

الشفافية الادارية واثرها على التميز المنظمي

دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية

م.م.محمود أسامة عبد الوهاب *

الملخص

يهدف البحث التعرف على مفهومي الشفافية الادارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية في الجامعة المبحوثة، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث واستخدام الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الافراد الاكاديميين، والموظفين الاداريين والفنيين حيث بلغ من شملهم المسح (75) فردا وتم استبعاد (6) استمارات لعدم صلاحيتها لوجود نقص في المعلومات المملوءة من قبل المستجوب وبذلك تم اعتماد (52) استمارة صالحة للتحليل وتم استخدام برنامج (spss) الاصدار السابع عشر، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (الشفافية الادارية والتميز المؤسسي) ونسبة ارتباط تبلغ (0.449) عند مستوى معنوية ($p \leq 0.001$) وهي علاقة طردية موجبة أما تصورات افراد العينة لمدى تطبيق الشفافية في الجامعة التي تتبع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) فقد اظهرت نتائج ضعيفة لكل المتغيرات سائلة الذكر عدا العمر فكان مقبولا وكانت قيمة f (2,674) وقيمة T (3,991) اما فيما يخص علاقات التأثير بين ابعاد الشفافية كل على حدة (وضوح الاجراءات الادارية، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) على متغير التميز المنظمي فقد اظهرت النتائج ان بعد الرقابة كان هو الاقوى تأثيرا بين الابعاد الاخرى وكانت النتائج ل R (0,558) ول f (22,416) ول T (3,77) وخلص البحث الى أن الشفافية الادارية من المواضيع المؤثرة والمهمة على موضوع التميز المنظمي في الجامعة اما اهم التوصيات فتمثلت في زيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة الى الافراد العاملين .

* . الجامعة المستنصرية

Abstract

The research aims to identify the concept of administrative transparency and organizational excellence at Mustansiriya University, and determine the nature of the relationship connectivity in the surveyed university, find out effect between them to achieve the aim of the research was used in this research descriptive analytical method, and study population of individuals academics, administrative and technical staff, reaching from surveyed (75) individuals were excluded (6) forms for lack of suitability for the existence of a lack of full of information by the interrogator and so was adopted (52) form suitable for analysis were used program (spss) version seventeenth, has the researcher to the set of results the most important presence correlation between the two variables (administrative transparency and organizational excellence, and by correlation of (0.449) at the abstract level ($p \leq 0.001$), a positive correlation is positive but perceptions of the sample of the extent of the application of transparency at the university that follow demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience) weak results have shown both the aforementioned variables, except age was acceptable and the value of f (2.674) and the value of T (3.991) As for the impact of relations between the dimensions of transparency of the individual (the clarity of administrative procedures, enable staff to decision-making, control of everyone and the everyone) is on a distinguished Organizational variable, the results showed that after censorship was the most influential among the other dimensions and the results of R (0.558) and for f (22.614) and for T (3.77) and the research found that the administrative transparency of subjects affecting and important on the theme of excellence Organizational at the university The most important recommendations were: the increased openness and lack of closure to provide clear and explicit information to personnel.

المبحث الاول : منهجية البحث المقدمة

تعاني المنظمات في العراق من موضوع عدم تطبيق الشفافية الادارية في تلك المؤسسات ويعتقد الباحث ان سبب ذلك أما لحدثة مفهوم الشفافية أو بسبب الافكار السائدة في الانظمة الادارية التي تحكم مؤسساتنا حيث ان السمة الغالبة هي الانغلاق وعدم الوضوح أمام الجمهور وأمام الافراد العاملين في المؤسسة نفسها وقد القى هذا بظلاله على موضوع التميز المنظمي حيث ان عدم تطبيق الشفافية ادى الى تراجع المؤسسات في مجتماعتنا قياسا بنظيراتها العالمية التي تطبق مبدأ الشفافية وقد عملت هذه الدراسة بالتعرف على تلك المفاهيم والعلاقات الارتباطية بينها املا بالوصول الى نتائج قد تطور وتأصل هذين المفهومين في الجامعة المستنصرية.

اولا- مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول حادثة موضوع الشفافية الادارية الى حد ما على المؤسسات الحكومية في العراق ، فهو من المفاهيم الحديثة التي نادرا ما تناهى الى مسامعنا عن تطبيقها في احدى المنظمات الحكومية في العراق ،وكما يعتقد الباحث يمكن ان يعزى سبب ذلك الى الاساليب الادارية المتوارثة في المنظمات العراقية التي اعتمدت في قراراتها واجرائتها على الكتمان والسرية ،فضلا عن نزعة الادارة الفردية في اصدار القرارات والمحاسبة على الاخطاء، كل ذلك القى بظلاله على عدم تطور المنظمات الحكومية العراقية وبالتالي عدم تميزها وهنا تأتي محاولة الباحث لاستكشاف مدى تطبيق الشفافية في الجامعة ومدى تصور الافراد عن ذلك وهل يؤدي تطبيقها الى تميز الجامعة .

ثانيا- اهمية البحث:

يستمد هذا البحث اهميته من حادثة موضوعي الشفافية الادارية والتميز المنظمي ،فالشفافية الادارية تعبر عن المداخل المهمة للتغلب على العراقيل والروتين والرجعية في عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات وفق نظم اتصال مفتوحة داخل المنظمة ،وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية علاوة على اعتباره مدخلا مهما في مجال الاصلاح والتطوير الاداري في المنظمات مما يؤدي الى عملية التميز عن مثيلاتها التي

لا تؤمن بتطبيق خيار الشفافية في التعامل مع الافراد العاملين كذلك مع المحيط الخارجي ومن هذا المنطلق تم تبني هذا البحث من قبل الباحث.

ثالثا - اهداف البحث:

يسعى هذا البحث بشكل اساسي الى تحليل درجة ممارسة الشفافية في الجامعة المستنصرية ومعرفة اثار هذه الممارسة على التميز من خلال:

- ١ - تقديم اطار نظري فيما يتعلق بموضعي الشفافية الادارية والتميز المنظمي من خلال ما تم كتابته وبحثه في هذين الموضوعين من قبل الباحثين ومنظري الادارة.
 - ٢ - التعرف على تصورات افراد العينة المختارة من الكادر العامل في الجامعة المستنصرية لدرجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الادارية.
 - ٣ - تحليل العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق الشفافية الادارية والتميز المنظمي.
 - ٤ - محاولة الوصول الى النتائج والتوصيات فيما يخص تلك الدراسة ليصب في مصلحة تأصيل ممارسة الشفافية وتطبيقها وتعزيزها في الجامعة المستنصرية.
- رابعاً - تساؤلات البحث :

- ١ - ما مستوى تطبيق الشفافية كما يراها العاملون في الجامعة المستنصرية.
- ٢ - ما مستوى التميز المنظمي كما يراه العاملون في الجامعة المستنصرية.
- ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $p \leq 0.05$ بين ابعاد الشفافية والتميز المنظمي

خامساً - فرضيات البحث:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى $p \leq 0.05$ بين الشفافية بابعادها الكلية المختلفة التي تناولتها البحث مع التميز المنظمي.
- الفرضية الثانية: وجود فروق ذو دلالة احصائية في تصورات افراد العينة حول الشفافية الادارية بسبب المتغيرات الشخصية (مؤهل، عمر، جنس، سنوات الخبرة)
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $p \leq 0.05$ بين ابعاد الشفافية منفصلة كل على حدة (الوضوح الاداري للاجراءات والتعليمات - تمكين العاملين من اتخاذ القرارات - الرقابة من الجميع وعلى الجميع) على التميز المنظمي.

