

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340478466>

الشفافية الادارية ودورها في اصلاح الاداري

Conference Paper · April 2017

CITATIONS

0

READS

596

3 authors:



[Sherwan Omar Omar](#)

Salahaddin University - Erbil

27 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE



[Zana Majed Sadq](#)

Koya University

86 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE



[Ahlam Wali](#)

Salahaddin University - Erbil

8 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

**المؤتمر العلمي الدولي الرابع جامعة نوروز كلية الادارة والاقتصاد (استشراف الآفاق المستقبلية لإقتصاد إقليم
كوردستان العراق في ضوء المتغيرات الحالية).**

13-14 نيسان 2017

الشفافية الادارية ودورها في الاصلاح الاداري

دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين

د. أحلام أبراهيم ولي	شيروان عمر اوامر	زانا مجيد صادق
استاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد
عميد كلية الادارة و الاقتصاد	كلية الادارة و الاقتصاد	فكليتي العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم ادارة الاعمال	قسم ادارة الاعمال	قسم ادارة الاعمال
جامعة صلاح الدين	جامعة صلاح الدين	جامعة كويه

الملخص:

يهدف البحث الى تحديد مستويات الاصلاح الاداري من خلال معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية و الأثر بين الشفافية الادارية المتمثلة بـ (الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساءلة الادارية، والشفافية في اتخاذ القرارات) و الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث و المستند على المنهج الوصفي التحليلي. و لأجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم و تطوير استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة من اعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين و بلغ عددهم (36) عضواً و ذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث. توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط موجب و تأثير معنوي بين الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة، و تم وضع عدة مقترحات و توصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي و من اهمها ضرورة العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في جامعات اقليم كوردستان العراق إلى مستويات عالية من خلال الاعتماد على ممارسات الشفافية من تقييم الاداء، و ضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين و التعليمات و الاجراءات بغية تحقيق اهداف المنظمة.

الكلمات الدالة: الشفافية الادارية، الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساءلة الادارية، والشفافية في اتخاذ القرارات و الاصلاح الاداري.

المقدمة:

تعد الشفافية الادارية أحد اهم اركان مقومات نجاح المنظمات بالإضافة الى كونها من القضايا الاساسية التي تشغل تفكير الكثير من الاداريين و الباحثين كأداة للإصلاح الاداري و خاصة في المنظمات الحكومية, لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالوضوح التام مما تؤدي الى جودة الاداء البشري و التنظيمي تمكن المنظمات من الوصول الى رفع كفاءة و فاعلية ادائها و تحقيق الاهداف للمنظمة. أذ تعزى ضعف كفاءة و فعالية المنظمات الحكومية الى انعدام الشفافية في أدائها و في انتشار الفساد فيه نتيجة انتشار ظاهرة المحسوبية و المحاباة و ضعف ادوات الرقابة والمساءلة في المنظمات الحكومية.

وتتبع أهمية الشفافية الادارية من آثارها الإيجابية إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين, وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم, وترسيخ قيم وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي وتظافر الجهود ووضوح النتائج وتحسنها, كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في تحسين الإصلاح الاداري و استئصال الفساد إن وجد(حرب, 2011 , 3).

عليه يسعى البحث الحالي إلى التعريف بمفهوم الشفافية الادارية و دورها في الإصلاح الاداري ومن خلال استعراض أربعة محاور و ذلك من اجل أن يحقق البحث أهدافه, فقد تناول المحور الأول منهجية البحث, أما المحور الثاني فقد تعرض إلى ايضاح الجانب النظري و توضيح المتغيرات ذات العلاقة بموضوع البحث, في حين تطرق المحور الثالث إلى الجانب التطبيقي للبحث, وأخيرا تناول المحور الرابع أهم الاستنتاجات و المقترحات التي توصلت إليها البحث.

المحور الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

1. هل هناك شفافية ادارية في المنظمة قيد البحث وماهي مستوياتها؟
2. ما هي مستويات الإصلاح الاداري التي توصلت اليها المنظمة المبحوثة؟
3. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري؟

ثانياً: أهداف البحث:

وتتجلى في الآتي:

1. إيضاح مفهوم الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري وأهميتها.
2. تشخيص مستويات الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة.

