

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - بالأغواط-

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العنوان:

الشفافية في التسيير الإداري في المنظمة الجامعية من  
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط نموذجا

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر 2

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

جوزة عبد الله

إعداد الطالبة:

➤ صي أم الخير

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Amar Thelidgi – Laghouat  
Faculty of Social Sciences  
Department of Sociology and Demography  
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة اعمار تليدجي بالأغواط  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
اللجنة العلمية

## تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): ..... أحمد الشخير.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 2470/249558. الصادرة بتاريخ

: 2013/10/28 ..... عن دائرة : عين صا. صا. صا. ولاية الأغواط.

رقم التسجيل : M.2.015.39.059166.

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل  
عنوان مذكرة نهاية الدراسة : السَّفَافِيَّة فِي السِّيَرِ الْإِدَارِيِّ فِي الْمُنْظَمَةِ الْجَامِعِيَّةِ  
مؤرخة نظراء أعضاء هيئة التدريس جامعة اعمار تليدجي بالأغواط

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه  
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل  
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما  
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي  
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الإغواط في : .....

توقيع الطالب (ة) :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمدته عز وجل الذي ألهمني الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم، رغم الظروف التي تعرضنا لها من جائحة كورونا، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ولولا فضل الله ورحمته لما تم بهذه الهيئة.

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد وأخص بجزيل الشكر: أستاذي الفاضل جوزة عبد الله حفظه الله ونفع بعلمه فقد كان له الفضل في الإشراف على هذا البحث فقد منحني من وقته الكثير، ومن علمه الغزير، رغم شواغله والضغوطات التي تعرضنا لها من هذا الوباء (كورونا)، ولم يبخل علي بالإرشاد والتوجيه، مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث فالله نسأله أن يبارك في عمره وعلمه وأهله، كما أتوجه بالشكر إلى ابنتي خالي شايعة وزينب محبوب في إعانتني في المذكرة، ولا يفوتني أن أشكر كل من أدلى في مراحل الدراسة بدلوه أو تعهدني بشيء من توجيهه ونصحه ورأيه، فأشكرهم شكر من لا يدعي شيئاً لنفسه خاصة زملائي وزميلاتي وجميع أستاذة علم الاجتماع تنظيم وعمل، وطاقم إدارة علم الاجتماع، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وسلم تسليماً كثيراً.

أم الخير

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلالك نشكرك ونحمدك إلى من بلغ الرسالة وأدى

الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة إلى النبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد ﷺ

إلى من في الوجود، إلى القلب الدافئ والحنان الكافي بلسمي الشافي أمي الحبيبة حفظها الله وأطال الله في عمرها، وإلى أبي رحمة الله عليه واسكنه فسيح جنانه، إلى أخي الوحيد طيب حفظه الله وإلى زوجته وأولاده، وإلى أخواتي وأولادهم حفظهم الله ورعاهم، وبركة العائلة جدتي من أمي أطال الله في عمرها وأصلح عملها ، وبالأخص جزيل الشكر إلى زوجة خالي وخالي العربي حفظهما الله وإلى بناتها وأولادها، وإلى كل زملائي وزميلات الدراسة وإلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء و من نسيهم قلبي سهوا وحفظهم قلبي ودا.

أم الخير

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال.
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق.
	ملخص الدراسة.
<b>الفصل الأول : مدخل منهجي</b>	
02	المقدمة:
13	أهداف الدراسة :
13	أسباب الموضوعية
14	الأسباب الذاتية
14	1- التساؤل الرئيسي:
14	1-1 الأسئلة الجزئية للدراسة
14	2- فرضيات الدراسة
14	1-2 الفرضية العامة
14	2-2 الفرضيات الجزئية
15	3- مفاهيم الدراسة
17	4- <u>منهج الدراسة</u>
18	5- عينة الدراسة
19	6- تقنيات الدراسة
19	7- المقاربة السوسيولوجيا للموضوع (الدراسة):
24	8- حدود الدراسة
24	9- تصميم البحث
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
28	<b>تمهيد</b>
29	أولاً: الدراسات الجزائرية.
29	الدراسة الأولى

30	الدراسة الثانية.
31	ثانيا: الدراسات العربية
31	الدراسة الثالثة
34	الدراسة الرابعة
38	الدراسة الخامسة.
41	الدراسة السادسة
44	الدراسة السابعة
46	الدراسة الثامنة
47	الدراسة التاسعة
49	التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية.
60	درجة الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا
<b>الفصل الثالث: ماهية الشفافية الادارية</b>	
61	تمهيد.
62	1- مفهوم الشفافية الإدارية
62	2- أهمية الشفافية الإدارية
63	3- أسس ومبادئ الشفافية الإدارية
64	4- متطلبات الشفافية
66	5- أنواع الشفافية الإدارية
67	6- مستويات الشفافية
68	7- المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية
69	8- طرق تحسين الشفافية في المنظمات
70	9- الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية (جامعة الجزائرية كنموذج)
76	10- مستويات الشفافية التي تمارسها الجامعات من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية
78	11- واقع الشفافية في الجزائر ككل وفي الجامعة الجزائرية على الخصوص
82	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: ماهية التسيير الإداري</b>	
84	تمهيد:
85	1- مفهوم التسيير.
85	2- الفرق بين التسيير، القيادة، الإدارة

86	3- الفرق بين القائد والمدير
87	4- مستويات التسيير
87	5- عناصر عمليات التسيير
90	6- آليات التسيير
93	7- أهداف التسيير
93	8- نظريات التسيير
99	9- واقع التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية
101	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>	
103	1- المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة:
	2 عينة الدراسة.
	3- حجم العينة.
	4- ادوات الدراسة.
	5- منهج الدراسة.
	6- اساليب الدراسة.
	7- عرض بيانات الدراسة وتحليلها.
	8- نتائج الدراسة.
	9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.
	10- الخاتمة.
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
103	هرم الحاجات حسب ماسلو	01

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
111	درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر الأستاذ	01
112	درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالعلانية والافصاح عن نشاطاتهم العلمية التي يقومون بها ودعوة غيرهم للمساهمة معهم فيها من وجهة نظر الاستاذ	04
113	درجة التزام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها لمنتسبيها من وجهة نظر الاساتذة	11
114	درجة التزام الجامعة بمحاربة كافة أنماط الفساد الاداري بداخلها وفي كل مستوياتها الادارية من وجهة نظر الاستاذ	20
115	درجة التزام الجامعة على محاربة ظاهرة احتكار أعضاء هيئة التدريس لمقررات التدريسية بعينها من وجهة أعضاء هيئة التدريس	22
115	درجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الأمانة العلمية في التوثيق العلمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	26

الرقم	عنوان الملحق
01	لمة موجزة عن جامعة عمار ثلجي بالأغواط.
02	الكليات والمعاهد التابعة لجامعة عمار ثلجي بالأغواط.
03	عداد الأساتذة الدائمين بجامعة عمار ثلجي بالأغواط 2020/2019.

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الشفافية في التسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولمعالجة هذا الموضوع تم الانطلاق من التساؤل الآتي:

• ماهو واقع حال تطبيق مبدأ الشفافية في التسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالأغواط بالخصوص، ومدى مساهمتها في تحقيق هذا المبدأ؟.

وقد انبثق عن هذا التساؤل جملة من تساؤلات الجزئية تحددت في:

- يعد مبدأ النزاهة أحد المكونات الأساسية للشفافية الإدارية، والذي تعني الصدق والكفاءة والالتزام في أداء العمل المنوط بالعاملين، فما هو واقع ممارسة هذا المبدأ في ميدان الدراسة ودرجة الالتزام بمضامينه؟
- الإفصاح كذلك يعد أحد الأبعاد المشكلة لمفهوم الشفافية الإدارية والذي يعني حق كل العاملين والمستفيدين في للوصول إلى البيانات والاطلاع عليها فيما يخص العلانية على الممارسات الإدارية؟ فما هو حال ممارسة هذا البعد في ميدان الدراسة ودرجة مساهمته في خلق مفهوم الإدارة بالمكشوف؟
- المساءلة التي هي كذلك أحد مكونات الشفافية الإدارية والتي تعني تقديم الحساب على كل تصرف من قبل العاملين لجهة تملك هذا الحق، فما هو حدود ممارسة هذا الأمر في الواقع الميداني ودرجة مساهمته في الحد من الفساد الإداري؟

وتمّ ترجمة هذه التساؤلات إلى فرضية عامة وفرضيات جزئية تمحورت حول:

الفرضية العامة:

- تساهم الشفافية الإدارية في معالجة العديد من المشاكل الإدارية، ومواجهة مختلف التحديات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة الجامعية بما يساهم في الرفع من المستوى الأدائي لها.

الفرضيات الجزئية:

- النزاهة التي تعد أحد مكونات الشفافية الإدارية تعني الصدق والكفاءة والالتزام بالعمل المنوط بكل موظف داخل المنظمة.
- الإفصاح الذي يعد أحد مكونات الشفافية الإدارية يعني حق كل العاملين في الوصول إلى البيانات والاطلاع عليها.
- المساءلة والتي تعد أيضا من مكونات الشفافية الإدارية تعني خضوع الكل للحساب لغرض محاربة أو الحد من الفساد الإداري.

من حيث المعالجة المنهجية فقد تم معالجة هذا الموضوع من زاويتين: الأولى نظرية والثانية منهجية.

من حيث المعالجة النظرية تضمن البحث خمسة فصول:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان المدخل المنهجي والذي تضمن العناصر التالية:

- طرح مضمون الموضوع.

- طرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية للموضوع .
- طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للموضوع .
- تحديد أسباب وأهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة.
- تحديد منهج وعينة وتقنيات الدراسة.
- تحديد مجال الدراسة البشري والمكاني والزمني.
- تحديد المقاربة السسيولوجية للموضوع.

أما الفصل الثاني: خصص لاستعراض مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع ومقارنتها بدراستنا من خلال الوقوف على:

- درجة الاختلاف والتشابه بينهما في كل من الجوانب الفكرية والمنهجية.
  - ودرجة الاستفادة منها في بناء مختلف عناصر دراستنا.
- أما الفصل الثالث: خصص لاستعراض: ماهية الشفافية الإدارية والذي تضمن العناصر التالية:

- مفهوم الشفافية الإدارية.
  - أسس ومبادئ الشفافية الإدارية.
  - متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.
  - مستويات الشفافية الإدارية.
  - المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية.
  - الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية .
  - مستويات الشفافية الإدارية في المنظمات الجامعية.
  - واقع الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية الجزائرية.
- والفصل الرابع خصص لاستعراض ماهية التسيير الإداري من خلال:

- الوقوف على مفهومه والفرق بينه وبين القيادة والإدارة.
- مستويات التسيير الإداري.
- عناصر التسيير الإداري.
- أساليب التسيير الإداري.
- أهداف التسيير الإداري.
- نظريات التسيير الإداري.

في حين الفصل الخامس كان من المفترض أن يخصص للدراسة الميدانية التي لم يجر للأسف الشديد بسبب أزمة كوفيد 19.

أما من حيث المعالجة المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي واختيار العينة الحصصية واستخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات، ومن حيث مجال الدراسة تضمن المجال البشري عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط والمجال المكاني اقتصر على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تبعاً لعدد كلياتها+ معهد التربية البدنية، أما المجال الزمني فتحدد في الموسم الجامعي 2020/2019. نتائج الدراسة تحددت في: أن مستوى ممارسة الجامعة محل الدراسة لمبادئ الشفافية الإدارية في مختلف ممارساتها التنظيمية والمعرفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون ضعيفة. الكلمات المفتاحية:

الشفافية، الشفافية الإدارية، المصادقية، الإفصاح، الوضوح، تشاركية. التسيير، المنظمة، الجامعة.

### Study summary

The study aimed to examine the reality of applying transparency in administrative and pedagogical management at the Algerian University in general and the University of Ammar Thleji in particular from the point of view of the teaching staff.

To address this issue, we start from the following question:

- What is the reality of the implementation of the principle of transparency in the administrative and pedagogical management of the Algerian University in general and the University of Ammar Thleji in Laghouat in particular, and the extent of its contribution to achieving this principle?

A number of partial questions emerged from this question:

- The principle of integrity is one of the basic components of administrative transparency, which means honesty, efficiency and commitment in performing the work entrusted to the employees. What is the reality of practicing this principle in the field of study and the degree of commitment to its contents?
- Disclosure is also one of the problematic dimensions of the concept of administrative transparency, which means the right of all employees and beneficiaries to access and be informed of data regarding publicity over administrative practices? What is the state of practicing this dimension in the field of study and the degree of its contribution to creating the concept of managing the open air?
- Accountability, which is also one of the components of administrative transparency, which means providing an account for every action by workers in a party that has this right. What are the limits of practicing this matter in the field reality and the degree of its contribution to reducing administrative corruption?

These questions were translated into a general hypothesis and partial hypotheses centered around:

General hypothesis:

Administrative transparency contributes to addressing many administrative problems, and facing the various challenges and variables surrounding the university organization, which contributes to raising its performance level.

Partial hypotheses:

• Integrity, which is one of the components of administrative transparency, means honesty, efficiency and commitment to the work assigned to each employee within the organization.

• Disclosure, which is one of the components of administrative transparency, means the right of all employees to access and be informed of data.

Accountability, which is also a component of administrative transparency, means that everyone is accountable for the purpose of fighting or reducing administrative corruption.

In terms of systematic treatment, this topic has been dealt with from two angles: the first is theoretical and the second is methodological.

In terms of theoretical treatment, the research includes five chapters:

The first chapter: It came under the heading of methodological approach, which included the following elements:

Introduce the content of the topic.

- Ask the main question and sub-questions of the topic.
- Presenting the general hypothesis and partial hypotheses of the topic.
- Determine the reasons, importance, objectives and concepts of the study.
- Determine the curriculum, sample, and study techniques.
- Determine the human, spatial and temporal field of study.
- Determine the sociological approach to the issue.

As for the second chapter: It is devoted to reviewing various previous studies on the topic and comparing them to our study by examining:

- The degree of difference and similarity between them in both the intellectual and methodological aspects.
- The degree of utilization of it in building the various elements of our study.

The third chapter: is devoted to reviewing:

What is administrative transparency, which includes the following elements:

- The concept of administrative transparency.
- The foundations and principles of administrative transparency.

Requirements for implementing administrative transparency.

- Levels of administrative transparency.
- The problems facing the application of administrative transparency.

Administrative transparency in the university organization.

- Levels of administrative transparency in university organizations.
- The reality of administrative transparency in the Algerian university organization.

The fourth chapter is devoted to reviewing the nature of administrative management through:

- Standing on his concept and the difference between it and leadership and management.
- Levels of administrative management.
- Elements of administrative management.
- Administrative management methods.
- The objectives of administrative management.
- Administrative management theories.

While the fifth chapter was supposed to be devoted to the field study, which, unfortunately, was not conducted due to the Covid 19 crisis.

As for the systematic treatment:

The descriptive method was used, the quota sample was selected, and the questionnaire technique was used to collect data. In terms of the field of study, the human field included the sample of the faculty members at Ammar Thleji University in Laghouat, and the spatial field was limited to the faculty members at Ammar Thleji University in Laghouat according to the number of its faculties + Institute of Physical Education. It is determined in the academic season 2019/2020.

The results of the study were not determined as we said, due to the cancellation of the field study and the theoretical side only.

**key words:**

-Transparency

Administrative transparency: credibility, disclosure, clarity, and participation

Management

-the organization

-the University

## محتويات الفصل الأول

المدخل المنهجي:

1- الأشكالية.

1-1 التساؤل الرئيسي.

1-2 الأسئلة الجزئية للدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

1-2 الفرضية العامة.

2-2 الفرضيات الجزئية.

3- مفاهيم الدراسة.

4- منهج الدراسة.

5- عينة الدراسة.

6- تقنيات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

7- حدود الدراسة.

8- المقاربة السيسولوجية.

9- تصميم موضوع الدراسة.

## المقدمة:

منذ سبعينيات القرن الماضي أثار موضوع الشفافية، ولايزال اهتمام الكثير من الباحثين في حقول المعرفة وإلقاء الضوء على مضامينه المتعددة سعياً لتوفير الممارسات النزيهة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل مجتمع.

أبرز نصر للشفافية جاء على شكل قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1966، والذي تم تعزيزه بعد الإصلاحات التي تبعتها عام 1974. وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهرت العديد من الشبكات العالمية في المجتمع المدني، قامت بحملات ونشاطات مطالبة فيها الوصول إلى المعلومات من المؤسسات الحكومية، وبالأخص من البنوك، ولكن الظهور الحقيقي للمطالبة العالمية بالشفافية جاء في السبعينيات من القرن الماضي، وفي نفس الوقت كانت نهاية الحرب الباردة السبب الجوهري والمنطقي لنهاية السرية، وبانتشار المعايير الديمقراطية وزيادة القوة لمنظمات المجتمع المدني والظهور المتزايد لوسائل الإعلام المستقلة، أدى إلى تكثيف الضغوط على الحكومات لكشف ونشر المعلومات لمواطنيها. (أبو كريم فتحي: 2008، ص52)

في عام 1993، تم إنشاء منظمة الشفافية العالمية من قبل السيد (بيترا يجن) باعتباره كان مدير للبنك الدولي، وقد حاول من خلال عمله التتويه بخطورة الفساد خصوصاً في الدول النامية غير أنه صادف صعوبات كبيرة من الدول الغربية التي تبحث عن التفوذ في تلك الدول نتيجة الصراع بين الشرق الاشتراكي، والغرب الليبيرالي، وحاولت الدول المانحة القبول بفكرة أنّ (الفساد جزء من الثقافة الإفريقية)، وتم تبرير ذلك على أساس عدم جواز تدخل في الشؤون الداخلية للدول وعلى هذا الأساس يجب على الدول المانحة القبول بالأمر الواقع وعدم المساءلة وتتبع مصير الأموال والاكتفاء بوجود التنويه بإنجاز مشاريع تنموية، على هذا الأساس تم دفع مبالغ طائلة وشخصية لهذه الدول، وهذا من أجل كسب النخب الحاكمة وعدم فرض شروط تقيد حريتها، وتم تحريم أي نقاش حول عمليات الاختلاس، وهذا يعني تشجيع الفساد داخل البنك الدولي. (لموسخ: ب، ت، ص3).

على هذا الأساس قدم "بيترا يجن" استقالته كمدير للبنك الدولي سنة 1993، وقرر إنشاء منظمة الشفافية العالمية.

تعمل منظمة الشفافية العالمية على تحقيق الأهداف التالية:

- اختراق جدار الصمت الذي يحيط بقضايا الفساد في الدول، لأنه غالباً ما يتورط فيها النظام السياسي في الدول مما يجعل الأمور أكثر حساسية.
- خلق مناخ قادر على المزيد من التعاون والشفافية في مكافحة الفساد وذلك لكون المنظمة لا تبحث عن مذنبين لتقديمهم للقضاء والمحكمة، بل تعمل على تسهيل معرفة رجال الأعمال بمناخ الاستثمار في الدول وكذا تكافئ الفرص وزيادة الوعي لدى الدول، من أجل تحقيق تنمية مستدامة.
- زيادة الوعي لدى الرأي العام نتيجة لتفشي ظاهرة الفساد وما نتج عنها من أضرار تؤدي إلى تأخر التنمية في جميع المجالات خصوصاً التربوية والتعليم والرعاية الصحية، ومجال البنية التحتية.

• العمل على زيادة الرقابة المركزية على المستوى المحلي والعالمي للقضاء على ظاهرة الفساد، ولا يتحقق ذلك إلا من قبل المجتمع المدني، ولن يستطيع المواطن العادي القيام بذلك الدور بدون توافر درجة عالية من الشفافية في التعامل في الأموال العمومية والنزاهة لتسييرها وصرفها لخدمة مصالح عامة وليس لتحقيق مصالح وفوائد شخصية.

• محاولة إدراك واقع الفساد في العالم، وهذا من خلال تشكيل ائتلاف عالمي لمكافحة الفساد.  
• لفت انتباه الصحافة ووسائل الإعلام لقضايا الفساد من أجل تنوير الرأي العام المحلي والعالمي من الاعتماد على مبدأ الشفافية والنزاهة والآثار المترتبة على تلك الآفة على مستوى الاقتصاد الوطني. (لموسخ، ب، ت، ص4)

في الجزائر نظم المشرع الجزائري الشفافية في عدة قوانين من بينها المرسوم رقم 88-131 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن، حيث أوجب هذا المرسوم على الإدارات اطلاع المواطن على الوثائق والمعلومات الإدارية. (مرسوم رقم 88/131).

بالإضافة الى ذلك قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والمؤرخ في 20 فيفبراير 2006، والذي كان من بين أهدافه تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص والقضاء على الفساد داخل الإدارة المحلية (قانون 06/01).

تجسد صورة الوقاية من الفساد في هذا القانون بأن يقوم كل فرد أو مستخدم من القطاع العام عند دخوله الوظيفة بالتصريح بالامتلاكات، بقصد ضمان النجاعة والشفافية في الحياة السياسية والشؤون العامة ويمكن هذا التصريح في قيام المستخدم بمجموعة من الإجراءات، ونشر محتواها في الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية. كما نظم قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته مصطلح الشفافية في عدة مواد، من بينها ما جاء في المادة 04 أنه يجب:

• أن يقوم الموظف العمومي باكتتاب تصريح بالامتلاكات خلال أشهر الذب يعقب تاريخ تنصيبه في وظيفته أو بداية عهده الانتخابية.

• ويحدد هذا التصريح فور كل زيادة معتبرة في الذمة المالية للموظف العمومي بنفس الكيفية التي تم بها التصريح الأول، كما يجب الترويج بالامتلاكات عند نهاية العهدة الانتخابية أو عند انتهاء الخدمة.

ونجد أيضا في المادة 10 التي تنص على ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة قصد تعزيز الشفافية والمسؤولية والعقلانية في تسيير الأموال العمومية واعداد ميزانية الدولة وتنفيذها.

كما نجد المشرع الجزائري نص أيضا في مادة 17 من القانون 06-01 على انشاء هيئة وطنية لمقاومة الفساد ومكافحته، بقصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال الفساد وهذه الهيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث مد هذه الهيئة بجميع الوسائل القانونية والمادية والبشرية والتنظيمية التي تجعل منها مؤسسة وطنية قائمة بذاتها، لحسن أداء مهامها والسعي إلى تحقيق السياسة الوطنية في إطار الحد من ظاهرة الفساد أو التقليل منه على الأقل، وزودها بالاستقلالية حتى تؤدي دورها بفعالية، بعيدا عن التأثيرات والضغطات والمغزى من

منح وتكريس استقلالية الهيئة لأنها تعتبر من الناحية القانونية إدارات لا تنتمي إلى المصالح الوزارية ولا إلى الهيئات القضائية، أما من الجانب الوظيفي فهي إدارات مستقلة عن الحكومة ولا تخضع لرقابة السلطة التنفيذية. (قانون 01/06)

كما نظم القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية مبدأ الشفافية وورد تجسيده في العديد من المواد من هذا القانون ، إذ يعتبر البلدية طبقاً لنص المادة 02 من القانون الساري المفعول رقم 10/11 المتعلق بالبلدية على أنها "القاعدة الإقليمية اللامركزية" فسعى المشرع من خلالها إلى تكريس مبدأ الشفافية الإدارية، حتى إن لم يستعمل مصطلح الشفافية بصريح العبارة ولكنه تبنى عدة آليات وطرق يمكن من خلالها إرساء هذا المبدأ في الإدارة المحلية ، وذلك بفتح سبل مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة على المستوى البلدي ، ويتجسد ذلك عن طريق المجلس المنتخب وتتمثل المشاركة في تجسيد الحوار والاتصال المباشر بين المواطنين والإدارة ولتوجيه وتسيير الشؤون المحلية على نحو يخدم الجماعة. (قانون 10/11)

وهذا وتنص المادة 26 من ذات القانون على أنه: جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسة مغلقة من أجل دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين، دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام. (قانون 10/11) إضافة إلى المادة 22 الفقرة الأولى منه التي تنص على أنه: "يلصق مشروع الجدول أعمال الاجتماعيات عند مدخل قاعة المداولات، وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، هذا تكريسا لمبدأ الشفافية الذي حاول المشروع من خلاله إزالة السرية التي تعترى النشاط الإداري، وجعل العلنية مبدأ عاما في جلسات المجلس الشعبي البلدي إذ أنها تكون مفتوحة على كل مواطن معني بموضوع المداولة". (قانون 10/11)

يدعم المرسوم التنفيذي 190/16 المؤرخ في 30 يونيو 2016 الذي يحدد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وقرارات البلدية ،الذي جاء تطبيقاً لنص المادة 14 الفقرة الثانية من قانون البلدية ، خول هذا القانون لأعضاء المجلس الشعبي البلدي انشاء لجان مؤقتة قصد تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية وسبل مشاركة المواطنين على المستوى المحلي ،وتتولى القيام بمهمة يحددها المجلس كأن تباشر مثلا بمهمة التحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو تجاوزات ما على مستوى مصلحة تابعة للبلدية وغيرها.(المرسوم التنفيذي رقم 190/16 )

تجسيد المبدأ الشفافية نظم أيضا من قبل القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية ،الذي احتل فيه مبدأ الشفافية مكانة متميزة والذي كان في إطار تعديل قانون الولاية 09/90 إذ نجد أنه أطره بمجموعة من الأهداف حيث نصت المادة الأولى منه على أن :الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ،وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة قضاء تنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن.(قانون 07/12)

تجسيداً مبدأ الشفافية الإدارية تضمن في قانون الولاية إذ أقرت المادة 18 منه على أنه: يعلق جدول الأعمال الدورة فور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عند مدخل قاعة المداولات، وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور، ولاسيما الالكترونية منها، وفي مقر الولاية والبلديات التابعة لها. (قانون رقم 07/12)

لإعطاء شفافية أكثر لأعمال المجالس الولائية عمل المشرع الجزائري على ضمان علنية الجلسات حيث جاء في نص المادة 26 من القانون 12/ على أن جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، ويكرسه مبدأ الإعلان عن مستخلص مداولات المجلس الشعبي الولائي خلال الأيام الثمانية التي تلي دخولها حيز التنفيذ في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولايات والبلديات بكل وسيلة اعلام أخرى، باعتباره حقا من الحقوق الطبيعية للمواطن المحلي.

هذا عن الأسباب والغايات والتطور التاريخي فماذا عن طبيعة المفهوم؟

أما عن مفهوم الشفافية في اللغة العربية فيعني القدرة على تبيان الأشياء الموضوعية خلف الشيء وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها.

أما في اللغة الفرنسية هي ترجمة للمصطلح <<transparence>> معناها: "كشف ما وراء الشيء شفاف أي صريح واضح كشفافية الماء" (السبيعي: 2010، ص10)

كما تعرف الشفافية "بأنها الطريقة النزيفة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما نقوم به بالضبط، أي مالا يمنع الرؤيا أو ما لا يحجب أو ما يمكن الرؤيا من خلاله مثل الزجاج"، وبذلك يشترك المعنى اللفظي العربي مع الأجنبي في أن الشفافية هي "الشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة وعلى العكس منه لفظ المعتم. opaque التي تعني " التعتيم والتستر والحجب والابتعاد عن الفهم والرؤية" أما من الناحية الاصطلاحية للمفهوم فتعني:

يقصد بالشفافية ان "تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور فهي تعني التزام الإدارات العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة وخضوعها للمساءلة والمحاسبة". (العمودي: 2013، ص، ص، 26، 27).

كما يشير أيضا مفهوم الشفافية إلى " الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى حيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة للعاملين" (فلاق: 2015، ص11).

أما لمفهوم الواسع لمصطلح الشفافية يعني "التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها لصالح المواطنين مع الالتزام باتخاذ جميع الإجراءات والتدابير والتي تضمن تزويد المواطنين بالمعلومات الصادقة عن جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتقوم بإيضاح طرق إجراءات مساءلة الإدارة عن جوانب القصور أو المخالفة وإقرار الحق العام بالاطلاع والوصول غير المكلف والسهل للمعلومات ووثائق الإدارة كأصل المجتمع المدني وإدارة المواقف العامة والخدمات أو

الاقتصادية التي يديرها القطاع الخاص، تلك التي تتمتع بوضوح احتكاري قانوني أو تلك التي تلقي دعماً مالياً من الدولة". (رمزي، ب، ت، ص، ص، 17، 18)

يمكن القول إن جميع التعريفات ترتبط بجوهر واحد يتلخص في أربعة كلمات هي: المصادقية، الوضوح، الإفصاح، المشاركة.

• يتضمن البعد الأول من الشفافية والذي نعني به المصادقية: "محاسبة الموظف لما يقوله وحرصه على الصدق في العمل سواء مع زملاءه أو رؤسائه لأنه طريق للبر والتقوى والفلاح في العمل" (عبد الرقيب فاضل محمد، 2018، ص 15) لقوله سبحانه وتعالى: (والذي جاء بالصدق وصدق به أولئك هم المتقون). (سورة الزمر: الآية 33)

الملاحظ أن مفهوم المصادقية وتحديد أبعاده، يتحدد بطبيعة المجال المقصود الحديث عنه، وإن كان المجال الطائفي الذي استخدم فيه بشكل واسع يتحدد في مجال العلاقات العامة، وكذا مجال الإعلام والاتصال. نجد عدد من الباحثين الذين استخدموا هذا المصطلح في مجال الإعلام والاتصال قد حصروه في معنى واحد يتحدد في درجة ثقة الجمهور في القائم بعملية الاتصال وقدرته على نقل المعلومة باحترافية عالية، وبعد ثلاثة عقود من الدراسات أمكن للعديد من الباحثين إلى إضافة لمصطلح المصادقية عدد من المعايير، لعل تلك الدراسة الأمريكية لعدد من المؤسسات الأمريكية المتخصصة في مجال الإعلام والاتصال قد توصلت إلى أن المصادقية تتكون من المفاهيم التالية:

( الدقة، الاكتمال، تغطية، الحقائق والوقائع، عدم التحيز والتوازن والعدالة والموضوعية، الأمانة والمستويات الأخلاقية، استقلالية الإعلام، السمات المميزة لأداء الصحافة، الثقة في المؤسسات الإعلامية، نقل الحقيقة والصواب). نفس التوجه ذهب إليه جازين وكمجرات ودائماً اهتمامهم منصب حول مصادقية المؤسسة الإعلامية، إذ أعطيا أبعاداً للمصادقية تتحدد في:

(الدقة - الموضوعية-الصحة واحترام الجمهور-الشمول والواقعية - الوضوح - الحياد - عدم التحيز - كفاءة الصحافي و الصحيفة).

الحال ذاته عند فليب الذي حدد معايير المصادقية في كل من:

1-عدم المساس بالحياة الخاصة بالأفراد. 2-الاهتمام بما يفكر فيه القراء. 3-الاهتمام بغالبية المجتمع.

أما الدراسات الأوروبية فقد ركزت على جانب واحد للمصادقية وهو نوعية المضمون والخصائص الأيديولوجية وتضمنت في مفهومها للمصادقية (الدقة - الأمانة - كفاءة وخبرة المصدر - كفاءة المراسل والمندوب).

بذلك فإن مفهوم المصادقية أوريبيا هي (عدم الانحياز - فصل الحقائق عن الآراء - عدم تبعية الصحفية للدولة - التغطية الشاملة للحدث - التعمق في التحليل - الحرص والأمانة وعدم المبالغة - التوازن والشمولية - وعدم الخوض في الحياة الخاصة بالأفراد -تقديم الخدمات للجمهور نقل الحقيقة).

أما مفهوم المصادقية في الدول الأخرى فتتضمن المضامين التالية:

- 1- مصداقية القائم بالاتصال وتشمل (نقل الحقيقة - العمل لصالح الجمهور - مراعاة الأعراف والتقاليد - عدم المساس بالحياة الشخصية - عدم نشر الفضائح - الابتعاد عن الاخبار الكاذبة).
- 2- مصداقية الوسيلة وتشمل في (الاعتماد على كتاب موثوق بهم - التعبير عن هموم الناس).
- 3- مصداقية المضمون والتي تتضمن في (وضوح الرسالة-سهولة واليسر - نشر الحقائق بأبعادها كلها) (خضر السالم، ب، ت، ص-ص، 3-6)

هذا عن نظرة الباحثين لمصطلح المصداقية أما نظرة البحث له فتجدد في العناصر التالية:

(الموضوعية - عدم المبالغة العمل لصالح الحقيقة ونشرها - الدقة - الأمانة-الاستناد إلى الوثائق الحرفية - الاعتدال والاستقامة - الوضوح - الشمولية في نقل الوقائع والاحداث.

• أما البعد الثاني المكون لمصطلح الشفافية فيتحدد في مصطلح **الوضوح** الذي يعني سهولة ودقة التشريعات ونشر الحقائق بأبعادها كلها يفهمها الجميع وخالية من الغموض والأحكام القيمة والتأويلات وعدم الانحياز بمعنى كلما كانت التشريعات واضحة البيان والمعلومات شفافة كلما يتم استقرارها وانسجامها مع بعضها البعض، وكلما اتسمت بالموضوعية وبساطة الإجراءات ساهم ذلك في القضاء على الروتين.

كذلك الوضوح يعني "تبيان الحقائق ودقة وسهولة المعلومات في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة ومستوياتها والموظفين ككل حيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، كذلك تعني الدقة والاكتمال وتغطية الحقائق ونقل الوقائع وعدم التحيز".

• البعد الثالث لشفافية يتحدد في **الإفصاح** والذي يعني نشر المعلومات وسهولة الوصول إليها بمعنى تقاسم المعلومات والمكاشفة فيها وتضمنها التدفق الحر والشامل وأن تكون متاحة للجميع.

الملاحظ أن تناول الباحثين والكتاب لمفهوم الإفصاح، جاء متباين له بعدد الميادين التي تتم استعماله فيها، إذ نجد أن معظم الاستخدامات كانت في المجال المالي، فمنهم من عرّف الإفصاح "بأنه تلك المعلومات التي تنشرها الإدارة للجهات الخارجية من مستخدمي القوائم المالية، بهدف مقابلة احتياجاتهم المختلفة عن المعلومات المتعلقة بأعمال المنشآت ويشمل الإفصاح على أية معلومات ايضاحية محاسبية أو غير محاسبية تاريخية أو مستقبلية تصرح عنها الإدارة وتتضمنها التقارير المالية".

يعرف (الصبان) الإفصاح بأنه "المقياس غير الملموس لقياس مدى كفاية البيانات الايضاحية والتكميلية في القوائم المالية".

أما الغرض من توضيح المعلومات للأخريين حسب الباحثين فهو يتحدد في:

"بأنه نشر المعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها وذلك لزيادة فعالية العمليات التي يقوم بها السوق المالي، إذ أن الفئات المختلفة التي تحتاج إليها بحاجة لتقييم درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة التي يتعاملون معها، للوصول إلى اتخاذ القرار الذي يستطيعون من خلاله مواجهة درجة المخاطرة التي يمكن أن تحدد درجة تحقيق أهدافهم مستقبلياً، كما يرى البعض أن الإفصاح يعني: الإفصاح على جميع الأحداث المالية والتقارير وطرق تكوين الاحتياجات والمخصصات. (عطا العلول، ب، ت، ص 19)

بذلك يمكن القول بأن الإفصاح يعني:

1- هو الأداء التي تفسر القوائم المالية وتخبر عما تحويه.2- هو المدخل الأخلاقي لمهنتي المحاسبة والمراجعة.3- هو أحد أركان القوائم المالية.

• البعد الرابع الشفافية يتحدد في المشاركة والذي يعني: اشتراك الأفراد والموظفين في اتخاذ القرارات ولا يتسنى هذا الأمر إلا بوجود شفافية التشريعات والأنظمة الإدارية حيث أن الإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية التي يتم عن طريقها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل ويدرك العاملون في المستويات مدى قيمهم من خلال المشاركة الفعالة في كافة العمليات الإدارية من خلال معرفتهم باللوائح، والقوانين والتشريعات والتدفق الحر للمعلومات الذي يتيح لهم تحسين أخطاء الإدارة دائماً.

كذلك تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها: "نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة" (wilkinson&Dundon.2010p,129)

تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير (kaarsemker,2010,315)

يشار أيضاً إلى أن "الإدارة الجماعية كذلك على أنها مشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة معاً ويقومون بتوليد وتقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعد بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم من قبل الجماعة. (ديسلر:2003، ص، 552)

والشفافية الإدارية التي هي نوع من الشفافية العامة تعد من المفاهيم المعاصرة التي تستخدم اليوم على نطاق واسع في بيئة أعمال.

عرفها خرابشة "بكونها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها ومرورتها وتطورها وفقاً للمتغيرات كافة بما تتناسب مع روح العصر وكذلك تبسيط لإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها".

وعرفها اللوزي على أنها: "وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات واتباع التعليمات واعتماد آليات إدارية كفوءة ومنتقنة من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالي من الموضوعية".