سادساً - النموذج البحث :

المتغير المستقل : الشفافية الادارية وتضم ثلاثة ابعاد وهي:

• وضوح الاجراءات والتعليمات بالنسبة للعاملين.

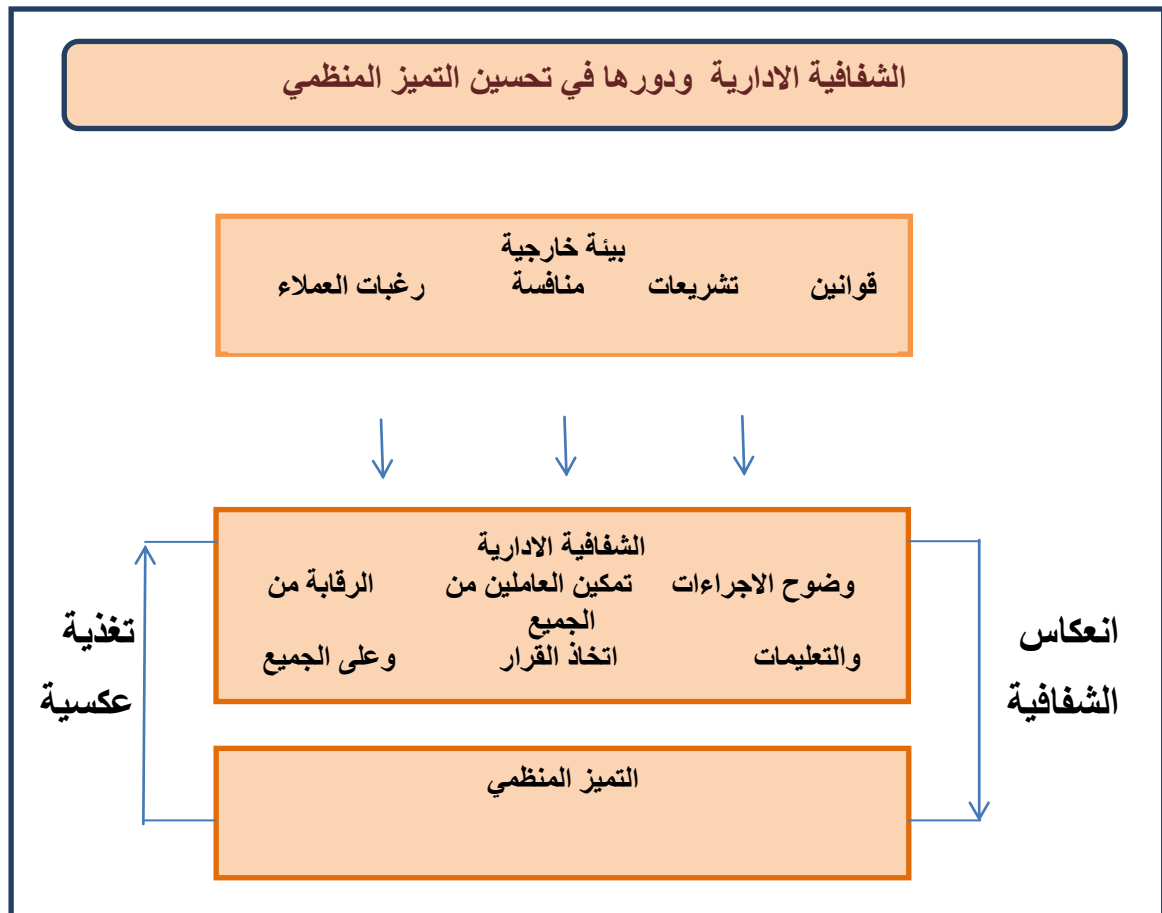
• تمكين العاملين من اتخاذ القرار.

• الرقابة من الجميع وعلى الجميع.

المتغير التابع: التميز المنظمي.

وقد توصل الباحث لنموذج العلاقة بين المتغيرين وهي في المرتسم التالي:

شكل رقم (1)



اعداد الباحث

الدراسات السابقة:سابعاً- الدراسات المتعلقة بالشفافية:

١- دراسة ابو كريم (2000): مفهوم الشفافية لدى الادارة الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها ودرجة فعالية الاتصال الاداري اضافة الى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الاداري لدى الادارات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وقد تكونت عينة الدراسة من 306 شخصا وقد اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى فهم الشفافية من قبل الادارات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية في مجمله عاليا الا ان مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الاداري يتسم بشئ من الضبابية لدى افراد العينة المدروسة كما ان الادارة الاكاديمية في الجامعات الاردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية كما اشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى الى الكليات العلمية كما اظهرت وجود علاقة ارتباطية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الاداري وممارسة الشفافية.

٢- دراسة عبد الحليم وعابنة(2006): اهمية التفويض الاداري والشفافية في ممارسة الابداع الاداري من وجهة نظر الادارة الاشرافية.

وهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر الشفافية والبيئة الابداعية والممارسة الابداعية للمؤسسات الحكومية وقد كانت العينة المدروسة 329 شخصا وقد اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة ايجابية بين جميع مجالات الدراسة كما تبين بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ومستوى الدخل زادت الاتجاهات الايجابية نحو الشفافية والتفويض والبيئة الابداعية والممارسة الابداعية.

الدراسات الاجنبية:

١-دراسة(Norman et AL) 2010: اثر الشفافية والايجابية على الثقة بالرؤوساء وفاعليتهم.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تبني الشفافية من قبل الادارة العليا على مستوى ثقة المرووسين وادراكهم للفاعلية وتمثلت عينة الدراسة 304 مصنعا في ولاية كولورادو الامريكية وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- ان مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته تؤثر في درجة ثقة العاملين وادراكهم للفاعلية الادارية

ب- ان العاملين اكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقدراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

ج- ان الادارة التي لديها نظام اتصال شفاف مع العاملين تستطيع التغلب على المصاعب والمشاكل التي تواجهها.

د- ان الادارة التي تتعامل بشفافية تمتلك سمعة جيدة مع الجمهور الخارجي اي المستفيدين او المستهلكين.

٢- دراسة(Li Chu Chi) 2009: هل يمكن للشفافية والافصاح التنبؤ بأداء المؤسسة. يهدف البحث الى معرفة اثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية على اداء المؤسسات في تايوان وكانت من اهم نتائج هذه الدراسة هي:

أ- ان الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والافصاح عن المعلومات كان اداؤها افضل.