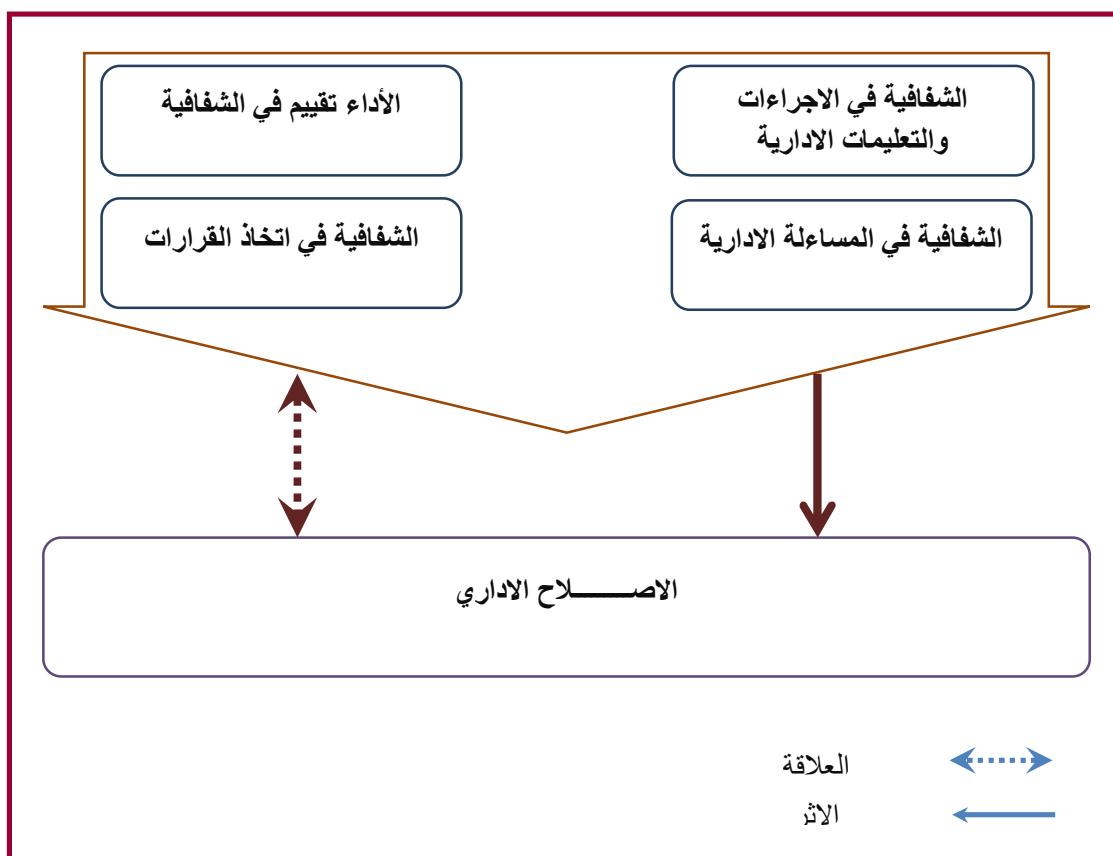
3. تحديد طبيعة العلاقة وتأثير بين متغيرات البحث.
4. اختبار فرضيات البحث وإثبات صحتها ضمن الميدان المبحوث.

ثالثاً: أهمية البحث:

ويتجسد بالآتي:

1. تعريف أعضاء مجالس الكليات بأهمية الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري.
2. يسهم البحث في تحديد العلاقات الارتباطية والتأثير به بين المتغيرات.
3. بناء أنموذج فرضي للدراسة ومحاولة اختبارها احصائياً.
4. التوصل إلى أستنتاجات وتقديم مقترحات لخدمة الجامعة المبحوثة.

رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي



شكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المتغير المستقل: الشفافية الادارية وتضم اربع ابعاد و هي:

- الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات.
- الشفافية في تقييم الأداء.
- الشفافية في المساءلة الادارية.
- الشفافية في اتخاذ القرارات.

المتغير التابع: الاصلاح الاداري

خامسا: فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة.

الفرضية الثانية: توجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة.

سادسا: منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج الذي ينسجم وتوجهات هذا البحث، اذ ان موضوعه يتطلب وصف المفاهيم، وعرض الطروحات النظرية، وتحليلها، واستنباط الاسس النفسية للمتغير الخاضع للبحث.

سابعا: طرق جمع المعلومات

اعتمد البحث في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من دراسته على المتوافر من معلومات الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري في الكتب و البحوث المنشورة في المجالات والنشرات و ابحاث المؤتمرات، أما في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي فقد تم اعتماد استمارة استبانة محكمة ومكونه من ثلاث أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول منها بالتعريف بالخصائص الديموغرافية لافراد عينة البحث، في حين تضمن الجزء الثاني الى فقرات الشفافية الادارية، وتم تفسيره في اربعة ابعاد فرعية و لكل بعد خمس فقرات، أما الجزء الثالث و الاخير فقد تضمن الاصلاح الاداري فسرته تسع فقرات و كما موضح في الجدول ادناه (جدول 1).

جدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر "المقياس النبع"
1	الخصائص الديموغرافية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخبرة.	5	الباحثون
2	الشفافية الإدارية	الشفافية في الإجراءات الإدارية والتطبيقات. الشفافية في تقييم الأداء. الشفافية في المساءلة الإدارية. الشفافية في اتخاذ القرارات.	X1-X5 X6-X10 X11-X15 X16-X20	(عبد الوهاب، 2016)، (الحشاش، 2014)، (الزبيدي، 2016)، (الطراونة و العضايلة، 2010)، (حرب، 2011) (الحسنات، 2013).
3	الإصلاح الإداري		Y1-Y8	(الزبيدي، 2016)

الجدول من اعداد الباحثون

المحور الثاني الجانب النظري

1. الشفافية الادارية

اولاً : مفهوم الشفافية

تناولت المعاجم والبحوث والدراسات مفهوم الشفافية من اوجه مختلفة، ففي المعاجم والقواميس كان مفهوم ومعنى Transparency كالاتي:

ففي المعجم العربي الحديث كان معنى الشفافية طبقاً لأصل الكلمة – شفاف- الخفة- ورقه الحال – والشيء القليل- جمع إشفاف- والشف: ستر القليل) وقاموس Long man Dictionary أعطى معنى (الحالة التي تكون شافة ويمكن الرؤية من خلالها) . وقاموس Oxford English Readers Dictionary فأعتبره (مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه) , أما قاموس المورد (هي الشيء الجلي ، أي هي كما الصورة مرسومة على زجاج يجلي للعين من خلال نور يشع خلفها حسب ما يوصف) وقاموس Webster Dictionary (يحدد الشفافية بكلمة واحدة هي – الوضوح) (الخانق، 2006، 6-7).

ومن الناحية السياسية تعنى الشفافية منظومة من الإجراءات التي تمكن الناس من ملاحظة تصرفات السياسيين . أما محاسبيا فقد عرفت بأنها تلك الكشف التي نستعمل ونستخرج المعلومات المطلوبة منها بسهولة. ومن الناحية المالية فقد عرفها صندوق النقد الدولي بأنها إطلاع الجمهور على هيكل القطاع العام ووظائفه والنيات التي تستند إليها السياسات

المالية العامة، وحسابات القطاع العام والتوقعات الخاصة بالمالية العامة. (الصاوي، 2009، 5). اما الشافية ادارياً فقد عرف (محمود، 2008، 75) بأنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للمتغيرات كافة بما يتناسب مع روح العصر وكذلك تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها. اما (الطراونة والعضايلة، 2010، 66) فقد اشارا الى ان الشافية الادارية عبارة عن 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.

