.
					3	القوانين و الأنظمة بالجامعة تعزز من درجة اللامركزية.
					4	القوانين و الأنظمة بالجامعة تحين بشكل دوري بما يتماشى مع المتطلبات البيئية (الداخلية والخارجية).
					5	القوانين و الأنظمة بالجامعة تنمي الثقة العامة و المصادقية.
-2- الشفافية في تقييم الأداء						
					6	تنوع الجامعة أساليب تقييم أساتذتها.
					7	تعمل الجامعة على إيضاح كل ما يتعلق بمراحل التقييم بكل شفافية.
					8	تتبنى الجامعة معايير محددة وواضحة لقياس مهارات ومعارف وسلوكيات الأساتذة
					9	تركز الجامعة على معايير العدالة و الموضوعية في التقييم.
					10	تعمل الجامعة على الإفصاح بنتائج التقييم في الوقت المناسب.
-3- شفافية المعلومات						
					11	عمليات الاتصال الإداري وتدفق المعلومات في الجامعة تتم بناء على تعاون جميع المستويات و الوحدات الإدارية.
					12	عملية تدفق المعلومات بالجامعة تتم في كلا الاتجاهين صعودا ونزولا (من القمة إلى القاعدة و العكس).
					13	تتركز الجامعة على ضمان حرية وصول المعلومات و تبادلها.
					14	توفر الجامعة المعلومات الكافية التي يحتاجها موظفها لأداء مهامه.
-4- المساءلة الإدارية						
					15	تعمل الجامعة على إنجاز الأعمال بفاعلية و موضوعية.
					16	تقوم الجامعة بمساءلة الأساتذة في حالة التقصير في العمل.
					17	تتم بالجامعة المساءلة بموضوعية تامة.
					18	ينمي المسئولين بالجامعة أسلوب الرقابة الذاتية.
					19	يطلب في الجامعة من الأساتذة تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين.

الملحق رقم (04) يوضح: مخرجات برنامج SPSS

مخرجات SPSS

جدول حجم العينة الأستطلاعية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	20	100.0

جدول ثبات ألفا كرومباخ للدراسة الإستطلاعية لإستبيان العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.717	20

جدول ثبات ألفا كرومباخ للدراسة الإستطلاعية لإستبيان الشفافية الإدارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.931	19

جدول البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	51.4	51.4	51.4
	انثى	17	48.6	48.6	100.0
Total		35	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	7	20.0	20.0	20.0
	من 30 الى 39 سنة	12	34.3	34.3	54.3
	من 40 الى 49	13	37.1	37.1	91.4
	من 50 سنة فأكثر	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكتوراه	16	45.7	45.7
	أستاذ محاضر	12	34.3	80.0
	بروفيسور	7	20.0	100.0
Total		35	100.0	100.0

سنوات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	31.4	31.4
	من 5 إلى 9 سنوات	7	20.0	51.4
	من 10 إلى 14 سنة	9	25.7	77.1
	من 15 سنة فأكثر	8	22.9	100.0
Total		35	100.0	100.0

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبيانات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الظروف مع العمل ساعات تتناسب الخاصة.	35	3.57	1.119
مناسب الشهري راتبي.	35	2.86	1.287
عليها حصل التي المالية الحوافز مناسبة.	35	2.40	1.241
الوظيفية وواجباتي أعبائي أن اشعر لقدراتي مناسبة.	35	3.63	1.031
مع المالية والمكافآت الرواتب تتناسب العمل في الميزولة المجهودات.	35	2.34	.998
بين الجامعة في العمل عبء يوزع عادل بشكل الأساتذة.	35	2.29	1.017
الوظيفية قراراته مديري يتخذ بموضوعية.	35	2.60	1.117
استاذ كل بيدي أن على مديري يحرص بالعمل الخاصة القرارات اتخاذ قبل رأيه.	35	2.37	1.003