في حين عد أفندي الشفافية الإدارية على أنها: "الأساس المعتمد في الحكم على تأكيد حسن إدارة المنظمات الحكومية لمواردها وتحقيق الأعمال المعقودة عليها في تعزيز رفاهية المجتمع" (أسيل: 2008، ص75)

تتبع أهمية الشفافية الإدارية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد، منها تعزيز دور الولاء لدى العاملين أو الموظفين وزيادة إنتاجهم وشد همهم وتوفير قيم التعاون والتضافر الجهود ووضوح النتائج من خلال اتخاذ القرارات الجماعية والعمل على اختيار القيادات الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات النزيهة وتعزيز الرقابة الذاتية والمصادقية في العمل الإداري، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية.

أن غياب الشفافية في العمل الإداري يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تغيير التشريعات مما يؤدي الى نقشي الفساد الإداري، ومن أجل مكافحة الفساد لابد من وجود الشفافية الإدارية لأنها تعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الارباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون العمل الجماعي.

ينظر للفساد الإداري على أنه: " كل انحراف السلطة العامة، الممنوحة للموظفين عن الأهداف لمقررة لها قانوناً". **كذلك ينظر له على:** " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية التي تخدم المصلحة العامة ". **ينظر له كذلك على أنه:** " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكا لقانون أو معايير السلوك الأخلاقي الراقي ". (فلاق: 2015، ص، ص، 17، 18)

يعتبر الفساد من أخطر المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ويشهد خطورة إذا كان الأمر يتعلق بالجامعات لما له من انعكاسات خطيرة على الأداء الشامل للبلاد وعلى خطط التنمية وعلى جودة التعليم ومخرجاته. كالتغيب عن الوظائف الأكاديمية، وجود أحزاب داخل الجامعة تؤثر سلبا في القرارات، المجاملة في تقييم الأداء الوظيفي والتعليمي استغلال بعض القيادات الاكاديمية للعاملين معهم لمصالحهم، كما أنه قد لا توجد آليات محددة في الاختيار المناصب في الجامعة. وغياب سياسة الإفصاح المالية عن الكراسي البحثية ومراكز البحوث واستغلال بعض المتعاقدين في عمل الأبحاث، وحجب بعض المعلومات والإحصاءات والبعد عن النزاهة العلمية وشراء أسماء الباحثين العاملين.

أما أهم مظاهر الفساد الإداري في الجانب التسيير للجامعة فيمكن الإشارة كذلك إلى بعض المظاهر على سبيل المثال لا الحصر:

- انتشار الوساطة والرشوة: وهي أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين وتعد من الاشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري، وقد لعن الرسول ﷺ الراشي والمرتشي.
- السرقة والاختلاس سواء للمال أو لبعض المواد والأدوات والمعدات المخصصة للمنفعة العامة.
- المحاباة والغش في الامتحانات، وتزوير الفواتير حيث يبلغ في قيمة المشتريات أو المبيعات للجهات العامة خدمة لمصالح الخاصة.
- التلاعب بمحتويات الملفات من الجهات الرسمية، حيث يتقاضى الموظف مبالغ مالية مقابل تعديل أو تصوير أو نزع بعض الوثائق الرسمية.

- التلاعب بالأختام الرسمية من بعض المسؤولين من خلال العمل على التصديق على أوراق غير صحيحة مخالفة للنظام مقابل بعض المنافع المقدمة لهم.
- إن مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجز الزاوية في محاربة كل اشكال الفساد في أي قطاع تتمثل أهميتها في:
- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع.
- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة الى كونها آلية لتحقيق المساءلة.
- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي وجود تشريعات واضحة وشفافة تؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.
- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على التحقيق حاجات للأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج.
- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مساعاهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية، وتعلن عن سياستها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وتحوله إلى نواتج إيجابية.
- تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شيء واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة.
- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى الفرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية، مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعيا.
- إن تجسيد مبدأ الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية ككل والجامعة الجزائرية خصوصا والابتعاد بها عن كل مظاهر الفساد يتوقف على:

• وضع أهداف لها بحيث تتضمن هذه الأهداف القيمة والمبادئ والاتجاهات المنتظمة فلسفة المجتمع، بمعنى أن تتماشى أهداف الجامعة مع الأهداف العامة للمجتمع ويكون هناك تنسيق بين أهل الاختصاص.

• إن الهدف الشامل والأساسي للجامعة، هو تنمية شخصية الطالب وتجميع أبعادها الأمر الذي سينعكس إيجابيا على تنمية المجتمع ومن ثم الارتقاء به حضاريا ويمكن ترجمة هذا الهدف الشامل إلى أهداف عامة على أساس متطلبات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وإلى أهداف خاصة متعلقة بالجانب العلمي والتربوي للعملية التعليمية، ذلك لأن هذه الأهداف تعتبر بمثابة الموجهات الأساسية لجميع الفعاليات والنشاطات من قبل كل الفاعلين بداخلها خاصة الأساتذة فالأهداف العامة للجامعة تتحدد بالضرورة في:

- ربط الجامعة بالمجتمع.
- التكيف مع حاجيات ومتطلبات المجتمع والدفع به نحو التقدم.
- المساهمة في تفعيل خطط التنمية.
- الاسهام في حل المشكلات الإنسانية.
- تنشيط الحركات الثقافية في المجتمع والعمل على الحفاظ على تراث الثقافي للمجتمع وتجديده.
- العمل على توثيق الروابط الفكرية والعلمية والثقافية بين مختلف الجامعات.
- الانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى، مما يساعد على التعاون الفكري على المستوى العالمي.

#### الأهداف الخاصة:

- نشر العلم والمعرفة وتنميتها.
- تنمية شخصية الطالب بجميع أبعادها الخلقية، العلمية، الاجتماعية، التربوية.
- تدريب الطالب على البحث العلمي.
- تشجيع الأساتذة على البحث العلمي والعمل على نشره بما يخدم المصلحة العامة والخاصة للكل.
- تكوين الإطارات وحثهم بالاطلاع بمسؤولياتهم وفق متطلبات العصر. (حفوف:، 2008/2007، ص، ص37،38)

ولتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي الجامعي ينبغي التركيز على بعض متطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها لعل أهمها:

**1- الرقابة القانونية:** للتعرف على مكامن النقص الخاصة بالإجراءات المحيطة داخل الجامعة فالمنطلق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ والسلوكيات المختلفة ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقيق منها، ومحاكمة ومعاينة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية. وهذا لا يتحقق إلا من خلال:

- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة.

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور وهي إرضاء العاملين والمتابعة والموضوعية وبث روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في مراحل مختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك الالتزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.
- 2- تبسيط إجراءات العمل: بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة واختصار الإجراءات الغير ضرورة ما أمكن ذلك.
- 3- تنمية القيم الأخلاقية في محاربة الفساد: وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد.
- 4- تقتضي الشفافية الإدارية أيضا الالتزام بالإبلاغ عن مخلفات الغير إن حدثت فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو اهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.
- 5- الحماية القانونية للأشخاص الذين يعملون على كشف التجاوزات والانحرافات وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مصالح خاصة فلقد تطو مفهوم الشفافية إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة.
- 6- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح، وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق هذه الآليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- 7- أن تبعد المنظمة الجامعية عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيث ما أمكن، وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن كل نشاط منها، وممارستها وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.
- 8- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً، كذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- 9- أن يتمتع الأفراد العاملون في المستويات الإدارية المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية فهذا المفهوم يعطي الحرية للتنظيمات الإدارية باستخدام الكفاءات البشرية اللازمة.

- 10- أن تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي ضرورة مكافآت الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات فحتى يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وبناء على هذا المعيار تتم مكافآت الأفراد مادياً.
- 11- أن يعرف العاملون الهدف العام والأهداف الفرعية للمنظمة، ويعرف الجميع كيف يشاركون بفاعلية في صيانة وتطوير أهداف المنظمة ثم تحقيقها.
- 12- أن يتكلم العاملون بلغة الشفافية فليس هناك ما يسمى بالبيانات السرية التي لا يطلع عليها إلا القادة من مستوى الإدارة العليا، فالجميع له الحق في الاطلاع عليها ومشاركة الإدارة في صناعة القرارات التي تتخذها.
- 13- أن يعلم جميع العاملون أنهم مسؤولون أمام بعضهم البعض في الأداء الكلي وتحقيق أهداف المنظمة.
- 14- الرقابة من الجميع وعلى الجميع فالرؤساء يراقبون رؤوسهم والمرؤوسون يراقبون رؤسائهم، والكل يخضع لرقابة خارجية.

• بناءً على ما سبق يهدف البحث إلى تسليط الضوء على:

- الدور الذي يمارسه تطبيق أسلوب الشفافية الإدارية وإمكانية استثمارها في دعم عملية الإصلاح الإداري من وجهة نظر العاملين في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثلجي محل الدراسة بالخصوص.
- واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثلجي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعة الجزائرية وجامعة عمار ثلجي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الغايات الآتية:

- التعرف على ماهية الشفافية الإدارية وآلياتها والسياسات والأنظمة والتشريعات والتقنيات المعززة لها.
- التعرف على عدد من التجارب الغربية بالخصوص في مجال تطبيق الشفافية الإدارية بالخصوص أكثر في المنظمات الجامعية.
- معرفة مجمل العقبات التي تحول دون تحقيق الاستفادة من تلك التجارب في الواقع الجزائري بالخصوص في مجال المؤسسة الجامعية.
- تقديم المقترحات التي من شأنها أن تعمل على الحد من العقبات التي تسهم في تعزيز سبل تطبيقها.

الأسباب الموضوعية (العلمية) للدراسة:

- إثراء المكتبة بمثل هذه البحوث العلمية ومحاولة إعطاء الحلول المناسبة.
- حداثة موضوع الشفافية كمدخل من المداخل الإدارية المهمة والتي تعد شرطاً أساسياً في تحقيق الإصلاح الإداري.
- التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى تطبيقها في تسيير الإداري والبيداغوجي في المنظمة الجامعية الجزائرية بالعموم وجامعة الأغواط بالخصوص، والوصول إلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيقها.

الأسباب الذاتية للدراسة:

ميول الشخصي ورغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع ضمن التخصص وتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الشفافية في تسيير الإداري والبيداغوجي في جامعة الجزائرية بالعموم وجامعة الأغواط بالخصوص، وذلك من خلال تفشي ظاهرة الفساد لنزاهة الوظيفية مما جعل الباحث يدرس هذا الموضوع.

1- تأسيسا على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي للدراسة:

- بما أن الشفافية الإدارية أحد أهم المفاهيم الإدارية التي ظهرت في ميدان الأعمال واحتلت حيز ليس بالقليل والتي ينبغي على المنظمات الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التطور الإداري الناجح، ومعالجة العديد من المشاكل الإدارية، فضلاً على مساهمتها في تطوير التنظيمات الإدارية والقدرة على انشاء بناء تنظيمي قادر على مواجهة التحديات والمتغيرات الموجودة والمحيط بالمنظمة، فما هو واقع حال تطبيق هذا المبدأ في الجامعة الجزائرية، ومدى مساهمته في تحقيق ما سبق ذكره في الميدان؟ (ميدان الدراسة).

1-1 الأسئلة الجزئية للدراسة:

- يعد مبدأ النزاهة أحد المكونات الأساسية للشفافية الإدارية، والذي تعني الصدق والكفاءة والالتزام في أداء العمل المنوط بالعاملين، فما هو واقع ممارسة هذا المبدأ في ميدان الدراسة ودرجة الالتزام بمضامينه؟
- الإفصاح كذلك يعد أحد الأبعاد المشكلة لمفهوم الشفافية الإدارية والذي يعني حق كل العاملين والمستفيدين في للوصول إلى البيانات والاطلاع عليها فيما يخص العلانية على الممارسات الإدارية؟ فما هو حال ممارسة هذا البعد في ميدان الدراسة ودرجة مساهمته في خلق مفهوم الإدارة بالمكشوف؟
- المساءلة التي هي كذلك أحد مكونات الشفافية الإدارية والتي تعني تقديم الحساب على كل تصرف من قبل العاملين لجهة تملك هذا الحق، فما هو حدود ممارسة هذا الأمر في الواقع الميداني ودرجة مساهمته في الحد من الفساد الإداري؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

- تساهم الشفافية الإدارية في معالجة العديد من المشاكل الإدارية، ومواجهة مختلف التحديات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة الجامعية بما يساهم في الرفع من المستوى الأدائي لها.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- النزاهة التي تعد أحد مكونات الشفافية الإدارية تعني الصدق والكفاءة والالتزام بالعمل المنوط بكل موظف داخل المنظمة.
- الإفصاح الذي يعد أحد مكونات الشفافية الإدارية يعني حق كل العاملين في الوصول الى البيانات والاطلاع عليها.
- المساءلة والتي تعد أيضا من مكونات الشفافية الإدارية تعني خضوع الكل للحساب لغرض محاربة أو

الحد من الفساد الإداري.

### 3- مفاهيم الدراسة:

#### 3-1 الشفافية:

**لغة:** بين ابن المنظور أن (الشَّفْ) و(الشَّفَّ): الثوب الرقيق، وقيل الستر الرقيق الذي يرى ما وراءه، واستشَفَّهُ ظهر ما وراءه، والشفافية مصدر اصطناعي للفعل (شَفَّ)، يقال (شَفَّ) الثوب ونحوه شفوفاً: رقّ حتى يرى ما خلفه، والشيء: لم يحجب ما وراءه، والشفاف ما لا يحجب ما وراءه. (ابن منظور: 2000، ص103) اصطلاحاً: تم الإشارة إلى عدد منها خلال تقديم الموضوع.

**الشفافية إجرائياً:** الشفافية تعني مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج المؤسسة والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صناعة القرارات ووضوح السياسات والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة وكما تم تحديدها في أداة الدراسة.

#### 3-2- الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة وتطبقها المنظمات التي تبحث عن طرق النجاح، نظراً لما تتضمنه من إتاحة الفرصة لمقومات النجاح وقطع الطريق على الفساد الإداري، وغالباً ما يزول الغموض حول تفسير الأنظمة واللوائح عند تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، كما يتوقع أن يتم تبسيط الإجراءات بما يسهم في مكافحة الفساد الإداري والذي عادة ينشأ وينمو في بيئة ذات الأنظمة واللوائح الغامضة، كما تزيد الشفافية من مستوى الثقة في المنظمات التي تطبقها.

لذلك يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها: "الوضوح في القرارات والخطط والسياسات نتيجة النضوج فيها، فهي لا يمكن أن تصدر إلا وهي ناضجة من جميع الجوانب، ولا تحتل أكثر من تأويل وبالتالي يسهل تطبيقها" (السبيعي، 2017، ص13)

#### الشفافية الإدارية إجرائياً:

هي الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة الجامعية والأداء وتقييم وعدالته من خلال نشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات والموضوعية في اتخاذ القرارات والنزاهة في تنفيذها، ومدى حرص الجامعات الجزائرية خاصة جامعة عمار ثليجي بالأغواط على توفير جميع المعلومات المصريح بنشرها لكافة أعضاء هيئة التدريس بدقة ووضوح تام، وفي الوقت المناسب بأقل درجة من السرية وبما يضمن مشاركتهم وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

#### 3-3- التسيير:

**لغة:** مصدر سَيَّر، أي أصبح قادراً على تسيير أمره بنفسه، على تدبيرها: تحريكها وإدارتها. (معجم عربي عربي، 2020)

**اصطلاحاً:** عرفه: McNamara: بأنه "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية" (عطارد، 2015/2014، ص 9)

عرف أيضا Taylor التسيير: على أنه عبارة عن علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في تنظيم المهام والأعمال داخل المؤسسة. (كيلاني: ب، ت، ص 2).

كما عرف هنري فايول: التسيير على أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (الشرقاوي: 2000، ص 123)

**تعريف الاجرائي للتسيير:** من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول إن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة من أجل تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية بالخصوص في المنظمة الجامعية بما يكفل لها تحقيق مختلف أهدافها.

### 3-4 تعريف المنظمة:

**لغة:** جمعها منظمات مصدرها من الفعل نظم، ينظم، نظم، منظمة: هيئة مكوّنة، لها أهدافٌ مُحدّدة وقانون يرسمُ أعمالها، ومبادئُ تعمل على تحقيقها. (ابن منظور: 2000، ص 33)

### اصطلاحاً:

يمكن تعريف المنظمة بأنها عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحدد أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدماتية أو حكومية.....الخ (الحكاك، 1973، ص-ص، 12-14)

وتعرف كذلك المنظمة على أنها وحدة إنسانية اجتماعية وفنية، تتكون في جانبها الإنساني من أفواج وجماعات يمارسون أدواراً وظيفية واجتماعية متكاملة وفق تقسيم محدد للعمل، وهي في جانبها الفني تتألف من نظم فنية مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظم التسويق ونظام التمويل كما تضم موارد مادية مثل الآلات والخامات والأدوات، التي تؤلف مع الأفراد لتحقيق أهداف معينة تتضمن إنتاج منتج أو تقديم خدمات أو أفكار ومشابه ذلك. (سيد مصطفى: 2000، ص 16)

يعرفها شستر برنارد على أنها: "أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل" (بوضرسة: 2014/2013، ص 49)

**إجرائياً:** المنظمة بالخصوص الجامعية منها على أنها عبارة عن نظام هادف من تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً، تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

### 3-5- الجامعة:

**لغة:** الغلّ الذي يجمع اليدين إلى العنق: والمدرسة الكبرى تجمع العديد من المدارس أو الفروع لعلوم شتى. (اللحام وآخرون، ب ت، ص 139)

### اصطلاحاً:

الجامعة هي فضاء بيروقراطي يضم مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية لها هيكل يوضح مختلف الاختصاصات وصلاحيات متخذي القرار فيها، تتفاعل مع البيئة التي تنشط بها، وتتفرد عن باقي التنظيمات البيروقراطية بخصوصية أهدافها ومكوناتها (زروله، 2009، ص 183) وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الأشخاص يجمعهم نظام ونسق خاص، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة (ديلو، 2006، ص 211)

**إجرائياً:** هي مؤسسة رسمية ذات طابع علمي، تتمثل وظائفها الرئيسية في نشر العلم والمعرفة عن طريق التعليم، وتتركز وظيفتها الثانية على إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية يقوم بها أساتذة وباحثين مدرّبين ومكونين تكويناً عالياً، أما وظيفتها الثالثة فهي خدمة المجتمع من خلال تقديم الاستشارات العلمية والخبرات لمختلف قطاعات المجتمع، وتزويد هذه القطاعات بإطارات بشرية متخصصة وبتحويل البحوث العلمية إلى سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع أو القطاعات التنموية الأخرى.

### 4- منهج الدراسة:

ان موضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها تفرض علينا استخدام منهج معين، يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في الوصفي التحليلي:

**يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه:** " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات. التي تتحدد في كل من (الكتب والمجلات، الملتقيات، مختلف الدراسات والأبحاث السابقة، بعض المواقع الانترنيت المقابلة الشخصية، الاستبيان) لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على التوضيحات" (الحمداي، 2006، ص 100)

### تم استخدام هذا المنهج خلال الدراسة حسب المراحل الآتية:

**المرحلة الأولى:** مرحلة القراءات، خلال هذه المرحلة تم رصد مختلف المراجع على اختلافها (كتب، مقالات، مداخلات، مواقع الكترونية) والاطلاع على المفاهيم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع، قصد

تكوين فكرة حول الموضوع بالدرجة الأولى، وتشكيل تصور حالي حول متطلبات الموضوع قياساً لما تتضمنه متغيراته بالدرجة الثانية.

**المرحلة الثانية:** مرحلة استكشاف طبيعة الموضوع ميدانياً، من خلال تحديد المجال المكاني والبشري للدراسة، قصد تشكيل تصور مبدئي حوله، للاسترشاد به خلال مرحلة الدراسة الميدانية النهائية.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة جمع وتبويب وتحليل بيانات الدراسة، خلال هذه المرحلة تم استخدامه من خلال: الوقوف على درجة استجابة متغيرات الدراسة الميدانية للفرضيات التي تم طرحها في مرحلة بناء الدراسة ودرجة تأكيدها لها بالسلب أو بالإيجاب.

#### 5- عينة الدراسة:

تحددت خلال هذه الدراسة في العينة الحصصية:

أخذ العينات الحصصية هي طريقة أخذ عينات غير احتمالية والتي يقوم فيها الباحثين بتشكيل عينة تتضمن أفراداً يمثلون الجامعة ويتم اختيارهم وفقاً للصفات أو الخصائص. ويمكن أن يقرر الباحثون السمة وفقاً إلى إجراء اختيار عينة فرعية بحيث تكون تلك العينة فعالة في جمع البيانات التي يمكن تعميمها على جميع السكان.

**تم استخدام هذه العينة ميدانياً من خلال: المرحلة الأولى: تم خلالها:**

- الاطلاع على العينة الكلية لأساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- الاطلاع على العينة الكلية لكل كلية.
- الاطلاع على العينة الكلية لكل قسم من كل كلية.

**المرحلة الثانية: تم خلالها:**

- أخذ عينة تمثيلية من بعض الأقسام من كل كلية بطريقة الصدفة بنسبة 12% لأنه عدد أفرادها كبير في بعض الكليات.
- إجراء مسح شامل لمفردات بعض الأقسام بسبب التعداد القليل لأساتذتها.
- تم خلال عملية الاختيار بالصدفة مراعاة التمثيل في بعض الخصائص المتمثلة لمفردات عينة الدراسة، الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، السن، الخبرة المهنية.

#### 6- تقنيات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

**الاستبيان:** يعرف الاستبيان على أنه تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد، وتقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.

"يعتبر الاستبيان تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية" (سبعون: 2012، ص، 155)

كان من المفترض استخدام الاستبيان في الدراسة عبر مرحلتين:

- المرحلة الأولى: المرحلة الابتدائية أو الأولية، إذ كان من المفترض خلال هذه المرحلة القيام بتجريب استبيان أولي على عينة من الأساتذة تم اختيارهم بالصدفة خلال الدراسة الاستكشافية، إذ تم وضع تصور مبدئي لأسئلة الدراسة والنزول بها من أجل الوقوف على درجة إلمامها بحديثات الموضوع وترجمتها لمتغيرات الدراسة وإمكانية استجابتها لمعطيات الدراسة ككل.
- المرحلة الثانية: مرحلة الدراسة النهائية، أين كان من المفروض بعد الضبط النهائي لأسئلة الدراسة بناء على ملاحظات الأساتذة الذين تم تجريب الاستبيان عليهم في مرحلة الدراسة الاستكشافية وكذلك تبعا لملاحظات الأستاذ المشرف الشروع في عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة النهائية.
- خلال هذه المرحلة كان من المفترض بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة الشروع في عملية تبويبها كميًا للشروع في الدراسة التحليلية لها في ضوء الفرضيات التي تم وضعها خلال المرحلة الأولية للدراسة، لأجل الوقوف على درجة اجابتها عليها بالسلب أو بالإيجاب. والذي لم يتم للأسف الشديد للأسباب جائحة كورونا.

#### 7- المقاربة السوسيولوجيا للموضوع (الدراسة):

بما أن الشفافية تعني الوضوح وتبسط الإجراءات بما يسهل انجاز المعاملات والمهام بيسر وسهولة. وكذا لممارسة الدور الرقابي على كافة الأطراف، فإن المقاربة السوسيولوجية لدراسة هذا الموضوع لا تتحدد في نظرية واحدة بمقدار ما يمكن أن تشمل عدد من النظريات يمكن الإشارة إليها في (نظرية التمكين الإداري، الإدارة بالمكشوف، الإدارة التشاركية، الإدارة بالتجوال، القيادة التحويلية .....الخ)

رغم هذا التعدد ارتأينا الوقوف عن مضمون كل من: نظرية التمكين الإداري، والإدارة بالمكشوف.

#### 7-1 نظرية التمكين الإداري:

ينظر للتمكين الإداري على أنه: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الآراء مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم (باقبص: 2018، ص 14)

ينظر إليه (congre and kanungo): أنه التزام وظيفي ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وفي تطويره، وبالتالي تطوير ايمان الشخص بقدراته. (اندرواس: 2008، ص 48)

### أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، إذ أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة والتخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة، ويشعر العاملون بالمسؤولية وحسن عال بالملكية والرضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن ادراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة. (الدوري: 2009، ص 29)

### أساليب التمكين الإداري:

ذكر علماء الإدارة مجموعة من الأساليب للتمكين الإداري والتي تساهم بشكل كبير في تطوير وتسهيل العمل وهي:

- **أسلوب القيادة:** يعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضاً إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية بالمقارنة مع المؤسسات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضاً منح صلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.
  - **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار كما يشير هذا الأسلوب إلى العاملين المتمكنين الذين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق.
  - **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لها للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.
- التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط (flat structures) من التنظيمات الهرمية.

• أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

التمكين عملية تعتمد على المشاركة جميع الأفراد، وكذلك التنظيم، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة، وبشكل جماعي وتفاعلي منظم، إضافة إلى توافر مقومات وعوامل الهيكلية والعلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة وبين الرؤساء والمرؤوسين، على أساس الثقة والدعم المتواصل، وتميز المعلومات. (اللوزي: 2010، ص 281)

النظريات المفسرة للتمكين:

• دراسات هورثون وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

• نظرية الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

• نظرية X و Y لدوجلاس ماكر جاور:

حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث تمثل X المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

• نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الاهتمام بالعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

• النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي المجال المناسب الذي يتيح الفرصة للتكيف الخلاق وعدم التسرع أمام العاملين.

• نظرية الجودة الشاملة: التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

• نظرية Z: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في سلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل

الفريق. (بالقبص: 2018، ص 15)

7-2 نظرية الإدارة على المكشوف:

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه يساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدُّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.

استخدام مصطلح "الإدارة على المكشوف" open book Management والمنظمة المكشوفة open book organization، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة "S.R.C" في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبوير لنغهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة the great Game of business، ثم قام جون كيس عام 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة الاعمال المقبلة open book Management, the coming business revolution وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه:

الأول لشبستر وكار بنتر عن "قوة الإدارة على المكشوف" of open book Management the power والثاني لـ "مالك كوى" تحت اسم "خلق المنظمة المكشوفة" creating an open book organization.

الإدارة على المكشوف والذي يقوم على الحقائق التالية:

- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسؤولية (التدريب).
- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة).
- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).
- تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، نسبة الأرباح معدل التوزيع، عدد العملاء.... الخ).
- وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهرة لجميع العاملين.
- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين.
- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المنظمة.
- ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها.
- تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها.
- تطبيق نظام حوافز عادل وسريع. (محمد: 2008، ص 142، 143)

أ-خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

### خطوة الأولى: التعريف والتوعية:

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه Jand Kane، carpenter Schuster مع منهج التميز من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها مع عزم القيادة وإصرارها وقناعتها على إنجاح مثل هذه النماذج، والحاجة إلى الدعم من قبل القيادة لمرئوسيهيها من خلال توفيرها لهم لكل الموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة.

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

### الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:

أي منهج أو برنامج لابد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفضيلية، ولا بد من معرفة إلى أين تريد أن تصل وعلى أي قاعدة تقف، لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم، ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤثرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها الكل ويتعاملوا معها كآتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها الطويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من عمال المعرفة والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ.
- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق مع منهج الإدارة على المكشوف.

### الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره:

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم، وهذا يحتاج إلى نوع من التقف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

### الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ:

لا بد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج، أي أنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، لأن عملية التغيير سرعان ما تتأثر بسلوكيات قديمة للعاملين الذين يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، مالم يكن هناك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

### الخطوة الخامسة: الدور المحوري لإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والتوجيه والتفويض من الإدارة العليا، وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين بترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ، وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا. (محمد عثمان آدم، 2020، ص147، 146)

يبقى الآن أن نسأل عن كيفية مساهمة كل من نظرية التمكين الإداري والإدارة بالمكشوف في تحقيق الشفافية الإدارية.

### المؤكد أن كلتا النظريتين تركزان على:

- المرونة في تحقيق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة.
  - إعطاء حرية أكبر في التعامل مع تلك المعلومات سواء تعلق الأمر بالأفراد والجماعات.
  - الحرص على توكيد هذا الأمر في الميدان.
- بذلك هي تشكل مضامين الشفافية الإدارية التي تحرص على:
- تمكين الكل داخل المنظمة على الاطلاع على ما يجري بداخله.
  - تمكين الكل على تشكيل صورة حول واقع المنظمة ومستقبلها.
  - تمكين الكل على الأداء الجيد من خلال مرونة الاطلاع والحصول على المعلومة.
  - أخير تمكين الكل من ممارسة الرقابة على الكل وهو سبيل كاف لمحاربة كل أشكال الفساد الإداري.

### 8- حدود الدراسة:

#### 8-1 الحدود البشرية:

عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

#### 8-2 الحدود المكانية:

يقصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تبعا لعدد كلياتها.

#### 8-3 الحدود الزمانية:

- خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

### 9- تصميم البحث:

#### البحث مقسم إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: خصص لاستعراض مختلف مكونات البحث من الجانب الفكري والمنهجي، إذ تضمن على:

- طرح مضمون الموضوع.

- طرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية للموضوع.
- طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للموضوع.
- تحديد أسباب وأهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة.
- تحديد منهج وعينة وتقنيات الدراسة.
- تحديد مجال الدراسة البشري والمكاني والزمني.
- تحديد المقاربة السوسيولوجية للموضوع.

### الفصل الثاني: خصص لاستعراض مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع ومقارنتها بدراستنا من خلال:

- الوقوف على درجة الاختلاف والتشابه بينهما في كل من الجوانب الفكرية أو المنهجية.
- درجة الاستفادة منها في بناء مختلف عناصر دراستنا سواء تعلق الأمر بالجوانب الفكرية أو المنهجية.

### الفصل الثالث خصص لاستعراض ماهية الشفافية الإدارية من خلال الوقوف على:

- مفهوم الشفافية الإدارية.
- أسس ومبادئ الشفافية الإدارية.
- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.
- أنواع الشفافية الإدارية.
- مستويات الشفافية الإدارية.
- المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية.
- الشفافية الإدارية في المنظمات الجامعية.
- مستويات الشفافية الإدارية في المنظمات الجامعية.
- واقع الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية الجزائرية.

### الفصل الرابع خصص لاستعراض ماهية التسيير الإداري من خلال الوقوف على:

- مفهوم التسيير الإداري.
- الفرق بين التسيير والقيادة والإدارة.
- مستويات التسيير الإداري.
- عناصر عمليات التسيير الإداري.
- آليات التسيير الإداري.
- أهداف التسيير الإداري.
- نظريات التسيير الإداري.

### الفصل الخامس: خصص للدراسة الميدانية من خلال:

- تفريغ البيانات وتحليلها.

- استخلاص النتائج.
- مطابقة تلك النتائج مع نوعية الفرضيات التي تم الانطلاق منها لدراسة الموضوع.

## محتويات الفصل الثاني:

### أولاً: الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: غالمي زهيرة، مقال: "دور المساءلة الإجتماعية في تحقيق شفافية الموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى الجزائر"، مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية، مجلة دراسات وأبحاث المحلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد الحادي عشر، العدد الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2019.

الدراسة الثانية: مغزيلي نوال، مقال: تكنولوجيا الاعلام والاتصال والحكمانية الرشيدة: نحو إرساء شفافية المعلومات ومكافحة الفساد، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر جامعة قسنطينة، الجزائر 2018.

### ثانياً: الدراسات العربية.

الدراسة الثالثة: نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة) في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

الدراسة الرابعة: الحشاش خالد سعد برهم، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير (منشورة) في تخصص أصول التربية، الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

الدراسة الخامسة: بن عوض الشهري عبد الله، درجة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية، رسالة دكتورا (منشورة) في الإدارة التعليمية، كلية التربية، الجامعة السعودية، 2018.

الدراسة السادسة: فلاح بن فرج السبيعي، مقال: أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد الأول، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مارس 2017.

الدراسة السابعة: سلطان غالب الديجاني، تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، المجلة الدولية للبحوث التربوية، المجلد 41، العدد 2، 2017.

الدراسة الثامنة: (دراسة أجنبية)، hung ewong، شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية: رسالة ماجستير منقولة من دراسة نعيمة محمد حرب، 2009.

الدراسة التاسعة: روان خضر أبو شقرا، وآخرون، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، قسم الإدارة وأصول التربية، مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة اليرموك، المجلد 5، العدد الأول، الأردن، 2018.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة بالمقارنة بالدراسة الحالية:

- 1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراساتنا الحالية من حيث فكرة الموضوع.
- 2- أوجه التشابه والاختلاف من حيث المعالجة المنهجية للموضوع.
- 3- أوجه التشابه والاختلاف من حيث نتائج الدراسة.
- 4- درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا.

**تمهيد:**

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدرا مهما وعملية بحث هامة تطلبها جميع مراحل البحث ابتداء من مرحلة اختيار الموضوع وانتهاء بمرحلة تفسير النتائج، فهي تعد مصدرا من مصادر اختيار المشكلة، ومن ناحية أخرى تزود الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل المشكلة، وعليه فقد قمنا بمحاولة ذكر واستعراض عدد من الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة موضوعنا من مختلف المصدر العلمية قصد القيام بعملية مطابقة لدراستنا الحالية، من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية والمنهجية التي تخدم موضوعنا.

يبقى أن نشير أن تناولنا العلمي للدراسات السابقة كان على الشكل الآتي:

- استعراض الهدف الأساسي لكل دراسة.
- استعراض التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية لكل دراسة.
- استعراض الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المجال المكاني والزمني لكل دراسة.
- استعراض مجمل النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

**وفي الأخير:**

- استعراض نقاط الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية فيما سبق من النقاط الآتية الذكر.
- استعراض درجة الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء دراستنا الحالية في كل من الجوانب الفكرية والمنهجية.

أولاً: الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: غالمي زهيرة، مقال: "دور المساءلة الاجتماعية في تحقيق شفافية الموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى الجزائر، (مخبر الأنظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية"، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد الرابع، أكتوبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2019.

1-هدف الدراسة هو:

- التعرف على مقدار شفافية الموازنة العامة في الجزائر، وأهمية المساءلة الاجتماعية في مراقبة الموازنة للرفع من مستوى هذه الشفافية.

2-مشكلة الدراسة:

- تكمن المشكلة الرئيسية للدراسة في البحث عن دور المساءلة الاجتماعية في تحقيق شفافية الموازنة العامة للدولة مع الإشارة إلى الجزائر مع تبيان درجة وضوح وفهم علاقتها بشفافية الموازنة العامة.

تبعاً لذلك انطلق البحث من التساؤل الآتي

- ما دور تطبيق المساءلة الاجتماعية في الرفع من مؤشر شفافية الموازنة العامة؟

3-فرضيات الدراسة: تمحورت حول:

- اشتراك المجتمع المدني في تطبيق المساءلة الاجتماعية يؤثر إيجابياً للوصول إلى شفافية الموازنة العامة.
- نشر وإتاحة الوثائق الأساسية الثمانية للموازنة العامة بشكل دوري وفي الوقت المناسب يعزز من شفافية الموازنة العامة في الجزائر.

4- منهج الدراسة:

- تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز الوقائع والحقائق المرتبطة بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية والموازنة العامة إضافة إلى تفسير وتوضيح الوثائق الأساسية الثمانية التي تحقق شفافية الموازنة.

5- توصلت الدراسة إلى الآتي:

- الشفافية والمساءلة في إعداد الموازنة العامة للدولة ركن من أركان العمل الجدي التي تعمل على رفع كفاءة وفعالية وعدالة الإنفاق العام وتحصيل الإيرادات العامة، فأغفالها يهدم جانباً محورياً في مكونات العقد الاجتماعي بين السلطة والمجتمع.
- يسهم وجود الشفافية المالية كثيراً في رفع الوعي المجتمعي، ونقل الآراء والبدائل حول الموازنة العامة للدولة والحكومة بما يساهم في رفع فعالية تقديم الخدمات العامة وكفاءة إدارة الموازنة.
- يظهر عجز الحكومة عن تعديل أو مراجعة لأي تشريع قديم قد يلزمها بشكل صريح عن إتاحة الفرص للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني للمشاركة في كافة مراحل عملية الموازنة العامة.

- إضافة إلى قصورها الذي يحول دون تفعيل المساءلة الاجتماعية والرقابة الشعبية للموازنة العامة خاصة بأنه ظهر واضحا تراجع مستوى الشفافية في كافة مراحل عملية الموازنة العامة في حين أن الحكومة مازالت تعتمد أسلوب موازنة البنود.
  - على الرغم من وجود نصوص قانونية تضبط المسار الميزاني في الجزائر فإن تطبيقه لم يرق إلى مستوى الأهداف التي جاءت بها هذه النصوص.
  - توجد مشكلة واضحة بالنسبة للجزائر في تتبع نشر الوثائق الأساسية الثمانية المتعلقة بالموازنة العامة، حيث تلزم الحكومة بنشرها، وذلك تبعاً لمعايير شراكة الموازنات العامة ibp. وكان واضحا من خلال حصولها على المراتب الأخيرة في مؤشر الموازنة المفتوحة.
- الدراسة الثانية: مغزيلي نوال، مقال: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحكمانية الرشيدة: نحو إرساء شفافية المعلومات ومكافحة الفساد، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2018.