ب- هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسة الافصاح وعمل المؤسسة.

ج- هناك ارتباط ايجابي بين الادارة الكلية للشركات مع جودة ممارسات الافصاح عن المعلومات.

اما توصيات البحث فكانت:

- تمكين جميع المساهمين من الاطلاع على المعلومات والبيانات في حينها وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة في الشركة.

- ضرورة استخدام التغذية العكسية لقياس اداء الشركات الوقوف على الايجابيات وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

ثامنا- الدراسات الخاصة بالتميز التنظيمي:

١- دراسة (عقل 2005): هدفت الدراسة الى تطوير معايير التميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الاردن وقد استخدم الباحث مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي وقد مثلت عينة الدراسة جميع العمداء ورؤساء الاقسام الاكاديمية ومدراء الوحدات الادارية.

وقدمت الدراسة نموذجا لتطور معايير التميز وقد توصلت الى العديد من النتائج اهمها:

- ان درجة تقدير العمداء ورؤساء الاقسام كانت مرتفعة لمعايير التميز في جميع المجالات.

- تم تطوير معايير التميز المقترحة للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الاردن على مستوى القيادة والتخطيط الاستراتيجي وفاعلية العمليات.

٢- دراسة (الرشيدة 2007): وتركزت هذه الدراسة حول مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم جنوب الاردن وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة معرفة القادة التربويين في الاردن بمفهوم الاداء المؤسسي المتميز ومن ثم تطوير نموذج تقويم الاداء المؤسسي المتميز في ضوء استجابة اولئك القادة في ضوء الاتجاهات الادارية الحديثة وكان عدد العينة 399 شخصا وقد اظهرت الدراسة معرفة القادة التربويين بمفهوم الاداء المؤسسي المتميز بصورة جيدة وخاصة في مجال الموارد البشرية والمادية والتخطيط الاستراتيجي.

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Boulter AND Others 2005): تركزت هذه الدراسة حول تأثير استراتيجيات التميز التنظيمي على تحسين الاداء وهدفت الدراسة الى مقارنة نتائج مستوى الاداء لعدد من المنظمات الاوربية التي استخدمت النموذج الاوربي للتميز وحازت على جوائز للتميز جراء استخدامها لذلك النموذج مع منظمات اخرى مشابهة لم تحصل على تلك الجوائز وقد كانت العينة مكونة من 130 شركة بريطانية

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة ان نماذج التميز الاوربي اذا ما طبقت بطريقة صحيحة وفعالة فإن الاداء سوف يتحسن بأضطراد مقارنة بغيرها من المنظمات التي لم تستخدم نموذج التميز.

المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث اولا- الشفافية الادارية

تعد الشفافية الادارية من المفاهيم الحديثة التي كثر الحديث عنها خلال الالونة الاخيرة ورغم انصباب الباحثين على دراسة المفهوم الا انه لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض وان مفهوم الشفافية يحمل معاني له علاقة بعدة مفاهيم منها المصادقية والنزاهة والعدل والوضوح(العمرى، مشرف بن علي عبد الله، 2012:ص12).

وقد تناولت المعاجم والبحوث مفهوم الشفافية من اوجه مختلفة ففي المعاجم العربية اشتقت الكلمة من كلمة شف او رقة الحال او ستر القليل وتم تعريفها بانها الحالة التي تكون شافة ويمكن الرؤية من خلالها اما قاموس اكسفورد (Oxford English Roaders Dictionary) فقد اعتبر الشفافية بأنه مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه وفهمه بسهولة او ما يمكن استقصاحه بسهولة.(الخانق نبيل، 2006 : ص2).

وهناك ارتباط وثيق بين مفهوم الشفافية وبين العمليات الادارية فاصبح الحديث يدور حول شفافية التخطيط وشفافية التنظيم وشفافية اتخاذ القرار. أما الشفافية الادارية فقد تم تعريفها على انها ادراك المدير في ادارته للمنظمة بأن النجاح الحقيقي يكمن في التعاون الصادق بينه وبين جميع العاملين في المنظمة وسعي الجميع الى ما هو افضل علاوة على ان الرقابة على العمل معروفه وعلنية (المصري، 1990:ص14).

اما (Kopitas and Karing, 1998 :p54) فقد عرفها بأنها الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل ووظائف المنظمة والقطاع الحكومي وكذلك تعزيز المصادقية وان انعدام الشفافية يؤدي الى عدم كفاءة المنظمة.

اما (الغالبى والعامري، 2005:ص49) فقد عرفها بأنها جعل الامر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعد الاجراءات بطريقة تتيح امكانية متابعتها ومعرفة اوجه النقص والغموض فيها.

ويرى (اللوزي، 2000 ص 148) ان الشفافية هي وضوح التشريعات ودقة الاعمال المنجزة داخل المنظمات واتباع التعليمات واعتماد اليات ادارية كفوءة ومفتحة من اجل اتخاذ قرارات على مستوى عال من الموضوعية.

وبعد ان تم استعراض وجهات نظر الباحثين والكتاب في مفهوم الشفافية الادارية والتي اجمعت على ان الشفافية هي شفافية الوضوح والاجراءات والرقابة المتبعة من قبل ادارة المنظمة التي تؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وبالتالي تؤدي الى تميزها بين قريناتها من المنظمات يمكن القول ان مبدأ الشفافية الادارية والمشاركة الادارية قد اضحى من المبادئ الاساسية في البلاد المتقدمة التي تقوم على اساسها عمل كل المنظمات ويمكن اعتباره مبدأ عمل عام بأعتبره احد المقومات الاساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية (الطوخي، 2002 ص 117).

ثانيا- مبادئ الشفافية الادارية:

١- الوضوح الاداري: حيث ينبغي ان تكشف المنظمة عن اجرائاتها وعملياتها الادارية حيث يكون نشاطها واضحا من خلال توضيح القرارات الادارية المتخذة وهو ما يتحقق بالتزام الادارة بالاعلان عن الاسباب القانونية والواقعية للقرارات وذلك عند ممارسة كافة انشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين في المنظمة.

٢- المعلومات لجميع العاملين: ينبغي ان يعلم كل فرد الهدف العام والاهداف الفرعية المتصلة بالهدف العام للمنظمة ولا يشمل ذلك المعلومات التي تساعد على اداء عملهم فحسب بل تتعداها الى ما يوضح الصورة الكلية لاداء منظماتهم وكافة التشكيلات والوحدات الادارية حيث ان من شان وضوح الصورة الكلية والمعلومات لكافة العاملين ان يدفع بالاداء الى مستويات عليا من شأنه ان يميز المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات.