ويرى (حرب، 2011، 10-11) بضرورة أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة. كما عرف (الحشاش، 2014، 13) الشافية الادارية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع (روح العصر) إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع، ويرى (الراجحي، 2014، 15) بأن الشافية من الجانب الاداري عامل مهم بالنسبة للتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير المشبوهة المحتملة عند المسؤولين وتصدي للفساد يتطلب اول ما يتطلبه درجة عالية من الشافية.

ثانياً: ابعاد الشافية الادارية

1. الشافية في الاجراءات الادارية والتعليمات

تعتبر اجراءات وآليات العمل بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة ومدى مساهمتها لروح العصر، وترتبط الشافية بإجراءات العمل وآليته من خلال تركيز الشافية على ان تكون اجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال ايجاد ادلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك للاستخدام عند الضرورة والمعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها، إضافته الى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، ويجب ان يكون هناك أدلة ارشادية للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج تعلق في مكان بارز وتوضح المطلوب لكل معاملة وطريقة الشير بالمعاملة، ويتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات مهام العاملين أو سياسات وإجراءات العامل، وذلك في حالات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف أو في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعمل ومهام العاملين داخل المنظمة، وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته، حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة (السبيعي، 2010، 31).

2. الشافية في تقييم الأداء

ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطًا وثيقًا، 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، وأجراءاتها بسيطة، بعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، والوصول إليها سهل (الحشاش، 2014، 38).

3. الشفافية في المساءلة الادارية

تكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها، التي تتمثل في الوساطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول. ولكي تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فعالية الأجهزة المنظمات، وتهدف على نحو أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل. (الطراونة والعضايلة، 2010، 68)

رابعاً: الشفافية في اتخاذ القرارات

يقصد بالشفافية في اتخاذ القرارات إشراك جميع العاملين بالمنظمة في صناعة القرار، ومراعات البيئة الداخلية للمنظمة والقيم والاتجاهات والقوانين التي تحكمها، والمرونة وعدم المبالغة (عزازي، 2014، 15)، وفي مجال نفسه يرى (العمرى، 2012، 45) إلى أن صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية صعبة وخطيرة، تمس الحاضر، وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسة ميدانية متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره.

2. الإصلاح الاداري

أولاً : مفهوم الإصلاح الاداري وأهميتها

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعاريف عديدة، وقد تنوعت هذه التعاريف وفقاً لاهتمامات واختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها الإصلاح الإداري. وقد أشار العديد من الباحثين في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما ترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية (البحيري، 2012، 31). ويمكن تعريف الإصلاح الإداري بأنه عبارة عن خطة أو برنامج تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور

والخلل في طرائق واساليب وادوات وتقانات ومهارات النظام الاداري المتشكلة عبر السنين والتي تتبدي في عدم قدرته علي ممارسة النشاطات الادارية المختلفة بكفاءة عالية من اجل اعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شمولي. (الحاج، 27، 2005)، كما عرف (الفرجاني، 2008، 13) التغيير الى الاحسن، وليس مجرد التغيير، وتحدث المشكلة عندما تتم الاشارة الى أي تغيير علمي أنه الاصلاح. وأشار (قرداغي، 2011، 6) للاصلاح الإداري بأنه التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرى (موسى، 2011، ج) للاصلاح الاداري به سلسلة من التغييرات والتحسينات، التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري، وتطوير أساليب وآليات العمل في الأجهزة الإدارية، كما عرفها (محمد، 2013، 1) ايضاً الاصلاح الاداري بأنه مجموعة عمليات تتمثل في بناء منظمات اقتصادية فاعلة تلبي المتطلبات الأساسية للمواطنين في ظل اقتصاد حر أو موجه "يكفله الدستور ويتفاعل فيه القطاعان العام والخاص.

وعلى الرغم من أهمية عمليات الإصلاح الإداري، إلا إن هنالك العديد من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيقها، ومنها: (محمد، 2013، 2)

1. (معوقات إدارية) القيادات الإدارية المؤهلة، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية.
2. (معوقات إجتماعية) ضعف وعي المواطن، تراكم العقول والخبرات وعدم إستغلالها.
3. (معوقات مرتبطة بالموارد البشرية) عدم ربط الأجور بالإنتاج والمجهود، إنتشار الفساد الإداري.
4. (معوقات مرتبطة بالموارد المادية) عدم توافر الموارد المادية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة.
5. (معوقات مرتبطة بالقوانين والتشريعات) قوانين متقدمة لا تتسجم مع التطورات العالمية وتواكبها.

ثانياً: أهداف الإصلاح الإداري

اشار (موسى، 2011، 25) إلى أن أهداف الإصلاح الإداري تتمثل بما يلي:

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية عن طريق إصلاح العنصر البشري، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، وتطوير أنماط تنظيمية وسلوكية قادرة على استغلال الإمكانيات المتاحة والحيلولة دون إهدارها.
2. الإصلاح الإداري يؤدي إلى مسايرة ومواكبة الجهاز الإداري لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتغيير السريع في المواضيع الاقتصادية والاجتماعية يستلزم أن يكون الجهاز الإداري مؤهلاً ومدرباً وقادراً على استيعاب كل تلك التغييرات.