#### 1-هدف الدراسة هو:

- إبراز العلاقة بين التكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكمانية الرشيدة وذلك على ضوء مجموعة من المبادئ والمتمثلة أساسا في الشفافية ومكافحة الفساد.

#### 2- مشكلة الدراسة تمحورت حول:

- نظرا لكون تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعد وسيلة مثلى يمكن الاعتماد عليها في إتاحة المعلومات الحكومية للمواطنين والحد من حالات التلاعب والفساد، فقد عمد البحث في هذا السياق معالجة الاشكال الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إرساء شفافية المعلومات ومكافحة الفساد؟

#### 3- فرضية الدراسة تحددت في:

- كلما كانت هناك شفافية للمعلومات إلكترونيا كلما ساهم ذلك في مكافحة الفساد.

#### 4- منهج الدراسة تحدد في:

- المنهج الوصفي: والذي يسمح لنا بجمع المعطيات والحقائق العملية بهدف تحليلها وتصنيفها وإبراز خصائصها الجوهرية.

#### 5- نتائج الدراسة تمحورت حول:

- غياب الشفافية في المعلومات وإضفاء الضبابية عليها يشكل عاملا هاما لانتشار الفساد من جهة ومن جهة أخرى فإن توسع دائرة شفافية المعلومات يقلل من الفساد.
- أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعتبر من إحدى الوسائل الضرورية في إرساء دعائم الحكمانية الرشيدة المبنية على شفافية المعلومات ومكافحة الفساد.

- أن تبني حكومات الدول لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من شأنه أن يمنح للمواطنين معلومات أكثر عن حكوماتهم وقرارتها ويقلل ويخفف من الفساد.

### ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة: نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير (منشورة)، في إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

#### 1-هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته.

#### 2- مشكلة الدراسة:

- تلعب الجامعات دور كبيرا في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري.
- وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية الإدارية، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في الجامعات الفلسطينية بهدف الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة التي تضر بالمصلحة العامة، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على تفعيل تطبيقها.

وممن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- "ما مدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى الجامعات الفلسطينية؟".

#### 3- فرضيات الدراسة: تحددت في النقاط الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الجامعة، العمر التحصيل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

#### 4- منهج الدراسة:

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع "الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بغزة" أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع، كما أن هذا المنهج يعتبر من أنسب المناهج تمثل هذه الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقة ويعبر عنه تعبيراً كفيماً وتعبيراً كمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا واقع الشفافية ويوضح خصائصه ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقداره أو ارتباطه مع القضايا الإدارية لأخرى بهدف استخلاص النتائج وتقييمها واختيار فرضيات الدراسة ومن ثم التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

#### 5- مجتمع الدراسة:

- يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.
- وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب المناصب الإدارية العليا وهم الأكاديميين بوظيفة إدارية (رئيس الجامعة، نواب ومساعدين رئيس الجامعة، العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والاداريين (مدير، قائم بأعمال مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأن إدارتها العليا ومركز اتخاذ القرار فيها بالضفة الغربية، بالإضافة إلى اختلاف نظام التعليم فيها فهي تتبع النظام المفتوح، كما تم استثناء جامعة القدس المفتوحة لأن إدارتها العليا ومركز اتخاذ القرار فيها بالضفة الغربية، بالإضافة إلى اختلاف نظام التعليم فيها فهي تتبع النظام المفتوح ، كما تم استثناء كل من جامعة فلسطين وجامعة الأمة وجامعة غزة للبنات لحدائتها في مجال العمل.

#### 6- عينة الدراسة:

- قامت الباحثة باستخدام العينة الطبقية العشوائية بنسبة (50%) من أفراد المجتمع الأصلي أي ما يعادل (205) مفردة من مجتمع الدراسة مع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة.

1-6 عينة الدراسة الأصلية:

- تكونت عينة الدراسة الأصلية من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوي، من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، حيث تم استخدام أسلوب العينة بالحصر الشامل لهم، وقد تم استرداد (309) من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، أي بنسبة استرداد (93،90%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

7- أدوات الدراسة:

- فيما يتعلق بالأدوات المستعملة فقد تم الاعتماد على الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً ثم استخدامها القياس درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

8- نتائج الدراسة: تحددت في النقاط التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى بمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- أن عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكورا وإناثاً، فالدرجات العلمية، والخبرات الأكاديمية والإدارية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة بأبعاد الشفافية الإدارية ومتطلباتها بغض النظر عن جنسهم.
- مديرو التربية والتعليم يعمدون إلى تحقيق الشفافية الإدارية بكل موضوعية، والكل أمامهم سواسية، الأمر الذي أدى إلى وجود تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:
- وصول العاملون في مديريات التربية والتعليم إلى هذه الدرجة الوظيفية بعد امتلاكهم للخبرة والمعرفة، وبالتالي مكنتهم من التعرف على أبعاد الشفافية، ومتطلباتها وتحقيقها في عملياتهم الإدارية في أقسامهم، مكنتهم من تحديد درجتها بشكل متقارب بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.
- تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية بكل موضوعية في عملياتهم الإدارية، والتعامل مع الجميع بنفس الدرجة جعل استجابة أفراد العينة متقاربة.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء كل من مجال الشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في إجراءات العمل، والشفافية في نظم المعلومات فتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لهم أقل من مستوى الدلالة

( $0,05 < \infty$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومن خلال المتوسطات فكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- العمليات الإدارية التي تتم بشكل مستمر ومباشر بين رؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم، أثر على درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم.
- العمليات التي تتم بين مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ذات بعدين أحدهما إداري، والآخر فني يتعلق بالعملية التربوية ومتابعتها، بالتالي أثر هذا في درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، كما أن طبيعة العمل الميداني خارج المديريات قد يؤثر أيضا في درجة تقديرهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، فتبني الجامعات الفلسطينية للمساءلة الإدارية يعزز تطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عنج مستوى دلالة 0,05 بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فإذا حققت الجامعات الفلسطينية مستويات متقدمة من مشاركة العاملين في إدارتها والاهتمام بهم ليسوا كعاملين فيها بل شركاء حقيقين في بنائها سيزيد من الممارسات الإدارية الشفافية وسيزيل أي استثناءات تتصف بالتعقيم والضبابية في أدائها، وذلك لأن تمكين العاملين من المشاركة الحقيقية في الإدارة يتطلب توفير معلومات صادقة وموثوقة وآليات اتصال مسيرة ومفتوحة ومتنوعة بين مختلف المستويات الإدارية وسياسات معلنة وسهلة قوانين وتشريعات مرنة ينصوي عنها تحقق الشفافية الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين ثقافة الإجراءات واللوائح التي تطبقها الإدارة الجامعية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعة الفلسطينية.
- الإجراءات العمل عندما تكون بسيطة وغير قابلة للتأويل ومتكاملة وسهلة الاستخدام وبعيدة عن التعقيد والروتين ستحد من الفساد الإداري وستخلف جواً من المكاشفة والوضوح والافصاح.

**الدراسة الرابعة:** خالد سعد برهم الحشاش، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

#### **1-هدف الدراسة:**

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، فقد وجد أن هناك تفاوتاً في رضا العاملين في

مديريات التربية والتعليم عن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم في عملياتهم الإدارية.

### 2- مشكلة الدراسة:

• نظراً لأهمية الشفافية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، وإسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة عاملاً على تحقيق أهدافه، فإن هذه الدراسة ستحاول تحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

### • وفي ضوء ذلك ستحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

• ما درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 < \infty)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

• ما درجة تقدير أفراد العينة لأداء العاملين في مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 < \infty)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

• هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05 < \infty)$  بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لدرجة أداء العاملين فيها؟

### 3- فروض الدراسة: تمحورت حول النقاط التالية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq)$  في متوسطات تقديرات أفراد العين لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-دراسات عليا)

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس القسم -مشرف تربوي)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد لعين لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات، من 10سنوات فأكثر)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-دراسات عليا)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العين لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس القسم-مشرف تربوي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات-من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات -من 10سنوات فأكثر)
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العين لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ومتوسط تقديراتهم لدرجة أداء العاملين فيها.

#### 4-حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على:
- قياس درجة الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في مجالات التالية: (القوانين والتشريعات والأنظمة، تقسيم الأداء، المساواة الإدارية، اتخاذ القرار، إجراءات العمل، نظم المعلومات)
- تحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم، ودرجة أداء العاملين في هذه المديريات.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في محافظات غزة.
- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على جميع رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

• الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2014م.

#### 5- منهج الدراسة:

• استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تضمنها والآثار التي تحدثها.

#### 6-مجتمع الدراسة:

• تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين والتربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (309) موظفاً موزعين كما يلي: (126) رئيس قسم و(183) مشرفاً تربوياً.

#### 7-عينة الدراسة:

• عينة الدراسة الاستطلاعية:

• تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً، من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداء الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية وقد تم إضافة استباناتهم إلى العينة الفعلية التي تم التطبيق عليها، وذلك لعدم وجود مشكلات في العينة الاستطلاعية، حيث كانت نتائجها متوافقة مع اختبارات الصدق والثبات.

8- أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة الدراسة لتغطية الجانب الميداني للبحث.

#### 9- نتائج الدراسة: تحددت في النقاط التالية:

- أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3،58) وبوزن نسبي بلغ (71،60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (الشفافية في القوانين والتشريعات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساءلة الإدارية) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (الشفافية في اتخاذ القرارات، الشفافية في إجراءات العمل، الشفافية في نظم المعلومات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.

- أن درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3،87)، وبوزن نسبي بلغ (77،40%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمجال محددات الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمجال تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0،668).

**الدراسة الخامسة:** عبد الله بن عوض الشهري، درجة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي الأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه (منشورة) في الإدارة التعليمية، كلية التربية، الجامعة السعودية، 2018م.

### 1-هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات: الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

### 2-مشكلة الدراسة:

- من خلال ما سبق فقد لاحظ الباحث من خلال تقدمه ودراسه الجامعية في مرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، في أكثر من جامعة أن هناك الكثير من التعقيدات الإدارية وغياب الشفافية، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما اقترحه لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات، وعلاقة ذلك بتحقيق مستويات إنجاز أعلى وخاصة في المجال الأكاديمي.
- وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

### 3-التساؤلات الفرعية للدراسة تمحورت حول النقاط التالية:

- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال مجالات الشفافية الإدارية: (الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات، وآليات العمل، والاتصال الإداري، وصنع القرار، وتقييم الأداء)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عين الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير: الدرجة العلمية؟
- ما متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### 4-حدود الدراسة:

4-1 الحدود الموضوعية: على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية من خلال المجالات: الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات وآليات العمل، والاتصال الإداري، وصنع القرار، وتقييم الأداء.

4-2 حدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك خالد بأبها، وجامعة تبوك.

### 5-منهج الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لجمع البيانات وتحليلها لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، مع استخدام المنهج النوعي لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية.

### 6-مجتمع الدراسة والعينة:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في (جامعة طيبة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة تبوك) والبالغ عددهم (8280) عضو هيئة أعضاء تدريس، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (1669) عضوًا من خلال الطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد تم إجراء المقابلات مع عينة عشوائية تكونت من (21) عضوًا.

### 7-أدوات الدراسة:

- قام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة مكونة من (47) عبارة لمجالات الشفافية الإدارية.

### 8-نتائج الدراسة:

- نتائج ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية المتعلقة بمجال الأنظمة والقوانين حيث تراوحت متوسط فقرات المجال (2,94-2,36) وجميعها حصلت على درجة شفافية متوسطة ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب، فقد حصلت الفقرة تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وأنظمة جديدة تضمن للموظف الحصول على حقوقه، على الترتيب الأول بمتوسط 3,36 ودرجة متوسطة، ربما يعود ذلك إلى أن حقوق الموظف من أهم عوامل الشفافية الإدارية ففكرة إصدار قوانين تحافظ على حقوق الموظف يزيد من الشفافية الإدارية بين الموظف الجامعة، وتحفز الموظفين وأعضاء هيئة التدريس للعمل الجاد والالتقان، وتأتي المرتبة

الأخيرة الفقرة تمتاز القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل)، حيث بلغ متوسطها (2،94) وبدرجة متوسطة أي أن معظم القوانين والأنظمة غير واضحة وغير محددة بدقة مما يصعب فهمها من قبل الموظفين مما يحدث ليس عند تنفيذها وتطبيقها في أرض الواقع.

• درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات في مجال صناعة القرار الذي كان بدرجة متوسطة : يرى أعضاء هيئة التدريس أن المركزية في صناعة القرارات مازالت هي السائدة ولا تعطي الصلاحيات الكاملة لصناعة القرار من قبل أصحاب القرار أنفسهم فالجامعة تتدخل في إصدار القرارات على مستوى الإدارات والوحدات في الجامعة، وقد يعزى ذلك لضعف ثقة قيادات الجامعة بصانعي القرارات من مستويات دنيا كرؤساء الأقسام والعمداء ومدراء عموم الوحدات وغيرهم أو قد يكون بسبب طبيعة القوانين واللوائح التي تنظم عمل الجامعة وصلاحيات صناعة القرارات، وممارسة المركزية من قبل الوزارة على الجامعة مما يترتب عليه ممارستها أخل الجامعة نفسها، ويلاحظ أيضا أعضاء هيئة التدريس أن الجامعات لا تقوم بإعداد دراسات مسبقة قبل صناعة القرار وتتم بشكل مفاجئ وسريع بدون خطة ودراسة مسبقة حول ما يترتب عن ذلك القرار قد يكون هذا سبب نتيجة ممارسة المركزية التي تتعامل بها قيادة الجامعة في صناعة القرار وعدم اشراك كل الأطراف المعنية في صناعة القرار، وقد يكون هذا بسبب ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية على صناعة القرار في الجامعة.

• درجة الشفافية الإدارية لمجال الإجراءات وآليات العمل: يتضح أن تتراوح بدرجة متوسطة يتراوح متوسط الفقرات (2،90-3،17) لم ترتقي إلى مستوى المطلوب، وهذا يدل أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الإجراءات وآليات العمل لا تتم وفق أنظمة وقوانين مرتبة ومنظمة وإنما يغلب عليها العشوائية، مع أن الجامعة توفر نماذج سهلة واضحة للمعاملات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المقبول ويعتريها بعض المشكلات والصعوبات وقد يكون إجراء بعض المعاملات حسب المعرفة الشخصية، والشيء الآخر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة لا تشرك جميع الأطراف لتطوير العمل مع ضعف تقبل المقترحات أو الشكاوي ولا توجد لوحة إرشادية كافية توضح خطوات المعاملات حتى تسهل عمل المراجع بسهولة ويسر.

• درجة الشفافية الإدارية لمجال الاتصال الإداري: تراوحت متوسطة فقراته (3،12-3،48) وكلها بدرجة ممارسة متوسطة، ماعدا فقرة واحدة بدرجة كبيرة وهي الفقرة تستفيد الجامعة من تكنولوجيا المعلومات في جمع اتصالاتها مع أطراف الاتصال المختلفة، حيث حصلت على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ومتوسط (3،48) بينما حصلت الفقرة "تقدم الجامعة دليلا إرشاديا مطبوعا يبين كيفية الوصول للمعلومات من قبل المستفيدين منها، على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3،12 وبدرجة ممارسة متوسطة مما يدل أن الجامعة لا تهتم بطباعة أدلة إرشادية وتوزيعها للمستفيدين من خدمات الجامعة وتسهل لهم طريقة الحصول على

المعلومات، وقد يكون هذا بسبب ضعف نفقات الجامعة الذي يتطلب طبع الأدلة وتوزيعها نفقات وإمكانيات مادية".

• درجة الشفافية الإدارية لمجال المساءلة: جميعها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات (2،86-3،14) أي أن المساءلة لم تصل إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة تطبق الجامعة نظاماً واضحاً للمساءلة، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (3،14) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة "تحاسب الجامعة العاملين المقصرين في تنفيذ أعمالهم، على الترتيب الأخير بمتوسط (2،86) ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك لضعف وجود نظام واحد تقوم الجامعة بتطبيقه للمساءلة الإدارية حتى أنه يوفر درجة كبيرة للشفافية وضعف في تطبيق القوانين المتعلقة بالمساءلة، وقلة استخدام نظام التقويم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين في الجامعة مما يصعب تنفيذ المساءلة التي لا تأتي إلا عن طريق قاعدة بيانات يوفرها التقويم، ولا يوجد محاسبة للمقصرين ومكافأة للمتميزين مما يسبب زيادة المقصر في تقصيره في أداء واجبه ويزيد إحباط المتميز وضعف الرضا الوظيفي لديه .

• درجة الشفافية الإدارية لمجال تقييم الأداء: حصلت على درجة متوسطة (2،86-3،29) ولم ترتقي درجة الممارسة إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة الأولى تتعامل الجامعة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة، حصلت على الترتيب الأوائل بمتوسط (3،29) ودرجة ممارسة متوسطة، بينما حصلت الفقرة الخامسة تطلع الجامعة جميع المرؤوسين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء على الترتيب الأخير بمتوسط (2،86) وعلى درجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تتعامل بموضوعية في تقييم إلا أن تطبيق هذا المعيار لا يرقى إلى المستوى المطلوب لوجود بعض العوائق التي تحول على موضوعية التقويم، مثل المعرفة الشخصية والمحسوبية وممارسة المركزية التي تمارسها الجامعة، أو ربما يعود إلى ضعف توفر أدوات تقييم مقننة.

الدراسة السادسة: فلاح بن فرج السبيعي، مقال: "أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد الأول، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية 2017.

### 1-هدف الدراسة:

• هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أسس مبادئ الشفافية الإدارية للحد من الفساد الإداري في شركات المالية السعودية.

### 2-مشكلة الدراسة:

• أثر ترسيخ أسس الشفافية الإدارية في الأعمال الإدارية والمالية التي تمارسها الشركات المالية، كما أن تأسيس برامج عمل متخصصة في هذا المجال، تستند عليها في إنجاز أنشطتها وتحسين أداءها

يعد وسيلة محاربة انتشار الفساد الإداري. لذلك يمكن القول بأن هذه الدراسة تحاول الإجابة على تساؤل رئيس مفاده:

- ما هو أثر تطبيق أسس شفافية الإدارة (الإجراءات الإدارية، أنظمة المعلومات، نظام الاتصالات، المسؤولية الإدارية، مشاركة الموظفين) في الحد من الفساد الإداري؟

### 3- أسئلة الفرعية للدراسة تمحورت حول:

- ما أثر الإجراءات الإدارية المتبعة في الحد من مخاطر الفساد الإداري؟
- ما أثر أنظمة المعلومات المتبعة في الحد من مخاطر الفساد الإداري؟
- ما أثر نظم الاتصالات المتبعة في الحد من المخاطر الفساد الإداري؟
- ما أثر المسؤولية الإدارية المتبعة في الحد من المخاطر الفساد الإداري؟
- ما أثر المشاركة الموظفين في الحد من المخاطر الفساد الإداري؟
- ما الفروق الإحصائية في أثر تطبيق الشفافية الإدارية للحد من الفساد الإداري باختلاف العوامل الديموغرافية: (الجنس، السن، المؤهل، المستوى الوظيفي، مدى الخدمة)؟

### 4- فرضيات الدراسة تمحورت حول:

- يوجد أثر إحصائي للإجراءات الإدارية المتبعة في الحد من الفساد الإداري بالشركات المالية السعودية.
- يوجد أثر إحصائي لأنظمة المعلومات المتبعة في الحد من الفساد الإداري بالشركات المالية السعودية.
- يوجد أثر إحصائي لنظم الاتصالات الإدارية المتبعة في الحد من الفساد الإداري بالشركات المالية السعودية.
- يوجد أثر إحصائي للمسؤولية الإدارية في الحد من الفساد الإداري بالشركات المالية السعودية.
- يوجد أثر إحصائي للمشاركة الإدارية في الحد من الفساد الإداري بالشركات المالية السعودية.
- يوجد هناك فروق إحصائية في مدى تطبيق الشفافية في الشركات المالية السعودية باختلاف عوامل: الجنس، العمل، المؤهل، المستوى الوظيفي، مدى الخدمة.

### 5- مجتمع الدراسة:

- اشتمل على جميع العاملين في شركات المالية المرخصة من هيئة السوق المالية البالغ عددها 88 شركة، حيث بلغ عددهم نحو 1350 عامل.

### 6- عينة الدراسة:

- اعتمدت عينة البحث على العينة الطبقية العشوائية والبالغ عددها (300) من العاملين في الشركات المالية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

7- أدوات الدراسة:

- تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولين من العينة المختارة، وقد تم اختيار هذه القائمة قبل تعميم استخدامها من عينة صغيرة (العينة الاستطلاعية) بلغت نسبتها 15% من مجمل العينة لتأكيد من صلاحياتها.

8- منهج الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستند على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بقصد وصفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج.

9- نتائج الدراسة: توصل الباحث الى الحقائق التالية:

- وجد أن الإجراءات الإدارية المتبعة داخل الشركات المالية محل الدراسة تلعب دوراً في الحد من الفساد الإداري وكان من أهمها ما يلي:
- وضوح الأنظمة التعليمية.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين بنفس الطريقة.
- وجد أن نظم الاتصالات الإدارية المتبعة في الشركات المالية السعودية تلعب دوراً هاماً في الحد من الفساد الإداري بها، وكان من أهمها:
- وضوح نظام الاتصال بين الإدارات في المستويات المختلفة.
- استخدام التقنية الحديثة في نظام الاتصالات الإدارية المختلفة.
- توفر قنوات الاتصال تمكن المراجعين من الإبلاغ عن حالات الانحراف.
- وجد أن للمسؤولين الإدارية التي تعد إحدى جوانب الشفافية الإدارية تلعب دوراً هاماً في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية وكان من أهمها:
- وضوح الآليات المتبعة في المسؤولية الإدارية وإتاحتها لكافة الموظفين.
- توفر المعلومات للموظفين عن العقوبة لمن يخالف الأنظمة.
- وجد أن مشاركة الموظفين في خطط وسياسات الشركات المالية موضع بحث تلعب دوراً هاماً في الحد من الفساد الإداري بها وكان أهمها:
- إشراك الإدارة العليا للموظفين في صناعة القرار.
- حث المنظمة موظفيها على تقديم المقترحات التي تساعد في حل المشاكل.
- بالنسبة لاختيار الفروق حول مدى إدراك العينة من أن لتطبيق الشفافية الإدارية دوراً هاماً في الحد من الفساد الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية توصل الباحث الى النتائج التالية:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة.
- كما وجد أن أبرز أسباب الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية مرتبة حسب أهميتها الإحصائية على النحو التالي:
- سوء استغلال المناصب الإدارية من قبل العاملين في الشركات المالية.
- محاباة المدراء لبعض الأشخاص على حساب الآخرين.
- الغموض في بعض الممارسات الإدارية والمالية من قبل المسؤولين.
- عدم وجود آلية للمساءلة من الإخفاقات والتجاوزات.
- الضعف الواضح في أنظمة الرقابة الداخلية.
- غموض الأنظمة والتعليمات بالنسبة للعاملين.

الدراسة السابعة: سلطان غالب الديجاني، "تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة لفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة الدولية للبحوث التربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت، المجلد 41، العدد الثاني، يونيو، 2017.

#### 1-هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تعرف على تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها.

#### 2-مشكلة الدراسة: تركزت حول:

- بناءً على ما سبق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أولية حول دور الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في مناطق التعليمية من وجهة نظر بعض العاملين والتي ساعدت على تحديد المحاور الرئيسية والفرعية للأداة وبعض بنودها وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وواضح.
- ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة حول تأثير الرقابة والشفافية الإدارية على مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها.

#### 3- أسئلة الدراسة الفرعية: تركزت حول:

- ما أبعاد الرقابة في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما أبعاد الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما عوامل مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة العين على محاور الدراسة (أبعاد الرقابة-أبعاد الشفافية-عوامل مكافحة الفساد) تعزى لمتغيرات: المنطقة التعليمية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي واقسم الإداري؟

- ما درجة تأثير أبعاد الرقابة وأبعاد الشفافية الإدارية على عوامل مكافحة الفساد الإداري؟

4- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي.

5- أدوات الدراسة: استخدمت استبانة تم تطبيقها على (270) موظفاً.

6- حدود الدراسة:

6-1 الحدود الموضوعية: تأثير الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد.

6-2 الحدود البشرية: العاملين في المناطق التعليمية في الأقسام (إدارة الشؤون العلمية، وإدارة الشؤون الإدارية والفنية، وإدارة الأنشطة، وإدارة الشؤون الهندسة).

6-3 الحدود المكانية: المناطق التعليمية بدولة الكويت (العاصمة، الفروانية، حولي، مبارك الكبير، الأحمدى، الجھراء).

6-4 الحدود الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي 2015-2016م.

7-مجتمع الدراسة وعينتها:

• تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المناطق التعليمية الست: (العاصمة، الفروانية، حولي، الاحمدى، مبارك الكبير، الجھراء) في دولة الكويت، وفي الأقسام العمل في المناطق التعليمية، وهي الأقسام: (غدارة الشؤون العلمية، إدارة الشؤون الإدارية والفنية، إدارة الأنشطة، إدارة الشؤون الهندسة)، والبالغ عددهم (2101)، بحسب آخر إحصائية صادرة عن إدارة التخطيط في وزارة التربية في دولة الكويت، 2014.

7-1 اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بشكل طبقي، إذ أخذ الباحث بعدد 15 استبانة لكل قسم من الأقسام المذكورة في مجتمع الدراسة، وعليه كانت عينة الدراسة 360 موظفاً واسترجع الباحث عدد 29 وكان العدد الصالح منها 270 فقط.

8- نتائج الدراسة:

- توفر الرقابة فب المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبير، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبيلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية.
- وجود تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الادارية)، ودرجة تأثير عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة والشفافية الادارية) عند درجة 73.

الدراسة الثامنة: دراسة أجنبية ل (hung et Wong)، شفافية المعلومات الخصوصية الرقمية: هل يستثنى كل منهما الآخر في أحكام الخدمات الإلكترونية؟، منقولة من رسالة ماجستير لنعيمة محمد حرب، 2009م.

### 1- هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى وضع نموذجاً لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزودي الخدمات الإلكترونية.

### 2- أدوات الدراسة تحددت في:

استبانة حيث تم توزيع 320 استبانة على جميع مزودي الخدمات البنكية في مقاطعة جرانديجون في الصين وتم استرجاع 150 استبانة منها، وقد تم تطوير نموذجاً يوضح التفاعل بين شفافية المعلومات، والاتصالات، والخصوصية الفردية، تشير خصوصية المعلومات إلى حق الأفراد أن يحددوا بأنفسهم متى وكيف ولأي درجة يمكن إبلاغ المعلومات عنهم للآخرين، وخصوصية الاتصالات تعني أي شكل من أشكال الرسائل الإلكترونية التي يتم نقلها عبر الشبكة الدولية للاتصالات لشبكات الكمبيوتر التجارية، والحكومية، والتعليمية أما الخصوصية الفردية فتعني حق الأفراد في أن يتركوا وشأنهم.

### 3- نتائج الدراسة:

- يوجد ارتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية وجميع المتغيرات المستقلة في الدراسة.
- ترتبط شفافية المعلومات ارتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد، ويعتبر ذلك مؤشراً جيداً على أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية لزيائن المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولهذا يتوفر الحافز لدى المشاركين في تقديم أفكاراً جديدة تدعم سياسة الشركة المتمثلة في الشفافية المعلوماتية المرتبطة بمستوى عال من حماية البيانات الشخصية مما يزيد الثقة بتعاملاتها من قبل الزبائن.
- بالرغم من أن الأفراد يطالبون بشفافية أكبر في المعلومات من الحكومة والمنظمات العامة والخاصة، إلا أنهم قلقون بشأن حماية حقوقهم الخصوصية، ولهذا تقترح الدراسة أنه إذا تبني مسوقي الخدمات الإلكترونية سياسة شفافية المعلومات، فينبغي عليهم تزويد الزبائن بمعلومات أكثر عن الخدمة، وذلك لأن سوق الخدمة يولي اهتماماً أقل بحماية الخصوصية الفردية، وفي العديد من الحالات تعتبر مشاركة الخدمة والمعلومات عن الشركة مع الزبائن دون اتفاق مسبق بين الطرفين خرقاً للخصوصية الفردية.
- وأخيراً تقترح الدراسة أن زيادة الالتزام بالمحافظة على علاقات جيدة بين الزبائن ومسوقي الخدمة يؤدي إلى زيادة اقتحام الخصوصية الفردية للزبائن وعلى ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة إقناع مسوقي الخدمات أن حماية خصوصية الأفراد يعتبر عنصراً رئيساً في المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن وأحد الطرق الناجحة لحل تلك الإشكالية بسؤال الأفراد على مدى رغبتهم في الحصول على المعلومات عن الخدمة قبل أن يتم فعلياً إرسال مثل هذا النوع من المعلومات إليهم.

الدراسة التاسعة: روان خضر أبو شقرا، كايد محمد سلامة، علي محمد جبران، مقال: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد الأول، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2018م.

### 1- هدف الدراسة:

- محاولة استقصاء درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال، علاقتها بمستويات الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
- 2- وبالتحديد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وبين الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين أوساط الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين أوساط العوامل المثيرة للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، نوع الجامعة)؟

### 3- مجتمع الدراسة وعينتها:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال للعام الدراسي (2014/2015)، والبالغ عددهم (2059) عضو هيئة التدريس، والموزعين على سبع جامعات حكومية وخاصة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغ عددها (309) أعضاء هيئة تدريس وبنسبة (15%) من أفراد مجتمع الدراسة.

### 4- منهج الدراسة:

- تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

5- أدوات الدراسة:

- تم استخدام أداة الاستبانة للكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس.

6- حدود الدراسة:

- 6-1 الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.
- 6-2 الحدود المكانية: الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهي جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت، وجامعة أريد، الأهلية وجامعة جدار، وجامعة جرش.
- 6-3 الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة ونتائجها بأدوات جمع البيانات، وطبيعة المجتمع والعينة من أعضاء هيئة التدريس.

7- نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم قد كانت متوسطة، وأن الجامعات الأردنية والخاصة في إقليم الشمال ترى في الشفافية منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجماعي.
- أن مستوى الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم قد كان مرتفعاً يعود السبب في هذه النتيجة إلى التوفير الإدارية الجامعية العديد من المميزات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والتي تساهم على إدارة عملهم وترفع من قيمتهم الأكاديمية والاجتماعية في البيئة الاجتماعية.
- أن كافة العلاقات بين الشفافية الإدارية ومجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من جهة، وبين الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى ومن وجهة نظرهم، كانت طردية (إيجابية) الاتجاه بدلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) مما يشير إلى أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية علاقة موجبة وقوية.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير (الجنس)، يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون ضمن منظومة إدارية واحدة موجهة نحو هدف واحد وهو القضاء على الفساد ومحاربه بشتى أشكاله، وبغض النظر عن جنسهم، كما يدل ذلك على أن الجامعات تعامل أعضاءها بشفافية وعدالة دون تحيز أو تمييز بين الجنسين.
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين يعزى لمتغير (نوع الجامعة) ولصالح الجامعات الحكومية، ويعزى إلى اختلاف الأنظمة والقوانين والتشريعات داخل الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة، إذ أن الجامعات الأردنية الحكومية أكثر ممارسة وأكثر نضجاً واستقلالية من خلال اعتماد على مبادئ الشفافية لمحاربة الفساد.

• عدم وجود فروق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، يعزى أن أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين يتعرضون لظروف متشابهة وجيدة نسبياً ومنصفة في مختلف الجامعات الحكومية والخاصة تدفعهم للإنجاز والعطاء.

• عدم وجود فروق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للدافعية لمتغير نوع الجامعة يعزى إلى اختلاف الجامعات في بيئات العمل إذ أن بيئة الجامعات الحكومية بيئة تنظيمية مناسبة تسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي آمن ومناسب من خلال السعي الدؤوب لتحسين الأجور والرواتب، وتفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، من خلال المساهمة في إشراكهم في المؤتمرات والندوات، والعدالة في توزيع المكاتب المادية والمعنوية على جميع الأعضاء بالاختلاف خبراتهم الأكاديمية.

التعليق على الدراسات السابقة قياساً لدراستنا الحالية:

من حيث هدف الدراسة: المسجل على الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول هذه النقطة الآتي:

هدف الدراسة الأول هو:

• التعرف على مقدار شفافية الموازنة العامة في الجزائر، وأهمية المساءلة الاجتماعية في مراقبة الموازنة للرفع من مستوى هذه الشفافية.

هدف الدراسة الثاني هو:

• إبراز العلاقة بين التكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكمانية الرشيدة وذلك على ضوء مجموعة من المبادئ والمتمثلة أساساً في الشفافية ومكافحة الفساد.

هدف الدراسة الثالثة هو:

• هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته.

هدف الدراسة الرابعة هو:

• هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، فقد وجد أن هناك تفاوتاً في رضا العاملين في مديريات التربية والتعليم عن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم في عملياتهم الإدارية.

هدف الدراسة الخامسة هو:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات: الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية

هدف الدراسة السادسة هو:

- هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أسس مبادئ الشفافية الإدارية للحد من الفساد الإداري في شركات المالية السعودية.

هدف الدراسة السابعة هو:

- هدفت الدراسة إلى تعرف على تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدف الدراسة الثامنة هو:

- هدفت الدراسة إلى وضع نموذجاً لتحليل العلاقة المتداخلة بين شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية من وجهة نظر مزودي الخدمات الالكترونية.

هدف الدراسة التاسعة هو:

- محاولة استقصاء درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال، علاقتها بمستويات الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

بخصوص هدف دراستنا الحالية فتحدد في:

- الوقوف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية الجزائرية، بالخصوص المنظمة الجامعية محل الدراسة التي تتحدد في جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها على اختلاف خصائصهم الشخصية ودرجة مساهمة ذلك في الحد من ظاهرة الفساد الإداري بكل أشكاله ومستوياته.

بالنظر لمجمل أهداف الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نقف على حقيقة واحدة مشتركة، أن كل الدراسات تسعى إلى الوقوف على درجة تطبيق مبادئ الشفافية في الممارسة الإدارية بغض النظر عن مجال الدراسة ودرجة مساهمة ذلك في تحقيق الوضوح والمصداقية والموضوعية في العمل الإداري.

من حيث المعالجة المنهجية: المسجل حول هذه الفكرة أن كل الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وهو ذات المنهج الذي استعانت به دراستنا، لأنه يعمل على رصد الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع في المرحلة الأولى، والعمل في المرحلة الثانية على الوقوف على مكوناتها وحركيتها، للوصول في النهاية إلى استخلاص حقائق مكوناتها الأصلية، تمهيدا لتقديم مقترحات أو حلول بشأنها، من أجل تصحيح مسارها إن كانت سلبية، أو تدعيم مسارها إن كانت ايجابية.

استخدام هذا المنهج بالضرورة يقتضي الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأكثر شمولاً وحصرًا لأعداد كبيرة من مفردات البحث، لإعطاء التمثيل الأكبر، وكذلك لإعطاء المصدقية الأوفر لنتائج الدراسة، والأکید التقنية الأكثر فاعلية للقيام بهذا الدور هو الاستبيان. وهو المسعى الذي انتهجته كل الدراسات بما فيه دراستنا الحالية.

**من حيث المجال المكاني:** على الرغم من تعدد مجال الدراسة بين كل الدراسات التي تم الاعتماد، رغم حرصنا الشديد في اقتفاء آثار الدراسات التي تتناول ممارسة الشفافية الإدارية في الوسط الجامعي كما تتضمنه دراستنا الحالية والتي لم نتمكن من الحصول على الكثير منها سواء عربيًا أو محليًا لحدثة الموضوع من جهة، ولتجنب العديد من الباحثين الخوض في مثل هكذا مواضيع لتجنب الحساسية التي تثيرها بالنظر لدرجة وجودها والتكتم الكبير الذي يحيط بها من طرف الكل لأسباب لا تخفى على الكثير إلا المتجاهلين لها. رغم ذلك (تعدد مجالات الدراسة) في مختلف الدراسات السابقة مع وجود عدد من الاستثناءات إلا أنها كلها تصب مضمون دراستنا والتي يمكن إبراز عدد منها فيما يلي:

#### كل الدراسات السابقة بما فيها دراستنا الحالية تصبو إلى الوقوف على:

- أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات الحكومية بما فيها المنظمة الجامعية.
- أهداف تطبيق الشفافية الإدارية ودور ذلك في الحد من المشكلات الإدارية بالخصوص مشكلة الفساد الإداري.
- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية ودرجة مساهمة ذلك في تحسين مستويات الخدمة الإدارية المقدمة للجمهور.
- على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات العمومية بالخصوص.
- على مستويات عمل الشفافية الإدارية.
- على سياسات تطبيق الشفافية الإدارية.
- على مؤشرات قياس الشفافية الإدارية.
- المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية.