٣- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

اذ يؤدي التمكين الى التفكير الابداعي من جانب العاملين وتحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية على العاملين مما يؤدي الى زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

٤- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ويقتضي ذلك انه اذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين فأن للمرؤوسين ايضا الحق في رقابة مشروعة على اعمال الرؤساء وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متكامل ومتبادل وتقيم مزدوج للاداء (محمد حرب نعيمة، 2011:ص14).

ثالثا- متطلبات تحقيق الشفافية الادارية:

ان الشفافية الادارية لا يمكن تحقيقها الا من خلال متطلبات لا بد لها من ان تتحقق من اهمها احداث تطوير اداري في ادارة المنظمات وان هذا التطوير لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري حيث لا بد من وجود تنسيق عال بين الادارات المعنية وربط التدريب بأحتياجات المنظمة والتركيز على الكفاءة في عمليات الاختيار والتعيين ومن هنا يتضح لنا ان للشفافية العديد من المتطلبات لكي يمكن تحقيقها ومن هذه المتطلبات هي: (الفيتوري، 2005:ص7)

- ١- ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة يمكن المستفيدين من عمل المنظمة والزبائن من وجود انحرافات في الخطط.
- ٢- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الادارية من خلال التدريب الافضل للقوى العاملة واختيار افضل العاملين.
- ٣- اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي للموظف لاكثر من مكان عمل لكي يتم بناء مهارات اضافية تمكن الفرد العامل من الالمام باغلب اعمال المنظمة.
- ٤- تنسيق اجراءات العمل بشكل يسمح بادارة الانشطة الادارية دون تقصير.
- ٥- توثيق وكتابة اليات الاشراف من قبل المدراء وتوزيع الادوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة مما يشعر الفرد العامل بالاستقرار (الحسنات يسرى، 2003: ص17).

رابعا- اهمية الشفافية الادارية:

ان المنظمات التي تعتمد الشفافية في اجرائتها وعملها تدرك الاهمية الذي يحتله ذلك المفهوم لما من شأنه ديمومية وتميز المنظمات ويمكن ايجاز اهمية الشفافية في المنظمات في النقاط التالية:

١ - تعد الشفافية العاملين بحياة اكثر امانا من خلال رقابة هيئات الدولة على جميع العناصر التي تسبب في اي نوع من المخاطرة وتشجع على استغلال افضل الاصول للمنظمة (Garstin and Montoy, 2008: p99)

٢ - تمثل قناة مفتوحة للاتصال بين اصحاب المصلحة والمسؤولين وهي بذلك اداة مهمة للكشف عن المعايير والاليات اللازمة للعمل الاداري بكل دقة وموضوعية (الراشدي، 2007: ص16).

٣ - توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة حيث ان اعتماد مبدأ الشفافية يساعد على خلق اجواء ثقة ما بين الافراد العاملين وادارتهم على المستوى الداخلي وما بين المنظمة ومحيطها الخارجي وهذا يساعد على النمو والاستمرار والتميز.

٤ - اغلاق الباب امام الروتين والبيروقراطية فالشفافية الادارية تساعد على ازالة العوائق البيروقراطية علاوة على مساعدتها على تبسيط الاجراءات مما يؤدي بالوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية للمنظمة (خرابشة، 1997: ص342).

٥ - تعزيز الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين وزيادة انتاجيتهم وشد همهم وترسيخ قيم التعاون والتعاقد (السبيعي، 2010: ص20).

٦ - تسهيل عملية تقييم الاداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الازباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الادارية وترسيخ قيم التعاون الجماعي (ارتيمة، 2010: ص28).

خامسا - المعوقات التي تعرقل اجراءات المنظمة في الوصول الى الشفافية الادارية:

ان الوصول الى الشفافية الادارية ليس بالامر الهين فغالبا ما تواجه المنظمات العديد من المعوقات والمشاكل التي تعرقل اجراءات المنظمة في الوصول الى الشفافية ومن اهم هذه المعوقات هي:

١- يمكن ان تتعرض الشفافية الى خروقات من قبل البعض من خلال الافصاح غير الدقيق او غير السليم عن المعلومات والبيانات المستخدمة من قبل المستخدم (Fung et al ,2007:p 72).

٢- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير تؤدي الى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين اجهزة الادارة.

٣- الموروثات السلبية من الانظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته. (الشيخ، 1997: ص 358)

٤- اساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود الى التحيز المقصود الا ان اجواء الديمقراطية وامكانات المكافحة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات. (الشمري 2002: ص 702)

٥- صعوبة تحديد اولويات الاهداف المراد تحقيقها تعتبر من اهم معوقات الشفافية الادارية فهي تحتاج الى وضوح وموضوعية وبالتالي فان كثرة الاهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع اولويات للتنفيذ الامر الذي يتسبب في اعاقه عملية الشفافية الادارية.

سادسا- التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات).

وتعرف ايضا بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الاداء (Pinar&Girard ,2008:31).

ويمكن الاستدلال من التعريفين السابقين بأن التميز ليس حكرا على المنظمات الكبيرة بل يشمل المنظمات الصغيرة ايضا سواء كانت المنظمة حكومية ام خاصة فهو نمط فكري وفلسفة ادارية يعتمد على منهج يرتبط بأنجاز نتائج محسومة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء كانوا اصحاب المصلحة او المجتمع (الرشيد ، 2009: ص 114).

ان الفضل في نشأة التميز يعود الى بروز تنظيمات اخذت على عاتقها مهمة البحث عن افضل السبل لتطوير اداءها والارتقاء بها حيث يعد التميز هو الهدف الرئيسي من وجودها.

لقد اضحى بقاء المنظمات مرهون بعملية التميز من خلال خلق وتحسين الاختلاف الايجابي مع المنافسين وضحى نجاح المنظمات يقاس ضمن هذا الاطار وهناك ثلاثة محاور اساسية يمكن تناولها لتفسير هذا المفهوم (المزروع، 2010: ص18).

١- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمات: اوضحت المنظمة الاوربية للجودة ان مفهوم التميز يشير الى المهارة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج والاهتمام بالعملاء وثبات الهدف وادارة العمليات والتحسين المستمر والابداع، ويمكن القول بأنه يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في اطار التحليل البيئي (SWOT) والتخطيط الاستراتيجي الفعال.

ويؤكد (Drucker) الى ان المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على اقتناص الفرص بدلا من حل المشكلات (Zairi, 2005: p1).

٢- تفسير التميز على اساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم الى منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقود الى التفرد والتفوق الايجابي في الوصول الى اهدافها، فالتميز يمثل الخبرة والمقدرة من المعرفة الصريحة لمنظمة معينة والتي تعكس الاداء المتفرد والكفاء الموجه لاداء اي مهمة بطريقة مميزة (الصيرفي، 2009: ص 6) حيث ان التمييز من وجهة نظر (Gilgeos) هو تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم افضل الخدمات والارتباط مع زبائنهم والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفائل.

٣- تفسير التميز من خلال تحقيق اداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم الى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات المؤداة من اجل تحسين وتطوير اداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق التوقعات ويجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح، 2004: ص216).