3. الترشيح في الإنفاق من خلال تحديد الاحتياجات بشكل موضوعي أثناء إعداد الموازنات، ووضع نظام رقابي مالي كفؤ وعلى قدر كبير من النزاهة والخبرة.

4. تخفيف القيود الإدارية على الأنشطة الاقتصادية، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بأن يؤدي دوره من خلال الاستثمار والإنتاج وفقاً لأليات السوق وقواه.

5. زيادة فعالية الرقابة: تفعيل الدور الرقابي لأجهزة الدولة هو هدف إصلاحي، فهناك داخل المنظمات حكومية أجهزة رقابة إدارية، اقتصادية، ومالية، فلا بد من تفعيل دورها الرقابي، والتنسيق فيما بينها لتجنب الازدواجية والتضارب.

6. الاستفادة من التكنولوجيا واستخدامها في الأجهزة الإدارية الحكومية، مما يساعد على الإبداع الإداري، وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل الكلفة المادية، واختصار الوقت، مما ينعكس إيجاباً على برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً: خصائص الإصلاح الإداري

وأهم خصائص الإصلاح تتمثل في: (الفرداعي، 2011، 7)

1 -الإصلاح الإداري عملية شاملة.

2 -الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.

3 -الإصلاح الإداري يتطلب روح الفريق الواحد أي عملية جماعية تعاونية.

4 -الإصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث تؤثر العادات والتقاليد والقيم والثقافة في عملية الإصلاح الإداري.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج واختبار الفروض من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: ثبات أداة البحث:

تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient لغرض حساب ثبات أداة البحث. إذ تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات المراد قياس الثبات لها إلى نصفين، النصف الأول يمثل الفقرات ذات الأرقام الفردية و النصف الثاني يمثل الفقرات ذات الأرقام الزوجية (البطش، و ابوزينة، 2007، 134)، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النصفين وتعديله من خلال حساب معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) و من ثم حساب معامل جتمان (Guttman Split-Half Coefficient) للتجزئة النصفية، و الجدول أدناه رقم (2) يوضح نتيجة ذلك.

جدول رقم (2) معامل الثبات (بطريقة التجزئة النصفية)

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل جتمان للتجزئة النصفية
الشفافية الادارية	20	.969	.984	.984
الاصلاح الاداري	8	.981	.990	.990
الاستبانة ككل	28	.983	.992	.990

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (2) ان جميع معاملات الارتباط قبل التعديل كبير نسبياً، اذ كانت (969). لفقرات الشفافية الادارية، و (981). لفقرات الاصلاح الاداري، و (983). لجميع فقرات الاستبانة. كما بلغت معامل الارتباط بعد التعديل للاستبانة ككل (992).، و (984). لفقرات الشفافية الادارية، و (990). لفقرات الاصلاح الاداري. كما يتضح من خلال الجدول ان المعاملات المعدلة باستخدام طريقة جتمان للتجزئة النصفية تراوحت بين (984). لفقرات الاصلاح الاداري و (990). لفقرات الشفافية الادارية و بشكل عام للاستبانة بلغت قيمة معامل جتمان للتجزئة النصفية (990).، ومن خلال ذلك يتضح بان فقرات البحث تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، و بالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات و تحليلها و تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم استخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية، و تم استخدام اختبار للعينة الواحدة (One Sample T test) T لتحليل كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر 3 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05

1. وصف و تشخيص ابعاد الشفافية الادارية:

يوضح الجدول رقم (3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لأبعاد (الشفافية الادارية) من وجهة نظر اعضاء مجالس الكليات في كليات جامعة صلاح الدين ؛ اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاملاً بلغ (3.946) وهو وسط حسابي عالي وبأهمية نسبية عاما بلغ (78.92%)، وبلغ المعدل العام لقيمة (T) (6.0148) عند مستوى معنوية (0.001)، مما يؤكد وجود شفافية ادارية يتمتع بها الجامعة عينة البحث. ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية للشفافية الادارية وعلى النحو التالي:

- **الشفافية في الإجراءات الادارية والتعليمات:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.03) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.066)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (80.6%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (5.975)، وعند مستوى المعنوية (0.0042). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X1) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين و الذي ينص على ان "تتصف الاجراءات والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة بالدقة والوضوح" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.33) (0.926) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين رؤساء الاقسام على الفقرة X5 اذ يرى (68.6%) من رؤساء الاقسام في كليات جاوعة صلاح الدين بان "هناك موثوقية بالمعلومات المقدمة من قبل الجامعة الى الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين)", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.44) (1.107) على التوالي.
- **الشفافية في تقييم الأداء:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.826) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (0.98)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (76.52%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (5.0624)، وعند مستوى المعنوية (0.000). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X8) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين و الذي ينص على ان "يطلع جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.00) (1.042) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين رؤساء الاقسام عينة البحث على الفقرة X7 اذ يرى (73.8%) من الافراد المستجيبين بان "يُتيح لجميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء وتجديدها". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (0.920) على التوالي.
- **الشفافية في المساءلة الادارية:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.794) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (1.013)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (75.88%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (4.7152)، وعند مستوى المعنوية (0.000). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X14) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين و الذي ينص على ان "يلزم الجامعة جميع الافراد العاملون من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) بتقديم تفسيرات لقراراتهم و تصرفاتهم المخالفة للتعليمات". ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.89) (0.979) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين رؤساء الاقسام في كليات جامعة صلاح الدين على الفقرة X13 اذ يرى (73.8%) من الافراد المستجيبين بان "تركز البات المساءلة الادارية في الجامعة على تعزيز المسؤولية في نفوس جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين)", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (0.920) على التوالي.
- **الشفافية في اتخاذ القرارات:** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.134) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (0.878)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (82.68%)، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (8.3066)، وعند مستوى المعنوية (0.000). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X19) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين و الذي ينص على ان "تتم عملية اتخاذ القرارات في الجامعة على أسس علمية وموضوعية" ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي

والانحراف المعياري (4.53) (609). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين رؤساء الاقسام في كليات جامعة صلاح الدين على الفقرة X20 اذ يرى (73.8%) من الافراد المستجيبين بان "تهتم ادارة الجامعة بأراء الافراد العاملين في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (889). على التوالي.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لفقرات الشفافية الادارية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	.000	8.641	86.6	.926	4.33	X1	الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات
2	.000	6.633	85	1.131	4.25	X2	
3	.000	7.538	83.8	.951	4.19	X3	
4	.000	4.654	78.8	1.218	3.94	X4	
5	.021	2.409	68.8	1.107	3.44	X5	
	.0042	5.975	80.6	1.066	4.03	المعدل	
2	.000	5.759	78.8	.984	3.94	X6	الشفافية في تقييم الأداء
5	.000	4.528	73.8	.920	3.69	X7	
1	.000	5.758	80	1.042	4.00	X8	
4	.000	4.914	74.4	.882	3.72	X9	
3	.000	4.353	75.6	1.072	3.78	X10	
	.000	5.0624	76.52	.98	3.826	المعدل	
3	.000	4.431	76.2	1.091	3.81	X11	الشفافية في المساءلة الادارية
2	.000	5.000	76.6	1.000	3.83	X12	
5	.000	4.528	73.8	.920	3.69	X13	
1	.000	5.447	77.8	.979	3.89	X14	
4	.000	4.170	75	1.079	3.75	X15	
	.000	4.7152	75.88	1.013	3.794	المعدل	
2	.000	9.420	87.2	.867	4.36	X16	الشفافية في اتخاذ القرارات
3	.000	7.000	83.4	1.000	4.17	X17	
4	.000	5.367	78.4	1.025	3.92	X18	
1	.000	15.057	90.6	.609	4.53	X19	
5	.000	4.689	73.8	.889	3.69	X20	
	.000	8.3066	82.68	.878	4.134	المعدل	
	.001	6.0148	78.92	.984	3.946	المعدل العام لابعاد الشفافية الادارية	

(Test Value = 3 N=36 df=35)

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد الشفافية الادارية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (4) ترتيب ابعاد الشفافية الادارية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
2	.0042	5.975	80.6	1.066	4.03	الشفافية في الاجراءات الادارية والتطبيقات
3	.000	5.0624	76.52	.98	3.826	الشفافية في تقييم الأداء
4	.000	4.7152	75.88	1.013	3.794	الشفافية في المساءلة الادارية
1	.000	8.3066	82.68	.878	4.134	الشفافية في اتخاذ القرارات

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

2. وصف و تشخيص فقرات الاصلاح الاداري:

يوضح الجدول (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لفقرات الاصلاح الاداري من وجهة نظر رؤساء الاقسام في عدد من كليات جامعة صلاح الدين ؛ اذ يعكس الجدول وسطا حسابياََ عامًا بلغ (3.871) وهو وسط حسابي عالي وبأهمية نسبية عاما بلغ (77.425%)، وبلغ المعدل العام لقيمة (T) (5.718) عند مستوى معنوية (0.000). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y3) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد المستجيبين و الذي ينص على ان "تعتمد ادارة الجامعة على مبداء الثواب و العقاب لمكافء المتميزين في الاداء و محاسبة المقصرين." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.31) (0.920) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين رؤساء الاقسام في كليات جامعة صلاح الدين على الفقرة Y7 اذ يرى (73.8%) من الافراد المستجيبين بان "تسعى ادارة الجامعة الى تدريب و تطوير الموارد البشرية لرفع مستوى الاداء و زيادة المهارات و اكتساب الخبرات", ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (0.856) على التوالي.

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لفقرات الاصلاح الاداري

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.000	5.252	76.8	.920	3.84	Y1
4	.000	5.313	76.6	.941	3.83	Y2
1	.000	8.512	86.2	.920	4.31	Y3
6	.000	5.252	76.2	.920	3.81	Y4
5	.000	4.863	76.4	1.028	3.82	Y5
2	.000	6.540	78.4	.841	3.92	Y6
8	.000	4.868	73.8	.856	3.69	Y7
7	.000	5.147	75	.874	3.75	Y8
	.000	5.718	77.425	.9125	3.871	المعدل العام لفقرات الإصلاح الإداري

(Test Value = 3 N=36 df=35)

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

ينص الفرضية الاولى بأنه "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري مجتمعة و منفردة". للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط بين الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و كما في الجدول (6) والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية و موجبة بين الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري مجتمعة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.979^{**}) و بلغ المستوى المعنوية (0.000) .

جدول (6) معامل الارتباط بين الشفافية الادارية و الإصلاح الاداري مجتمعة و منفردة

مستوى المعنوية (Sig.)	الإصلاح الإداري	
.000	.979**	الشفافية الإدارية
.000	.864**	الشفافية في الإجراءات الإدارية والتعليمات
.000	.991**	الشفافية في تقييم الأداء
.000	.990**	الشفافية في المساءلة الإدارية
.000	.957**	الشفافية في اتخاذ القرارات

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أما بشكل منفرد يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية و موجبة بين كل من "الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات, الشفافية في تقييم الأداء, الشفافية في المساءلة الادارية, و الشفافية في اتخاذ القرارات" و الاصلاح الاداري حيث بلغ قيم معاملات الارتباط ($.864^{**}$, $.991^{**}$, $.990^{**}$, $.957^{**}$) على التوالي, و بلغ المستوى المعنوية لجميع العلاقات (0.000). و قد كان العلاقة بين الشفافية في تقييم الأداء و الاصلاح الاداري من اقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الاخرى, في حين كان العلاقة بين الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات من اضعف العلاقات الارتباطية. و بالتالي قبول الفرضية الاولى و الذي ينص على أنه "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة".

رابعاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يمثل مضمون الجدول (7) اختباراً للفرضية الثانية والتي تنص على أن (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشفافية الادارية في الاصلاح الاداري مجتمعة ومنفردة)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للشفافية الادارية في الاصلاح الاداري، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (770.699) وهي قيمة معنوية, وفسرت قيمة الشفافية الادارية التي بلغت (95.8%) من التباين الحاصل في الاصلاح الاداري, وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد (R^2), وتشير قيمة معامل (B) والتي بلغت (0.965) إلى أن التغيير في الشفافية الادارية في المنظمة المبحوثة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الاصلاح الاداري بمقدار (0.965) وكانت قيمة (t) المحسوبة (27.761), وهي قيمة معنوية, فيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.058) إلى تحقيق الاصلاح الاداري حتى لوكانت قيمة الشفافية الادارية صفراً.

الجدول (7) تأثير الشفافية الادارية في الاصلاح الاداري مجتمعة و منفردة

الاصلاح الاداري					
Sig. F Change	R ²	F	β	الثابت - C	
.000	.958	770.699	.965 t(27.761)	.058 t(.411)	الشفافية الادارية
.000	.746	99.915	.815 t(9.996)	.579 t(1.715)	الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات
.000	.981	1801.499	.928 t(42.444)	.314 t(3.648)	الشفافية في تقييم الأداء
.000	.980	1686.836	.883 t(41.071)	.518 t(6.158)	الشفافية في المساءلة الادارية
.000	.916	371.736	1.034 t(19.280)	.405 t(1.793)	الشفافية في اتخاذ القرارات

(Df=1, 34 N=36)

أما على مستوى أبعاد الشفافية الادارية و تأثيرها في الاصلاح الاداري فيشير الجدول (7) بوجود تأثير لكل بعد من أبعاد الشفافية الادارية "الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات, الشفافية في تقييم الأداء, الشفافية في المساءلة الادارية, و الشفافية في اتخاذ القرارات" في الاصلاح الاداري و تدعمه ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (99.915, 1801.499, 1686.836, 371.736) على التوالي و هي قيم معنوية و قد بلغ مستوى المعنوية للعلاقات التأثيرية الاربعة (0.000). ونلاحظ من الجدول (7) بأن تأثير الشفافية في تقييم الأداء كان من اقوى الأبعاد تأثيراً في الاصلاح الاداري, وفسرت قيمة الشفافية في تقييم الاداء التي بلغت (95.1%) من التباين الحاصل في الاصلاح الاداري, وهذا ما اوضحتها قيمة معامل التحديد (R^2), ويليه بعد الشفافية في المساءلة الادارية ثم بعد الشفافية في اتخاذ القرارات أما بعد الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات فهي أقل تأثيراً في الاصلاح الاداري, أذ فسرت قيمة الشفافية في الاجراءات الادارية و التعليمات التي بلغت (74.6%) من التباين الحاصل في الاصلاح الاداري.

المحور الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لابعاد الشفافية الادارية (الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات, الشفافية في تقييم الأداء, الشفافية في المساءلة الادارية, والشفافية في اتخاذ القرارات) وبدرجة انسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة لامتلاك المنظمة المبحوثة لأبعاد الشفافية الادارية و من اهمها وضوح تقييم الأداء و الشفافية في المساءلة الادارية و الاجراءات الادارية و التعليمات الصادرة و في نشر المعلومات.
2. ان مستوى الاصلاح الاداري في المنظمة المبحوثة و حسب اراء المستجيبين ايجابي وبدرجة مرتفعة, مما يمكن القول بأن المنظمة المبحوثة تقوم بالتغيرات المستمرة والمخططة في المجالات الإدارية المتعددة بقصد بإعادة تنظيم الهيكل الإداري، وتطوير أساليب وآليات العمل في الأجهزة الإدارية.
3. دلت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين الشفافية الادارية و الاصلاح الاداري مجتمعة ومنفردة. و أن العلاقة الارتباطية بين الشفافية في تقييم الأداء و الاصلاح الاداري كان من اقوى العلاقات, في حين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات و الاصلاح الاداري كان اضعف العلاقات الارتباطية.
4. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد بوجود تأثير معنوي للشفافية الادارية في الاصلاح الاداري على المستوى الكلي و على مستوى الابعاد و أن تأثير الشفافية في تقييم الأداء في الاصلاح الاداري كان من اقوى الأبعاد تأثيراً, في حين التأثير المعنوي للشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات في الاصلاح الاداري كان من اضعف الابعاد تأثيراً في الاصلاح الاداري.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في جامعات اقليم كردستان العراق إلى مستويات عالية من خلال الاعتماد على ممارسات الشفافية من تقييم الاداء و وضوح الاجراءات و التعليمات و في المساءلة الادارية مما يؤدي إلى تعزيز الثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون بين ادارة الجامعة و الافراد العاملين فيها.
2. ضرورة العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين و التعليمات و الاجراءات وصياغتها بطريقة مفهومة و التي بدورها تؤدي إلى الحد من ظواهر الفساد و الانحراف عن الواجبات، و التي بدورة يؤدي الى توفير الوقت وسرعة الانجاز، وتقليص الجهود و تحقيق اهداف المنظمة.
3. ضرورة ترسيخ مبادئ الشفافية و النزاهة لتصبح سلوكا معتادا لدى جميع العاملين في المنظمات الحكومية و ذلك من خلال وضع القوانين و التشريعات للمساءلة تكون معروفة من قبل جميع الافراد العاملين.
4. ضرورة العمل على تبسيط الاجراءات في العمل و رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية و بمنحهم الصلاحيات و السلطة المناسبة و ذلك لغرض تعزيز الثقة بين الادارة و العاملين.
5. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات و البحوث عن الشفافية الادارية ودرجة ممارستها في المنظمات الاخرى و في القطاعات المختلفة و بالأخص القيام بإجراء دراسات لمعرفة أثر الشفافية والمساءلة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري بهدف الارتقاء بكافة المنظمات في المجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة.