#### من حيث النتائج المسجلة بالإجمال حول الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن الوقوف عليها فيما يلي:

##### توصلت الدراسة الأولى إلى الآتي:

- الشفافية والمساءلة في إعداد الموازنة العامة للدولة ركن من أركان العمل الجدي التي تعمل على رفع كفاءة وفعالية وعدالة الإنفاق العام وتحصيل الإيرادات العامة، فأغفالها يهدم جانباً محورياً في مكونات العقد الاجتماعي بين السلطة والمجتمع.
- يسهم وجود الشفافية المالية كثيراً في رفع الوعي المجتمعي، ونقل الآراء والبدائل حول الموازنة العامة للدولة والحكومة بما يساهم في رفع فعالية تقديم الخدمات العامة وكفاءة إدارة الموازنة.

- يظهر عجز الحكومة عن تعديل أو مراجعة لأي تشريع قديم قد يلزمها بشكل صريح عن إتاحة الفرص للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني للمشاركة في كافة مراحل عملية الموازنة العامة.
- إضافة إلى قصورها الذي يحول دون تفعيل المساءلة الاجتماعية والرقابة الشعبية للموازنة العامة خاصة بأنه ظهر واضحا تراجع مستوى الشفافية في كافة مراحل عملية الموازنة العامة في حين أن الحكومة مازالت تعتمد أسلوب موازنة البنود.
- على الرغم من وجود نصوص قانونية تضبط المسار الميزاني في الجزائر فإن تطبيقه لم يرق إلى مستوى الأهداف التي جاءت بها هذه النصوص.
- توجد مشكلة واضحة بالنسبة للجزائر في تتبع نشر الوثائق الأساسية الثمانية المتعلقة بالموازنة العامة، حيث تلزم الحكومة بنشرها، وذلك تبعاً لمعايير شراكة الموازنات العامة ibp. وكان واضحا من خلال حصولها على المراتب الأخيرة في مؤشر الموازنة المفتوحة.

#### نتائج الدراسة الثانية تمثلت في:

- غياب الشفافية في المعلومات وإضفاء الضبابية عليها يشكل عاملا هاما لانتشار الفساد من جهة ومن جهة أخرى فإن توسع دائرة شفافية المعلومات يقلل من الفساد.
- أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعتبر من إحدى الوسائل الضرورية في إرساء دعائم الحكمانية الرشيدة المبنية على شفافية المعلومات ومكافحة الفساد.
- أن تبني حكومات الدول لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من شأنه أن يمنح للمواطنين معلومات أكثر عن حكوماتهم وقرارتها ويقلل ويخفف من الفساد.

#### نتائج الدراسة الثالثة تحددت في النقاط التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى بمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- أن عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكورا وإناثا، فالدرجات العلمية، والخبرات الأكاديمية والإدارية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة بأبعاد الشفافية الإدارية ومتطلباتها بغض النظر عن جنسهم.
- مديرو التربية والتعليم يعتمدون إلى تحقيق الشفافية الإدارية بكل موضوعية، والكل أمامهم سواسية، الأمر الذي أدى إلى وجود تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- وصول العاملون في مديريات التربية والتعليم إلى هذه الدرجة الوظيفية بعد امتلاكهم للخبرة والمعرفة، وبالتالي مكنتهم من التعرف على أبعاد الشفافية، ومتطلباتها وتحقيقها في عملياتهم الإدارية في أقسامهم، مكنتهم من تحديد درجتها بشكل متقارب بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.
- تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية بكل موضوعية في عملياتهم الإدارية، والتعامل مع الجميع بنفس الدرجة جعل استجابة أفراد العينة متقاربة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء كل من مجال الشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في إجراءات العمل، والشفافية في نظم المعلومات فتبين أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لهم أقل من مستوى الدلالة ( $0,05 < \infty$ ) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومن خلال المتوسطات فكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:
- العمليات الإدارية التي تتم بشكل مستمر ومباشر بين رؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم، أثر على درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم.
- العمليات التي تتم بين مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ذات بعدين أحدهما إداري، والآخر فني يتعلق بالعملية التربوية ومتابعتها، بالتالي أثر هذا في درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، كما أن طبيعة العمل الميداني خارج المديريات قد يؤثر أيضا في درجة تقديرهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، فتبني الجامعات الفلسطينية للمساءلة الإدارية يعزز تطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عجز مستوى دلالة 0,05 بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. فإذا حققت الجامعات الفلسطينية مستويات متقدمة من مشاركة العاملين في إدارتها والاهتمام بهم ليسوا كعاملين فيها بل شركاء حقيقيين في بنائها سيزيد من الممارسات الإدارية الشفافية وسيزيل أي استثناءات تتصف بالتعتيم والضبابية في أدائها، وذلك لأن تمكين العاملين من المشاركة الحقيقية في الإدارة يتطلب توفير معلومات صادقة وموثوقة وآليات اتصال مسيرة ومفتوحة ومتنوعة بين مختلف المستويات الإدارية وسياسات معلنة وسهلة قوانين وتشريعات مرنة ينضوي عنها تحقق الشفافية الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين ثقافة الإجراءات واللوائح التي تطبقها الإدارة الجامعية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعة الفلسطينية.
- الإجراءات العمل عندما تكون بسيطة وغير قابلة للتأويل ومتكاملة وسهلة الاستخدام وبعيدة عن التعقيد والروتين ستحد من الفساد الإداري وستخلف جواً من المكاشفة والوضوح والافصاح.

نتائج الدراسة الرابعة: تحددت في النقاط التالية:

- أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,58) وبوزن نسبي بلغ (71,60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (الشفافية في القوانين والتشريعات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساواة الإدارية) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (الشفافية في اتخاذ القرارات، الشفافية في إجراءات العمل، الشفافية في نظم المعلومات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.
- أن درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3,87)، وبوزن نسبي بلغ (77,40%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمتغير (المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,668).

نتائج الدراسة الخامسة تحددت في:

- نتائج ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية المتعلقة بمجال الأنظمة والقوانين حيث تراوحت متوسط فقرات المجال (2,94-2,36) وجميعها حصلت على درجة شفافية متوسطة ولم ترتقي إلى المستوى المطلوب، فقد حصلت الفقرة تتبنى الجامعة فكرة إصدار قوانين وأنظمة جديدة تضمن للموظف

الحصول على حقوقه، على الترتيب الأول بمتوسط 3,36 ودرجة متوسطة، ربما يعود ذلك إلى أن حقوق الموظف من أهم عوامل الشفافية الإدارية ففكرة إصدار قوانين تحافظ على حقوق الموظف يزيد من الشفافية الإدارية بين الموظف الجامعة، وتحفز الموظفين وأعضاء هيئة التدريس للعمل الجاد والالتقان، وتأتي المرتبة الأخيرة الفقرة تمتاز القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل)، حيث بلغ متوسطها (2,94) وبدرجة متوسطة أي أن معظم القوانين والأنظمة غير واضحة وغير محددة بدقة مما يصعب فهمها من قبل الموظفين مما يحدث ليس عند تنفيذها وتطبيقها في أرض الواقع.

- درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات في مجال صناعة القرار الذي كان بدرجة متوسطة : يرى أعضاء هيئة التدريس أن المركزية في صناعة القرارات مازالت هي السائدة ولا تعطي الصلاحيات الكاملة لصناعة القرار من قبل أصحاب القرار أنفسهم فالجامعة تتدخل في إصدار القرارات على مستوى الإدارات والوحدات في الجامعة، وقد يعزى ذلك لضعف ثقة قيادات الجامعة بصانعي القرارات من مستويات دنيا كرؤساء الأقسام والعمداء ومدراء عموم الوحدات وغيرهم أو قد يكون بسبب طبيعة القوانين واللوائح التي تنظم عمل الجامعة وصلاحيات صناعة القرارات، وممارسة المركزية من قبل الوزارة على الجامعة مما يترتب عليه ممارستها أخل الجامعة نفسها، ويلاحظ أيضا أعضاء هيئة التدريس أن الجامعات لا تقوم بإعداد دراسات مسبقة قبل صناعة القرار وتتم بشكل مفاجئ وسريع بدون خطة ودراسة مسبقة حول ما يترتب عن ذلك القرار قد يكون هذا سبب نتيجة ممارسة المركزية التي تتعامل بها قيادة الجامعة في صناعة القرار وعدم اشراك كل الأطراف المعنية في صناعة القرار، وقد يكون هذا بسبب ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية على صناعة القرار في الجامعة.

- درجة الشفافية الإدارية لمجال الإجراءات وآليات العمل: يتضح أن تتراوح بدرجة متوسطة يتراوح متوسط الفقرات (2,90-3,17) لم ترتقي إلى مستوى المطلوب، وهذا يدل أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الإجراءات وآليات العمل لا تتم وفق أنظمة وقوانين مرتبة ومنظمة وإنما يغلب عليها العشوائية، مع أن الجامعة توفر نماذج سهلة واضحة للمعاملات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المقبول ويعتريها بعض المشكلات والصعوبات وقد يكون إجراء بعض المعاملات حسب المعرفة الشخصية، والشيء الآخر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة لا تشرك جميع الأطراف لتطوير العمل مع ضعف تقبل المقترحات أو الشكاوي ولا توجد لوحة إرشادية كافية توضح خطوات المعاملات حتى تسهل عمل المراجع بسهولة ويسر.

- درجة الشفافية الإدارية لمجال الاتصال الإداري: تراوحت متوسطة فقراته (3,12-3,48) وكلها بدرجة ممارسة متوسطة، ماعدا فقرة واحدة بدرجة كبيرة وهي الفقرة تستفيد الجامعة من تكنولوجيا المعلومات في جمع اتصالاتها مع أطراف الاتصال المختلفة، حيث حصلت على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ومتوسط (3,48) بينما حصلت الفقرة "تقدم الجامعة دليلا إرشاديا مطبوعا يبين كيفية الوصول للمعلومات من قبل

المستفيدين منها، على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3،12 وبدرجة ممارسة متوسطة مما يدل أن الجامعة لا تهتم بطباعة أدلة إرشادية وتوزيعها للمستفيدين من خدمات الجامعة وتسهل لهم طريقة الحصول على المعلومات، وقد يكون هذا بسبب ضعف نفقات الجامعة الذي يتطلب طبع الأدلة وتوزيعها نفقات وإمكانات مادية".

- درجة الشفافية الإدارية لمجال المساءلة: جميعها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات (2،86-3،14) أي أن المساءلة لم تصل إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة تطبق الجامعة نظاماً واضحاً للمساءلة، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (3،14) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة "تحاسب الجامعة العاملين المقصرين في تنفيذ أعمالهم، على الترتيب الأخير بمتوسط (2،86) ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك لضعف وجود نظام واحد تقوم الجامعة بتطبيقه للمساءلة الإدارية حتى أنه يوفر درجة كبيرة للشفافية وضعف في تطبيق القوانين المتعلقة بالمساءلة، وقلة استخدام نظام التقييم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين في الجامعة مما يصعب تنفيذ المساءلة التي لا تأتي إلا عن طريق قاعدة بيانات يوفرها التقييم، ولا يوجد محاسبة للمقصرين ومكافأة للمتميزين مما يسبب زيادة المقصر في تقصيره في أداء واجبه ويزيد إحباط المتميز وضعف الرضا الوظيفي لديه .

- درجة الشفافية الإدارية لمجال تقييم الأداء: حصلت على درجة متوسطة (2،86-3،29) ولم ترتقي درجة الممارسة إلى المستوى المطلوب، وأن الفقرة الأولى تتعامل الجامعة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة، حصلت على الترتيب الأوائل بمتوسط (3،29) ودرجة ممارسة متوسطة، بينما حصلت الفقرة الخامسة تطلع الجامعة جميع المرؤوسين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء على الترتيب الأخير بمتوسط (2،86) وعلى درجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تتعامل بموضوعية في تقييم إلا أن تطبيق هذا المعيار لا يرقى إلى المستوى المطلوب لوجود بعض العوائق التي تحول على موضوعية التقييم، مثل المعرفة الشخصية والمحسوبية وممارسة المركزية التي تمارسها الجامعة، أو ربما يعود إلى ضعف توفر أدوات تقييم مقننة.

#### نتائج الدراسة السادسة: توصل الباحث الى الحقائق التالية:

- وجد أن الإجراءات الإدارية المتبعة داخل الشركات المالية محل الدراسة تلعب دوراً في الحد من الفساد الإداري وكان من أهمها ما يلي:
- وضوح الأنظمة التعليمية.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين بنفس الطريقة.
- وجد أن نظم الاتصالات الإدارية المتبعة في الشركات المالية السعودية تلعب دوراً هاماً في الحد من الفساد الإداري بها، وكان من أهمها:
- وضوح نظام الاتصال بين الإدارات في المستويات المختلفة.

- استخدام التقنية الحديثة في نظام الاتصالات الإدارية المختلفة.
  - توفر قنوات الاتصال تمكن المراجعين من الإبلاغ عن حالات الانحراف.
  - وجد أن للمسؤولين الإدارية التي تعد إحدى جوانب الشفافية الإدارية تلعب دورًا هامًا في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية وكان من أهمها:
  - وضوح الآليات المتبعة في المسؤولية الإدارية وإتاحتها لكافة الموظفين.
  - توفر المعلومات للموظفين عن العقوبة لمن يخالف الأنظمة.
  - وجد أن مشاركة الموظفين في خطط وسياسات الشركات المالية موضع بحث تلعب دورًا هامًا في الحد من الفساد الإداري بها وكان أهمها:
  - إشراك الإدارة العليا للموظفين في صناعة القرار.
  - حث المنظمة موظفيها على تقديم المقترحات التي تساعد في حل المشاكل.
  - بالنسبة لاختيار الفروق حول مدى إدراك العينة من أن لتطبيق الشفافية الإدارية دورًا هامًا في الحد من الفساد الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية توصل الباحث الى النتائج التالية:
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمر.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة.
  - كما وجد أن أبرز أسباب الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية مرتبة حسب أهميتها الإحصائية على النحو التالي:
  - سوء استغلال المناصب الإدارية من قبل العاملين في الشركات المالية.
  - محاباة المدراء لبعض الأشخاص على حساب الآخرين.
  - الغموض في بعض الممارسات الإدارية والمالية من قبل المسؤولين.
  - عدم وجود آلية للمساءلة من الإخفاقات والتجاوزات.
  - الضعف الواضح في أنظمة الرقابة الداخلية.
  - غموض الأنظمة والتعليمات بالنسبة للعاملين.
- نتائج الدراسة السابقة تحددت في أن:**
- توفر الرقابة في المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبير، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية.

- وجود تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري)، ودرجة تأثير عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة والشفافية الإدارية) عند درجة 73.

#### نتائج الدراسة الثامنة تحددت في أنه:

- يوجد ارتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية وجميع المتغيرات المستقلة في الدراسة.
- ترتبط شفافية المعلومات ارتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات والاتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد، ويعتبر ذلك مؤشراً جيداً على أن تبني سياسة شفافية المعلومات إنما هو تجسيد لحماية المعلومات الشخصية لزيائن المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولهذا يتوفر الحافز لدى المشاركين في تقديم أفكاراً جديدة تدعم سياسة الشركة المتمثلة في الشفافية المعلوماتية المرتبطة بمستوى عالٍ من حماية البيانات الشخصية مما يزيد الثقة بتعاملاتها من قبل الزبائن.
- بالرغم من أن الأفراد يطالبون بشفافية أكبر في المعلومات من الحكومية والمنظمات العامة والخاصة، إلا أنهم قلقون بشأن حماية حقوقهم الخصوصية، ولهذا تقترح الدراسة أنه إذا تبني مسوقي الخدمات الالكترونية سياسة شفافية المعلومات، فينبغي عليهم تزويد الزبائن بمعلومات أكثر عن الخدمة، وذلك لأن سوق الخدمة يولي اهتماماً أقل بحماية الخصوصية الفردية، وفي العديد من الحالات تعتبر مشاركة الخدمة والمعلومات عن الشركة مع الزبائن دون اتفاق مسبق بين الطرفين خرقاً للخصوصية الفردية.
- وأخيراً تقترح الدراسة أن زيادة الالتزام بالمحافظة على علاقات جيدة بين الزبائن ومسوقي الخدمة يؤدي إلى زيادة اقتحام الخصوصية الفردية للزبائن وعلى ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة إقناع مسوقي الخدمات أن حماية خصوصية الأفراد يعتبر عنصراً رئيساً في المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن وأحد الطرق الناجحة لحل تلك الإشكالية بسؤال الأفراد على مدى رغبتهم في الحصول على المعلومات عن الخدمة قبل أن يتم فعلياً إرسال مثل هذا النوع من المعلومات إليهم.

#### نتائج الدراسة التاسعة تحددت في:

- أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم قد كانت متوسطة، وأن الجامعات الأردنية والخاصة في إقليم الشمال ترى في الشفافية مناهج عمل وحيات مستمرة لإدارة الأنشطة اليومية وشفافية العلاقات في أركان العمل الجماعي.
- أن مستوى الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم قد كان مرتفعاً يعود السبب في هذه النتيجة إلى التوفير الإدارة الجامعية العديد من المميزات والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، والتي تساهم على إدارة عملهم وترفع من قيمتهم الأكاديمية والاجتماعية في البيئة الاجتماعية.
- أن كافة العلاقات بين الشفافية الإدارية ومجالاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من جهة، وبين الدافعية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى ومن وجهة نظرهم،

كانت طردية (إيجابية) الاتجاه بدلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) مما يشير إلى أن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية علاقة موجبة وقوية.

- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير (الجنس)، يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون ضمن منظومة إدارية واحدة موجهة نحو هدف واحد وهو القضاء على الفساد ومحاربتة بشتى أشكاله، وبغض النظر عن جنسهم، كما يدل ذلك على أن الجامعات تعامل أعضاءها بشفافية وعدالة دون تحيز أو تمييز بين الجنسين.

- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين يعزى لمتغير (نوع الجامعة) ولصالح الجامعات الحكومية، ويعزى إلى اختلاف الأنظمة والقوانين والتشريعات داخل الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة، إذ أن الجامعات الأردنية الحكومية أكثر ممارسة وأكثر نضجاً واستقلالية من خلال اعتماد على مبادئ الشفافية لمحاربة الفساد.

- عدم وجود فروق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، يعزى أن أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين يتعرضون لظروف متشابهة وجيدة نسبياً ومنصفة في مختلف الجامعات الحكومية والخاصة تدفعهم للإنجاز والعطاء.

- عدم وجود فروق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,05=\infty$ ) بين الوسطين الحسابين للدافعية لمتغير نوع الجامعة يعزى إلى اختلاف الجامعات في بيئات العمل إذ أن بيئة الجامعات الحكومية بيئة تنظيمية مناسبة تسعى إلى إيجاد مناخ تنظيمي آمن ومناسب من خلال السعي الدؤوب لتحسين الأجور والرواتب، وتفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا، من خلال المساهمة في إشراكهم في المؤتمرات والندوات، والعدالة في توزيع المكتبات المادية والمعنوية على جميع الأعضاء بالاختلاف خبراتهم الأكاديمية.

#### • في حين نتائج دراستنا تمثلت في:

- أن مستوى ممارسة الجامعة محل الدراسة لمبادئ الشفافية الإدارية في مختلف ممارساتها التنظيمية والمعرفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون ضعيفة من حيث:

- محاربة كافة أشكال الفساد الإداري والبيداغوجي.

- إتاحة الفرصة أمام الجميع بالخصوص أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

- درجة خضوع مجمل الممارسات الإدارية والبيداغوجية للمحاسبة والمراقبة المستمرة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالخصوص.

- تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الجميع.

- وضع أنظمة واضحة وشفافة للجميع والابتعاد عن نظام الوساطة والمحسوبية.
  - تمكين الكل بالخصوص أعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على مجمل المعلومات المتعلقة بالتسيير اليومي لأنشطة الجامعة.
  - قيام الجامعة بتتمية أسلوب الرقابة الذاتي بين مختلف أعضائها بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.
  - إعطاء الحرية للجميع في إبداء الرأي حول مختلف القضايا التي تشغل بال القيادة العليا بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.
  - ايجاد ميثاق أخلاقي شفاف وواضح في الممارسات الإدارية والبيداغوجيا.
  - بالنظر لمجمل نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نقف على حقيقة واحدة مشتركة، أن كل الدراسات تسعى إلى الوقوف على درجة تطبيق مبادئ الشفافية في الممارسة الإدارية ومجمل المعوقات التي تحول دونها بغض النظر عن مجال الدراسة ودرجة مساهمة ذلك في تحقيق الوضوح والمصداقية والموضوعية في العمل الإداري بالخصوص.
- درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا: درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء دراستنا
- كانت على الشكل التالي:

- الاطلاع عليها أعطانا إمكانية الإحاطة بجوانب الموضوع المختلفة على اعتبار أن مثل هذه المواضيع حديثة والمادة العلمية حولها قليلة.
- الاطلاع عليها كذلك ساهم في تحديد الرؤى الدقيقة حول الموضوع، مع تجنب الكثير من المعطيات التي يمكن أن تؤثر على توجه الدراسة لا من الناحية المعرفية، المنهجية أو الميدانية.

## محتويات الفصل الثالث:

تمهيد:

- 1-تعريف الشفافية الإدارية.
- 2-أهمية الشفافية الإدارية.
- 3-أسس الشفافية الإدارية.
- 3-1-العقلانية في الانفاق.
- 3-2-احترام القانون.
- 3-3-التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني.
- 3-4-وضوح المعايير.
- 3-5-الأجواء الديمقراطية.
- 3-6-دعم وتقنية المعلومات.
- 3-7-القدرة على المراجعة.
- 4-متطلبات الشفافية.
- 5-أنواع الشفافية الإدارية.
- 5-1-الشفافية الخارجية.
- 5-2-الشفافية الداخلية.
- 6-مستويات الشفافية.
- 6-1-المستوى الذاتي.
- 6-2-المستوى الشمولي.
- 7-المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية.
- 8-طرق تحسين الشفافية في المنظمات الجامعية.
- 9-الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية (الجامعة الجزائرية كنموذج).
- 10-مستويات الشفافية التي تمارسها الجامعات.
- 10-1 الشفافية على مستوى الفرد.
- 10-2 الشفافية على مستوى الذاتي للمنظمة.
- 10-3 شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة.
- 10-4 الشفافية في صناعة القرارات.
- 10-5 الشفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل.
- 10-6 الشفافية في الاتصال الإداري.
- 10-7 الشفافية في تقييم الأداء.
- 11- واقع الشفافية في الجزائر ككل والجامعة الجزائرية على الخصوص.

## تمهيد:

الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري. خلال هذا الفصل سنتناول جملة من القضايا التي لها علاقة بماهية الشفافية الإدارية من حيث: ذكر عدد من التعريفات المتعلقة بها، توضيح أهميتها، ومبادئها، وأهم متطلباتها وأنواعها، وأهم المشكلات التي تواجه تطبيقها، وطرق تحسين الشفافية في المنظمات لمكافحة الفساد، ثم التطرق إلى الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية بالخصوص متخذين الجامعة الجزائرية كنموذج للدراسة.

**1- مفهوم الشفافية الإدارية:**

استحوذ مفهوم الشفافية على اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين التربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية ونتيجة لذلك تعددت تعاريف الشفافية ومفاهيمها إلا أن جميعها تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة وهي المصادقية، الإفصاح، الوضوح، المشاركة، وبطبيعة الحال فإن الشفافية لا تضمن صوابية القرارات أو إساءة فهم ومعالجة المعلومات وتتضمن خلق تعريف مهم للنجاح. (علي الراشد: 2007، ص 15)

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها، والمتصفح للكتابات الكثيرة التي استعملت هذا اللفظ يجده على علاقة بمفاهيم عدة كالمصادقية أو النزاهة، أو العدل، أو الوضوح، أو المكاشفة. (الشهري بن عوض: 2018، ص 500) فقد تناول الباحثون مفهوم الشفافية بقصد الوصول إلى معنى واضح لها. إذ أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (poGAR, 2012) إلى الشفافية على أنها تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة تتيح لأصحاب المصالح جمع معلومات قد يكون لها دور في الكشف عن المساوئ وحماية مصالحهم. (المؤقت، وآخرون: 2007، ص 68)

أما في اللغة فالشفافية تشير إلى ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة، وتعني الشفافية في قاموس اللغة الإنجليزية الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الأفراد من معرفة ما تقوم به بالضبط. (English.Dictionary, 2009, 559) وتعرف الشفافية اصطلاحاً على أنها: "جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض، ولا يحتاج إلى من يفسره، وهي أيضاً وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرورها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر" (طالب والعامري: 2014، ص 184)

أما البحث الحالي فيعتقد أن الشفافية الإدارية هي "وضوح المعلومات والقوانين والتشريعات التي تعتمد عليها المنظمة الجامعية على الخصوص في عملها إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة".

**2- أهمية الشفافية الإدارية:**

إن ممارسة الشفافية ضرورية في منظمات العمل الإدارية والمؤسسات السياسية، فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة (غامضة) في توجهاتها، ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقل ذلك من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة، والمصارحة، وإيضاح

- المعلومات بين القيادات العاملة يعزز الولاء لدى العاملين، ويزيد من إنتاجيتهم، ويشد همهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة وهذا حقهم، وتكمن أهمية الشفافية فيما يلي:
- تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات، والأنظمة يعتبر سبباً رئيساً للاجتهادات التي تخدم المصلحة الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
  - توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، ولذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد لا بد من وجود الشفافية الإدارية.
  - جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية بوجود التشريعات الواضحة.
  - المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، وذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئة الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، ولا تستند إلى المراجعة العلمية الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية، لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.
  - تنمية الخصخصة، وذلك أن الخصخصة تتطلب أعمالاً كثيرة، وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية، والمالية والاستشارات، وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لا بد من توافر الشفافية فيها، وفي كل خطوة من خطواتها. (الشهري بن عوض: 2018، ص 600)

### 3- أسس ومبادئ الشفافية الإدارية:

- اختلفت أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لأسس ومبادئ الشفافية الإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درست فيها هذه الأسس إلا أنه بشكل عام يمكن القول إن هناك ثمانية أسس أو مبادئ أساسية حظيت بالموافقة من قبل العديد من الباحثين تتحدد في كل من العقلانية في الانفاق، احترام القانون، التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني، وضوح المقاييس الأجواء الديمقراطية، دعم وتقنية المعلومات، التعامل مع وسائل الاعلام، القدرة على المواجهة.

### 3-1 العقلانية في الانفاق:

- 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 بوضع عدد من الأساليب والأهداف وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة.

### 3-2 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.

### 3-3 التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني:

- وتعني إيجابية العلاقة بين المنظمة ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المدني هي النسق السياسي المتطور الذي تتيح سيرورة تماسكه وتمفصله في المؤسسات من مراقبة أداءها.

### 3-4 وضوح المعايير:

- أي أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي تصف بها النظام العمالي الجديد.

### 3-5 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 يوضع القرارات وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة.

### 3-6 دعم وتقنية المعلومات:

- يعد حق حرية الوصول 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.

### 3-7 التعامل مع وسائل الاعلام:

- وسائل الإعلام الحرة المستقلة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات إلى الجهود ويكون التعامل معها على أساس احترام عملها واحترام حرية أفرادها في ممارسة عملهم داخل المنظمة وكذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الاعلام.

### 3-8 القدرة على المراجعة:

- وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز. (أسيل: 2008، ص 77)

### 4- متطلبات الشفافية: من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها أصبح بمستوى إدارتها إلى مستوى

- حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد وأن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ومن أهمها:
- ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات وأن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري.
- لا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية.
- ضرورة ربط التدريب باحتياجات المنظمة.
- أن تكون هناك سياسات واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة.

- ضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون.
  - الدقة في الإجراءات.
  - والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية.
- من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية تتضمن ما يلي:**

- ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة وتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة.
- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل على توفير نظام للحوافز يشجع الموظف بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة والتمسك بقواعد العمل ونظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية.
- تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري.
- الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية وتعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية على أكمل وجه ممكن.
- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها سواء كان للموظف أو المواطن.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.
- تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقسيم بشكل منتظم.
- نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للمواطنين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد في جميع الأعمال داخل وخارج المنظمات.
- تطوير آليات الاشراف من قبل المدراء على اعداد موظفيهم ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بينهم بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي. (الشلوي، شباب عبد العالي:

(2016، ص، ص، 22، 21)

5- أنواع الشفافية الإدارية: من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها فإن هناك نوعين من الشفافية نستطيع التعرف عليهما، الشفافية الداخلية، والشفافية الخارجية:

#### 5-1- الشفافية الخارجية:

وترتبط الشفافية الخارجية لأي منظمة بما فيها مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي وخاص بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبى من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تعتمد الجامعات التي تطبق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجهها من عقبات وإخفاقات في أداءها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع، وأن تنتهج إدارة هذه الجامعات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات المتعلقة في الجامعة وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، بذلك يخلق احساس لديه (المجتمع) بأنه شريك في العمل الجامعي مما يدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجبها.

فالشفافية أداة تنظيمية مهمة على المستوى المحلي والعالمي، فكثير من الدول من مثل الولايات المتحدة، ودول الاتحاد الأوروبي، ودول نامية كثيرة صممت حكوماتها أنظمة وقوانين للكشف بهدف تقليل مخاطر الفساد في المؤسسات، لحماية الحقوق المدنية، وتحسين الخدمات الحكومية، حيث التزمت بوضع منظومة معينة (أوزان) لقياس تحسن أنظمة الشفافية مستندة على مدى استعمال المعلومات، ونوعية المعلومات، ودقتها ومجال المعلومات التي يتم تزويدها من قبل النظام استناداً إلى مقاييس معينة. (أبو كريم فتحي: 2009/2008، ص99)

#### 5-2 الشفافية الداخلية:

الشفافية الداخلية أيضا تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي على الخصوص على جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل هذه المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية والتي تتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة.

تعرف الشفافية الداخلية على أنها "نتيجة سلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والمتضمنة التدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة التي تعكس الدرجة التي وصل لها المستخدمون من المعلومات الضرورية للقيام

بمسؤولياتهم، حيث فاعلية الاتصالات المتضمنة تدفق المعلومات بين الأفراد تشير إلى مستوى عالي من الثقة".

**ومن خلال عموميات الأدب نستطيع أن ندرك كيفية إدارة الشفافية الداخلية:**

أولاً: الشفافية بشكل عادي اعتبرت كمقياس رتبي يشير إلى دلالات مرتفعة أو منخفضة. ثانياً: لقد نوقشت الشفافية وبشكل متكرر على أنها وسيط: حيث أن سلوكيات الاتصال تخلق مستوى من الشفافية التي بذاتها تؤثر في النتائج مثل الأداء أو التنسيق، فالشفافية الداخلية كمقياس رتبي يتوقع أن يحدث علاقات بين سلوكيات الاتصال والنتائج مثل القدرة على التخطيط أو الصناعة القرارات، فهو ليس مقياس لقدرات القيام بمعالجة المعلومات للفرد أو المؤسسة، على الرغم من أن زيادة المقدرة على معالجة المعلومات تؤثر في الشفافية بشكل مؤكد، ويعتبر حجم المعلومات التي يجب المشاركة بها والوقت المناسب أمر حاسم وضروري لذلك فالالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار بل أيضا من خلال الصورة الكلية الواضحة وبشكل صريح مع المستخدمين والانفتاح يحقق النتائج ويحدث مشاعر الثقة والتمكين ويعزز التزام القائد بالمؤسسة. ( أبو كريم فتحي: 2008/2009، ص101)

**6- مستويات الشفافية:**

**6-1 المستوى الذاتي:** يتحدد هذا المستوى في:

**6-1-1 شفافية الإجراءات الإدارية والتي تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:**

- ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- تعميم وإعلان كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفشل.
- إلزام الدوائر بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور في مداخل الدوائر كافة.
- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

**6-1-2 شفافية التشريعات والقوانين والتي تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:**

- أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع المواطنين والموظفين في كل دائرة يعملون بها.
- ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين في الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات.
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- اعتماد الكفاءات في الترقيات.
- ضرورة التحديد بشكل واضح لحقوق وواجبات العاملين وكذلك تحديد المحظورات على العاملين في أي وحدة إدارية حكومية.
- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

- توفير الآلية الواضحة والسهلة للموظف للشكوى والتظلم. (العززي: 2012، ص، 16)
- 6- **المستوى الشمولي:** في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:
  - التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
  - ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة منتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوافر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.
  - تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والاقتصاد والمال.
  - إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق التشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
  - تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
- (الحشاش: 2014، ص 24)
- 7- **المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:**

يواجه تطبيق الشفافية العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول بين التطبيق والنظرية، وقد أشار إليها العديد من الباحثين والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

  - إن صعوبات التي تواجه الجامعات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الشفافية وأن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية، وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ، الأمر الذي يعيق تطبيق الاستراتيجية.
  - أن الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية.
  - عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالجامعات، والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً.
  - تعارض المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف. (الحسنات: 2013: ص، 24)
  - المورثات السلبية والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين، الأمر الذي يتطلب معالجة قبل البدء بتنفيذ الشفافية.
  - الازدواجية والفوضى في عمليات التطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وصعوبة التنسيق بين أجهزة الإدارة.
  - عدم تفعيل نظام المساءلة.
  - عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
  - تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.

- الخوف والقلق الوظيفي وعدم السماح بإدلاء الرأي، وخوف الموظفين من ضياع الوظيفة.
- قتل الأفكار وطمس الإبداع، واحتكار المعلومات والعمل من أجل النتائج.
- انفراد المسؤولين في اتخاذ القرارات، وعدم وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى عدم توافر حوافز للمبدعين من العاملين في المنظمات. (ماهر، هاشم عمار: 2015، ص، ص،90،89)

#### 8- طرق تحسين الشفافية في المنظمات: تتحدد في:

- إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية: لا شك أن إعادة النظر في اللوائح والقوانين والأنظمة، ومحاولة ضمان أعلى قدر من الشفافية يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة. إن التأكيد على الشفافية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا واتجاهها لإخفاء المعلومات، وعدم الإفصاح من أجل البقاء في موقعها.
- إيجاد برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد والتي تعمل على اندماجه مع أجواء العمل الجديد.
- تعميم المعلومة في أوساط الموظفين: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعليمات التي لها علاقة بسياسة الموظفين وتطبيقها، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك عند إجراء التغييرات أو التعديلات على السياسات السابقة، كما يتم إصدار البلاغات والتعليمات في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في تطبيق وتحقيق الشفافية وبشكل مباشر.
- تفعيل دور اللجان: وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة، على أن يكون هناك فصل بين من يراقب وبين من يدير، ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المنظمات والمنشآت تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة.
- إيجاد استراتيجيات إدارية فعالة: وتتمثل في استراتيجية التعليم والتدريب، واستراتيجية المكافأة والثواب، واستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال.
- التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية: ويأتي ذلك من خلال الربط بين مخالفة الإجراءات والأساليب الملتوية وغير الواضحة، وعدم الإفصاح وإخفاء المعلومات للتعاليم السماوية.
- تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وحث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للمنظمة أو

المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر.

- **التغذية الراجعة مع التابعين:** وذلك بتوضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات، فالقائد الذي لا يشارك الموظفين في المعلومات ولا يفي بوعوده يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، والمعدلات المرتفعة في ترك العمل، في حين تؤدي شفافية القائد إلى زيادة الثقة، والمشاركة في الأدوار، وانخفاض في السلوكيات المنحرفة، والانتماء للعمل، والإنتاجية والتعاون، ورغبة أكبر في تحمل المسؤوليات والأعباء. (محمد حرب: 2011، ص، ص، 22، 21)

#### 9- الشفافية الإدارية في المنظمة الجامعية (جامعة الجزائرية كنموذج):

##### 9-1 نبذة عن الجامعة:

تجمع الجامعة الحديثة بين التدريس والبحث (بدلا من الحفظ المعرفة القديمة)، ولادة الجامعة الحديثة كانت من اسكتلندا في القرن 18، ومن ألمانيا في ال قرن 19، كل واحدة منهما وصلت إلى نفس النتيجة وكل واحدة على حدة.

في ألمانيا تأسست جامعة برلين سنة 1810، حيث كان ينظر إلى الجامعة كروح المجتمع ومصدر للثقافة الأمم واستمراريتها، وأدت إصلاحاتها إلى ظهور مفهوم الحرية الأكاديمية لضمان أعلى قدر من المعرفة والحرية المطلقة للتعليم والتعلم، هذه الإصلاحات انتشرت في أوروبا وأصبحت الجامعة الألمانية للبحث نموذجا للتعليم العالي المتقدم في شمال أوروبا، روسيا، الولايات المتحدة واليابان وبذلك انتشرت جامعات الأساتذة المتخصصين والأقسام ذات التخصص الواحد وقلدت تركيبة "التعليم والبحث".