فالتميز هو التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات غير المتوقعة من خلال اداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لاصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Standan, 2004: p4).

وتعود نشأة التميز الى منتصف القرن العشرين وبالتحديد عام 1950 حيث قدم (Deming) الجودة كمعيار للتميز عن المنظمات الاخرى والتي تبنت اليابان هذا النموذج الذي انشئ عام 1950 والذي بفضل (النموذج) تحقق النهضة الصناعية اليابانية فتبنت بذلك العديد من المنظمات الجودة كمعيار للتميز (Portar&Tanner, 2004: p4) وقد زاد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم بالنظر لما لاقت نماذج (Deming) ووليم اوجي من نجاحات وبعدها انصبت الجهود الى تحديد مفاهيم ومعايير الاداء المتميز للوصول الى الانموذج الافضل والامثل لتميز الاداء فانشأت الحكومة الامريكية عام 1987 انموذجا اطلق عليه اسم مالكولم بالدريج نسبة الى اسم وزير التجارة الامريكي الاسبق والذي صمم على غرار نموذج (DEMING) وعلى اثر ذلك قامت المنظمة الاوربية للجودة عام 1991 ببناء النموذج الاوربي للجودة (EFQM) والذي استند بالاساس على افكار ديمينغ وبالدريج.

والسؤال المطروح هنا كيف نستنتج ان هذه المؤسسة متميزة ام غير متميزة فهل قياس التميز يكون بعدد الافراد العاملين؟

او بعدد السلع او الخدمات المقدمة؟ او بعدد فروع الشركة؟
والجواب هو كلا فالقياس على هذه العوامل لا يعطي مؤشرا على تميز المنظمة المؤسسي وانما المؤشرات او المعطيات التالية هي التي تدل على التميز المؤسسي (kraft Associates, Inc :p4)

سابعا - خصائص المنظمات المتميزة :

ويمكن القول بأن هناك عدة خصائص تمتع بها المنظمات التي تحقق التميز ومن اهمها (Grote, 2002 p 30).

- ١- قبول الاعمال الصعبة: اذ ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التمييز المؤسسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وبدء العمل من الصفر وهو ما يطلق عليه الهندرة او هندسة الادارة.
 - ٢- توفر القيادة الكفوءة: اذ ان القيادة تمثل قدوة لبقية العاملين في المنظمة ولها الدور الاساسي في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
 - ٣- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة حيث ان مواجهة المخاطر والاخطاء يساهم في صقل قدرات الافراد والمنظمة على حد سواء ويساهم في تميزها.
 - ٤- الخبرات البعيدة عن العمل: حيث ان المنظمات المتميزة تتوفر لها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.
 - ٥- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار افضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- ثامنا- ابعاد التميز المؤسسي:
- اتفق اغلب الباحثين ومنظري الادارة على وجود عدة ابعاد للتمييز المؤسسي ومن هذه الابعاد

(مركز الملك عبد الله الثاني للتميز):

- ١- التوجه: توجد لدى كل مؤسسة رؤية ورسالة واهداف واستراتيجية وتعتبر هذه التوجهات حجر الزاوية ونقطة الانطلاق الاولى نحو تحقيق التميز مع ضرورة التأكد ان الرؤية والرسالة والاهداف تعكس الخطط المؤسسية وتكون قابلة للتحقيق وليس خطط واهداف خيالية لا يمكن الوصول اليها.
- ٢- العمليات: بما ان لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يمكن ترجمتها من المستوى الاستراتيجي الى المستوى التنفيذي واول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الاساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وانجازاتها بعد ان تحدد القنوات الاساسية لذلك، ويجب ان يكون هناك

وتقييم لعمل تلك القنوت وبذلك تبدأ عملية تخطيط وتقييم العمليات والتي ستوضح نقاط الارتباط بين العمليات والاهداف الاستراتيجية وكذلك بين عملية واخرى وعندئذ تتبلور خارطة الطريق وتتوضح الاعمال والمهام.

٣ - الهيكلية: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمن افضل اتصال بين القائمين عن تلك المهام والنشاطات والعمليات وبذلك يحقق من خلال الهيكلية الامن الوظيفي المطلوب.

٤ - للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال شحذ همم الافراد العاملين وتحفيزهم على الابداع وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتعدد الذي يبتعد عن الرقابة والروتين والتقليد.

ان تبني القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد ينتج عنه تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والقدرة على مناقشة الخطط الموضوعة لتحقيق هذه الاهداف والوصول الى حلول ومقترحات قد تكون خافية عن بال الادارة العليا تقدم من خلال الادارتين الوسطى والدنيا، ان اتباع سياسة اللامركزية وتخويل الصلاحيات الى المادون يسهل من عملية انسياب المعلومات والافكار والمقترحات حيث ان ترك حرية التعبير للعاملين يؤدي الى تعميق روح المنافسة والابداع فيما بينهم لتقديم افكار افضل حيث ان العاملين والافراد الذين لديهم حساسية لادراك اوجه القصور في المواقف وبذلك فإن احتمال التميز عندهم سوف تزداد.

٥ - الثقافة: ان الاسلوب القيادي الذي تتبعه المنظمة يحفز المسؤولين على اتباع قيم مهنية للعمل تنطلق من قيمهم الانسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها الادارة وبذلك ينشئ الحراك والاساليب الخاصة في انجاز الاعمال وكذلك التواصل بين الافراد.

٦ - التوجيه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على اهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في كل اجزاء التنظيم.

٧ - التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للابداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعلية للمعرفة.

٨ -تبادل المعلومات: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الاساسي في ابقاء ثقافة اي مجتمع صغر ذلك المجتمع ام كبر لذلك فتخطيط وتقييم طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الاطراف بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة سيكون له الدور الاكبر في السير نحو التميز والانجاز الفعال.

٩ -المسؤولية الاجتماعية: ان السلوك الاخلاقي والمواطنة الصالحة لها اهمية كبرى على المدى الطويل لصالح المنظمة فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اضحت احدى سمات تميزها عن مثيلاتها.

وبين (زايد، 2003 ص 5) ان المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاه التطور بمعنى اخر هي انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره ومحاولة التغلب على كل المصاعب التي تعرقل من عملية التطور وان اهمية التميز تنبع من امكانات المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز وهي (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي).

ويمكن بيان اهمية التطور في النقاط الاتية (النسور، 2010:ص32):

١ -المنظمات بحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على المعوقات التي تواجهها في حالة ظهورها.

٢ -المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

٣ المنظمة بحاجة الى تطوير اعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين او موظفين للتمكن من المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزا في الاداء قياسا مع المنظمات المنافسة.

٤ -المنظمة بحاجة الى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرد ام جماعة وتفعيل الدور الذي يقوم به لتحقيق الابداع والتميز في المنظمة.