المصادر:

- أسيل هادي محمود، (2008)، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (71).
- البحيري، سامي محمود أحمد ، (2011)، مداخل الإصلاح الإداري: التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير المنشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن – المملكة المتحدة.
- البطش، محمد و ابوزينة، سعيد (2007) مناهج البحث العلمي: تصميم البحث و التحليل الاحصائي، عمان: دار المسيرة للنشر و الوزيع.
- الحاج، محمد احمد سيدا حمد، (2006)، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية الادارة العامة للتنمية والتطوير الاداري (2000م –2005م)، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا.
- حرب، نعيمة محمد (2011) واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، "رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحسنات، يسرى (2013) واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحشاش، خالد سعد برهم (2014) درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخناق، نبيل محمد، (2006)، الشفافية التنظيمية، مطبعة الرفاة، بغداد، العراق.
- الراجحي، محمد علي، (2014)، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الامنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة أطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية.

- الزبيدي، سحر عناوي رهيو (2016) الشفافية الادارية ودورها في دعم الاصلاح الاداري/ دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة واسط العدد 24 , ص: 374-343.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، (2010)، دور الشفافية والمساءلة في حد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، رسالة أطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا.
- الصاوي، علي، (2009) ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية: أفكار للمناقشة، المؤتمر الثالث للجمعية الجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حول: المساءلة والشفافية، مسقط، عمان.
- الطراونة، رشا نايل حامد و العضيلة، علي محمد عمر (2010) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 6، العدد 6، ص: 96-63.
- عبد الوهاب، محمود أسامة (2016) الشفافية الادارية واثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعه المستنصرية، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد: 53، ص: 164-128.
- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم ، (2014)، العلاقة بين الشفافية التنظيمية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، المجلة التربوية كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (4)، العدد (38).
- العمري، مشرف بن علي عبد الله، (2012)، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، أطروحة دكتوراه غير المنشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، (2008)، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الاسلامية – غزة، كلية التجارة.
- قرداغي، كاوه محمد فرج، (2011)، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني إقليم كردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانیه و أربیل، بدعم من سايب CIPE، وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو KEDO .
- محمد، موفق عبد الحسين، (2013)، رقابة ديوان الرقابة المالية الإتحادي على الجهات التنفيذية ودوره في الإصلاح الإداري ودعم الأداء الحكومي، المؤتمر العلمي الثاني لديوان الرقابة المالية الإتحادي.
- موسى، أشرف عبد العزيز ، (2011)، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا.

Abstract:

This study aims to specify the levels of administrative reform by determine the nature of correlation and the impact between administrative transparency that represented by (transparency in administrative procedures and regulations, transparency in performance appraisal, transparency in administrative accountability, and transparency in decision-making) and administrative reform collectively and individually through applied field to testing study variables along with relay on analytical descriptive approach. In order to

achieve the study objectives has a questionnaire been designed and developed distributed to a sample of college boards members in a number of colleges at University of Salahaddin that numbered (36) members in order to verify the hypotheses that have been adopted in the present study. The study found that there is a positive correlation and significant impact between administrative transparency and administrative reform collectively and individually. Based on the results, a number of recommendations have been presented such as: the necessity to work in strengthening the commitment of administrative transparency in the Iraqi Kurdistan Region Universities to high levels through depending on transparency practices of performance evaluation, and the necessity to reconsider the formulation of laws, instructions, and procedures in order to achieve the organization goals.

پوخته:

ئەم توێژینه‌وه‌یه ئامانجی دیاریکردنی ئاسته‌کانی چاکسازی کارگێڕیپیه له ڕێگای زانیی سڕوشتی په‌یوه‌ندی وکارگه‌ری له‌نیوان ڕوونی کارگێڕ که پێکدیت له (ڕوونی له ڕیوشوینه کارگێڕیه‌کان و ڕێنمایه‌یه‌کان، و ڕوونی له هه‌سه‌نگاندنی کاره‌ ئه‌نجام دراوه‌کان، و ڕوونی له لێپێچینه‌وه‌ی کارگێڕی، و ڕوونی له بڕیاردان) وه چاکسازی کارگێڕی به‌ شیوه‌ی تاک وه به‌شیوه‌ی کۆ له ڕێگای تاقیکردنه‌وه‌ پراکتیکی بۆ گۆراوه‌کانی توێژینه‌وه‌ که پشی به‌ستوه به‌ پرگرامی شیکردنه‌وه‌ی، وه به‌مه‌یه‌ستی به‌ده‌ست هینانی ئامانجی توێژینه‌وه‌ هه‌لساین به‌ دیزاینکردن وه په‌رییانی فۆرمی راپرسی که بۆ ئه‌و مه‌یه‌سته ئاماده‌کراوه‌ وه دابه‌شکرا به‌سه‌ر هه‌ندیک له ئه‌ندامانی ئه‌نجومه‌نی کۆلیژه‌کان له ژماره‌یه‌ک له کۆلیژه‌کانی زانکۆی سه‌لاحه‌ددین که ژماره‌یان (36) ئه‌ندامه‌، وه بۆ به‌ده‌ست هینانی ئه‌و گریمانانه‌ی که له توێژینه‌وه‌که‌دا پشی پی به‌ستراوه‌، وه ئه‌م توێژینه‌وه‌یه که‌یشت به‌و ئه‌نجامه‌ی که په‌یوه‌ندی راسه‌وانه‌ وه کارگه‌ری هه‌یه له‌نیوان ڕوونی کارگێڕی وه چاکسازی کارگێڕی به‌شیوه‌ی گشتی وه به‌ته‌نها، وه کۆمه‌لیک پێشنیار خرایه‌ ڕوو که په‌یوه‌ندی هه‌یه به‌ لایه‌نی پراکتیکی وه له گرنگترینیان پیویستی کارکردن بۆ پالێشتی کردنی کارکردن به‌ شی ڕوونی کارگێڕی له زانکۆکانی هه‌ریمی کوردستانی عێراق بۆ ئاستیکی به‌رز له ڕێگای پشته‌ستن به‌ ئه‌نجامدانی ڕوونی له هه‌سه‌نگاندنی کاره‌ئنه‌نجام دراوه‌کان، وه پیویستی کارکردن بۆ دووباره‌ چاوخساندنه‌وه‌ به‌ دارشته‌وه‌ی یاساکان و ڕێنمایه‌یه‌کان و ڕیوشوینه‌کان به‌مه‌یه‌ستی به‌ده‌ست هینانی ئامانجه‌کانی رێکخراو