إن انتشار هذه النماذج كان في الغالب عن طريق الاستعمار، حيث نقلت كل دولة نموذجا إلى مستعمراتها فالحركات الاستعمارية فرضت على بعض الدول لغة المستعمر في التعليم وحتى بعد تحررها ظلت تابعة لها سواء في: اللغة، خصائص التعليم العالي وأنظمتها، حتى في الدول التي لم تستعمر مثل: أثيوبيا، تايلند، اليابان تأثرت بالنموذج الأوروبي في وضع أنظمة وسياسات التعليم العالي. (نمور: 2012، ص 25)

##### 9-2 الجامعة في الوطن العربي:

كان للعرب نصيب وافر من النشأة المبكرة للتعليم حيث كان يعتمد على الكتاتيب وكانت تدرس علوم الدين وما ارتبط بها من علوم أخرى، حيث كانت في شكل حلقات حول الشيخ، وكان المسجد هو المدرسة الوحيدة للتعليم ثم تطورت عنه الجامعات الحديثة.

بالرغم من أن النماذج الأولى من التعليم كان لها تأثير على طبيعة التعليم الحالي، فإن جذور الجامعات الحديثة تبدأ من انشاء جامعة القرويين وجامعة الزيتونة في شمال أفريقيا وجامعة الأزهر في مصر، وثلاثتها من أقدم جامعات العالم وكان طبيعيا أن تبدأ بتدريس العلوم الإسلامية ولكن الأمر تغير فيما بعد فأصبحت معظم العلوم المعاصرة تدرس فيها.

أنشئت أولى الجامعات في الوطن العربي عام 1908م وهي الجامعة المصرية، ثم انشئت الجامعة الجزائرية سنة 1909م (و إن كان تأسيسها الفعلي سنة 1879م)، وانشئت جامعة الإسكندرية سنة 1942م، وعين

شمس في 1950م، أما جامعة الخرطوم فقد كانت نواتها كلية غوردون التي أنشئت سنة 1902م، وسميت بجامعة الخرطوم عقب الاستقلال سنة 1956م، وفي ذات العام افتتحت الجامعة الليبية أما المملكة العربية السعودية فأقدم جامعاتها "جامعة الملك سعود" التي أنشئت سنة 1957م، وفي لبنان تأسست جامعاتها سنة 1951م، وكانت من قبل تعتمد على الجامعة الأمريكية التي أنشئت سنة 1920م، وأنشئت جامعة بغداد سنة 1958م، وتتابع منذ أوائل ستينيات القرن العشرين تأسيس الجامعات في الوطن العربي، والتي تحرص وزارات التعليم على تمويلها بكل ما يلزمها وتزويد: مكاتبها ومخابرها واجراء تجارب والبحوث وبناء المدن الجامعية وكل هذا لمواجهة الطلب المتزايدة والأعداد المتزايدة لطلبة التعليم العالي.(التميمي: 2007، ص22)

**9-3 وظائف الجامعة: تقوم الجامعة بعدة وظائف تؤهلها لأن تكون مصدرا لصناعة رأس المال البشري وتطويره، كما يأتي:**

**9-3-1 التكوين الجامعي:** هنالك أساليب ماثلة وقائمة في زمننا الراهن وتحديدًا فيما يتعلق بالتعليم، يمكن ذكرها على النحو الآتي:

الأسلوب التقليدي، والأسلوب التلقائي، والأسلوب المبرمج، والأسلوب المرتكز على المجهود الشخصي، وهذا الأسلوب الأخير، تفرغ عنه أسلوب يعرف بالتعلم بالاكتشاف، حيث يساعد الأستاذ المتعلم بدرجة ما، كما أن الطالب المتعلم يعمل تحت إشراف الأستاذ وتوجيهه والتعليم بالاكتشاف يعد من أساليب التعليم الذاتي. لاسيما عندما تقل تلميحات الأستاذ وتوجيهاته بدرجة كبيرة، لذا تهدف وظيفة الجامعة التعليمية إلى تنمية شخصية الطالب من جوانبها وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار والتفاعل وتوليد المعارف والعمل على تقدمها، فضلا عن ذلك فإن التكوين الجامعي هو ذلك النمط من التكوين الذي يعمل على تنمية رأس المال البشري من أجل إعداد الكفاءات والاطارات من مخططين ومسيرين وغيرهم من أصحاب المهن الرفيعة في المجتمع، من أجل مواصلة البحث العلمي في مختلف التخصصات، والمشاركة في تطوير المجتمع وتنميته للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

**9-3-2 الجامعة والبحث العلمي:** يعد البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي وتتبع الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (مشكلة البحث) بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث)، بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث).

البحث العلمي نشاط حيوي وديناميكي هادف ومنظم، يسعى لدراسة الظواهر دراسة علمية من أجل إزالة الغموض عنها، وتفسيرها والتحكم فيها وتوجيهها وتسخيرها بما يخدم ويسهم في تنمية المجتمع، وتطويره واشباع حاجات الإنسان ورغباته، وتحقيق التنمية المستدامة، كما أن للبحث العلمي أهمية كبرى في مجال التنمية بمجالاتها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والثقافية، مما دفع بالكثير من الدول للاهتمام به.

9-3-3 لجامعة وخدمة المجتمع: لاريب في أن وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع تكمن في ذلك النشاط المنجز لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة، كما أن خدمة الجامعة للمجتمع تعني قيام الجامعة بنشر الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وإشاعته، وتقوم بتبصير الرأي العام بما يجري في مجال التعليم: ففكر وممارسة، وعليها يقع تقويم مؤسسات المجتمع وتقديم المقترحات لحل قضاياها ومشكلاته وكذا الإدلاء بتصورات وبدائل تثير ففكر تربويا داخل المجتمع (عزي الأخضر: 2016، ص 413)

9-4 أهداف الجامعة: إن كل مجتمع يؤسس جامعته بناء على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فالجامعة المتجذرة في عمق النسيج الاجتماعي غير المنغلقة على ذاتها والمتفتحة على العالم الخارجي يجب أن تقوم بدور هام رئيسي في التجديد والاتصال على العالم الخارجي، ويجب أن تكون أحد الباعثين الأساسيين في بناء الأمة وترسيخ ثوابها وترسيخ خصوصيتها الحضارية.

#### وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها:

- نقل المعرفة وتطويرها، عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الإنسانية والتطبيقية وهذا يهدف إلى تثقيف المجتمع.
  - إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، حيث إن البعض يقوم بمهام البحث والتدريس، والبعض الآخر يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى.
  - تزويد القطاع الاقتصادي العام منه والخاص بحاجاته من المهرة، وهذا من خلال إعداد المهرة المختصين الأكفاء اللازمين للتنمية والتمسكين بالقيم الوطنية.
  - إعداد التخصصات المستقبلية التي تملئها تطورات العلم واحتياجات العصر.
- إن هذه الأهداف هي مبلغ كل الجامعات العربية، علم الرغم من بقاء بعضها مجرد أمنيات وآمال تسعى لتحقيقها، لكن ذلك لن يتأت إلا بوجود مصادر مادية ضخمة لتمويلها، وقيادات كفؤة وفاعلة وواعية لتسييرها، وكذا جو أكاديمي ينعم بالحرية والاستقلالية بغية للحاق بركب الدول المتطورة التي قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال. (حفيظي: 2004، ص، ص 35،36)

#### 9-5 نبذة عن الجامعة الجزائرية:

إن الحديث عن الجامعة الجزائرية لا يختلف كثيرا عن أي مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية سياسية أو تربوية في العالم الثالث، والتي تسعى جاهدة للخروج من دائرة الضعف والتخلف لذا فقد سعت الجزائر جاهدة ومنذ الاستقلال إلى إيلاء أهمية كبرى لمختلف هذه القطاعات وعلى رأسها قطاع التعليم العالي، محاولة منها إقامة دعائم الجامعة الجزائرية ورفعها إلى مصاف الجامعات في الدول المتقدمة، على اعتبار أن الجزائر غداة الاستقلال لم يكن بها سوى جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، التي بنيت سنة 1871م كامتداد للجامعة الفرنسية ومعدة لاستقبال أبناء المعمرين، وبعض أبناء الأهالي ونشير هنا إلى أن عدد الطلبة الجزائريين المسجلين في جامعة الجزائر سنة 1954م قد بلغ 557 طالب مقابل 4589 من أبناء الأوروبيين. وغالبية الملتحقين بها يزولون دراسات الآداب والحقوق، وكانت جامعة الجزائر تضم العديد من المدارس، والتي

تحولت فيما بعد إلى كليات ومن هذه المدارس مدرسة الطب العسكري، مدرسة القانون العالي، المدرسة العليا للتجارة والمدارس الوطنية للهندسة المعمارية والفنون الجميلة. (حفوف: 2007|2008، ص58)

وبعد الاستقلال عرفت الجامعة الجزائرية مجموعة من الإصلاحات المتتالية، بغية الوصول إلى جامعة ذات فعالية كبيرة تتماشى جنباً إلى جنب ومختلف التطورات التي عرفتتها بقية القطاعات الأخرى في المجتمع، ويمكننا إيجاز أهم المراحل التي مر بها النظام الجامعي في الجزائر في النقاط التالية:

### المرحلة الأولى 1962-1969

تبدأ هذه المرحلة من سنة 1909 كانت كلية واحدة تم إنشاؤها في الجزائر العاصمة حتى 1962 مرحلة الاستقلال، تم من خلالها تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية، حيث افتتحت جامعة وهران سنة 1966 تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967 ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهران وجامعة عنابة، وقد كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي، والتعريب الجزئي، والجزارة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة، أما النظام البيداغوجي كان موروثاً عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة، كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام، تدرس تخصصات مختلفة، وكان النظام البيداغوجي مطابقاً للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:

**1-مرحلة الليسانس:** وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.

**2-شهادة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

**3-شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة:** وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

**4-شهادة دكتوراه دولة:** قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم. (فوزي دباس العبادي: 2007، ص45)

### المرحلة الثانية 1970-1983م:

والتي كانت انطلاقتها مع انطلاقة بداية تنفيذ المخطط الرياعي الأول (1970-1973) حيث شهدت الجامعة الجزائرية ارتفاعاً كبيراً من حيث أعداد الطلبة، حيث تضاعف عددهم من 10756 سنة 1968م إلى 19311 سنة 1970م وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تفكير وإعادة إصلاح شامل لهذا التعليم، حتى أصبح التعليم الجامعي يحتل مكانة استراتيجية هامة في السياسة العامة للبلاد التنموية والتي شرعت فيها على نطاق واسع، وبهذا كانت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أول وزارة أنشأت في الجزائر سنة 1970م وضعت مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد، وفي عام 1973م، تم تكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي التي أسندت إليها عملية تطوير البحوث التطبيقية في ميدان البحث العلمي إضافة إلى هذا تم تكوين

المجلس الوطني للبحوث العلمية، التي تتلخص مهمته في وضع المحاور الأساسية للبحث العلمي الموجه نحو التنمية الوطنية.

كما أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:

- مرحلة الليسانس: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة التدرج، وتدوم أربعة سنوات أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

- مرحلة الماجستير: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأول، وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين، الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية تهتم خاصة بالتعمق في دراسة منهجية البحث، أما الجزء الثاني فيتمثل في انجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.

- مرحلة دكتوراه العلوم: وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي. (حفوف: 2007/2008، ص60)

**المرحلة الثالثة:** وهي ما تسمى بمرحلة الخريطة الجامعية والتي ظهرت سنة 1983م وتهدف إلى:

- تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة.
- تحديد احتياجات الاقتصاد الوطني من أجل العمل على توفيرها.
- تعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطني كالتخصصات التكنولوجية، والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات التي يوجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد الوطني.
- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية.
- تحويل معاهد الطب على معاهدة وطنية مستقلة.
- المحافظة على سبع جامعات فقط.

**المرحلة الرابعة من التسعينات إلى غاية اليوم:**

تميزت هذه المرحلة بالارتفاع الهائل في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة، غير أن الارتفاع الكبير في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة كان عكس ما خطط له حيث قوبل بقلة الهياكل والمقاعد البيداغوجية مما أثر سلبا على نوعية التعليم والتكوين وأصبح منطلق الكمية يسيطر على منطلق النوعية في تكوين الإطارات الجامعية.

وكانت فترة التسعينات فترة حرجة على الجزائر ككل، ذلك لأن هذه الفترة شهدت تحولات واسعة تمثلت بالخصوص في مجموعة من الإصلاحات والتي حاولت الجزائر من خلالها إيجاد الحلول لاقتصادها الراكد وإيجاد مكانة في السوق العالمية، مما حتم عليها تخفيض ميزانياتها لمختلف القطاعات ومنها بالخصوص قطاع التعليم العالي الذي عرف بعد التخلي المفاجئ عنه عدة مشاكل وأزمات نتج عنها خريجون دون المستوى المطلوب، هذا إضافة إلى الظروف الاجتماعية والأمنية المزرية التي عرفت الجزائر في هذه

المرحلة، ونتيجة لكل هذا حاولت الجزائر إعادة ربط علاقتها مع المحيط الخارجي من خلال الاهتمام أكثر بمتطلبات سوق العمل والقطاع الإنتاجي بصفة عامة، ولذلك تم إدخال مجموعة من التعديلات على البرامج التكوينية. (حفوف: 2008، ص 62)

### 9-6 أهداف التعليم الجامعي في الجزائر:

تتمثل رسالة الجامعة عموماً في المشاركة في البناء العلمي والثقافي والاجتماعي للمجتمع من خلال برامجها التعليمية والتربوية والثقافية والاجتماعية المتميزة الموجهة للطلاب والتي تتفق والمقاييس العالمية في المجالات المختلفة وتلتزم بمتطلبات الجودة الشاملة وتسمح بتكوين خريج متميز.

ولكل بلد سياسته التعليمية الخاصة والتي تخضع لعدة أنظمة وقوانين تبعا لسياسة هذا البلد، حيث تكون الكتب ومصادر المعلومات العلمية والمناهج متوافقة مع اتجاهات البلد الدينية والسياسية والاجتماعية، وعلى غرار هذه السياسات تتحدد الأهداف.

كما تختلف الأهداف باختلاف الجهة المرتبطة بالتعليم الجامعي، فمنها ماهي عامة ومنها ما قد تتميز أكثر بالخصوصية:

- **الأهداف العامة:** فالدولة مثلاً تهدف إلى تأدية واجبها الوطني في:
- تيسير عملية كسب العلم والمعرفة لمواطنيها قصد التطوير مواردها البشرية التي تعد الحجر الأساسي في بناء الوطن بالعلم والمعرفة.
- تطوير أساليب وأدوات التعليم والتعلم.
- تنمية الوعي الفكري والثقافي والحضاري للطلاب.
- تنمية إسهام الجامعة في التطور العلمي على المستوى المحلي والدولي.
- المشاركة في صياغة رؤية استشرافية لتطوير الإقليم والوطن.
- **الأهداف الخاصة:** تتعدد أهداف طالب العلم أيضا ويمكن تلخيص بعضها فيما يلي:
- كسب العلم حباً فيه ورغبة في الاستزادة منه (التعليم من أجل التعليم).
- كسب العلم بهدف الحصول على وظيفة.
- كسب العلم بهدف الحصول على ترقية.
- كسب العلم بهدف جني المال.
- كسب العلم بهدف الحصول على مكانة اجتماعية.
- كسب العلم لتحقيق جميع الأهداف السابقة الذكر أو جزء منها. (الركب: 1987، ص 35)

**10- مستويات الشفافية التي تمارسها الجامعات من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية وهي كما يلي:**

### **1-10 الشفافية على مستوى الفرد:**

يختلف الناس عن بعضهم البعض في أمور شتى، فمنهم الإنسان الغامض الكتوم، ومنهم الإنسان المنفتح الواضح، وتلعب العوامل النفسية المرتبطة بالعاملين دوراً مهماً في درجة شفافتهم، وإفصاحهم عن قيمهم، وأفكارهم، فالموظف الذي يفتقر إلى الشعور بالاطمئنان الوظيفي يفكر ألف مرة قبل أن يبوح عن قيمه، أو أفكاره، أو المعلومات التي يمتلكها، لاعتقاده أن ذلك يعرضه لمشكلات هو في غنى عنها، أو يهدد بقاءه في الوظيفة، ولهذا فإن المنظمة التي تسودها أجواء الشفافية تكون بذلك قد قللت من الأسباب التي تجعل أفرادها يخفون ما لديهم من معرفة، أو معلومات، وتحفزهم على البوح بكل ما لديهم دون خوف، وتعرفهم بأشياء لم يكونوا يعرفونها عن أنفسهم، وقد تعيد إلى ذاكرتهم خبرات قديمة، أو قد تسبب في إخراج ما بداخلهم من شجاعة، أو أفكار خلاقية، أو دهاء، أو حتى نقاط ضعف، فكثير ما يتصرف الأفراد في مواقف معينة تصرفات يستهجنونها على أنفسهم كما يستهجنها الآخرون عليهم. (عميرة وآخرون: 2008، ص56)

### **10-2 الشفافية على مستوى الذاتي للمنظمة:**

تعد الشفافية الداخلية عاملاً مهماً في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فالمنظمة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض، فالصورة الكلية الواضحة ومناقشة الأفكار والتنسيق والتعاون بين الأدوار المختلفة للأقسام والأفراد ضرورة لا بد منها لرفع قدرة المنظمة على التخطيط السليم واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية وهناك علاقة إيجابية بين الشفافية وربحية المنظمات، ولهذا ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتهيئة المناخ المناسب لنمو الشفافية على النحو الصحيح، فالواجب يقتضي أن تقوم المؤسسات باعتبار الشفافية قيمة تحترم وتمارس من قبل جميع منتسبيها، وواقع تعيشه في جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأن تزيل العوائق ومن أهمها : التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وتنظيم لقاءات دورية منظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات، وتعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة، والتي تتضمن التعليم، والصحة، والمواصلات، والنقل، والصناعة، والطاقة، والسياحة، والمال، وإنشاء مراكز المعلومات وتطويرها، ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، وضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنات، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا. (عليان وآخرون: 1997، ص355)

### **10-3 شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة:**

إن تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والأكاديمية على كافة العاملين دون استثناء، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فمن خلال تعريف الشفافية يلاحظ أنها تتناول جانباً ومجالاً من أهم الجوانب والمجالات، وهو مجال الأنظمة والقوانين من حيث، مدى وضوح هذه الأنظمة، وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد

المراجعين والعاملين في الجامعة على التعامل معها، بحيث أنها غير قابلة للتأويل أو احتمالية أن تتناول أكثر من معنى، وأيضاً تركز على أن لا تكون هذه الأنظمة والقوانين تتصف بالضبابية والغموض، وعدم الوضوح لانعكاساتها السلبية على نفسية الأفراد العاملين، ومن ثم أداء الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها.

#### **10-4 الشفافية في صناعة القرارات:**

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، وهي محورية العملية الإدارية، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ويرتبط صنع اتخاذ القرار بالقيادة، وهو من أهم مستلزمات العمل القيادي الإداري في مختلف المؤسسات.

#### **10-5 الشفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل:**

ينبغي أن تكون المعلومات وإجراءات العمل واللوائح الإدارية والأكاديمية متاحة لجميع أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومن موظفين وطلبة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين في صنعها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية.

#### **10-6 الشفافية في الاتصال الإداري:**

ينبغي العمل على توفير نظام اتصال فعال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم هذه المؤسسات ومكوناتها، سواء كانت في مكوناتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها، كما أن عملية الاتصال من العمليات الديناميكية والحيوية في أي مؤسسة تنظيمية، إذا تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتسهل عملها للإحداث مختلف أوجه التفاعل الإنساني المطلوب.

#### **10-7 الشفافية في تقييم الأداء:**

يعد التقييم الإداري من أهم العوامل لقياس مستوى أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها، إذ أنها تعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالأفراد العاملين، كالعلاوات والترقية، والتدريب والنقل، وبالتالي انعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين ثم رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل.

#### **10-8 الشفافية في المساءلة الإدارية:**

تكمن أهمية المساءلة بكونها تمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية في علاج كثير من المشكلات الإدارية، كالفساد الإداري، والبيروقراطية والمركزية الشديدة، والترهل الإداري والواسطة والمحسوبية، والرشوة، والتزوير، والتحيز، والمحاباة، وإساءة استعمال السلطة، والتي تعمل على عرقلة سير العمل الإداري وعرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، لذلك تأتي أهمية المساءلة الإدارية في كونها محارباً فعالاً لهذه الظواهر. (خضر

أبو شقرا: 2018، ص، ص، 283، 282)

#### **11- واقع الشفافية في الجزائر ككل وفي الجامعة الجزائرية على الخصوص:**

**11-1** واقع الشفافية في الجزائر: واقع ممارستها ضئيل إن لم نقل منعدم ولعل الممارسات الميدانية دليل كاف عما نقول:

- التشريعات والتعليمات المكرسة لمبدأ الشفافية الإدارية على قلتها لا تحظى بالاهتمام من قبل المسؤولين على اختلاف درجات مسؤوليتهم.
- عدم تجديدها بشكل مناسب.
- التمسك بحرفية القانون أو النظام أو مخالفته.
- الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين بسبب عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.
- غموض في اتخاذ وإتباع الإجراءات.
- ضعف أداة الرقابة نتيجة لضعف الاستقلالية.
- عدم تفعيل الإدارة التشاركية.
- عدم وجود مقاييس واضحة لتقييم الأداء.
- المشاركة القليلة في المعلومات والقرارات.
- والمركزية في صناعة واتخاذ القرارات.
- إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار ظواهر غير مرغوبة: مثل عدم الوضوح والغموض في أدوار الموظفين، وعدم التفويض الفعال وتقليص الصلاحيات، والحجب والتعتيم على المعلومات والعمليات المختلفة داخل المؤسسات الحكومية.
- ولا شك أن تلك الممارسات وما تتضمنه من مظاهر شتى للتخلف والفساد تشكل مصدراً للتهديدات الرئيسية ضد (الديموقراطية، والتنمية، والمساواة، والعدالة)
- إذن نحن أمام مشكلة سياسية واقتصادية وأخلاقية في آن واحد، فالفساد يعتبر من أكبر المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التحول الديموقراطي في العديد من الدول من بينها الجزائر، مثلما يتدخل بالسلب في آلية السوق ويفسدها ويضر بالقطاع الخاص والأفراد من التمتع بفوائد أعمالهم، وفي بعده الأخلاقي، يضعف الفساد من درجة نزاهة المجتمع ككل.
- لذلك فإن المعلومات أصبحت مسألة جوهرية وأساسية وضرورية وهامة لكافة المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فعندما تكون قواعد اللعبة السياسية والاقتصادية المتبعة في تسيير شؤون الدولة واضحة وظاهرة للجميع، فإن ذلك سوف يساعد المواطنين جميعاً على متابعة الطرق المعتمدة لتدبير شؤون الدولة. (الشلوي شباب عبد العالي: 2012، ص-ص، 29-31).

**11-2** واقع الشفافية في الجزائر: واقع ممارستها ضئيل إن لم نقل منعدم ولعل الممارسات الميدانية دليل كاف عما نقول:

- يعتمد تطبيق الشفافية في الجامعات بشكل كبير على:
- تحديد وتعريف الأهداف والقيم الإيجابية والمعايير المطلوبة للارتقاء بمستوى الشفافية وغرس الإحساس

بالحرفية المهنية.

- رفع مستوى احترام الذات لدى العاملين.
- استحداث الحس الإنساني بالنزاهة، وهوما يتطلب نشر ثقافة النزاهة بين منتسبي الجامعات وإعلاء شأنها.
- الاحتفاء بكل من يقوم بعمله على أساس من الأمانة والوضوح.
- وضع مصلحة الجماعة أولاً.
- محاربة الفساد.
- وهي في مجملها مضامين أخلاقية للنزاهة تعكس بصدق درجة الشفافية التي يتمتع بها الفرد، أو المؤسسة ومن المفترض أن يشمل تطبيق الشفافية جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية في الجامعات، وذلك لأن مبدأ الشفافية كل لا يمكن تجزئته، أو اقتصاره على مجال دون آخر. (أبو كريم فتحي: 2009، ص 33).

#### كما تتضمن الشفافية الإدارية في الجامعة كذلك ضرورة:

- اعتماد خطة استراتيجية تتضمن رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها وأهدافها وتعريف المستفيدين وأصحاب العلاقة بمضامينها.
  - نشر الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بالجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية للجامعة، وإعلانها للمستفيدين من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوعيتهم بحقوقهم وواجباتهم.
  - تطوير أساليب تقييم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتنويعها بما يسهم في تحسين معارف ومهارات الطلبة، وتنمية المهارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
  - إنشاء وحدة الحقوق الطلابية التي تتيح للطلبة التواصل المباشر مع مدير الجامعة وعرض مشكلاتهم واحتياجاتهم.
  - منح صلاحيات إدارية ومالية وأكاديمية لوكلاء الجامعة، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، تمكّنهم من إنجاز عدد من المهام دون الرجوع إلى المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي.
  - تعزيز دور الأجهزة الرقابية والقانونية داخل الجامعة، بما يسهم في ترسيخ قيم المساءلة والنزاهة والشفافية.
- وعلى الرغم مما سبق، نجد أن هذه الممارسات نظرياً ليس أكثر، فالواقع شيء آخر لأن الجامعة الجزائرية بحاجة إلى بذل جهود أكبر لتعزيز ممارسات الشفافية لتشمل جميع الجوانب الإدارية والمالية والأكاديمية، وأن تصبح ثقافة سائدة بين منتسبي الجامعة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بشكل أوسع في صناعة القرارات المتعلقة بالمستفيدين وأصحاب العلاقة داخل الجامعة وخارجها.
- إذ يلاحظ على سبيل المثال لا الحصر داخل الجامعة الجزائرية عديد من الممارسات التي تنفي بالقطع امكانية وجود بوادر للشفافية والتي يمكن الحديث عن البعض منها والتي تتحدد في:

- وجود عدد من مظاهر الفساد الإداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالأغواط بالخصوص تتحدد في:
- تعيين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ونوابهم لا يتم على أساس أكاديمي، بمقدار ما يتم على أساس الولاء الشخصي لرئيس الجامعة.
- عدم وفاء عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون الولاء المطلق لشخصية رئيس الجامعة أو من دونه في المسؤولية بالتزاماتهم الأكاديمية وانشغالهم بالأعمال الخاصة بهم.
- الفساد في الامتحانات ومشكلات نشر أسئلة الامتحان أو ما يعرف بتسريب مواضيع الامتحان بشكل استعراضي قصد الإساءة للعدد من الأساتذة الذين لا تتوافق رؤاهم الفكرية والأيديولوجية مع الطاقم الإداري، أو بشكل منفرد ومتعمد لعدد من الطلبة إذا ما تعلق الأمر بامتحانات الكبرى المتعلقة بالدخول إلى شهادة الدكتوراه لإعطائهم الأسبقية من غير وجه حق للنجاح.
- الفساد في نشر الأوراق العلمية لعدد معين من الأساتذة قصد تمكينهم من امتيازات بغير وجه حق، وقطع الطريق أمام عدد آخر.
- غض الطرف عن ظاهرة الغش الجماعي للطلبة أو لعدد منهم خاصة الذين يرتبطون مع الإدارة بمصالح مشتركة
- التحيز والمحاباة لعدد من الطلبة والأساتذة بل حتى العمال البسطاء على حساب آخرين الذين لا يشتركون مع الإدارة في مسعاها.
- احتكار عدد من أعضاء هيئة التدريس لمقررات تدريسية بعينها لتدريسها كل فصل، على الرغم أن عدد من هؤلاء لا توجد لهم صلة علمية تخصصية بها.
- التجديد لعدد من الأساتذة المتعاقدين دون غيرهم.
- الاستغناء على عدد من الأساتذة المتعاقدين دون وجود أسباب وجيهة تدفع إلى ذلك واستبدالهم بغيرهم.
- وجود محسوبية في اختيار أعضاء هيئة التدريس لترأس أو عضوية اللجان الدائمة داخل الجامعة.
- اجبار الطلاب على شراء مؤلفات عدد من أعضاء هيئة التدريس.
- المجاملة في تقييم الأداء الوظيفي لعدد من أعضاء هيئة التدريس.
- المجاملة في نشر المقالات العلمية وقبول مشاركات عدد آخر منهم في الملتقيات أو المؤتمرات على اختلافها وطنية أو دولية دون غيرهم.
- ضعف الدقة والموضوعية في تحكيم الأبحاث ومختلف المذكرات العلمية من قبل عدد لا يستهان منه من أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف الأمانة العلمية في التوثيق العلمي لعدد لا يستهان من أعضاء هيئة التدريس أو ما يعرف بالسرقة العلمية.
- استغلال عدد من الأساتذة الدائمين لعدد من زملائهم المتعاقدين في عمل الأبحاث.

- استغلال عدد من الأساتذة الدائمين لعدد من الطلبة في البحث العلمي.
- عدم توفر صورة واضحة لدى العاملين في الجامعة بالخصوص لدى الأساتذة عن الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة.
- عدم معرفة شريحة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس بالطريقة السليمة لأداء مهامهم أو عملهم.
- تعدد القرارات التي يتلقاها العاملون بالخصوص أعضاء هيئة التدريس وتضاربها في كثير من الأحيان، الأمر الذي يسبب اللبس وعدم الوضوح وطريقة التعامل مع عديد من الأمور الإدارية أو البيداغوجيا.
- عدم اهتمام إدارة الجامعة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين على قلتها عن سير العمل وحاجاتهم ومشاكلهم، وكذا عدم الأخذ برأيهم قبل اصدار أي قرار يتعلق بعملهم.
- عدم تشاور القائمين على تسيير شؤون الجامعة مع الموظفين في مكان العمل لحل المشاكل الخاصة بالعمل واتخاذ الادارة العليا لكثير من القرارات دون الرجوع اليهم.
- عدم أخذ التقارير المقدمة من قبل العاملين بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.
- وجود درجة عالية من المركزية في اعطاء القرارات الجامعية.
- غياب القيادة بالتفويض والسبب يعود إلى ميل القيادة الإدارية إلى استخدام المركزية في العمل الإداري للسيطرة على مجالات العمل من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.
- تدني مستوى الاهتمام بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم اداء الموظفين من قبل القيادة الادارية العليا للجامعة.
- غياب قيام الجامعة بمقابلات عملية يتم من خلالها تقييم الأداء، والتي هي على درجة كبيرة من الأهمية حيث من خلالها يتم الاستماع للموظف والتعرف على وجهات نظره من أجل تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة، بحيث تراعي أهداف المؤسسة الجامعية من جهة وأهداف الموظف من جهة أخرى، كما أن غياب المقابلة يؤدي إلى عدم وضع خطة لتلافي الأخطاء، إلى غياب التمكين الإداري، إلى تمنع العاملين على التفكير بأسلوب ابداعي، إلى تغييب امكانية ادراك العاملين لأوضاعهم المهنية بطريقة صحيحة، إلى عجزهم على ايجاد مختلف الحلول لمختلف المشاكل المهنية التي قد يمرون بها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله خلال هذا الفصل النظري حول الشفافية الادارية نلخص إلى أن الشفافية الادارية من المصطلحات الحديثة التي كانت محط اهتمام الكثير من رواد الفكر الاداري، فالشفافية تحظى بأهمية بارزة كونها تعمل على تقليل الغموض وتضمن حقوق الجمهور في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وطلاعهم على الخيارات المتوفرة، ومن خلال أيضا ما تم تناوله خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الشفافية تعتبر من بين أهم الركائز والمبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد، ومفهوم الشفافية كغيره من المفاهيم الحديثة أصبحت لازمة التطبيق من خلال متطلبات أساسية وجب أخذها بعين الاعتبار لتعزيز هذا المفهوم إلا أن هناك عوائق ومشكلات تعيق تحقيقها والتي تستوجب طرق إلى تحسينها والسعي من أجل القضاء عليها أو حتى التقليل منها.

## محتويات الفصل الرابع

تمهيد:

- 1- مفهوم التسيير.
- 2- الفرق بين التسيير، القيادة، الإدارة.
  - 1-2 مفهوم القيادة.
  - 2-2 مفهوم الادارة.
  - 3-2 الفرق بين القائد والمدير.
  - 3-3 مستويات التسيير.
- 3-1-3 مستوى التسيير الاستراتيجي.
- 3-2-3 مستوى التسيير التكتيكي.
- 3-3-3 مستوى التسيير العلمي.
- 4- عناصر عمليات التسيير.
  - 1-4 التخطيط.
  - 2-4 التنظيم.
  - 3-4 القيادة.
  - 4-4 الرقابة.
  - 5-4 التوجيه.
- 5 آليات التسيير.
- 6- أهداف التسيير.
- 7- نظريات التسيير.
  - 1-7-1 نظريات التسيير الكلاسيكية.
  - 1-7-1-1 نظرية التايلورية (نظرية الإدارة العلمية).
  - 1-7-2 نظرية علم الادارة العامة: هنري فايول.
  - 1-7-3 النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية).
  - 2-7-2 نظريات التسيير السلوكية (الانسانية).
  - 1-2-7 مدرسة العلاقة الانسانية.
  - 2-2-7 المدرسة السلوكية.
  - 3-7-3 نظريات التسيير الحديثة.
  - 1-3-7 نظرية z اليابانية في الادارة.
  - 2-3-7 نظرية الادارة بالأهداف.
  - 3-3-7 نظرية حلقات الجودة.
- 8- واقع التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية:  
خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر التسيير من المفاهيم الإدارية في المؤسسات التي نالت اهتمامها من طرق الباحثين والمسيرين لما له أهمية بالغة في المؤسسات الذي قد يؤدي زيادة الانتماء الوظيفي ويعمل على تحسين مستويات الأداء وجودته وتخفيض من ضغوطات العمل.

خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على عدد من النقاط التي لها علاقة بماهية مفهوم التسيير الإداري من حيث:

تحديد مفهوم التسيير والفرق بينه وبين القيادة والادارة، ثم تحديد عناصره وآلياته التسييرية الحديثة، ثم إبراز نظرياته من خلال نتائج البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال.

1- مفهوم التسيير :

**ينظر للتسيير على أنه:** "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات، وظيفة تسييره مستمرة تصادق في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة".

وينظر إليه كذلك على أنه " نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف من باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، إن النظر إلى النشاط الإداري كعملي تساعد على تحليله، تصنيفه، ووضعه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون" (رفيق الطيب :1995، ص5).

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Tayler) بأنه: " علم مبني على قوانين وقواعد، وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"، أمّا حسب المدرسة القرارية (ومن أبرزها سمون Simon) "بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل". (بن حبيب، 2002، ص34).

إن الوصول إلى تعريف محدد لمفهوم التسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثله مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حسب الاطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أنّ هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة، ويرى روبرت تاليا نير إليه: "على أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن الأفراد من خلالها تحقيق الأهداف معنية بكفاءة وفعالية". (الشرقاوي:2000، ص123)

2- الفرق بين التسيير، القيادة، الإدارة:

2-1 لابد من تحديد تعريف القيادة أولا: ينظر للقيادة على أنها " هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم واتجاهاتهم، وهي تختلف عن الإدارة بالرغم من أنهما متربطان، فجوهر التفرقة بينهما هو التأثير"، إذ عرفها برنارد شوستر (B.TCHESTER): "هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية"، وحدد ليفن ستون (R.t leifngaton) مفهوم القيادة هي: "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف". (نجم:2015، ص21).

2-2 مفهوم الإدارة: يعرفها شيلدون «Sheldon» في كتابته عن «فلسفة الإدارة» " الإدارة هي الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد الأهداف للمشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع، وتحديد هيكل التنظيم والوقاية النهائية على التنفيذ، أي يمكن وضع هذا التعريف بشكل آخر، في أنّ الإدارة هي تحديد للأهداف،

وتجميع لأوجه النشاط المتشابهة، والتنسيق بين الوظائف والرقابة، يلاحظ أن التعريف لم يذكر شيء من القيادة والتوجيه، وأهمية العلاقات الإنسانية" (محمد المصري: 2001، ص 6).

#### إلقاء مزيد من الأضواء على مفهوم التسيير لا بد من التمييز بين مفهومي المدير والقائد.

- فالمدير هو عبارة عن الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، والتوجيه، ويشغل مكان رسمي في المؤسسة كمدير المخازن أو مدير المبيعات.
  - أما القائد فهو أي فرد يملك القوة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة.
- (ناصر علي: 2009، ص 38).

- وبذلك نستنتج من خلال ما تقدم أن الفرق بين المصطلحات (التسيير والقيادة والإدارة)، "يفسر مولترك
- الإدارة على أنها جزء من عملية التسيير، تهتم بتصميم الأنساق أو الأنظمة، والإجراءات في تحقيق الأهداف المرسومة.
  - في حين أن التسيير يتضمن درجة أكبر من حرية التصرف.
  - أما فيما يتعلق بالصلة بين التسيير والقيادة، فإنه يبدو أحيانا يستعملان كمرادفين بالرغم من أنه ليس كل قائد مسيرا بالضرورة، وليس كل مسيرا قائدا حتما" (عبادة: 2002، ص 111).