تاسعا- حتمية ادارة التميز:

ان المنظمة التي تتطلع الى المنافسة والبقاء ضمن دائرة المنافسة ينبغي عليها ان تتسلح بسلاح التميز عن مثيلاتها من المنظمات سواء كانت المنظمة محلية او اقليمية او عالمية وذلك بسبب (قبطان شوقي، ص4-5):

١ - ظهور تكتلات اقتصادية واقليمية وعالمية: والتكتل هو تجمع عدد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي او التماثل في الظروف الاقتصادية او الانتماء الديني او اللغوي المشترك وهذا التكتل يكون بمثابة تكامل اقتصادي فيما بين تلك الدول لذلك كان لزاما على المنظمات ان تاخذ بزمام المبادرة للتميز لكي تستطيع المنافسة مع تلك التكتلات الكبيرة التي يصعب على اي منظمة منافستها ما لم تكن هناك ارضية ثابتة تستند عليها المنظمات وهو التميز.

٢ - تكتلات الشركات الكبيرة: او الكارتلات وهي تعبر عن تحالفات استراتيجية محلية او خارجية مثل تحالف شركة رينو الفرنسية مع شركة نيسان اليابانية او تحالف شركة سيمنس الالمانية مع شركة فلبس الهولندية.

٣ - الثورة العلمية التكنولوجية: ومن اهم حقولها الثورة في عالم الاتصالات، وهي الثورة الصناعية الثالثة التي تمثل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمواصلات التي اصبحت تمثل الاساس المادي للنظام الاقتصادي.

٤ - عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة التي وضعت من اجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على مستوى ما يتداول فيها، وينشوء لجودة العالمية اصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للسلع والخدمات.

بناء على ما تقدم يتضح لنا حتمية التميز التي اصبحت الخيار الوحيد المتاح امام المنظمات.

المبحث الثالث: الجانب العملي اولا- نتائج المتغيرات الشخصية:

قام الباحث بتحليل نتائج البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخدمة، المنصب. وفي مايلي عرض لنتائج عينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية:

جدول رقم (1)

توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	24	46%
انثى	28	54%
المجموع	52	100%

يتبين من الجدول رقم (1) ان جنس المستجوبين يكاد يكون متقارب بين الذكور والاناث مع وجود فارق بسيط يبلغ 4% والفارق يميل لصالح الاناث مما يدل على وجود توازن في الملاكات المعينة في الجامعة بين الذكور والاناث ان هذا التوازن يدل على ظاهرة صحية حيث لا يسيطر المجتمع الذكوري على الوظائف وانما هناك مشاركة فعلية للعنصر النسوي في القوى العاملة في الجامعة.

ثانياً - توزيع افراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (22)

توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	3	5%
من 26 سنة الى 30 سنة	10	19%
من 31 سنة الى 35 سنة	19	36%
من 36 سنة الى 40 سنة	8	15%
من 41 سنة الى 45 سنة	5	9.5%
من 46 سنة فأكثر	7	13.5%
المجموع	52	100%

يتبين لنا من الجدول رقم (2) ان اعلى نسبة والبالغة (36%) بلغت للفئة العمرية الوسطى التي بين (31-35) وهذا يدل على شباب وحيوية الجامعة المستنصرية ان هذه المرحلة العمرية تتمتع بالحيوية والشباب علاوة على تمتعها بخبرة وظيفية لا بأس بها وهذا دليل على صحة وحيوية المنظمة أما المرتبة الثانية فقد احتلتها الفئة العمرية

من (36-40) وبنسبة (15%) وهم ايضا من الاعمار المتوسطة وحاملي خبرة اكثر من الفئة السابقة من ناحية العمل الوظيفي.

ثالثا- توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
اعدادي	5	10%
دبلوم	2	4%
بكالوريوس	33	63%
ماجستير	6	11.5%
دكتوراه	6	11.5%
المجموع	52	100%

يتضح من الجدول رقم (3) اعلاه ان نسبة حملة شهادة البكالوريوس بلغت (63%) وهذه النسبة تعكس توجه المنظمة المبحوثة في تعيين حملة شهادة البكالوريوس من الذين يؤدون الاعمال الادارية.

رابعا- توزيع افراد العينة حسب الاختصاص:

جدول رقم (4)

توزيع عينة البحث حسب الاختصاص

الاختصاص	العدد	النسبة المئوية
فني	19	63.5%
اداري	33	63.5%
المجموع	52	100%

يبين الجدول رقم (4) ان مجموع الاداريين اكبر من عدد الفنيين في الفئة المستجوبة كون الاستثمار قد وزعت على الاقسام الادارية في الجامعة حيث ان هذه الفئة هي الاكثر استشعارا لموضوعة الشفافية التنظيمية حيث بلغت نسبة الادارين (63.5%).

خامسا - توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة :

جدول رقم (5)

توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
خمس سنوات فأقل	11	21%
من 6 سنوات الى 10 سنوات	10	19%
من 11 سنة الى 15 سنة	16	30.5%
من 16 سنة الى 20 سنة	6	11.5%
21 سنة فأكثر	9	18%
المجموع	52	100%

يتبين من الجدول رقم (6) توزيع نسب افراد العينة المبحوثة حسب سنوات الخدمة حيث يلاحظ ان الفئة الثالثة للجدول والتي لديها خدمة وظيفية من (11-15) هي الاكثر نسبة حيث بلغت نسبتها (30.5%) وتلتها الفئة الذين لديهم خدمة وظيفية اكثر من 21 عام حيث بلغت نسبتها (18%) وهذا يدل على ان الموظفين من اصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة يشكلون تقريبا نصف اعداد كادر المنظمة.

سادسا: توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب:

جدول رقم (6)

توزيع عينة البحث حسب المنصب

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير قسم	5	10%
مسؤول شعبة	10	19%
مسؤول وحدة	4	7.5%
موظف	33	63.5%
المجموع	52	100%

يتبين من الجدول رقم (6) ان عدد الموظفين حصل على النسبة الاكبر بين عينة البحث وبنسبة (63.5%) حيث ان الموضوع الشافية اول من يتلمسه ويدركه

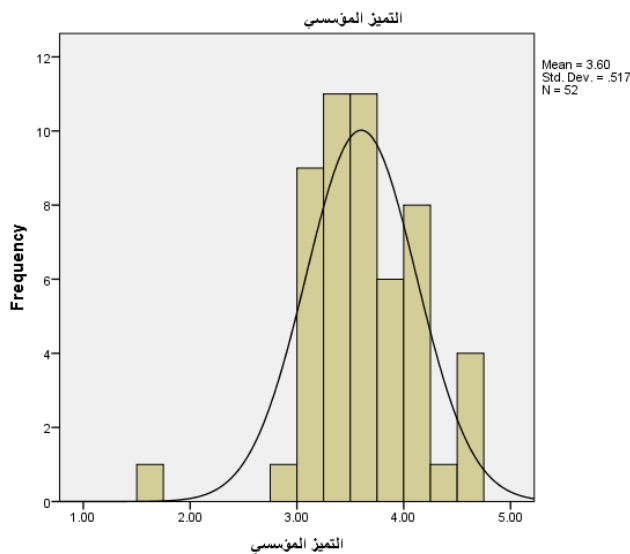
الموظفين ممن لم يتسموا اي مناصب اكثر من غيرهم لذلك تم التركيز عليهم في توزيع الاستبيان.