استمارة الاستبانة

استاذ الفاضل

تحية وتقدير ...

يطيب لنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات، والذي نقوم به لغرض دراسة (الشفافية الادارية ودورها في اصلاح الاداري - دراسة تحليلية لآراء اعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين). نرجو مساعدتنا للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة بالمعلومات المطلوبة خدمة لمسيره البحث العلمي علماً إن الإجابة تتصف بطابع السرية التامة. شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

الباحثون

د. أحلام أبراهيم ولي شيروان عمر اوامر زانا مجيد صادق

استاذ مساعد مدرس مدرس مساعد

عميد كلية الادارة و الاقتصاد كلية الادارة و الاقتصاد فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم ادارة الاعمال قسم ادارة الاعمال قسم ادارة الاعمال

(جامعة صلاح الدين) (جامعة صلاح الدين) (جامعة كويه)

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس	ذكر	
	انثى	
العمر	25 سنة و اقل	
	26 - 35 سنة	
	36 - 45 سنة	
	46 - 55 سنة	
	55 سنة و اكثر	
	ماجستير	
	دكتورا	
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	
	6 الى 10 سنوات	
	11 الى 15 سنوات	
	اكتر من 16 سنة	
اللقب العلمي	مدرس مساعد	
	مدرس	
	استاذ مساعد	
	استاذ	

الجزء الثاني

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان المتفق مع اجاباتكم، علما أن الموافق بشدة تعني (5) درجات وصولا الى غير موافق بشدة وتعني درجة واحدة.

ت	اسئلة الشفافية الادارية	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
---	-------------------------	------------	------	-------	---------	---------------

اولا: الشفافية في الاجراءات الادارية والتعليمات					
1					تتصف الاجراءات والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة بالدقة والوضوح
2					يطلع جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) على الاجراءات والقرارات عند صدورها مباشرة
3					تتوفر المعلومات القرارات والتعليمات الصادرة من الجامعة
4					هناك اتاحة جيدة للمعلومات التي يحتاجها الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) لغرض اداء عملهم
5					هناك موثوقية بالمعلومات المقدمة من قبل الجامعة الى الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين)
ثانيا: الشفافية في تقييم الأداء					
6					يطلع جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) على آلية تقييم الأداء.
7					يُنح لجميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء وتجديدها.
8					يطلع جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.
9					يطبق آلية تقييم الأداء بموضوعية.
10					يطلع جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) على نتائج تقييم الأداء.
ثالثا: الشفافية في المساءلة الادارية					
11					يملك الجامعة اليات واضحة ومعلنة للمساءلة.
12					تتم اجراءات المساءلة الادارية في الجامعة بنزاهة.
13					تركز اليات المساءلة الادارية في الجامعة على تعزيز المسؤولية في نفوس جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين)
14					يلزم الجامعة جميع الافراد العاملون من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) بتقديم تفسيرات لقراراتهم و تصرفاتهم المخالفة للتعليمات.
15					يدرك جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) القواعد المطلوبة الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
رابعا: الشفافية في اتخاذ القرارات					
16					يملك جميع الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) في الجامعة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
17					تحرص ادارة الجامعة على مشاركة الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) في اتخاذ القرارات المهمة
18					يتم اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة في الوقت المناسب من غير تأخير
19					تتم عملية اتخاذ القرارات في الجامعة على أسس علمية وموضوعية
20					تهتم ادارة الجامعة بأراء الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.

ثانيا: الاصلاح الاداري					
1					تعمل ادارة الجامعة على تبسيط اجراءات العمل لغرض ضمان سرعة الاستجابة للمطلبات العمل.
2					يتم اشراك الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) في اتخاذ القرارات و تنفيذها.
3					تعتمد ادارة الجامعة على مبداء الثواب و العقاب لمكافء المتميزين في الاداء و محاسبة المقصرين.
4					تعمل ادارة الجامعة على التخفيف من المركزية الادارية و الاعتماد على اللامركزية الادارية
5					تعمل ادارة الجامعة الى نشر ثقافة الاصلاح الاداري و التحسين مابين الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين)
6					تعمل ادارة الجامعة على اجراء تعديلات و تحسين مستمر و جذري في اساليب تقييم الاداء.
7					تسعى ادارة الجامعة الى تدريب و تطوير الموارد البشرية لرفع مستوى الاداء و زيادة المهارات و اكتساب الخبرات
8					يتم محاسبة و مساءلة الافراد العاملون في الجامعة من (اعضاء هيئة التدريس و الموظفين) في حالة عدم الالتزام بتطبيق الانظمة و القوانين المعمول بها