#### 3- الفرق بين القائد والمدير :

- القائد: يعمل على توضيح العمل ويتحمل مسؤولية إعطاء التوجيه للفريق والرؤية والتي تعني التخليل العقلي للأشياء التي ترغب المنظمة أن تصل إليها في المستقبل.
- أما المدير أو الرئيس فهو ذلك الفرد الذي لديه مسؤولية كاملة عن الفريق، ويعمل خارج الفريق كما يمكنه أن يكون كذلك لعدد آخر من الفرق الأخرى في الهيكل التنظيمي، ويكون دوره مسهلا ومساعدة يضمن أن تصل الموارد التي يحتاجها الفريق، ويشيد ويتفاوض على الأهداف التنظيمية الشاملة مع الفريق والاهتمام الآخر من المنظمة (نيكي: 2005، ص 122).

4- مستويات التسيير: تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الآتية:

#### 4-1 مستوى التسيير الاستراتيجي:

يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا في المؤسسة ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة
- صياغة الاستراتيجية والرسائل المميزة للمؤسسة.
- تحقق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

#### 4-2 مستوى التسيير التكتيكي:

يتمثل في الإشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتتحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي وأنشطة العمليات على التسيير العملي وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الميزانيات.
- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
- قياس الأداء للمستوى العملي والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى استراتيجية لهذه المعلومات.
- تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.
- توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

#### 4-3 مستوى التسيير العملي: يتمثل في التسيير اليومي المتعلق:

- بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات ،للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية، كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات ، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية ،كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية ،والاهتمام الأساسي لمسير في هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الأجل المحددة ،وفي هذه الحالة فإن مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات.

وتتميز بأنها مخططة ومحددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- تعمل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا (شتوح: ،2020، ص5).

#### 5-عناصر عمليات التسيير:

##### 5-1 التخطيط: هو العملية التي من خلالها يتم:

- تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية لها.
- الأفعال المؤدية إلى تحقيقها.
- تقرير أفضل السبل لإنجازها.

- فمن خلال التخطيط يمكن للمدير أن:
- يحدد ويصف النتائج.
- فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف بجانب أولي.
- وعلى سبل أو طرق تحقيقها كجانب ثان.
- والتخطيط عمل فطري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة. (درّه: 2009، ص26)

### 1-1-5 أنواع التخطيط:

- التخطيط الشامل وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.
- التخطيط الإداري: وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إداري أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الاهتمام. (فوزي:1964، ص، ص،21،20)
- التخطيط التعليمي: هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته ويتمكن من الاسهام إسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية والرياضية. (معوض: ب، ت، ص19،20)

### 2-5 التنظيم: هو العملية تتضمن:

- تخصيص المهام والموارد.
- إقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل.
- وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل ، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ،علاقات السلطة ،المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف ،التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية ،إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي ،نطاق الإشراف ،إدارة الاجتماعات ،إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها ،فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة. (درّه: 2009، ص27)

### 1-2-5 أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

- التنظيم الوسطي: هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة، وبشكلها ومضمونها الهندسي والذي يعمل على:
- تحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال.

- توزيع الاختصاصات، وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس جهاز الرياضة كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة، ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الاولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس، ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (بدوي:1991، ص62)
- **التنظيم الفيراسطي:** يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا، ويتبع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم. (مصطفى:1996، ص37)
- 3-5 القيادة:** تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه الفاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، والقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة، وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:
  - تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.
  - التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.
  - التعامل مع الأفراد والجماعات.
  - الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين. (دره:2009، ص27)
- 4-5 الرقابة:** تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزته المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:
  - وضع مستويات ومعايير الأداء
  - قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفا
  - تحديد الانحرافات من الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة
  - اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ. (دره:2009، ص28)
- 5-5 التوجيه:** يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف من تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب التحفيز لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل هذه الدوائر والمؤسسات الجامعية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لابد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أقوالهم الشخصية والاجتماعية، ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل، ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي

على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة ،وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة من إعداد وتعليم وتوجيه العاملين .(مفتي إبراهيم:1999،ص123)

**6-آليات التسيير:** المفاهيم التي يختلف عنها التسيير فهناك عدة مفاهيم أساسية التي تقدمها النظرية العامة للنظم والتي تعتبر أساسية للدراسة وتحليل الأنظمة وهو يعتني بدراسة عمليتي الاقتصاد والرقابة في الأنظمة الحيوية الآلية، وتتجلى أهميته في أنه ينظم بكيفية تسمح بتمكين الانتظام التلقائي للنظام المعني من خلال المعلومات المتولدة فيه أي من خلال التغذية العكسية تعتبر ذات مغزى كبير لعملية التسيير.

التنظيم هو نظام مفتوح، باعتباره واقع استمراري للبيئة المحيطة الموجودة فيه والتي بموجبها يتبقى منها المعلومات والطاقة والموارد اللازمة لتطوره. (طويل: ب، ت، ص16)

الرقابة وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهو جوهر مهمة المسير.

أما التنسيق شأنه في ذلك شأن اتحاد القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة تتناول التنظيم باعتباره إجراء من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل، علاقة سلطة وغيره.

يشكل التسيير منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي تخطيط، فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود أخطاء. (عباس حيدر: 1994، ص11)

تتطلب تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والاجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه. فإصلاح المؤسسات العمومية يكمن في إصلاح الأنظمة حتى يمكنها التفاعل مع البيئة وذلك لتجنب الفساد، وإهدار الأموال العمومية.

فالمؤسسة العمومية لا تستطيع أن تطور نفسها وتعجز عن أداء وظيفتها على أحسن ما يرام وفي بعض الأحيان تتعرض للإفلاس أو بالأحرى تعيش حياة اصطناعية مشلولة بفضل ضخ الطاقات والمساعدات والأموال العامة. (طويل: ب، ت، ص17)

سيتم التركيز من خلال هذه الدراسة على أساليب التسيير الحديثة كالقيادة التحويلية والتشاركية والموقفية موضحا فيما يلي:

#### **6-1.أسلوب التسيير التشاركي:**

- يقصد بالأسلوب التشاركي حسب "غراب" (1987) بأنه "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه".

- يعتبر نوع متقدم في الفكر الإداري، ويشبه نظرية الإدارة بالأهداف والنموذج الياباني في التسيير الذي يركز على ضرورة أن يكون القرار جماعيا، وأن تكون هناك مشاركة من العاملين وهذا يعتبر أسلوبا إداريا في تنمية المهارات الإدارية في المنظمة للمدراء والعاملين بعضهم البعض، يرتبط موضوع القيادة التشاركية بموضوعات أخرى متشابهة ومتداخلة معه ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل، العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة (ماهر: 2003، ص 213).
- وفي السياق العربي نجد بعض الدراسات التي استهدفت التعرف على أسلوب التسيير بالمشاركة، لعل من أهمها دراسة أجراها نجيب (2003) حول: "أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا من العمل، والالتزام التنظيمي، الغياب، وترك العمل لدى المرؤوسين"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العاقبة بين أنماط المشاركة المتمثلة في الاستبدادي والاستشاري والمشارك، وكل من المتغيرات السابق الذكر،" ويقصد بالمشاركة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء والمقترحات سيسهم إطلاق طاقاتهم ويشجعهم على الخلق والابتكار (حاجحة: 2016، ص 73)
- إن أسلوب التسيير التشاركي يقوم على المشاركة التي تعتبر ضرورية في المؤسسة والتي تكمن:
- في صناعة القرار على أساس التعاوني فيما بينهم، إن نجاح التسيير الإداري يكمن في السماح للمرؤوسين بمشاركة المدير في اتخاذ القرارات وتكون مستمرة وتشجعهم على المناقشة، وإبداء الرأي واستخدامها في حلّ المشكلات المهنية المتعلقة بالعمل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### 6-2 أسلوب القيادة الموقفية:

- نعرف القيادة الموقفية:** على أنها من أحدث نظريات القيادة حيث قام العالم فيدلر (Fiedler) بوضع هذه النظرية، واعتبر المفكرون أن نظرية السمات وسلوك القيادة غير كافية لتحليل فعالية القيادة، وتتمثل فكرة هذا الأسلوب:
- من أن القائد الناجح هو القائد الذي يتمكن من تغيير أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة، من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.
  - تتأثر النظرية بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والموقف أو الحالة.
  - وتؤكد النظرية على أن الشخص الذي يملك قدرا أكبر من المعلومات عن موقف محدد، يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وأن الأفراد يتبعون القائد مع في ظل ذات المواقف المتشابهة. (فليه فاروق: 2005، ص 153).
  - تشير النظرية الموقفية أيضا إلى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية، وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين، أي أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة

ونجاحهم ،فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم، وعلى ذلك فإن النّمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ،فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره ،منها الوقوف على قدرات وخبرات العاملين تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها دراسة المناخ السائد في المنظمة(فليه فاروق:2005،ص157) .

**3-6 أسلوب القيادة التحويلية:** تمت صياغة مفهوم مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل دارتون(Dartonn1973) إلا أنّ ظهورها كمدخل هام في القيادة فقد بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي بيرنز (Burns1978); في كتابه "القيادة"، وذلك لتمييز بين أولئك بينون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية المنافع الحصول على نتائج معينة.

تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي يؤكد على تطوير المرؤوسين، وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة بداخلهم يساهم في زيادة قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (المراد:2015، ص 220).

**المرتكزات النظرية:** يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظّمته إلى وضع أفضل لديه:

- 1- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلّها.
- 2- الحساسية لمشاعر المرؤوسين: فهو قادر على الاستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والرأي.
- 3- إثارة حماس ودافعية المرؤوس: وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعابير ومصطلحات. (ماهر: 2003، ص320)

### **1-3-6 أبعاد القيادة التحويلية:**

- **التأثير النموذجي (الكارزي ماتيكبي):** يظهر هذا البعد من خلال احترام القادة للآخرين وبناء ثقتهم بالمنظمة ككل، كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين وتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجاتهم الشخصية والتصرف بمعايير أخلاقية عالية، ومن أهم سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر تأثير القدرة ما يلي:
- إثبات وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.
- المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع تحقيق الأهداف. (المراد:2015، ص223)
- **حفز طموحات المرؤوسين (الدفع والإلهام):** يعرف أحمد العامري الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة أي إنجاز أشياء كثيرة من طريق زيادة الجهد المبذول.

أن عملية الدفع والإلهام تصف عملية تنشيط التّخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التّخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، وتخلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على تحقيق ما هو أبعد من التّوقعات، وتتبع ثقة المرؤوسين في قائدهم من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات المرؤوسين فهو يعتمد على الرّموز والشعارات والمثل العليا كوسيلة لتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون برؤية المنظمة وكيفية الوصول لها" (المراد: 2015، ص 224).

**7- أهداف التسيير:** تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفرص التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع التي تعود على الموارد للمؤسسة بالفائدة الكبرى.
- يعمل التسيير على تحقيق النتائج بكفاءة عالية في العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها "الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وبأسرع وقت ممكن"، والمقصود بالفاعلية أنها: "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة".
- فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينما الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصر الكفاءة والفعالية فوجود أحدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفاعلية. (شتوح: 2020، ص 6).

#### 8- نظريات التسيير:

##### 1-8-1- نظريات التسيير الكلاسيكية:

##### 1-8-1-1 نظرية التيلورية: (نظرية الإدارة العلمية) F.W.TAYLER

- ✓ إنّ التيلورية هي نسبة إلى فريدريك ونسلو تايلور مؤلف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" (1912)، ولد عام 1856، وتوفي عام 1915.
- ✓ تعتبر التيلورية أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطا في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركة، والزمن الذي

تستغرقه كل حركة منه، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية، التي يتألف منها العمل، فبذلك يتقادم كل الحركات الزائدة، والتي تعتبر مضيعة للوقت وهذا ما أطلق عليه بالمقاتية بمعنى دراسة الحركة والزمن.

**لقد وضع تاييلور لذلك بضعة مبادئ رآها كفيلة بزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:**

- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاجي يومي.
- تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، وبتحقيق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات وطريقة الأداء. (بر عبودي: 2009/2008، ص 21)

### **8-1-2 نظرية علم الإدارة العامة:**

- ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (HENRI FAYOL)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان: "الإدارة العامة والصناعية" وبينما أنصب اهتمام تاييلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. (الشاويش: 2010، ص 45).
- قد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، مالية، أمنية، محاسبية، إدارية)، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق). (SARNIN ;2007)
- اعتبر فايول أن النشاط الإداري نشاط متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر عنصرا مهما للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة.
- لا يوجد مدير جيد كل المهام الإدارية، لذلك ففي أية منظمة كبيرة يحتاج المدير إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى.
- يحاول المدير الجيد تجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، والتفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا.
- ينبغي على المدير أن يقاوم الضغوط من أجل وضع العديد من القوانين أو الروتين، وهناك ميل للإفراط في مثل هذه الأمور في المنظمة، والدور المهم بالنسبة للمدير هو أن يحارب من أجل الحد منها. (الملمح: 2008، ص 42)

### **8-1-3 النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية)**

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (BUREAU) وتعني المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (GARSTON) بأنها: "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل" (الشاويش: 2010، ص 52)

-لقد أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها هيكل السلطة، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميّز بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية، وهذه النماذج هي كالآتي:

### 1- السلطة الكارزمية (الروحية):

والتي تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، والقدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هيبه، تعظيم وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين، المصلحين الدينيين والاجتماعيين والشخصيات السياسية.

### 2- السلطة التقليدية:

يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو خليفة الله في الأرض، وهوما يدفعهم إلى طاعة أوامره.

### 3- السلطة القانونية:

في هذا النوع من السلطة، يؤمن الافراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير.

توصل ماكس فيبر إلى اعطاء بعض الخصائص التي تتميز بها التنظيمات البيروقراطية الحديثة، وهي لم تكن على شواهد وقائعية، بالأحرى لم تكن مبنية على دراسة ميدانية، ويمكن تلخيص لهذه الخصائص ما يلي:

- توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا، طبقا لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص نفسه-سلطة ومسؤولية محدّدة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الادارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في ادارة البيروقراطية.
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا وتوزيعا على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفا، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلحياتهم للقيام بأعبائه.
- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنونها فترتفع كفاءة أدائهم.

- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمولية والعمومية، تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.
- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل، تسند إليه الموظفون، ولا يتخون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند رسمي.
- قيام العلاقات بين العاملين، وبين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة العمل. (بر عبودي: 2008/2009، ص 18، 20)

### 8-2 النظريات السلوكية (الإنسانية):

8-2-1 مدرسة العلاقة الإنسانية: إن الأفكار التي جاءت بالعلاقات الإنسانية قد استندت على تجارب التي أجريها إلتون مايو فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من السمات البارزة لتسيير في الإدارة الحديثة.

#### مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ✓ من النتائج الأساسية التي استمدها مايو من تجارب الهاوثون" هي أن التسيير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب فالتسيير الناجح هو الذي يعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية".
- ✓ وأن التسيير في ظل هذه المدرسة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار والتبادل للآراء والأفكار بين المسير والمرؤوسين، لذلك يجب على المسير أن يولي اهتمامات كبيرة، في ظل شكاوى العمل للمرؤوسين لكسب رضاهم، كما لا يفوت المسير اعتماد نظام حوافز متنوعة حسب حاجات العاملين (نواف: ص 72).

8-2-2 المدرسة السلوكية: تعتبر المدرسة السلوكية: امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث انتقلت من دراسة العلاقة بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم شستر برنارد، ابراهم ماسو.....الخ.

### 8-2-2-1 مساهمة شستر برنارد:

يعتبر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابة وظائف الرؤساء سنة 1961، حيث يعتبر المنظمة مجال تداخل فيه حاجاتها وحاجات العمال، فعلى المسير الفعال أن يعمل على إيجاد التوازن بين هذه الحاجات من جهة ويعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وكذا العمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد لبقاء المنظمة، وكل ذلك لا يتحقق في نظره إلا امتلاك المسير القدرة على خلق بيئة نفسية صحية تدفع الكل على اختلاف

درجاتهم الوظيفية للعمل مع بعض لتحقيق مستلزمات بقاء المنظمة والتي في الأخير هي مستلزمات بقاء الكل.

8-2-2-2 مساهمة أبراهام ماسلو: رتب ماسلو الحاجيات الانسانية بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل إلى اشباع حاجة يليها في الأهمية بشكل تلقائي، وأن إشباع الحاجة يشكل حافز أو دافع للفرد لإحداث سلوك معين. (نواف: ص-ص، 75-77)

الشكل رقم 1: يمثل هرم الحاجات حسب ماسلو



المصدر: الزغبى فايز، محمد إبراهيم عبيدات، 1997، ص57

8-3: نظريات التسيير الحديثة:

8-3-1 نظرية "Z" اليابانية في الإدارة:

إنّ الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، وكان ذلك سبب كاف لظهور نظرية Z في سنة 1981 على يد العالم الإداري الياباني وليام أوشي ( WILLIA M OUCHI) والتي اتصفت بنظرية "Z" المشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات ومصادرنا المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة الأعمال والتي اتصفت ب:

- التوظيف أو العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة (مدى الحياة) وهذا المفهوم يسمح بقيام العلاقات المتبادلة والتي تربط النظام معاً.
- البطء في عمليتي التقييم - الترقية إلا بعد 10 سنوات على الأقل.
- صنع القرار يجب أن يكون جماعي.

- المسؤولية يجب أن تكون جماعية.
  - الاهتمام بحياة الموظف من كل الجوانب.
  - الشمولية في التسيير.
  - نقل الموظف داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة الأخرى.
- أنّ هذه النظرية تؤكد على أهمية الجماعة واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع وفي آلية اتخاذ القرارات، وتظهر أهمية الجماعة حسب هذه النظرية في:
- نمط المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - في حرص المدراء على الوصول للتوازن في العلاقات بينهم وبين العاملين.
  - الحرص على سماع آرائهم ومطالبهم فعلى الرغم من أنّ المدير يبقى صاحب سلطة اتخاذ القرار، إلا أنّ عملية اتخاذ القرار تصبح عملية جماعية، حيث يستشير المدير مرؤوسيه حول القرارات ويطلب إبداء آرائهم حولها، ويكون هناك حرص على عدم التقليل من شأن آراء مقدمي الاقتراحات أو وضعهم في مواقف دفاعية قد يؤدي إلى إحجامهم عن المشاركة بفاعلية، وباعتماد هذه الآلية في اتخاذ القرارات تصبح عملية التنفيذ سهلة وسريعة حال اتخاذ القرار.
  - كما تؤكد هذه النظرية أنه على المسير أن يتوقع أي شيء من الموظف خلال الفترة التكوينية والتدريبية.
  - كما يجب على المسير أن يكون لدى الموظف الولاء العميق لديه نحو الشركة واتجاه زملائه الموظفين.
  - أنّ هيكل المؤسسة ونظام توظيفها يجب أن يتيح ويشجع على "أسلوب الجماعة" في الإدارة، وهو أسلوب الذي يتم فيه صنع القرارات بشكل مشترك من قبل مجموعة تتراوح من 50 إلى 80 شخصا وتسمى "رينغي"، وهذا الأسلوب وفعاليتها القوية يحاول أن يدفع بالأفراد إلى صنع القرارات التي تعمل على تركيز انتباههم على أهمية المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات في حياتهم المهنية وفي مستقبل المؤسسة التي يعملون بداخلها. (حبالي: 2016/2015، ص 57)
- 8-3-2 نظرية الإدارة بالأهداف:** ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينيات وكان رائد هذه المدرسة هو بيتر دركر PETER DRACKER، وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف مؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هدف المدرسة هو حفر العاملين وتشجيعهم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم. (الزغبى: 1997، ص 50)
- ✓ تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على الخطوات التالية:
- من الضروري أن يقوم المرؤوس برسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف.

- يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي تكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة.
- يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس، ويقف على تقدمه في مراحل المحددة ويتعرف على المشكلات التي تستجد ويبحث طرق حلّها ويقدم للمرؤوسين ما يحتاج من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية.
- عندما يصل المرؤوس إلى نتائج التي تم تحديدها من قبل تبدأ عملية التقييم بواسطته هو الرئيس فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا وتبحث الأخطاء والفروق وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء ويفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة. (محمد عبد الوهاب علي: 1998، ص27)

**8-3-3 نظرية حلقات الجودة:** ظهرت في اليابان على يد الياباني "جوران" تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهتم بالإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأمثل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل، تساهم حلقات الجودة في تحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسة، فهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لتحديد المشكلة وإيجاد الأسباب واختيار الحلول المثلى.

#### الافتراضات التي تقوم عليها نظرية حلقات الجودة تتحدد فيما يلي:

- يتجلى إبداع الفرد بشكل أفضل عندما ينتمي بشكل وثيق إلى المؤسسة ومنتجاتها، وهذا الانتماء ينجم عن النظرة الشمولية.
- أنّ كلّ عامل مسؤول عن عمله، وأنّه يرغب في أنّ يؤدي عمله هذا بكفاءة وإتقان.
- أنّ الشخص الذي يتولى وظيفة ما هو في أفضل موقع لصنع القرارات بشأنها، وتؤكد عملية حلقة الجودة على أنّ العاملين في كافة المستويات، ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما أيضا قادرون على الإبداع في مجال عملهم. (حبالى، 2016/2015: ص، ص، 58، 59).

#### 9- واقع التسيير الإداري في الجامعة الجزائرية:

المسجل على التسيير الإداري الممارس في الجامعة الجزائرية ميدانيا الآتي:

- الجامعة الجزائرية لا تحرص بالمرّة على إحداث توافق وتنسيق بين الكليات والأقسام الأكاديمية والإدارية في الأنظمة والقوانين.
- لا تعمل الجامعة الجزائرية بالمرّة على مراعاة إمكانيات وقدرات العاملين فيها عند إصدار الأنظمة والقوانين.
- الجامعة الجزائرية لا تتقبل جميع المقترحات ذات العلاقة لتطوير أليات العمل للخدمات التي تقدمها.
- لا تسمح الجامعة الجزائرية بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد اخفاء أية معلومات عنهم.

- لا تجيب الجامعة الجزائرية على كافة الأسئلة والاستفسارات التي ترد إليها من قبل المستفيدين من خدماتها على اختلاف تواجدهم (داخليين، خارجيين).
- لا تقدم الجامعة الجزائرية المعلومات الكافية بشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة دون طلب منهم.
- لا تهتم الجامعة الجزائرية بمشاركة منتسبيها في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.
- لا تمنح الجامعة الجزائرية المعلومات التي يحتاج إليها منتسبيها في الوقت المناسب.
- لا تمنح الجامعة الجزائرية الفرصة للمجتمع الخارجي للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة دون أن يطلب منها.
- لا تبتعد الجامعة الجزائرية على الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات بداخلها.
- لا تعمل الجامعة الجزائرية على ايجاد نظام مفتوح بين منتسبيها ووحداتها التنظيمية.
- لا تتوفر الجامعة الجزائرية على قنوات اتصال خاصة لشكاوى المراجعين هاتفيا أو بريديا أو شخصيا.
- لا توفر الجامعة الجزائرية التسهيلات اللازمة لتطوير أداء العاملين فيها.
- لا تمتلك الجامعة الجزائرية آلية لتقييم أداء عاملها بموضوعية.
- لا تطلع الجامعة الجزائرية منتسبيها على الجوانب الايجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء والاستفادة منها كتغذية رجعية.
- لا تعمل الجامعة الجزائرية على تقويم أداء منتسبيها بصورة دورية خلال العام الجامعي.
- لا تتوفر الجامعة الجزائرية على سجلات للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لمنتسبيها.
- تعشعش الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم لمنتسبيها.
- لا تطبق الجامعة الجزائرية نظام المسائلة بفاعلية على منتسبيها.
- لا تتيح الجامعة الجزائرية الفرصة لمنتسبيها لمناقشة القضايا التي تواجههم وتساعدهم في التغلب عليها.

## خلاصة الفصل:

من خلال عرض الجانب النظري لهذه الدراسة يمكن استخلاص الآتي:

أنّ مفهوم التسيير مبني على عناصر تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة بهذا المسير الجيد هو الذي يدرك طبيعة هذه العناصر ودرجة الترابط الموجودة بينها ليستطيع أن يخطط بلوغ أهدافه وتحقيق المنافسة والبقاء للمنظمة التي يديرها.

على الرغم من الاختلاف الظاهري بين النظريات، إلا أن ثمة قواسم مشتركة بينها لا تخفى وتتمثل هذه القواسم المشتركة في أن هدفها المشترك، يتحدد في بلوغ المبادئ التسييرية الجيدة التي يمكن للمنظمة من الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها بالخصوص في البيئة المتسارعة الأحداث والشديدة التغيير.

## محتويات الفصل الخامس.

- 1- المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة.
- 2- عينة الدراسة.
- 3- حجم العينة.
- 4- ادوات الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- اساليب المعالجة.
- 7- عرض وتحليل بيانات الدراسة.
- 8- نتائج الدراسة.
- 9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة  
الخاتمة.

**1-المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة:**

**1-1 المجال المكاني للدراسة:**

كان من المفترض قبل حدوث جائحة كورونا كوفيد 19، أن تجرى الدراسة الميدانية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط بجميع كلياتها المختلفة ومعهد التربية البدنية.

**1-2 المجال البشري للدراسة (مجتمع الدراسة):** كان من المفترض أن يتحدد المجال البشري للدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، بغض النظر عن تباينهم في الخصائص الشخصية المشكلة لهم، المتمثلة في كل من السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، والخبرة المهنية، بغية إعطاء الفرصة لكل من أجل التمثيل عند اختيار مفردات الدراسة التي كانت ستتم عن طريق الاختيار بالصدفة.

**1-3 المجال الزمني للدراسة:** دائما كان من المفترض الانطلاق في الدراسة الميدانية:

( الاستطلاعية منها خلال شهري نوفمبر وديسمبر ) (والتطبيقية النهائية) بعد العودة من العطلة الربيعية من خلال توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة ، الذي تم إعداده سلفا قبل هذه الفترة، بعد معاينة ميدان الدراسة، من خلال الزيارات المتكررة لجميع كليات الجامعة ومعهد التربية البدنية، التي مكنتنا من الحصول على جملة من المعطيات، على رأسها تعداد الأساتذة الدائمين لكل كلية بجميع الأقسام التي تتواجد بها، علاوة على ذلك اعطاء لمحة ولو وجيزة عن محتوى وهدف الدراسة لعدد من الأساتذة الذين سنحت لنا فرصة الالتقاء بهم ونحن في الميدان.

**1-4 الهدف من الدراسة الاستطلاعية بالخصوص: هو للوقوف على:**

- موقف أعضاء هيئة التدريس من درجة حرص الإدارة العليا داخل المنظمة الجامعية محل الدراسة على توفير المعلومات المتعلقة بأهدافها وفلسفتها وعملها وبرامجها للجمهور الداخلي بالخصوص أعضاء هيئة التدريس لأنها الشريك الأقرب للإدارة العليا في هذه القضايا.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من امكانية اتاحة الإدارة العليا داخل المنظمة الجامعية الفرصة للجمهور الداخلي بالخصوص هيئة التدريس في الاطلاع على خطط المنظمة واشراكها في ذلك.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة حرص الإدارة العليا داخل المنظمة الجامعية على معرفة جمهورها الداخلي بالخصوص هيئة التدريس على أنشطتها وبرامجها.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من توفير الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لمجمل المعلومات للجمهور الداخلي بالخصوص هيئة التدريس حول طبيعة النظام الأساسي والهيكل التنظيمي الخاص بها.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من حرص الإدارة العليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة

- على نشر تقارير دورية على أنشطتها وتمويلها.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من توفير الإدارة العليا في المنظمة الجامعية للمعلومات للجمهور الداخلي بالخصوص هيئة التدريس والتي هو بحاجة إليها في الوقت المناسب.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من نوعية المعلومات التي توفرها الإدارة العليا في المنظمة الجامعية ودرجة اتصافها بالمصداقية والثقة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من امكانية سماح الإدارة العليا في المنظمة الجامعية بحرية تنقل المعلومات وتداولها.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من توفير الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لأنظمة فعالة وسلسة تكفل بنقل المعلومات لكل من يحتاجها في الوقت المناسب.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من تنويع الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لوسائل الاتصال بما يتناسب ومستجدات العصر.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من توفير الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لآليات واضحة للمساءلة في المنظمة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من تطبيق الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لآلية المساءلة على كافة أفراد المنظمة بشكل نزيه وموضوعي.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من إجراء الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لمساءلة واضحة للموظفين بشكل معلن.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من حرص الإدارة العليا في المنظمة الجامعية على معرفة الموظفين على حقوقهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من حرص الإدارة العليا في المنظمة الجامعية بتشجيع آليات المشاركة داخل المنظمة بالمراقبة والمراجعة على أعمالها من قبل الجمهور الداخلي في كل وقت ممكن.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من إعطاء الإدارة العليا في المنظمة الجامعية الفرصة للموظفين في استيضاح ومناقشة الأمور العالقة لديهم والإجابة على استفساراتهم بكل سلاسة وروح المسؤولية.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من اهتمام الإدارة العليا في المنظمة الجامعية بانشغالات الموظفين من دون تفرقة بينهم.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من تشجيع الإدارة العليا في المنظمة الجامعية الموظفين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من توفير الإدارة العليا في المنظمة الجامعية لسبل وخطط

تشجع الكل على المشاركة في اتخاذ القرار.

- موقف أعضاء هيئة التدريس من جهد الإدارة العليا في المنظمة الجامعية من مسألة تعزيز الثقة بين العاملين.

### 1-5 خطوات الدراسة الاستطلاعية:

الخطوة الأولى: تمت خلال شهر نوفمبر دامت لمدة أسبوعين: تم خلالها القيام بالآتي:

- الاتصال بمختلف إدارات المؤسسة الجامعية (الكليات والأقسام) من أجل الحصول على مجمل التصاريح اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، مع إعطاء تصور مبدئي لعدد من أعضاء هيئة التدريس التي سنحت الفرصة بالالتقاء بهم حول طبيعة الموضوع الذي هو قيد الدراسة، وطبيعة المعلومات التي نحن بحاجة إليها من قبلهم حسب متطلبات الدراسة.

لقد سمحت لنا هذه المرحلة من الدراسة الميدانية الأولية من الوقوف على جملة من الحقائق

حول الموضوع من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- أن تطبيق الشفافية في العمل الإداري والبيداغوجي في المنظمة الجامعية محل الدراسة لا يزال بعيدا نظرا لغياب متطلباتها الأساسية والتي تتحدد في:
- غياب العلانية في نشر المعلومات حول نشاط المنظمة الجامعية من قبل الإدارة العليا للجامعة، لأن هذه الخطوة تعد المرحلة الأولى لممارسة الرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على دور القيادة الإدارية داخل الجامعة.
- غياب القانونية والتي تعني تفعيل مبادئ الشفافية والتي تتضمن توافر العلانية واستخدام الرقابة على أنشطة القيادة العليا تمهيدا لمساءلتها .
- غياب الديمقراطية والتي تعني الحرية والتعددية في الآراء وتوفير مجال خصب للغير للممارسة المساءلة على أفعال القيادة الإدارية العليا داخل الجامعة والقدرة في الحصول منها على مجمل المعلومات التي تتعلق بأنشطتها.
- غياب النزاهة والتي تعني كشف الحقائق للجمهور الداخلي حول نشاطات الإدارة العليا واجراء النقاش حولها، بما يساهم في توفير سبل التواصل معها وتعزيز استقرار المنظمة كما يساهم في تحميل القيادة العليا للمسؤولية.
- غياب الثقة والتمكين، الأولى تعني توفر درجة عالية من الانفتاح من قبل القيادة العليا في الجامعة على جمهورها الداخلي، ليس فقط في نشر المعلومات الخاصة بنشاطها بل أيضا توفير الفرصة للآخرين في المساهمة معها في إدارة شؤون المنظمة الجامعية على اختلافها، اقرار لمبدأ الكل مسؤول والكل محاسب.
- في حين يشير المفهوم الثاني إلى ضرورة اتاحة الفرصة للجميع في التصرف في اتخاذ القرارات عندما تتوفر الامكانية في ذلك، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمة الجامعية

وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

- أمور كلها يراها أعضاء هيئة التدريس غائبة أو يراود تغيبها من أجل الإفلات من الرقابة والمسائلة والمحاسبة ما دامت الأمور لا تسير وفق القوانين والتشريعات.

**الخطوة الثانية من الدراسة الميدانية** كان من المفروض اجراءها بعد العودة من العطلة الربيعية، والتي لم تتم للظروف التي يعلمها الجميع، والتي كانت ستخصص في توزيع الاستبيان بعد التحديد المبدئي لحجم عينة الدراسة والذي كان في قرابة 113 مفردة موزعين إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

**2- عينة الدراسة:** بما أن العينة التي تم كان من المفترض اعتمادها في الدراسة، من نوع العينة الحصصية، كان من المقترح تقسيم مجتمع الدراسة (أساتذة الجامعة) إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

**3- حجم العينة:** تحددت تبعاً للحسابات التالية: بما أن جامعة عمار ثلجي بالأغواط تتشكل من الكليات الآتية: كلية الطب، كلية العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، كلية التكنولوجيا، كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التربية البدنية، فقد كان حجم عينة الدراسة يقدر ب: 113 موزعة على الشكل الآتي:

- كلية الطب: حجم العينة بها قدر ب:  $34 = 100/12\% * 5$  مفردات.
- كلية العلوم الإجتماعية: حجم العينة بها قدر ب:  $90 = 100/12\% * 11$  مفردة.
- كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية: حجم العينة بها قدر ب:  $47 = 100/12\% * 6$  مفردات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: حجم العينة بها قدر ب:  $83 = 100/12\% * 10$  مفردات.
- كلية العلوم: حجم العينة بها قدر ب:  $166 = 100/12\% * 20$  مفردة.
- كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية: حجم العينة بها قدر ب  $90 = 100/12\% * 11$  مفردة.
- كلية التكنولوجيا: حجم العينة بها قدر ب  $209 = 100/12\% * 25$  مفردة.
- كلية الآداب واللغات الاجنبية: حجم العينة بها قدر ب  $110 = 100/12\% * 13$  مفردة.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: حجم العينة بها قدر ب  $68 = 100/12\% * 8$  مفردات.
- معهد التربية البدنية: حجم العينة بها قدر ب:  $35 = 100/12\% * 4$  مفردات

**4- أدوات الدراسة:** من المفترض دائما أن الأداة التي كانت ستطبق خلال الدراسة الميدانية لجمع المعطيات كانت تتحدد في الاستبيان، والتي قمنا بصياغتها بعد الاطلاع الكاف على عدد من الدراسات التي لها قرب معرفي ومنهجي مع دراستنا، فضلا على توجيهات ومساعدة الأستاذ المشرف. والتي كانت مقسمة إلى أربعة محاور على النحو الآتي:

**المحور الأول:** خصصناها من المفترض لخصائص مفردات عينة الدراسة الذين سيتم توزيع الاستبيان عليهم عن طريق الصدفة، من خلال الوقوف على سماتهم من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، الخبرة المهنية. والذي تضمن على 7 أسئلة.

**المحور الثاني:** خصصناه من المفروض للوقوف على درجة إدراك وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط لماهية مفهوم الشفافية من خلال زملائهم والذي تضمن على 10 أسئلة من حيث:

- درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.
- درجة أمانة واستقامة أعضاء هيئة التدريس في القيام بمختلف واجباتهم المهنية الإدارية منها أو البيداغوجيا.
- درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمحاسبة والمراقبة الذاتية المستمرة على أعمالهم.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالعلانية والافصاح عن نشاطاتهم العلمية التي يقومون بها ودعوة غيرهم للمساهمة معهم فيها.
- درجة تبني أعضاء هيئة التدريس للاتصال والتواصل فيما بينهم بما يسهم في خلق حيوية وديناميكية بينهم.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواصل الحقيقي بالخصوص مع الطلبة من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى سماع مقترحاتهم والعمل الجاد معهم على تحقيقها.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية أمام زملائهم لتمكينهم من التقدم الوظيفي.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين واللوائح التنظيمية على اختلاف مناصبهم ونفوذهم والعمل على تمكين القرارات والقوانين وتعزيز تقدمها.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس على عدم الحصول على مزايا غير مبررة من داخل أو خارج الوسط الجامعي والتي من شأنها أن تؤثر على اتخاذهم للقرارات الفردية أو الجماعية.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في المساهمة في صناعة واتخاذ القرار للحد من انتشار الفساد على اختلاف أشكاله ومستوياته داخل الوسط الجامعي.

**المحور الثالث:** خصصناه من المفروض للوقوف على درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية الإدارية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والذي تضمن على 10 أسئلة من حيث:

- درجة التزام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها لمنتسبيها بالدرجة الأولى.