وقد عمد الباحث الى اختبار العينة لمعرفة ان كان التوزيع طبيعي او لا بواسطة اختبار (Kolmogorov-siminov) وقد اظهرت النتائج ان التوزيع طبيعي بنسبة (2.0) وهي اكبر من $(P \geq 0.05)$.

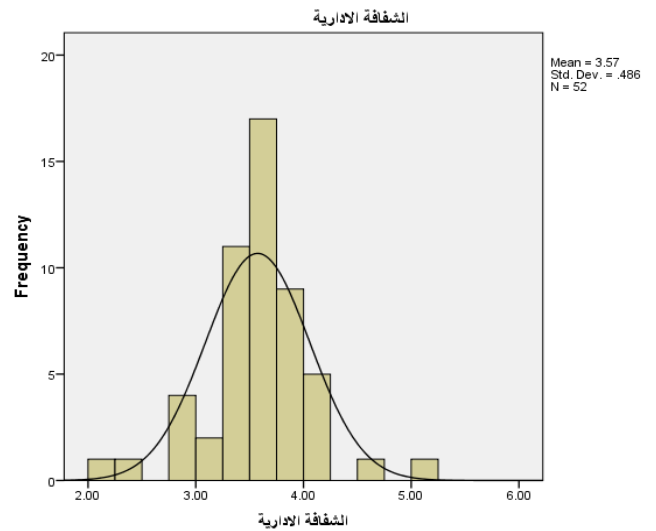
ويبين الشكلين رقم (1) و (2) التوزيع التكراري لاجابات العينة لكلا المتغيرين

(1)

رقم



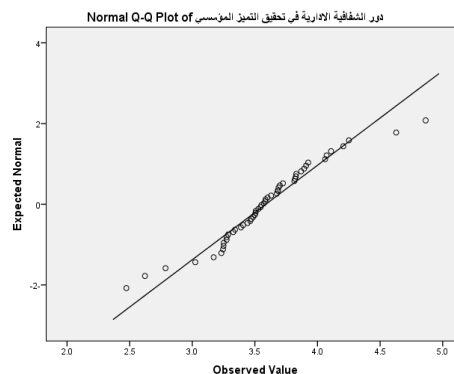
الشكل



الشكل رقم (2)

اما الشكل (3) فيبين انتشار اجابات العينة على خط الترافق وعدم تشتتها.

الشكل رقم (3)



والتوزيع (7) الوسيط

ويبين الجدول رقم

التكراري والانحرافات المعيارية لكلا المتغيرين حيث كانت نسبة الوسيط لمتغير الشفافية

الادارية هو (3,57) والانحراف المعياري (0,67) اما الوسيط لمتغير التميز المؤسسي فكان (3,60) والانحراف المعياري (0,71) وكانت اتجاه الاجابات تميل نحو الاتفاق.

جدول رقم (7)

محاور الدراسة	Mean	Std. Error of Mean	Mode	الوزن النسبي
الشفافية الادارية	3.5738	.06736	3.37 ^a	70%
التميز المؤسسي	3.6017	.07176	4.00	72%

ثانيا- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) بين الشفافية الادارية بكافة ابعادها والتميز المنظمي ولتحديد علاقة الارتباط تم الاعتماد على معادلة الارتباط لايجاد العلاقة بين المتغيرين ويبين الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية طردية بنسبة (0,449) وبدلالة احصائية ($P \leq 0.001$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الاولى بوجود ارتباط معنوي موجب اي كلما تم اعتماد مبدأ الشفافية الادارية في المنظمة ازداد التميز المنظمي في الجامعة المستنصرية.

جدول رقم (8)

التميز المنظمي	الشفافية الادارية	
	الاجراءات والتشريعات	تمكين الموظفين من اتخاذ القرار
0,449	وضوح	الرقابه من الجميع وعلى الجميع
0,001	القيمة الاحتمالية sig	

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات افراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية مجالاتها المختلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ويلاحظ من الجدول رقم (9) ان قيمة (f) التي تعرف من خلالها القوة التفسيرية للفرضية عند تحليل قيم التباين كانت غير دالة معنويا لكل من (الجنس والعمر وسنوات الخبرة حيث كانت قيمتها اقل من القيمة الجدولية المعيارية عدا متغير العمر حيث كانت قيمة (f) دالة وبمقدار (2,674) وهي اكبر من القيمة الجدولية اما قيمة (t) التي تقابل قيمة بيتا فكانت دالة لكل المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) وكانت الاكبر في متغير العمر بمقدار (3,991) وبذلك تكون هذه الفرضية مقبولة ولكن ضعيفة جدا اي ان هناك عوامل اخرى غير المتغيرات الديموغرافية المأخوذة من قبل الباحث تؤثر بشكل اكبر على تصورات الافراد العاملين لدرجة تطبيق الشفافية.

جدول رقم (9)

T	F	الشفافية الادارية
3.0255	0.118	الجنس
991.3	2.674	العمر
2.820	0,006	المؤهل العلمي
2,953	0,912	سنوات الخبرة

الفرضية الرئيسية الثالثة: اختبار الانحدار والتأثير للفرضية الثالثة والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $p \leq 0.05$) بين ابعاد الشفافية باباعدها المختلفة (الوضوح للاجراءات والتعليمات الادارية - تمكين العاملين من اتخاذ القرارات - الرقابة من الجميع وعلى الجميع) منفصلة كل على حدة على التميز المنظمي.

ونلاحظ من الجدول رقم (10) من خلال قيمة R والتي تقيس مقدار مدى تأثير كل بعد من الابعاد على التميز المنظمي ان التأثير الاكثر كان في بعد الرقابة من

الجميع وعلى الجميع حيث بلغت نسبته (0,558) وهذا يعني ان هذا البعد يؤثر بذلك المقدار على التميز المنظمي اما قيمة (F) فكانت الاكثر لبعد الرقابة ايضا بمقدار (22.614) وقيمة (T) كانت لبعد تمكين الافراد هي الاكثر من بين الابعاد البقية وبصورة عامة فأن جميع الابعاد كان لها تأثير ودالة احصائية اي كلما ازداد تبني الابعاد الوارد ذكرها في البحث ازداد تميز المنظمة وخصوصا في مجال الرقابة لذلك تقبل الفرضية الثالثة وهي فرضية قوية.