ويزود القرارات مضامين مديري يشرح استفسارهم عند إضافية بتفاصيل الأستاذة القرارات تلك عن	35	3.14	1.089
على الإدارية القرارات تطبيق يتم استثناء دون الأستاذة أو الاعتراض حق الأستاذ يملك يتخذها التي القرارات اتجاه الاستئناف المدير.	35	2.80	1.183
قبل المطلوبة المعلومات مديري يجمع الوظيفية القرارات اتخاذ وود باهتمام معي مديري يتعامل اجتماعي.	35	2.77	1.215
فيما متبادل باحترام معي مديري يتعامل بوظيفتي يتعلق المتعلقة بالقرارات مديري يناقشني بصراحة بوظيفتي	35	2.77	1.239
عن المترتبة بنتائج مديري يناقشني بوظيفتي علاقة لها التي القرارات مبنية علاقات بناء مديري ويعزز يشجع الأستاذة بين والاحترام المحبة على بعدالة الأستاذة مع الجامعة تتعامل السارية والتعليمات الأنظمة وبحسب تتسم بالجامعة والأنظمة القوانين	35	2.80	1.208
التعامل في فهمها يسهل مما بالوضوح معها من تمكن بالجامعة والأنظمة القوانين الإجراءات تبسيط من تعزز بالجامعة والأنظمة القوانين اللامركزية درجة بشكل تحين بالجامعة والأنظمة القوانين البيئة المتطلبات مع يتمشى بما دوري والخارجية الداخلية الثقة تنمي بالجامعة والأنظمة القوانين والمصادقية العامة أستاذتها تقييم أساليب الجامعة تنوع يتعلق ما كل إيضاح على الجامعة تعمل شفافية بكل التقييم بمراحل وواضحة محددة معايير الجامعة تتبنى وسلوكيات ومعارف مهارات لقياس الأستاذة العدالة معايير على الجامعة تركز التقييم في والموضوعية	35	3.31	1.132
	35	3.14	1.089
	35	3.20	1.158
	35	3.09	1.197
	35	2.31	1.105
	35	2.71	1.045
	35	2.74	.980
	35	2.57	1.195
	35	2.74	1.146
	35	2.86	1.309
	35	3.11	1.207
	35	3.26	1.245
	35	3.26	1.379
	35	3.03	1.403

التقييم بنتائج الإفصاح على الجامعة تعمل المناسب الوقت في	35	3.40	1.241
وتدقق الإداري الاتصال عمليات على بناءا تتم الجامعة في المعلومات والوحدات المستويات جميع تعاون الإدارية.	35	3.49	1.011
في تتم بالجامعة المعلومات تدقق عملية القمة من) ونزولا صعودا الاتجاهين كلا (والعكس القاعدة إلى).	35	2.89	1.132
وصول حرية ضمان على الجامعة تتركز وتبادلها المعلومات.	35	3.14	1.192
التي الكافية المعلومات الجامعة توفر مهامه لأداء موظفها يحتاجها	35	3.43	1.065
بفاعلية الأعمال انجاز على الجامعة تعمل وموضوعية.	35	3.11	1.367
حالة في الأساتذة بمساءلة الجامعة تقوم العمل في التقصير.	35	3.43	1.290
تامة بموضوعية المساءلة بالجامعة تتم الرقابة أسلوب بالجامعة المسؤولين ينمي الذاتية.	35	2.94	1.110
تقديم الأساتذة من الجامعة في يطلب للقوانين المخالفة لتصرفاتهم تفسيرات	35	3.57	1.267
N valide (liste)	35		

جدول معامل الارتباط للتساؤل الرئيسي

Corrélations

		العدالة التنظيمية	الشفافية الادارية
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	.788**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
الشفافية الادارية	Corrélation de Pearson	.788**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول معامل الارتباط للتساؤل الاول

Corrélations

		الشفافشية الادارية	العدالة التوزيعية
الشفافشية الادارية	Corrélation de Pearson	1	.738**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	.738**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول معامل الارتباط للتساؤل الثاني

Corrélations

		الشفافشية الادارية	العدالة الاجراشية
الشفافشية الادارية	Corrélation de Pearson	1	.707**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
العدالة الاجراشية	Corrélation de Pearson	.707**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

جدول معامل الارتباط للتساؤل الثالث

Corrélations

		الشفافشية الادارية	عدالة التعاملات
الشفافشية الادارية	Corrélation de Pearson	1	.675**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	35	35
عدالة التعاملات	Corrélation de Pearson	.675**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).