- درجة قيام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها وتمكين المحتاج إليها في الوقت المناسب.
- درجة إتاحة الجامعة الفرصة للمنتسبين بداخلها على اختلافهم على الاطلاع على المعلومات والاجراءات الادارية والمالية المختلفة ما دامت ممكنة في الوقت والمكان المناسبين.
- درجة التزام الجامعة بتقديم توضيحات حول مجمل القرارات التي تتخذها من حين لآخر.
- درجة التزام الجامعة على اشراك منتسبيها على اختلافهم عند اتخاذ مختلف القرارات التي تخصهم.
- درجة التزام وسماح الجامعة لمختلف منتسبيها في مرجعتها في مختلف القرارات التي تقوم باتخاذها.
- درجة التزام الجامعة بمراعاة المصلحة العامة عند اتخاذ مختلف القرارات.
- درجة التزام الجامعة بضمان تطبيق مبدأ المسائلة لجميع العاملين بداخلها بموضوعية ونزاهة.
- درجة التزام الجامعة بتوفير الحماية الكافية للأفراد الذين يساهمون في الكشف عن قضايا الفساد بداخلها.
- درجة التزام الجامعة بمحاربة كافة أنماط الفساد الإداري بداخلها وفي كل مستوياتها الإدارية.
- درجة التزام الجامعة على الإعلان على أسماء المتورطين في قضايا الفساد بداخلها.
- **المحور الرابع: خصصناه من المفروض للوقوف على درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية البيداغوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والذي تضمن على 13 سؤال من حيث:**
- درجة التزام الجامعة على محاربة ظاهرة احتكار أعضاء هيئة التدريس لمقررات تدريسية بعينها.
- درجة التزام الجامعة بتحقيق العدالة في توزيع الأعباء البيداغوجية بين أعضاء هيئة التدريس.
- درجة التزام الجامعة بمحاربة المحسوبية في اختيار أعضاء اللجان البيداغوجية الدائمة.
- درجة التزام الجامعة في محاربة المجاملة في تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- درجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الأمانة العلمية في التوثيق العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- درجة التزام الجامعة في محاربة الاستغلال المادي لإمكانات الجامعة لأغراض شخصيه من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس.
- درجة التزام الجامعة في مراقبة الالتزام بالدوام الرسمي من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- درجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الدقة والموضوعية في تحكيم مختلف الأعمال البحثية.
- درجة التزام الجامعة في مراقبة أعمال فرق البحث العلمية.
- درجة التزام الجامعة في مراقبة سير العمل للتأكد من درجة مطابقته لما هو مقرر من قبل الجهة الوصية.
- درجة التزام الجامعة في التحقيق مع عضو هيئة التدريس إذا ما أخل بواجباته المهنية.
- درجة التزام الجامعة بإحالة عضو هيئة التدريس على لجان التأديب إذا صدر منه ما يخلق بأدبيات الوظيفة.

- درجة التزام الجامعة على إيقاف عضو هيئة التدريس إذا ما اقتضى الأمر ذلك بعد نتائج التحقيق.
- درجة التزام الجامعة بإيقاف استغلال القيادات الأكاديمية للعاملين معهم لخدمة مصالحهم الشخصية.
- درجة التزام الجامعة على محاربة إجبار الطلبة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس على شراء مؤلفاتهم العلمية.

#### المسجل حول هذا الاستبيان أنه يهدف إلى:

- توضيح هدف الدراسة من خلال الحصول على اجابات لتساؤلات الدراسة.
- جاءت أسئلة الاستبيان من النوع الذي يتطلب الإجابة بالإشارة على الاختيار المناسب.

#### 4-1 صدق الاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس مختلف متغيرات الدراسة، تم بصورة مبدئية عرضه على جملة من المحكمين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتوى الاستبيان، والتي تم الاستفادة منها في الإعداد النهائي لأسئلة الاستبيان.

5- منهج الدراسة: خلال هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية، ولأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو ظاهرة اجتماعية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، وذلك لتحديد وتشخيص أبعاد مشكلة البحث المتمثلة في الوقوف على واقع تطبيق الشفافية في تسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### 6- أساليب المعالجة:

من المفترض أنه بعد استكمال الإجابة على بيانات الاستبيان من قبل مفردات عينة الدراسة، أن تتم معالجة تلك البيانات احصائيا وكيفيا من خلال:

- تفرغها في جداول بسيطة ومركبة.
- استخراج النسب المئوية لتلك الاستجابات.
- التعليق عليها من خلال التحليل السوسيولوجي.

#### 7- عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

7-1 عرض نتائج المحور الثاني: المتعلقة الوقوف على درجة إدراك وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط لماهية مفهوم الشفافية من خلال زملائهم .

عرض النتائج السؤال رقم 1 افتراضيا المتعلق بدرجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر الأستاذ.

س1	ت	%
عال جدا	3	2.65
متوسط	40	35.39
ضعيف	70	61.94
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- المنظمة الجامعية بالأساس على اختلاف إداراتها لا تعمل ولا تكلف نفسها عناء تمكين الاستاذ خلال مرحلة تعيينه على الاطلاع على مجمل القوانين والتشريعات المنظمة لمهنته، ولا تعمل كذلك على اعلامه بمختلف المستجدات التي تقع فيها.
- أن تلك القوانين والتشريعات المنظمة لمهنة الأستاذ الجامعي غير كافية من حيث التأطير القانوني في تنظيم مهام الأستاذ الجامعي، الأمر الذي يجعله يتجاهلها لأنها لا تساعده على الفهم الصحيح لما له ولما عليه.
- أن تلك القوانين والتشريعات المنضمة لمهنته لا تحقق له الرضا الوظيفي ولا الأمان المهني على اعتبار أنها لا تأخذ طريقها للتجسيد وبالتالي لا غاية في الاطلاع عليها مادامت لا:
- تحقق له الحماية الكافية من انحراف معايير تقييم الأداء الوظيفي من قبل الإدارة المباشرة التي يتبع لها.
- لا تحد من الممارسات السلبية وغير العادلة التي تمارس في حقه في حالة عدم خضوعه لإملاءات مسؤوليه المباشرين.
- توفر له بيئة عمل صحية وسليمة والتي تساعده على تفجير مختلف طاقاته الفكرية والمعرفية.
- تحقق له الممارسة الجيدة في العمل.
- تحقق له المعاملة العادلة والموضوعية أمام بقية زملائه.
- تحقق له التحلي بالحياد من قبل مسؤوليه في تقييمه إزاء زملائه.
- تحقق له معاملة منصفة أمام زملائه بمعزل عن كل صور الانحياز لطرف على حسابه.

عرض النتائج السؤال رقم 4 افتراضيا المتعلق بدرجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالعلانية والافصاح عن نشاطاتهم العلمية التي يقومون بها ودعوة غيرهم للمساهمة معهم فيها من وجهة نظر الأستاذ.

س4	ت	%
عال جدا	-	-
متوسط	30	26.54
ضعيف	83	73.45
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- انتشار مبدأ الانانية في وسط عدد من أعضاء هيئة التدريس، والحرص على عدم تمكين غيرهم من التطور والتقدم المهني.
- ائثار مبدأ السرية في إعداد أوراق الجلسات العلمية على اختلافها بين عدد لا يستهان به من أعضاء هيئة التدريس، والمبدأ دائما خدمة أغراضها وتقييد نشاط الآخرين من زملائهم.
- انتشار المجاملة والمحسوبية في تمكن عدد من أعضاء هيئة التدريس لزملائهم في الانضمام والانتماء لمختلف مراكز البحث التي يرأسونها دون غيرهم.
- قلة وضوح أسس ومبادئ تمكين هؤلاء الأساتذة من قبل الإدارة العليا للجامعة دون غيرهم في الاستحواذ على كل المبادرات داخل الجامعة.
- ضعف تشجيع الإدارة العليا في الجامعة على محاربة مظاهر الفساد العلمي والاكاديمي الذي يمارس من قبل هؤلاء الثلة من الاساتذة لأمر في نفس يعقوب.
- ضعف تشجيع الإدارة العليا في الجامعة على تشجيع العمل الجماعي ولو من باب الالزام القانوني.

2-7 عرض نتائج المحور الثالث: المتعلقة بالوقوف على درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

عرض النتائج السؤال رقم 11 افتراضيا المتعلق بدرجة التزام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها لمنتسبيها من وجهة نظر الاساتذة.

س11	ت	%
عال جدا	-	-
متوسط	10	8.84
ضعيف	93	82.30
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة وتسيير المرفق العام بالعموم والجامعة بالخصوص غير ملزمة للمسؤولين على فعل ذلك.
- تورط عدد من المسؤولين على اختلاف انتماءاتهم الادارية في عديد من قضايا الفساد الإداري والبيداغوجي الأمر الذي يحول دون تعميم المعلومة أو تمكين الوصول إليها .  
الإمر الذي يجعل من:
- نشر المعلومة على اختلاف نوعها واهميتها غير مدرج في ثقافة المسؤول ما دامت تشكل عليه خطر بالنظر إلى تورطه أو تورط عدد من زملائه المقربين في عدد من قضايا الفساد.
- توثيق نتائج أعمال الإدارة والمحافظة عليها من العبث مسالة فيها نقاش.
- العمل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة ونشرها أمر لم يتم ولن يتم بالنظر إلى طرق التقييم التي يتم الاستناد إليها والتي هي في الغالب تخضع لإملاءات شخصية أو ولاءات ذاتية أو مناطقية أو فكرية في اضعف الحدود.
- العمل على توفير معلومات على آلية الرقابة والمحاسبة ونشرها ممارسة لا تكاد تذكر في الممارسة الإدارية الجامعية.
- العمل على نشر وإعلان أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري والبيداغوجي في الجامعة أمر غير محبب للنفوس على اعتبار ثقل الأسماء المتورطة .
- العمل على نشر نتائج المساءلة إن تمت لأعضاء المتورطين أمر يكاد يكون من المستحيلات السبع.
- العمل على محاربة كافة أشكال الفساد الإداري والبيداغوجي في الجامعة غير ممكن بالمرّة.
- العمل على إجراء المساءلة الإدارية للجميع من دون أي تمييز ضرب من المحال.

عرض النتائج السؤال رقم 20 افتراضيا المتعلق بدرجة التزام الجامعة بمحاربة كافة أنماط الفساد الإداري بداخلها وفي كل مستوياتها الإدارية من وجهة نظر الأستاذ.

س20	ت	%
عال جدا	-	-
متوسط	-	-
ضعيف	113	100
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- أنه لا يوجد أي التزام من القيادة العليا في الجامعة بتطبيق القوانين والأنظمة بشكل صارم على الجميع.
- هناك تهاون في تطبيق الأنظمة والقوانين في حالات معينة.
- ضعف الرقابة الإدارية على عدد من الإدارات وعدد من المسؤولين.
- غياب الشفافية من خلال عدم تمكين الأفراد من الاطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بالخصوص بمهام الإدارة العليا للجامعة.
- غياب المساءلة الإدارية وتطبيق العقوبات في حق الذين اساءوا استخدام السلطة الممنوحة لهم بقوة القانون.
- غياب النزاهة في تقييم سلوك الأفراد وأدائهم والتي من شأنها تحديد مكانهم سواء التصرف والسلوك والسيطرة عليها، لتحقيق أهداف ورسالة الجامعة، ولكي تكون أيضا محل ثقة الأفراد المنتمين لها والمجتمع ككل.
- غياب الموضوعية في ترشيح الأفراد للمكافآت والترقيات.
- غياب سياسة التشجيع على التبليغ على قضايا الفساد والمفسدين وتأمين الحماية للمبلغين.
- غياب سياسة التشهير بالأشخاص الذين أساءوا استغلال السلطة الممنوحة لهم أو قاموا بفعل غير قانوني أو اخلاقي.

3-7 عرض نتائج المحور الرابع: المتعلقة بالوقوف على درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية البيداغوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

عرض نتائج السؤال رقم 22 افتراضيا المتعلق بدرجة التزام الجامعة على محاربة ظاهرة احتكار أعضاء هيئة التدريس لمقررات تدريسية بعينها من وجهة أعضاء هيئة التدريس.

س22	ت	%
عال جدا	-	
متوسط	45	39.82
ضعيف	68	60.17
	<b>113</b>	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- غياب سياسة رشيدة من قبل الإدارة العليا في الجامعة في الاهتمام بهذا الجانب لما له من أهمية تنعكس على الجودة التعليمية.
- غض الطرف من قبل القيادة العليا على هذه الممارسة رغم معرفتها بمساوئها المدمرة على التحصيل النهائي للطلبة.
- اساءة استخدام السلطة من قبل عدد من رؤساء الأقسام مدعومين في ذلك من قوى داخلية عليا في الجامعة لتكريس هذه الممارسة إضرار بعدد من زملائهم الذين لا يتفوقون معهم في عدد من القضايا المهنية بل وحتى الشخصية.
- عدم سيادة ثقافة التخصص في عقلية عدد آخر من أعضاء هيئة التدريس وحب الظهور بمظهر المتمكن من كل ميدان دراسي.

عرض نتائج السؤال رقم 26 اقتراضيا المتعلق بدرجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الأمانة العلمية في التوثيق العلمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

س26	ت	%
عال جدا	-	
متوسط	10	8.84
ضعيف	103	91.15
	<b>113</b>	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- غياب إجراءات صارمة من قبل القيادة العليا في مكافحة مختلف أشكال الفساد الإداري بما فيه الفساد البيداغوجي.

- غياب التنسيق بينها وبين بقية الجامعات الوطنية في إجراء المزيد من الرقابة على مختلف ما ينشره أعضائها من أبحاث.
- غياب تصميم خطة في جميع الكليات تتضمن أساليب معالجة ظاهرة الفساد البيداغوجي.
- غياب تحديد جائزة علمية لأفضل البحوث التي تلتزم بأدبيات الأمانة العلمية.
- غياب هيئة علمية على مستوى كل كلية تكفل لها مهمة محاربة ظاهرة الفساد الأكاديمي.
- غياب مراكز ارشادية توجيهية تعمل على توعية أعضاء هيئة التدريس بخطورة الفساد البيداغوجي على مسيرتهم المهنية وعلى سمعة الجامعة.
- غياب آلية تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة.
- غياب ثقافة إحالة عضو هيئة التدريس المتورط في أعمال الفساد البيداغوجي.
- غياب ثقافة توقيف عضو هيئة التدريس عن مهامه مؤقتا حتى تتم تبرئته من أفعال الفساد البيداغوجي.
- غياب ثقافة إنهاء مهام عضو هيئة التدريس التي تتم ادانته بأفعال الفساد الإداري.

#### 8- نتائج الدراسة:

#### من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة يمكن القول أننا توصلنا إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى ممارسة الجامعة محل الدراسة لمبادئ الشفافية الإدارية في مختلف ممارساتها التنظيمية والمعرفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون ضعيفة من حيث:
- محاربة كافة أشكال الفساد الإداري والبيداغوجي.
- إتاحة الفرصة أمام الجميع بالخصوص أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- درجة خضوع مجمل الممارسات الإدارية والبيداغوجية للمحاسبة والمراقبة المستمرة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالخصوص.
- تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الجميع.
- وضع أنظمة واضحة وشفافة للجميع والابتعاد عن نظام الواسطة والمحسوبية.
- تمكين الكل بالخصوص أعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على مجمل المعلومات المتعلقة بالتسيير اليومي لأنشطة الجامعة.
- قيام الجامعة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتي بين مختلف أعضائها بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.
- إعطاء الحرية للجميع في إبداء الرأي حول مختلف القضايا التي تشغل بال القيادة العليا بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.

- ايجاد ميثاق أخلاقي شفاف وواضح في الممارسات الإدارية والبيداغوجيا.

#### 9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة:

- النزاهة التي تعد أحد مكونات الشفافية الإدارية والتي تعني الصدق والكفاءة والالتزام بالعمل المنوط بكل موظف داخل المنظمة بالكاد محققة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالنظر لمجمل التجاوزات التي تحدث أثناء عملية تقييم أداء عدد معتبر من أعضاء هيئة التدريس والتي من شأنها كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن تساهم في خلق نوع من التذمر المبطن الذي سرعان ما ينعكس سلبا في الميدان على جودة الأداء الذي يبديه عضو هيئة التدريس في مختلف المهام المنوطة به بالخصوص المهام التدريسية.
- الإفصاح الذي يعد أحد مكونات الشفافية الإدارية والذي يعني حق كل العاملين في الوصول إلى البيانات والاطلاع عليها بالكاد هي محققة بالنظر إلى التعميم الشديد الذي تمارسه القيادة العليا في الجامعة من حيث نشر وتعميم المعلومة الخاصة بوضع الجامعة من كل النواحي، الأمر الذي من شأنه حسب آراء أعضاء هيئة التدريس أن يساهم في تشكيل صورة ضبابية عن أهداف ورسالة الجامعة.
- المساءلة والتي تعد أيضا من مكونات الشفافية الإدارية والتي تعني خضوع الكل للحساب لغرض محاربة أو الحد من الفساد الإداري كذلك بالكاد محققة بالنظر الى التستر الشديد عن مجمل التجاوزات الممارسة من قبل الطاقم الإداري والبيداغوجي من قبل الكل، والتي من شأنها أن تقلل من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ورسالتها.

#### 10- المقترحات:

- من الضروري تفعيل مبدأ مساواة الجميع أمام القانون في الجامعة الجزائرية.
- من الضروري تفعيل مبدأ مشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرارات.
- من الضروري اعتماد الشفافية معيار أساسي في اختيار الكفاءات الإدارية والبيداغوجية في تولي المسؤوليات والاستمرار فيها وترقيتها إلى المناصب العليا.
- من الضروري تعزيز ثقة الجميع في نظام التقييم.
- من الضروري العمل على محاربة كل أشكال الفساد الإداري والبيداغوجي من خلال الإعلان عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد ومحاسبتهم.
- من الضروري تعزيز الوعي بأهمية الشفافية والتأكيد على أهميتها في تطوير وتحسين الأداء الخاص بعضو هيئة التدريس.

الغائمة

لقد اتضح من خلال المعالجة الفكرية لأبعاد الموضوع أن:

مفهوم الشفافية الإدارية حظي باهتمام متزايد من قبل المنظمات الإدارية بالعموم والمنظمات الجامعية بالخصوص، لما أصبح يمثل من أهمية في حياتها، إذ أصبح اليوم يعتبر من المعايير التي يقاس بها الاداء الوظيفي، الأمر الذي ألزم مختلف القيادات الإدارية الجامعية في كل ربوع العالم المتقدم بالخصوص على تحسين درجة ممارسته للانتقال بالأداء إلى المستوى الذي يرقى إلى طموحات الكل بداية بخريجي الجامعات إلى مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي تعد شريك أساسي وهام في حياة المنظمة الجامعية.

## قائمة المصادر و المراجع:

### قائمة المصادر والمراجع:

#### المصادر:

القران الكريم

المراجع:

القواميس:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، الانصاري، لسان العرب، بيروت، 2000.

2. اللحم محمد هادي وآخرون، قاموس عربي عربي، قاموس لغوي عام يتضمن المصطلحات العلمية والتقنية في الجيولوجيا والكيمياء والفيزياء والمعادن والكهرباء، دار الكتب، ب، ن، ب، ت.

#### الكتب:

3- أبو كريم فتحي، أبو بكر، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

4- أندرواس رامي، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحسين للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

5- التميمي مهدي، مهارات التعليم، دراسات في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز والمعرفة، الأردن، ط1، 2007.

6- الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.

7- الحكاك حسن، نظرية المنظمة، دار النشر والتوزيع، العراق، ط1، 1973.

8- الشاويش نجيب مصطفى، أساسيات إدارة الاعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل السلوكي)، ب، ن الأردن، ط1، 2010.

9- الشراوي أحمد، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.

10- الدوري زكرياء، أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.

11- الملحم إبراهيم بن علي، علماء الإدارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2008.

12- المراد حسن محمد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.

13- المؤقت فاطمة، وآخرون، مسألة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسات بقيمة ومنشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان للنشر والتوزيع، ب، ن، ط1، 2007.

14- الزغبى فايز، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، درا المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

15- اللوزي موسى، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.

- 16- بدوي عصام، حليم المنبري، إدارة في الميدان، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
- 17- بن الحبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 18- حجاجة علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر، ب، ن، ط1، 2016.
- 19- حسيب حديد، مزاحم قاسم الخياط، أهداف التعليم العالي، دار الكتب العلمية، الموصل، العراق، ب، ت.
- 20- ديسلر جاري، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 21- ديلو فضيل، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مخبر علم الاجتماع جامعة قسنطينة، الجزائر، 2016.
- 22- رفيق الطيب محمد، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف، تقنيات، التسيير والتنظيم والمنشآت، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، 1995.
- 23- سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012.
- 24- سيد مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الإسكندرية، 2000.
- 25- عبادة، مساءلات حول التنظير والممارسات، منشورات مخبر العمليات التربوي والسياق الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 26- عباس حيدر، فاروق، تخطيط المدن والقرى، ب، ن، ب، ت، ط1، 1994.
- 27- عبد الوهاب علي محمد، سعيد بن عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ب، ن، مصر، ط2، 1998.
- 28- علاء فرحان طالب، العامري علي، الحسين حميدي، استراتيجية محاربة الفساد الإداري المالي، مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 29- علي الراشد سعيد، الإدارة بالشفافية، دار المصرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 30- عليان عبد الله، وجرار أماني، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية الأسبوع العلمي الأردني الخامس تطور القدرة التنافسية في الأردن (الجودة/ الإنتاجية/ الشفافية والمساءلة)، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن، 1997.
- 31- فليح فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 32- فوزي دباس العبادي هاشم، يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 33- فوزي عادل حسن عبد المنعم، الإدارة العامة الإسكندرية: المنشآت والمعارف الإسكندرية، 1964.

- 34- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار النشر والتوزيع، القاهرة، ب، ن، ط1، 2003.
- 35 - محمد أبو النصر مدحت، إدارة متطلبات المجتمع المدني (دراسات في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والحوكمة)، دار النشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 36- محمد المصري أحمد، الإدارة والمدير العصري، دار المؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 37- معوض حسن، شلتوت حسن، التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة. ب، ت.
- 38- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، والمدارس الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية، مركز كتاب للنشر، مصر، ط1، 1999.
- 39- ناصر علي، الدليمي مخلف، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ب، ن، الأردن، ط1، 2009.
- 40- نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015.
- 41- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب.ت.
- 42- نيكي، هابيس إدارة الفريق، استراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
- الرسائل المذكرات:
- 43- الحشاش خالد سعيد برهم، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير منشورة، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 44- السبيعي فارس بن علوش بن بادي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الآمنة، الرياض، 2010.
- 45- الشلوي شباب عبد العالي سعود، الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري (دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، 2016.
- 46- العمودي أيوب، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية في الجزائر، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
- 47- العنزي رحيل بن رشود، أثر تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمنظمات العامة مع تطبيق على المملكة العربية السعودية، (رسالة دكتوراه منشورة) في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2012.
- 48- باقصب عمر بن عبد الله هدى، آلية التمكين الإداري، (رسالة ماجستير منشورة) في الإدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018.

## قائمة المصادر و المراجع:

- 49- بر عبودي يسمينه، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر: دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (رسالة ماجستير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 50- بوضرسة زهير، التنظيم الحديث للمؤسسة، مطبوعة جامعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.
- 51- حبالى كريمة، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال المؤسسة سوناطراك (دراسة ميدانية بمؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم 1 ببطيوية)، (رسالة ماجستير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2016/2015.
- 52- حفوف فتيحة، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية، من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في الجامعات، (رسالة ماجستير منشورة)، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008/2007.
- 53- حفيظي سليمة، التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة، (رسالة ماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.
- 54- خضر السالم حمدان، مستويات مصداقية الصحافة في إطار النموذج البنائي للمصداقية، (رسالة ماجستير منشورة) كلية الاعلام، جامعة خضير عباس ضاري الموسوي، ب، ن، ب، ت.
- 55- درّه عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، (رسالة ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2009.
- 56- رمزي فهد عبد الرحمان مسفر، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، من وجهة نظر المديرين والمشرفين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية. ب، ت.
- 57- طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية دراسة حالة: خزينة ولاية تلمسان، (رسالة ماجستير) كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تخصص المنظمة التدقيق واستراتيجية اتخاذ القرار، ب، ت.
- 58- عطا العلول عبد المنعم، دور الإفصاح المحاسبي في دعم نظام الرقابة والمساءلة في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، رسالة (ماجستير منشورة)، فلسطين، ب، ت.
- 59- عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، (رسالة ماجستير منشورة)، ب، ن، 2015/2014.

- 60- عمایرة عدنان، الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسین للعاملین في مديرياتهم، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 61- ماهر هاشم عمار طارق، الرقابة الداخلية وأثرها في تعزيز الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2005.
- 62- محمد حرب نعيمة، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، إدارة الاعمال، كلية التجارة إسلامية، فلسطين، 2011.
- مصطفى حسن، العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية، 1996.
- 63- نمر نوال، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- المجالات:**
- 64- أسيل، هادي محمود، مقال: "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 71، 2008.
- 65- خضر أبو شقرا روان، كايد محمد سلامة، علي محمد جبران، مقال: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد رقم 45، العدد الأول، 2018.
- 66- زروالة رفيق، مقال: "الهيكل التنظيمية للمؤسسة الجامعية، دراسة تحليلية الجزائر نموذجاً"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.
- 67- الشهري بن عوض عبد الله، مقال: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية"، المجلة التربوية، العدد 54، 2018.
- 68- فلاق محمد، مقال: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري (تجارب دولية)، مجلة الردة الاقتصادية الاعمال، العدد الأول، 2015.
- 69- عزي الأخضر، مداخلة: " دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

## قائمة المصادر و المراجع:

- 70- . كيلاني صونيا، "محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة"، سنة ثانية، LMD2. ب، ن، ب، ت.
- 71- الركب عبد الله، التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حوليات جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1986.
- المراسيم والقوانين:
- 72- المرسوم رقم 131/88/ المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408 الموافق ل 4 يوليو سنة 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 27، سنة الخامسة والعشرون.
- 73- المرسوم التنفيذي رقم 190/16 المؤرخ في 25 رمضان عام 1437 الموافق ل 30 يونيو سنة 2016 المحدد لكيفيات الاطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، العدد 41 الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- قوانين:
- 74- قانون رقم 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير سنة 2006، وزارة العدل، الطبعة الأولى، 2006.
- 75- قانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب بعام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية، العدد 37، السنة الثامنة والاربعون، الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية.
- 76- قانون رقم 07/12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 21 فبراير سنة 2012 المتعلق بالولاية.
- المواقع الالكترونية:
- 77- الحسنات يسرى، (واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها)، إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، 2013، <https://scorworks.uabu.ac>, 2020/05/26.
- 79- السيد الكردي أحمد، (بحث في الإدارة على المكشوف)، موسوعة الإسلام والتنمية، 20/12/2010، [kananaonline.com](http://kananaonline.com)
- 80- شتوح هشام، (التسيير والميسر)، منتديات الجامعة والبحث العلمي الحوار الأكاديمي، [Djelfa.infowww;2020/02/04](http://Djelfa.infowww;2020/02/04)، 19:46
- 81- عبد الرقيب فاصل محمد فاطمة، (أخلاقيات العمل)، الفصل الأول، شبكة الألوكة، قسم الكتب، 2018، [www.alukah.net](http://www.alukah.net) ، ب، ت.
- 80- محمد عثمان آدم أحمد، (دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة والاقتصاديات المكتبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 01/03/2018، <https://www.neelw.a.co>

ساعة 13:36 ، copyrights2010-2020@ .alamary.com معجم عربي عربي-82  
،23/01/2020

-المراجع الأجنبية:

- 83- Longman business **English dictionary** Pearson Education limited.  
.England, 2009
- 84- kajrsemaker, Erik, et al, **the oxford handbook of participation in . organizations: Employee share ownership**, oxford university press, New York,  
.Edition, 2010
- 85- sarnin .**psychologie du travail et des organisations**.1 er Edition. Paris : de .  
Boeck & larcier.2007
- 86- Wilkinson, et al, **the oxford handbook of participation in organization: . conceptualizing employee participation in organizations**, oxford university  
.press, New York, edition, 2010

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

استمارة بحث حول موضوع:

الشفافية في التسيير الإداري في المنظمة الجامعية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جامعة عمار ثليجي بالأغواط انموذجا

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص علم الاجتماع

التنظيم والعمل.

أستاذة (ة) الفاضلة (ة)

نرجو منكم فضلا تقديم المساعدة لنا لإنجاز متطلبات المذكورة من الناحية الميدانية، من خلال التكرم على الإجابة على مختلف محاور الاستمارة.

كل ما تدلون به من معطيات ستبقى رهن السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

ملخص الدراسة: تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الشفافية في التسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

إشراف الدكتور: جوزة عبدالله.

إعداد الطالبة: صي أم الخير

الموسم الجامعي: 2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- السن:
- الجنس: ذكر  انثى
- المؤهل العلمي: ماجستير  دكتوراه
- الدرجة العلمية: أستاذ مساعد (ب)  أستاذ مساعد (أ)  أستاذ محاضر (ب)  أستاذ محاضر (أ)  أستاذ التعليم العالي
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  6 إلى 10 سنوات  11 إلى 15 سنة  16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- لتخصص الوظيفي: .....

**المحور الثاني:** درجة إدراك وممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثليجي بالأغواط لماهية مفهوم الشفافية من خلال زملائهم.

1- كيف تجد درجة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأهمية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

2- كيف تجد درجة أمانة واستقامة أعضاء هيئة التدريس في القيام بمختلف واجباتهم المهنية الإدارية منها أو البيداغوجيا من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

3- كيف تجد درجة ممارسة أعضاء هيئة للمحاسبة والمراقبة الذاتية المستمرة على أعمالهم من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

4- كيف تجد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالعلانية والافصاح عن نشاطاتهم العلمية التي يقومون بها ودعوة غيرهم للمساهمة معهم فيها من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

5- كيف تجد درجة تبني أعضاء هيئة التدريس للاتصال والتواصل فيما بينهم يسهم في خلق حيوية وديناميكية بينهم من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

6- كيف تجد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواصل الحقيقي بالخصوص مع الطلبة من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى سماع مقترحاتهم والعمل الجاد معهم على تحقيقها من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

7- كيف تجد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية أمام زملائهم لتمكينهم من التقدم الوظيفي من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

8- كيف تجد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس على احترام القوانين واللوائح التنظيمية على اختلاف مناصبهم ونفوذهم والعمل على تمكين القرارات والقوانين وتعزيز تقديمها من وجهة نظرك؟

عالي  متوسطة  متدنية

9- كيف تجد التزام أعضاء هيئة التدريس على عدم الحصول على مزايا غير مبررة من داخل أو خارج الوسط الجامعي والتي من شأنها أن تؤثر على اتخاذهم للقرارات الفردية أو الجماعية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

10- كيف تجد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في المساهمة في صناعة واتخاذ القرار للحد من انتشار الفساد على اختلاف أشكاله ومستوياته داخل الوسط الجامعي من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  متدنية

**الخور الثالث:** درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

11- كيف تجد درجة التزام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بما لمتسيبها بالدرجة الأولى من وجهة نظرك؟

عالية  رلطة  لدنية

12- كيف تجد درجة قيام الجامعة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بما وتمكين المحتاج إليها في الوقت المناسب من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

13- كيف تجد درجة إتاحة الجامعة الفرصة للمتسيين بداخلها على اختلافهم على الاطلاع على المعلومات والإجراءات

الإدارية والمالية المختلفة ما دامت ممكنة في الوقت والمكان المناسبين من وجهة نظرك؟

عالية  لوسطة  لدنية

14- كيف تجد درجة التزام الجامعة بتقديم توضيحات حول مجمل القرارات التي تتخذها من حين لآخر من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

15- كيف تجد درجة التزام الجامعة على اشراك متسيبها على اختلافهم عند اتخاذ مختلف القرارات التي تخصهم من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

16- كيف تجد درجة التزام وسماع الجامعة لمختلف متسيبها في مرجعتها في مختلف القرارات التي تقوم باتخاذها من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

17- كيف تجد درجة التزام الجامعة بمراعاة المصلحة العامة عند اتخاذ مختلف القرارات من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  تدنية

18- كيف تجد درجة التزام الجامعة بضمان تطبيق مبدأ المسائلة لجميع العاملين بداخلها بموضوعية ونزاهة من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  نية

19- كيف تجد درجة التزام الجامعة بتوفير الحماية الكافية للأفراد الذين يساهمون في الكشف عن قضايا الفساد بداخلها من

وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

20- كيف تجد درجة التزام الجامعة بمحاربة كافة أنماط الفساد الإداري بداخلها وفي كل مستوياتها الإدارية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدنية

21- كيف تجد درجة التزام الجامعة على الإعلان على أسماء المتورطين في قضايا الفساد بداخلها من وجهة نظرك؟

عالية  لوسطة  لدنية

**الخور الرابع:** درجة ممارسة الجامعة لمبادئ الشفافية البيداغوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

22- كيف تجد درجة التزام الجامعة على محاربة ظاهرة احتكار أعضاء هيئة التدريس لمقررات تدريسية بعينها من وجهة نظرك؟

عالية  ووسطة  نية

23- كيف تجد درجة التزام الجامعة بتحقيق العدالة في توزيع الأعباء البيداغوجية بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لتدنية

24- كيف تجد درجة التزام الجامعة بمحاربة المحسوبية في اختيار أعضاء اللجان البيداغوجية الدائمة من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

25- كيف تجد درجة التزام الجامعة في محاربة المجاملة في تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

26- كيف تجد درجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الأمانة العلمية في التوثيق العلمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

27- كيف تجد درجة التزام الجامعة في محاربة الاستغلال المادي لإمكانات الجامعة لأغراض شخصية من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

28- كيف تجد درجة التزام الجامعة في محاربة ضعف الدقة والموضوعية في تحكيم مختلف الأعمال البحثية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

29- كيف تجد درجة التزام الجامعة في مراقبة أعمال فرق البحث العلمية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

30- كيف تجد درجة التزام الجامعة في مراقبة سير العمل للتأكد من درجة مطابقته لما هو مقرر من قبل الجهة الوصية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

31- كيف تجد درجة التزام الجامعة في التحقيق مع عضو هيئة التدريس إذا ما أخل بواجباته المهنية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

32- كيف تجد درجة التزام الجامعة بإحالة عضو هيئة التدريس على لجان التأديب إذا صدر منه ما يخلق بأدبيات الوظيفية من وجهة نظرك؟ .

عالية  متوسطة  لدية

33- كيف تجد درجة التزام الجامعة على إيقاف عضو هيئة التدريس إذا ما اقتضى الأمر ذلك بعد نتائج التحقيق من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

34- كيف تجد درجة التزام الجامعة بإيقاف استغلال القيادات الأكاديمية للعاملين معهم لخدمة مصالحهم الشخصية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

35- كيف تجد درجة التزام الجامعة على محاربة اجبار الطلبة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس على شراء مؤلفاتهم العلمية من وجهة نظرك؟

عالية  متوسطة  لدية

مسبقا

التعاون

على

شكرا

لمحة موجزة عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط:

ملحق رقم 2

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم

86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

● هندسة ميكانيكية

● هندسة مدنية

● هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-

05-1997 ليضمن تكويننا في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطوفونيا والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في:

25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

● كلية العلوم والتكنولوجيا

● كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

● كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة

الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمقراطية، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة

ليسانس "ل م د" مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي،

علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم

نظام "ل م د" فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج ليسانس وماستر ووصل عدد مشاريع التكوين في مرحلة

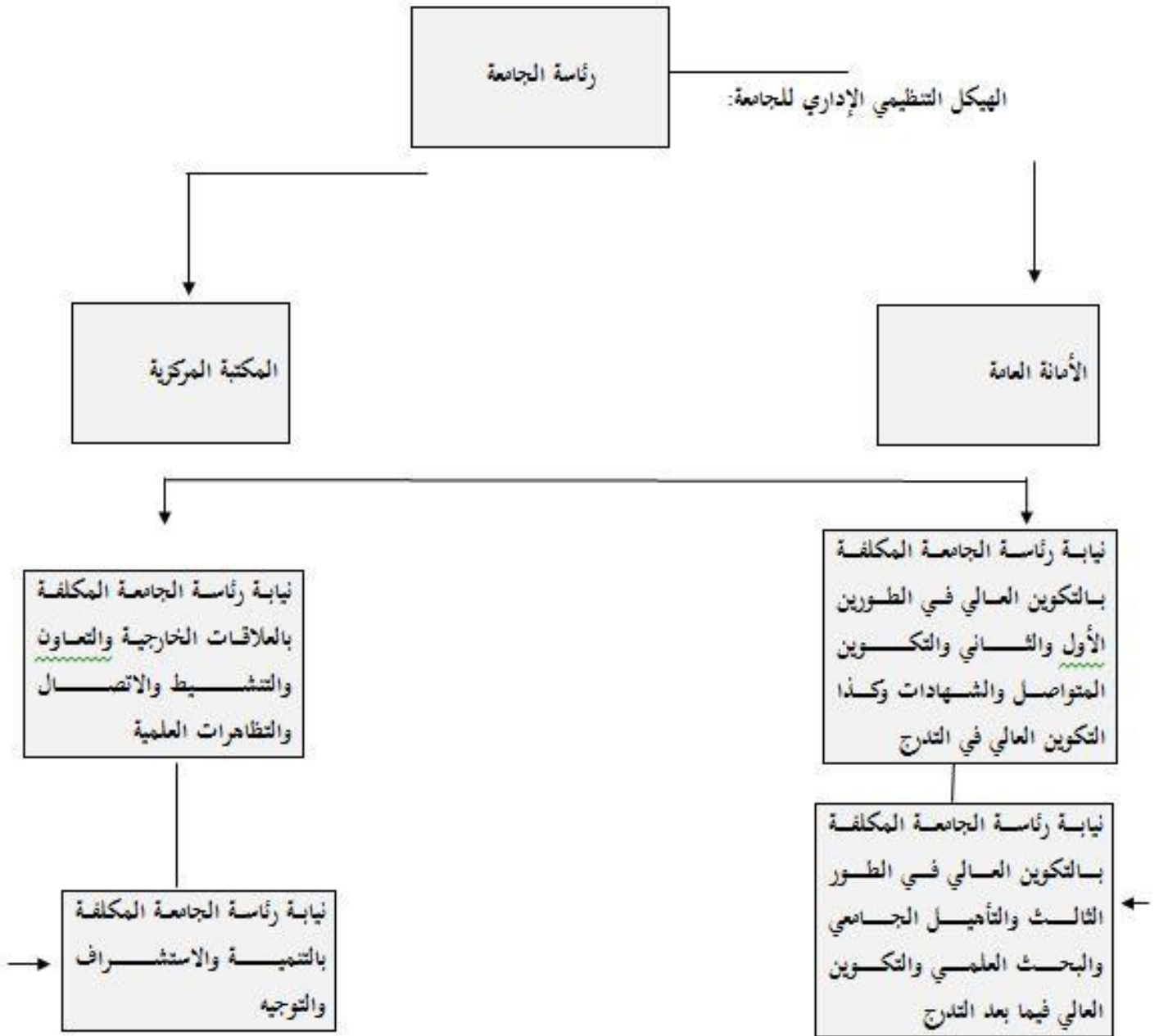
الدكتوراه في النظام القديم 363 و286 مشروع في نظام "ل.م.د"

استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل بذلك

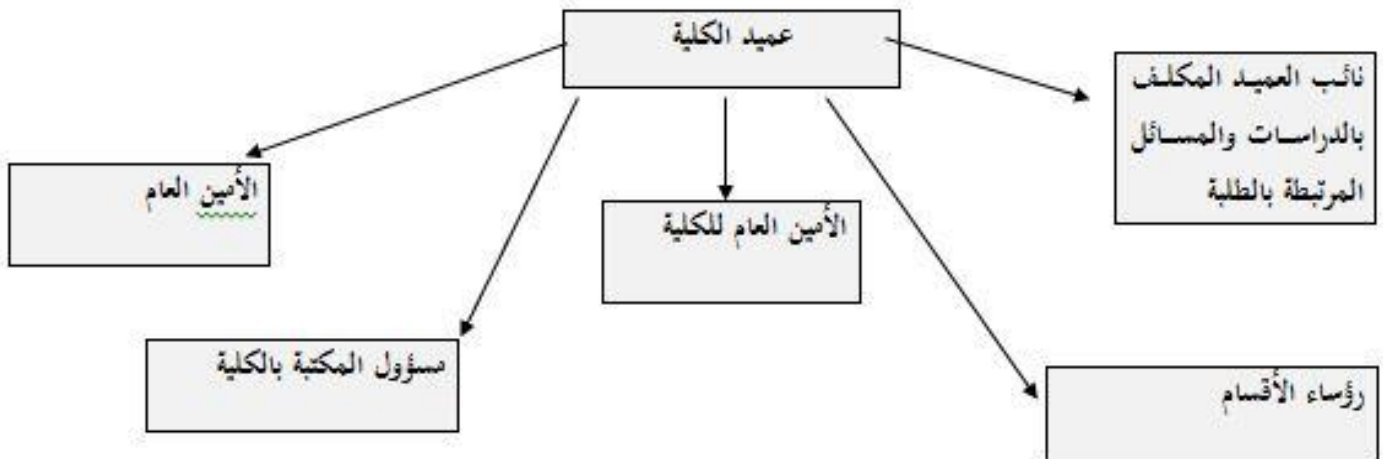
عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد

البيداغوجية 24153 مقعد.



الهيكل التنظيمي الإداري للكلية.



## الهيكل التنظيمي البيداغوجي للجامعة:



الكليات والمعاهد التابعة لجامعة عمار تليجي بالأغواط:

ملحق رقم(3)

1- كلية التكنولوجيا:

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما كلية العلوم و كلية التكنولوجيا. وتقدم تكوينا في الليسانس ,الماستر و الدكتوراه

الأقسام:

- 1- قسم جذع مشترك للعلوم و التكنولوجيا  
2- قسم الهندسة الميكانيكية  
قسم هندسة الطرائق  
قسم الإلكترونيك  
قسم الإلكترونيك  
قسم الإلكترونيك

عروض التكوين ليسانس بكلية التكنولوجيا:

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	تكرير و بتروكيمياء
	نظافة و امن صناعي
الهندسة الميكانيكية	محروقات
	إنشاء ميكانيكي
	طاقوية
	هندسة المواد
الإلكترونيك	إلكترونيك
	اتصالات سلكية و لا سلكية
الإلكترونيك	كهر وتقني
	كهر وميكانيك
	آلية

التكوين في الماستر:

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق للمواد
	هندسة كيميائية
	هندسة صيدلانية
	هندسة الغاز الطبيعي
	هندسة ببتروكيمياوية
	هندسة الطرائق للبيئة
الهندسة الميكانيكية	انشاء ميكانيكي
	طاقوية
	هندسة المواد
	صناعة ميكانيكية وتقنيات الانتاج
الإلكترونيك	صيانة صناعية
	آلية وإعلام الي صناعي
الإلكترونيك	إلكترونيك الأنظمة المنظمة
	أداتية
	ميكرو والإلكترونيك
	طاقات متجددة في الكهر وتقني
الإلكترونيك	شبكات واتصالات
	كهر وميكانيك
	آلية وأنظمة

تحكم كهربائي

كهروتقني صناعي

ماكينات كهربائية

شبكات كهربائية

### دكتوراه العلوم:

التخصص	القسم
هندسة كهربائية	الالكترونيك
	الالكتروتقني
هندسة ميكانيكية	هندسة ميكانيكية
كيمياء	هندسة الطرائق
	<b>دكتوراه ل.م.د:</b>
	الاشارات والأنظمة الالكترونية /الالكترونيك
	التحليل والتحكم في أنظمة الطاقة والشبكات الكهربائية
	الالكتروتقني
	الالكترونيك/ الاشارات الأنظمة الالكترونية
	الكيمياء
	الهندسة الكهربائية
	الهندسة الميكانيكية
	هندسة الأنظمة الكهربائية
	هندسة الطرائق

### احصائيات:

#### الطلبة:

ليسانس: 1847 السنة الأولى ليسانس علوم التقنية: 799 السنة الثانية ليسانس علوم التقنية: 546  
السنة الثالثة ليسانس: الالكترونيك: 97 الالكتروتقني: 146 هندسة الطرائق: 180 هندسة الميكانيكية: 79  
ماستر: 972

الالكترونيك: 245 السنة الأولى /118 السنة الثانية 127 الكتر وتقني 208 السنة الأولى /106 السنة الثانية 102  
هندسة ميكانيكية: 238 السنة الأولى /139 السنة الثانية 99 هندسة ال طرائق 281 سنة أولى /176 السنة الثانية 105  
دكتوراه: 270 (DLMD114/DS156)

عدد الطلبة الكلي: 3089

الأساتذة: أستاذ: 29 أستاذ محاضر قسم أ: 32 أستاذ محاضر قسم ب: 46 أستاذ مساعد قسم أ: 89 أستاذ مساعد قسم ب: 17  
عدد الأساتذة الكلي: 213

### 2-كلية العلوم:

تم إنشاء كلية العلوم بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010

يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

ولقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم والهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011، إلى كليتين، كلية العلوم وكلية التكنولوجيا.

### الأقسام:

1-قسم علوم المادة 2-قسم الرياضيات 3-قسم الإعلام الآلي 4-قسم البيولوجيا 5-قسم العلوم الفلاحية

### عروض تكوين الليسانس بكلية العلوم:

رقم قرار	التخصص	الفرع	الميدان
809	Chimie Fondamentale	Chimie	Sciences de la Matière
du 05/08/2015	الكيمياء الأساسية	كيمياء	علوم المادة D 02
96	Physique des Matériaux	Physique	
du 20/06/2007	فيزياء المواد	فيزياء	
809	Physique des Rayonnements		
du 05/08/2015	فيزياء الأشعة		
765	Biochimie	Sciences	Sciences de la

Nature et de la Vie علوم الطبيعة والحياة D 04	Biologiques علوم بيولوجية	بجيوكيميا	du 05/08/2015
		Ecologie et Environnement علم البيئة والمحيط	765 du 05/08/2015
		Microbiologie علم الأحياء الدقيقة	765 du 05/08/2015
	Sciences Agronomiques علوم فلاحية	Production Végétale إنتاج نباتي	765 du 05/08/2015
	Sciences Alimentaires علوم التغذية	Technologie Agroalimentaire et Contrôle de Qualité تكنولوجيا الأغذية ومراقبة النوعية	du 752 26/08/2018
Mathématiques et Informatique رياضيات وإعلام آلي D 03	Mathématiques رياضيات	Mathématiques رياضيات	96 du 20/06/2007
	Informatique إعلام آلي	Systèmes Informatiques نظم معلوماتية	575 du 05/08/2015

عروض التكوين الماستر بكلية العلوم:

الميدان	الفرع	التخصص	قرار رقم
Sciences de la Matière علوم المادة  D 02	Chimie كيمياء	Chimie Organique كيمياء عضوية	du 09/08/2016 1272
		Chimie Inorganiques كيمياء لا عضوية	du 09/08/2016 1272
		Physique des Matériaux فيزياء المواد	du 09/08/2016 1272
	Physique فيزياء	Physique Appliquée فيزياء تطبيقية	du 09/08/2016 1272
		Physique Médicale فيزياء طبية	du 09/08/2016 1272
		Parasitologie علم الطفيليات	du 09/08/2016 1152
		Microbiologie Appliquée مكروبيولوجيا تطبيقية	du 09/08/2016 1152
Sciences de la Nature et de la Vie علوم الطبيعة والحياة D 04	Ecologie et Environnement بيئة ومحيط	Biochimie Appliquée بيو كيمياء تطبيقية	du 09/08/2016 1152
		Ecologie Végétale et Environnement علم البيئة النباتي والمحيط	du 09/08/2016 1152
	Sciences Agronomiques علوم فلاحية	Protection des Végétaux حماية النباتات	du 09/08/2016 1152
		Amélioration des Plantes تحسين النباتات	du 09/08/2016 1152
		Agroalimentaire et	du 09/08/2016 1152

	Alimentaires	Contrôle de Qualité		
	علوم الغذاء	الغذاء ومراقبة النوعية		
Mathématiques et Informatique رياضيات وإعلام آلي D 03	Mathématiques	Analyse Mathématique	du 07/10/2010 318	
	رياضيات	تحليل رياضي		
	Informatique إعلام آلي	Réseaux, Systèmes et Applications Réparties	الشبكات والأنظمة والتطبيقات الموزعة	du 09/08/2016 1290
		Systèmes d'Information et de Décision		du 09/08/2016 1290
		أنظمة الإعلام واتخاذ القرار		

عروض التكوين دكتوراه "ل م د" بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Physico-chimie des Matériaux
	Physique	Physique des Matériaux
Mathématiques et Informatique	Informatique	Systèmes de transport intelligent
	Mathématiques	Analyse Fonctionnelle numérique
Sciences de la Nature et de la vie	Sciences Biologiques	Biochimie Appliquée

عروض التكوين دكتوراه العلوم بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Chimie
	Physique	Physique
Mathématiques et Informatique	Informatique	Informatique
Sciences de la Nature et de la vie	Biologie	Biologie

احصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين: ليسانس: 2291 ماستر: 903 دكتوراه: 180 عدد الطلبة الكلي: 3374  
 الأساتذة: أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ: 26 أستاذ محاضر قسم ب: 32 أستاذ مساعد قسم أ: 74 أستاذ مساعد قسم ب: 17 عدد  
 الأساتذة الكلي: 166

### 3-كلية الطب

أنشأت كلية الطب بجامعة عمار تليجي بالأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط، لتصبح آنذاك سابع كلية على مستوى جامعة عمار تليجي بالأغواط.

انطلقت الدراسة بها في السنة الدراسية 2014/2015 لتسجيل أول دفعة ضمت 79 مسجلا جديدا في فرع دكتور في الطب من ولايات الأغواط والجلفة وغرداية.

تضم كلية الطب حاليا قسم واحد هو قسم الطب بمقتضى القرار رقم 1151 المؤرخ في 10/11/2015 المتضمن إنشاء القسم المكون لكلية الطب لدى جامعة الأغواط وتوفر الكلية التدريس في فرع دكتور في الطب وفقا لنمط التكوين الكلاسيكي. وفي سنة 2016 وبمناسبة الذكرى الثلاثين لإنشاء المؤسسة الجامعية بالأغواط أصدر بريد الجزائر طابعا بريديا يحمل اسم كلية الطب لدى جامعة الأغواط عنوانا لأهمية هذا الصرح العلمي.

الأقسام:

#### 1- قسم الطب

التكوينات في كلية الطب: في التدرج: دكتور في الطب 07 سنوات من الدراسة دورة ما قبل كلينيك سنوات الأولى والثانية والثالثة طب كل سنة تضم دورتين دورة جوان العادية والدورة الاستدراكية في سبتمبر. كل مقياس يشمل: -مرحلة المستشفى: كل صباح في المستشفى المعتمدة من قبل CP التدريس النظري بعد الظهر كلينيك (السنة الرابعة والخامسة والسادسة من الطب - الدورات عبارة عن محاضرات. التدريب التطبيقي في مختلف مصالح CHU

إحصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة: 2019/2020  
عدد الطلبة الكلي: 462 السنة الأولى: 146 السنة ثانيا: 106 السنة الثالثة: 70 السنة الرابعة: 67 السنة الخامسة: 44 السنة السادسة: 26

الأساتذة:

الأساتذة حسب الأسلاك والرتب: أساتذة استشفائيون جامعيون أساتذ استشفائي جامعي: 01 أستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم أ: 02 أستاذ مساعد استشفائي جامعي: 27 أساتذة باحثون. أستاذ محاضر قسم ب: 02 عدد الأساتذة الكلي: 32

#### 4-كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

تم إنشاء الكلية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط

الأقسام:

#### 1 - قسم الهندسة المدنية 2-قسم الهندسة المعمارية

عروض التكوين ليسانس الهندسة معمارية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الفرع	التخصص
Sciences et Technologies علوم وتكنولوجيا (012)	Architecture et Urbanisme هندسة معمارية وتعمير	Architecture هندسة معمارية
عروض التكوين ليسانس هندسة مدنية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:		
الميدان	الفرع	التخصص
علوم وتكنولوجيا		هندسة مدنية (أ)
		طبوغرافيا (م)
		أشغال عمومية (أ)
		ري (أ)

عروض التكوين ماستر هندسة معمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص (أ: أكاديمي)، (م: مهني)
هندسة معمارية، عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	هندسة معمارية وبيئة (أ)
		هندسة معمارية وعمليات عمرانية
		هندسة معمارية وتراث.

عروض التكوين ماستر هندسة مدنية:

الميدان	الشعبة	التخصص (أ: أكاديمي)، (م: مهني)
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	مواد الهندسة المدنية (أ)
		هياكل (أ)
	طرق ومنشآت فنية ري	طرق ومنشآت فنية (أ)
		موارد مائية (أ)

عروض التكوين دكتوراه بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	مواد وتحليل الهياكل
		المواد والتربة
	ري	ري/الموارد المائية

احصائيات:

قسم الهندسة المدنية:

الطلبة:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع
ليسانس	علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	ثالثة	06	24	30
		ري	ثالثة	03	09	12
		أشغال عمومية	ثالثة	01	09	10
المجموع						
ماستر	علوم وتكنولوجيا	هياكل	أولى	10	15	25
			ثانية	11	09	20
		موارد مائية	أولى	03	05	08
	علوم وتكنولوجيا	طرق ومنشآت فنية	ثانية	08	10	18
			أولى	01	15	16
			ثانية	02	07	09
		مواد الهندسة المدنية	أولى	05	09	14
			ثانية	10	09	18
			أولى	10	09	18
المجموع						
					أولى	63
					ثانية	65

قسم الهندسة المعمارية:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع
ليسانس	هندسة معمارية عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	05	04	09
			ثانية	09	04	13
			ثانية	14	04	18
المجموع						
ماستر	هندسة معمارية عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	16	23	39
			ثانية	50	39	89
			المجموع		122	

الأساتذة:

أستاذ: 13 أستاذ محاضر قسم أ: 10 أستاذ محاضر قسم ب: 05 أستاذ مساعد قسم أ: 47 أستاذ مساعد قسم ب: 11 عدد الأساتذة الكلي: 86

5- كلية الآداب واللغات:

أنشئت كلية الآداب واللغات بموجب 25، كما انشئت الأقسام المكونة للكلية بمقتضى القرار الوزاري رقم 543 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 المتمم بالقرار الوزاري رقم 1204 المؤرخ في 14 جويلية 2019 وتقدم تكوينا في الليسانس والماستر والدكتوراه.

الأقسام:

1 - قسم اللغة والأدب العربي 2- قسم الفرنسية 3- قسم الإنجليزية قسم الإسبانية وفي إطار العمل بنظام ل.م.د، تم ترسيم ميدانين للتكوين في الكلية، هما: ميدان اللغة والأدب عربي ميدان الآداب واللغات الأجنبية عروض التكوين ليسانس:

الأقسام	التخصصات
الأدب واللغة العربية	أدب عربي
	لسانيات عامة
الأدب واللغة الإنجليزية	اللغة الإنجليزية
الأدب واللغة الفرنسية	اللغة الفرنسية
الأدب واللغة الإسبانية	اللغة الإسبانية

عروض التكوين ماستر:

الأقسام	التخصصات
الأدب واللغة العربية	أدب عربي قديم
	أدب عربي حديث ومعاصر
	تعليمية اللغة
	لسانيات عربية
الأدب واللغة الإنجليزية	أدب وحضارة
الأدب واللغة الفرنسية	تعليمية اللغات الأجنبية
	علوم اللغة
	أدب وحضارة
الأدب واللغة الإسبانية	أدب وحضارة

عروض التكوين فيما بعد التدرج:

دكتوراه علوم:  
الميدان: لغة وأدب عربي

التخصصات	الشعبة	السنة
الشعرية وتحليل الخطاب الأدبي	دراسات أدبية	2015/2016
تعليمية النحو	دراسات لغوية	2016/2017
تحليل الخطاب الأدبي على ضوء المناهج النقدية المعاصرة	دراسات أدبية	2016/2017
البلاغة العربية والنظريات المعاصرة	دراسات لغوية	2016/2017
مواضيع تلقي المختارات الشعرية على ضوء النقد القديم والمعاصر	دراسات أدبية	2017/2018
تعليمية اللغة العربية للناطقين بغيرها	دراسات لغوية	2017/2018
البلاغة والنقد	دراسات لغوية	2017/2018
أدب عربي حديث ومعاصر / أدب جزائري حديث ومعاصر / خطاب أدبي قديم وحديث	دراسات الأدبية	2019/2018
اللسانيات العربية / تعليمية العربية وآدابها / البلاغة بين القديم والحديث	دراسات لغوية	2019/2018
نقد قديم / أدب عربي قديم / أدب أندلسي ودراسات شرقية	دراسات النقدية	2019/2018
أدب حديث ومعاصر / أدب عالمي ومقارن / أدب جزائري مكتوب باللغة الفرنسية	دراسات أدبية	2020/2019
لسانيات عربية / البلاغة العربية بين القديم والحديث / تعليمية اللغة العربية	دراسات لغوية	2020/2019

الميدان: أدب ولغات أجنبية

التخصصات	الشعبة	السنة
British/Commonwealth Studies	لغة إنجليزية	2017/2018
التعليمية / لغة وثقافة / Didactique Langue et Culture / أدب Littérature	Didactique Des Langues Etrangères	2020/2019

احصائيات:

الطلبة:

ليسانس: 1790 طالب      ماستر: 1025 طالب      دكتوراه: دكتوراه علوم 127 طالب -دكتوراه ل م  
د 62 طالب  
عدد الطلبة الكلي: 3004 طالب

## الأساتذة:

أستاذ: 20 أستاذ محاضر قسم أ: 19 أستاذ محاضر قسم ب: 11 أستاذ مساعد قسم أ: 41 أستاذ مساعد قسم ب: 17 عدد الأساتذة الكلي: 108

## 6- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة كلية فنية انبثقت عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقاً، تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي تعرفها الجامعة. تعمل الكلية في إطار نظام ل.م.د: L.M.D في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## الأقسام:

1 - قسم الجذع المشترك علوم إنسانية قسم العلوم الإسلامية قسم العلوم الإنسانية قسم الإعلام والاتصال قسم التاريخ

## عروض التكوين:

ليسانس علوم إنسانية: تاريخ عام إعلام واتصال ماستر علوم إنسانية تاريخ المغرب العربي الحديث والمعاصر تاريخ الحضارات القديمة اتصال وعلاقات عامة ليسانس علوم إسلامية فقه وأصوله ماستر علوم إسلامية: فقه وأصوله دراسات قرآنية

## احصائيات:

الكلية بالأرقام: العدد الإجمالي للطلبة موزعين كالتالي: 3915 ليسانس: 2604 ماستر: 1311 دكتوراه: 21

العدد الإجمالي للعمال موزعين كالتالي: 40

أولاً من حيث توزيع المهام:

عدد مستخدمي التصميم والبحث: 21 عدد مستخدمي التطبيق: 05 عدد مستخدمي التحكم: 05 عدد مستخدمي التنفيذ: 09 ثانياً من حيث طبيعة علاقة العمل:

عدد العمال الدائمين: 33 عدد العمال المتعاقدين: 07 العدد الإجمالي للأساتذة: 51

مجموع أساتذة التعليم العالي: 02

مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "أ": 14 مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "ب": 04 مجموع الأساتذة المساعدين قسم "أ": 24 مجموع الأساتذة المساعدين قسم "ب": 07

## 7- كلية العلوم الاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2016 / 2017 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16\_72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقاً وكذا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ استحداثها سنة 2010. وتعمل كلية العلوم الاجتماعية على ضمان التكوين بما تحتويه من الأقسام العلمية التابعة لها وهذا بما يتماشى وجودة التعليم وعلى كافة المستويات، الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

## الأقسام:

1- قسم الجذع المشترك علوم اجتماعية 2- قسم علم الاجتماع والديمغرافيا 3- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

4- قسم الفلسفة

بطاقة تقنية عن التكوين والتخصصات التي توفرها بكلية العلوم الاجتماعية السنة الجامعية  
2019/2020  
الطور الأول الليسانس:

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات
الطور الأول الليسانس:	قسم الجذع المشترك	العلوم الاجتماعية (الجذع المشترك)	
	قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا	شعبة علم النفس	شعبة علم النفس/علم النفس العمل والتنظيم
			شعبة علم النفس/علم النفس المدرسي
		شعبة علوم التربية	شعبة علم النفس/علم النفس العيادي
			شعبة علوم التربية/علم النفس التربوي
	قسم الفلسفة	شعبة الارطوفونيا	شعبة الارطوفونيا / أرطوفونيا
		شعبة الفلسفة	الفلسفة / الفلسفة العامة
	قسم علم الاجتماع والديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم الاجتماع الحضري
			شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع تنظيم وعمل
الانثروبولوجيا		شعبة الانثروبولوجيا/ الانثروبولوجيا	
شعبة ديموغرافيا		شعبة الديموغرافيا/ديموغرافيا عامة	

الطور الثاني الماجستير:

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات
الطور الثاني: الماجستير	قسم علم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا	شعبة علم النفس	شعبة علم النفس/ علم النفس العمل والتنظيم (ماجستير+ماجستير) (2)
			شعبة علم النفس/ علم النفس العيادي
		شعبة علوم التربية	شعبة علم النفس / علم النفس المدرسي
			شعبة علوم التربية/علم النفس التربوي
			شعبة علوم التربية علوم التربية: إرشاد وتوجيه:
	شعبة الارطوفونيا	شعبة الارطوفونيا / أمراض اللغة والكلام	
		شعبة الفلسفة	شعبة لفلسفة / فلسفة عامة
	قسم علم الاجتماع الديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/علم الاجتماع التنظيم والعمل
			شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع حضري
			شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع الاتصال
شعبة انثروبولوجيا		شعبة علم الاجتماع علم اجتماع التربية	
		شعبة انثروبولوجيا/ أنثروبولوجيا وإرشاد سياحي	
شعبة الديموغرافيا	شعبة الديموغرافيا/ سكان وتنمية		

الطور الثالث الدكتوراه:

الدكتوراه ل م د في تخصص علم النفس والصحة النفسية، الارشاد النفسي، صعوبات التعلم، علم النفس العيادي.  
دكتوراه علوم في علم النفس وعلوم التربية. دكتوراه ل م د في علم الاجتماع والديموغرافيا. دكتوراه ل م د في فلسفه الحضارة.  
وقد كونت سابقا في الماجستير في علم النفس التربوي، وأيضا ماجستير علم النفس الارشاد الأسري في إطار  
مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه تمنراست وغرداية.  
كما كونت في الماجستير في علم الاجتماع في إطار مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه الجزائر وغرداية.

احصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة 2018/2019

ليسانس: 2352 طالب ماجستير: 1058 طالب دكتوراه: 123 طالب عدد الطلبة الكلي: 3533 طالب

الأساتذة:

أستاذ: 12 أستاذ محاضر قسم أ: 27 أستاذ محاضر قسم ب: 33 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 8 عدد الأساتذة الكلي: 97

8-كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أخذت كلية الحقوق والعلوم السياسية شرعيتها من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ  
25 اوت 2010 بقسمين: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية. بالنسبة لقسم الحقوق الذي أسس بموجب قرار رقم 157/97

المؤرخ في 1997/05/10 والذي يمنح من خلاله في نهاية الدراسة شهادة الليسانس حقوق (ل م د) تخصص قانون خاص وقانون عام. بالإضافة إلى نظام الماستر الذي يعتبر أيضا مسارا بيداغوجيا في التدرج أين نجد تخصصات متعددة يمكننا حصرها في تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية، تخصص قانون الأعمال، تخصص القانون العقاري وتخصص قانون العقود والمسؤولية. ويمتد التكوين في الماستر شعبة الحقوق على مدار أربع سداسيات تنتج في النهاية بمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في أحد التخصصات المذكورة.

الأقسام:

1- قسم الحقوق 2- قسم العلوم السياسية

عروض التكوين:

ليسانس حقوق: قانون عام قانون خاص ليسانس علوم سياسية: علاقات دولية تنظيم سياسي وإداري الماستر في كلية الحقوق والعلوم السياسية:

تخصص ماستر قسم الحقوق: قانون قانون عقاري قانون العقود والمسؤولية القانون الجنائي قانون أعمال القانون الدولي العام

تخصص ماستر قسم العلوم السياسية: إدارة موارد بشرية علاقات دولية

الدكتوراه في كلية الحقوق والعلوم السياسية: تخصص القانون العام تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية تخصص القانون الجنائي للأعمال تخصص الحقوق والحريات تخصص القانون العقاري تخصص قانون الأعمال تخصص العقود المدنية والتجارية

أما شعبة العلوم السياسية، فإنها تضم ثلاثة تخصصات هي كالتالي: تخصص السياسات المقارنة العلاقات الدولية إدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى التكوين في الطور الثالث، تمتلك كلية الحقوق والعلوم السياسية التأهيل للتكوين في الدكتوراه علوم شعبة الحقوق تخصص القانون العام وتخصص القانون الخاص، حيث سجلنا إلى غاية 31 ديسمبر 2019 حوالي 34 طالب مسجل.

#### إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية 2020/2019

الميدان	الشعبة	التخصص	السنة	مسجلين بصفة منتظمة			ملاحظة			
				الذكور	الإناث	المجموع				
الحقوق والعلوم السياسية	حقوق الليسانس	جذع مشترك	أولى	410	1181	482	1591			
		جذع مشترك	ثانية	256	587	345	843			
		قانون عام	ثالثة	81	170	113	251			
		قانون خاص	ثالثة	76	102	49	189			
	الحقوق والعلوم السياسية الليسانس	علوم سياسية الليسانس	جذع مشترك	أولى	06	27	02	33		
			جذع مشترك	ثانية	11	21	01	32		
			علاقات دولية	ثالثة	05	11	02	16		
			تنظيم سياسي وإداري	ثالثة	13	18	00	31		
			مجموع الليسانس							2986
			ملاحظة							
		التخصص	المستوى	إ	ذ	المعيدون	مجموع	أجانب	80%	20%
الحقوق والعلوم السياسية	حقوق ماستر 1	القانون الجنائي والعلوم ج	أولى	58	54	07	124	05	89	23
		قانون الأعمال	أولى	53	87	06	140	/	116	18
		القانون العقاري	أولى	07	19	04	26	/	16	06
		القانون الدولي العام	أولى	18	27	05	45	05	25	10
		قانون العقود والمسؤولية	أولى	17	18	06	35	/	14	15
	حقوق ماستر 2	القانون الجنائي والعلوم ج	ثانية	49	59	13	108	/	/	/
		قانون الأعمال	ثانية	25	63	06	88	/	/	/
		القانون العقاري	ثانية	25	45	04	70	/	/	/
		القانون الدولي العام	ثانية	17	54	06	71	/	/	/
		قانون العقود والمسؤولية	ثانية	31	54	18	85	/	/	/
ع-س	علاقات دولية	أولى	06	15	00	21	/	16	05	

	12	25	/	37	00	09	28	أولى	إدارة البشرية	الموارد	ماستر 1
	/	/	/	17	00	08	09	ثانية	علاقات دولية	ع-س	
	/	/	/	50	01	33	17	ثانية	إدارة البشرية	الموارد	ماستر 2
مجموع الماستر	917										
المجموع الكلية	3903										

#### تعداد الأساتذة:

أستاذ: 7 أستاذ محاضر قسم أ: 36 أستاذ محاضر قسم ب: 13 أستاذ مساعد قسم أ: 21 أستاذ مساعد قسم ب: 6 المجموع الكلي: 59

#### 9- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### الأقسام:

قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية قسم العلوم التجارية قسم العلوم المالية والمحاسبية

عروض التكوين ليسانس:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية مالية البنوك والتأمينات مالية المؤسسة محاسبة ومراجعة محاسبة ومالية قسم العلوم التجارية تجارة دولية. تسويق. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي قسم علوم التسيير إدارة أعمال إدارة مالية إدارة ميزانية

عروض التكوين ماستر:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية معقدة محاسبة وتدقيق مالية وبنوك محاسبة مالية المؤسسة تدقيق ومراقبة التسيير

قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات تسويق فندي وسياحي. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي اقتصاد كمي اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير إدارة أعمال إدارة الموارد البشرية تسيير عمومي ماستر

مقاولاتية

عروض التكوين الدكتوراه:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية محاسبة وتدقيق مالية وبنوك قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد إسلامي

احصائيات:

قسم علوم التسيير:

	عدد التخصصات المفتوحة			الاجمالي
	الليسانس	الماستر	الدكتوراه ل م د	
علوم التسيير	03	03	05	11
العلوم الاقتصادية	01	02	05	08
العلوم التجارية	02	03	00	05
العلوم المالية والمحاسبية	02	03	03	08
الاجمالي	08	11	13	

	L1	L2	L3	M1	M2	الاجمالي
مسجلين جدد	538	557	455	528	364	2442
تحويل داخلي	121	/	/	/	/	121
تحويل خارجي	12	8	5	/	/	25
إعادة إدماج	44	24	7	39	4	118
معيدين	139	11	39	10	10	209
الاجمالي	854	600	506	577	378	2915
			1960		955	

	Pr	MCA	MCB	MAA	MAB	الاجمالي
العلوم المالية والمحاسبية	01	08	04	06	01	20
العلوم الاقتصادية	03	08	06	07	04	28
العلوم التجارية	03	05	04	08	01	21
علوم التسيير	06	06	04	10	02	28
الاجمالي	13	27	18	31	5	97

قسم العلوم المالية والمحاسبية:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم مالية ومحاسبية	04	145	
ثالثة ليسانس	محاسبة وجباية	04	86	106
	مالية البنوك والتأمينات	01	20	
أولى ماستر	محاسبة وتدقيق	02	68	204
	محاسبة وجباية معمقة	02	67	
	مالية وبنوك	02	69	
ثانية ماستر	محاسبة وتدقيق	02	44	128
	محاسبة وجباية معمقة	02	57	
	مالية وبنوك	01	27	
الاجمالي		20	583	

قسم العلوم التجارية:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم تجارية	04	124	124
ثالثة ليسانس	تسويق	02	68	92
	تجارة دولية	01	24	
أولى ماستر	تسويق الخدمات	01	33	89
	مالية وتجارة دولية	01	33	
	تسويق فندي و سياحي	01	23	
ثانية ماستر	تسويق الخدمات	01	24	38
	مالية وتجارة دولية	01	14	
الاجمالي		12	343	

### قسم علوم التسيير:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم التسيير	06	201	201
ثالثة ليسانس	إدارة الاعمال	02	67	175
	إدارة مالية	02	69	
	إدارة ميزانية	01	39	
أولى ماستر	إدارة الاعمال	02	62	151
	إدارة الموارد البشرية	02	52	
	التسيير العمومي	01	37	
ثانية ماستر	إدارة الاعمال	02	69	138
	إدارة الموارد البشرية	01	36	
	التسيير العمومي	01	33	
الاجمالي		20	665	

### قسم العلوم الاقتصادية:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم اقتصادية	05	190	190
ثالثة ليسانس	اقتصاد نقدي وبنكي	04	126	126
أولى ماستر	اقتصاد وتسيير المؤسسة	02	71	146
	اقتصاد نقدي وبنكي	02	75	
ثانية ماستر	اقتصاد وتسيير المؤسسة	02	39	66
	اقتصاد نقدي وبنكي	01	27	
الاجمالي		16	529	

### الأساتذة:

أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ 36 أستاذ محاضر قسم ب: 19 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 01 أستاذ مساعد: 4 المجموع الكلي: 94

### 10-معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

قبل اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أنشأ قسم التربية البدنية والرياضية خلال السنة الجامعية 2007/ 2008، وأعدمت القسم رسميا بموجب القرار الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 87 المؤرخ في: 06 مايو 2009.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في: 25 أوت 2010 تم اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة عمار تليجي بالأغواط.

وتشكل المعهد حسب القرار الوزاري الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 30 سبتمبر 2010 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

### الأقسام:

#### 1- قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية 2-قسم التسيير الرياضي

يُنظم المعهد إداريا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة وتضم الكلية قسمين:

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي التكوين في الليسانس

**التخصصات الموجودة في تكوين الليسانس:** قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية: تخصص تربية وعلم الحركة. قسم الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية. **التكوين في الماستر:**

**التخصصات الموجودة في تكوين الماستر:** شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي: تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي. شعبة الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص الإدارة الرياضية. **التكوين في الدكتوراه:**

**التخصصات الموجودة في تكوين الدكتوراه هي:** قسم النشاط البدني الرياضي التربوي تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي

إحصائيات المعهد للسنة الجامعية 2020/2019

إحصائيات هيئة التدريس للسنة الجامعية 2020/2019

أستاذ تعليم عالي: 01 أستاذ محاضر قسم أ: 16 أستاذ محاضر قسم ب: 07 أستاذ مساعد قسم أ: 05 أستاذ مساعد قسم ب: 00

إحصائيات الطلبة والطالبات للسنة الجامعية 2020/2019

عدد الطلبة	القسم	المستوى
40	جذع مشترك	سنة أولى
66	تربية وعلم الحركة	سنة ثانية
19	إدارة وتسيير رياضي	
70	تربية وعلم الحركة	سنة ثالثة
19	إدارة وتسيير رياضي	
130	نشاط بدني رياضي مدرسي	سنة أولى ماستر
52	تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية	
125	نشاط بدني رياضي مدرسي	سنة ثانية ماستر
41	تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية	

## تعداد الأساتذة الدائمين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط 2019/2020:

الكليات	الأقسام	عدد الأساتذة الدائمين
العلوم	علوم المادة	54
	البيولوجيا	40
	العلوم الفلاحية	32
	الإعلام الآلي	30
	الرياضيات	10
الطب	الطب	34
الهندسة المدنية والهندسة المعمارية	الهندسة المدنية	47
	الهندسة المعمارية	43
الآداب واللغات	الأدب العربي	45
	الفرنسية	27
	الإنجليزية	28
	الإسبانية	10
العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة	جذع مشترك علوم إنسانية	06
	الإعلام والاتصال	14
	التاريخ	17
	العلوم الإسلامية	16
	جذع مشترك علوم اجتماعية	09
العلوم الاجتماعية	علم الاجتماع والديمقراطية	38
	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	42
	الفلسفة	10
	الحقوق	59
الحقوق والعلوم السياسية	العلوم السياسية	24
	جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية	26
	العلوم التجارية	21
	العلوم المالية والمحاسبية	18
	علوم التسيير	29
	جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	22
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	النشاطات البدنية والتربية الرياضية	09
	الإدارة والتسيير الرياضي	09
المجموع		760