جدول رقم (10)

T	F	R	التميز المنظمي
			الشفافية الادارية
5,772	2,485	0,218	الوضوح الاداري والاجراءات والتشريعات
7,256	8,264	0,388	تمكين الافراد من اتخاذ القرارات
3,77	22,614	0,558	الرقابة من الجميع وعلى الجميع

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمراجع اولا- النتائج:

- قد توصل الباحث من خلال البحث العلمي الى النتائج التالية:
- 1- اظهرت اجابابات العينة وجود اتفاق على الاجابة على اسئلة الدراسة ولكلا المتغيرين (الشفافية الادارية- التميز المنظمي) وبمقدار (3,5738) و(3,601) على التوالي وبانحراف معياري اقل من واحد لكلا المتغيرين ويدل ذلك على عدم تشتت اجابات العينة.
 - 2- اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية بين الشفافية الادارية بكافة ابعادها (وضوح الاجراءات والتعليمات الادارية- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات- الرقابة من الجميع وعلى الجميع) والتميز المنظمي وبنسبة موجبة تبلغ (0,449) وبدلالة احصائية عند ($p \leq 0.001$) وهي علاقة جيدة ويمكن القول انه كلما تبنت الجامعة تطبيق مفاهيم الشفافية كان التميز المنظمي اكثر وضوحا.

٣- اظهرت الدراسة ان الفروق الفردية الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) لتصورات افراد العينة حول تطبيق مبادئ الشفافية كانت ضعيفة جدا عدا متغير العمر حيث كان مقبولا حيث كانت قيمة (F) بمقدار (2,647) وقيمة (T) (3,991) وهي قيم اكبر من القيم الجدولية ودالة احصائيا اما بقية المتغيرات الديموغرافية فكانت قيمة (F) غير مقبولة أما قيمة قيمة (T) فكانت مقبولة لكل المتغيرات الديموغرافية ويمكن القول هنا ان الفروق الفردية الديموغرافية لافراد العينة تشكل تأثيرا ضعيفا جدا على تصوراتهم لمدى تطبيق مبادئ الشفافية الادارية.

٤- اظهرت نتائج تحليل الفرضية الثالثة وجود تأثير بين ابعاد الشفافية الادارية كل على حدى على التميز المنظمي، وقد اظهرت النتائج ان اكبر نتيجة ل(R) كانت في البعد الثالث وهو الرقابة من الجميع وعلى الجميع حيث كانت قيمة (R) بنسبة (0,558) وهذا يعني ان مسؤولية الرقابة على ظهور التميز المنظمي تبلغ النسبة المذكورة في اعلاه اما قيمة (F) فكانت الاكبر لبعد الرقابة على التميز المنظمي وبمقدار (22,614) . اما قيمة (T) فكانت الاكبر لبعد تمكين العاملين من اتخاذ القرارات فكانت بمقدار (7.256) اما البعد الاكثر تأثيرا فكان لبعد الرقابة من الجميع وعلى الجميع ويوصي الباحث بتنشيط بعدي وضوح الاجراءات وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات.

ثانياً - التوصيات:

- ١- ضرورة ان تعمل قيادة الجامعة على مشاركة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، مما يعزز ويوصل موضوع الشفافية ويؤسس لمفهوم التميز المنظمي حيث ان مشاركة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات يدفعهم الى الابداع والابتكار مما يؤدي الى التميز.
- ٢- اعتماد معيار فهم الشفافية الادارية وتطبيقها كمعيار اساسي في اختيار المرشحين للمناصب الادارية والاكاديمية.
- ٣- تعزيز الوعي بأهمية الشفافية كونها وسيلة للتطور والابداع.
- ٤- نشر الاجراءات والتعليمات في الموقع الالكتروني للجامعة المستنصرية لضمان وصول المعلومة الى اكبر عدد من الموظفين وكذلك اطلاق الجمهور الخارجي على الاجراءات والتعليمات ضمانا للشفافية.
- ٥- محاولة رفع اللبس والغموض عن الاجراءات والتعليمات التي تصدر من قيادة الجامعة ومحاولة اعادة صياغتها بما يضمن فهمها من قبل الجمهور.
- ٦- تفعيل النظام الرقابي والعمل على مبدأ ان الضمير هو الرقيب وتشجيع الموظفين على ممارسة الرقابة الذاتية.
- ٧- العمل على زرع ثقافة التميز، وذلك من خلال استحداث جوائز للنتائج الادبية والعلمية، واقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية وخلق روح المنافسة بين العاملين للابداع والابتكار.

ثالثا- المصادر: المصادر العربية:

- [١] ارتيمة ماجدة سليمان، 2005 ص 28، "شفافية اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية، دراسة ميدانية لواقع واهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد-الاردن.
- [٢] الحسنات يسرى " 2013 ص 17" واقع ومتطلبات الشفافية الادارية لدى المنظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة تعزيزها"، الجامعة الاسلامية غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة"
- [٣] حرب نعيمة محمد، 2011 ص 14، "واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة-فلسطين.
- [٤] الخناق نبيل محمد 2006 ص 2، الشفافية التنظيمية ، مطبعة الرفاه، بغداد - العراق.
- [٥] خرابشة ،عبد الله، 1997 ص 342، تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الاسبوع العلمي الاردني الخامس ،تطوير القدرة التنافسية في الاردن / الجودة/ الانتاجية/ الشفافية والمساءلة، عمان الاردن.
- [٦] الرشيد صالح 2009 ص 114. "التميز في الاداء: ماهيته واهميته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال"، مجلة افاق اقتصادية ، العدد ١١٩، المجلد ٢٦، الامارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتوثيق.
- [٧] زايد عادل 2003 ص 50، "الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- [٨] الشيخ 1997 ص 358 علي الشفافية في الخدمة المدنية ،وزارة التنمية الادارية" ،الاسبوع العلمي الاردني الخامس، تطوير القدرة الانتاجية في الاردن ، المجلد الثاني ، الجمعية العلمية الملكية، عمان الاردن.
- [٩] الشمري ناظم محمد نوري، 2002 ص 202، "الوظيفة السياسية والاقتصادية للدول العربية وترسيخ النزاهة والشفافية"، المؤتمر العربي الثالث في ادارة القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت-لبنان.
- [١٠] شوقي قبطان 2011 ص 4-5، "الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، بحث غير منشور: الجزائر).
- [١١] الطوخي سامي، 2002 ص 117، "ادارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل"، مجلة مركز البحوث والمعلومات الاردنية، اكااديمية السادات للعلوم، السنة العشرون ،العدد الرابع، القاهرة- مصر.

- [١٢] الصيرفي محمد 2009 ص 6 "التميز الاداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم"، الاسكندرية: مؤسسة حورس للتعليم والنشر والتوزيع.
- [١٣] العميري مشرف بن علي عبد الله، "2013 ص 6، درجة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها" اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- [١٤] عبد الفتاح عصمت عبد الله 2004 ص 216، "اثر التدريب على التميز في اداء الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة عين شمس، القاهرة - مصر.
- [١٥] الغالبي طاهر محسن، العامري صالح مهدي، 2005 ص 49 ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل (الاعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر ، عمان الاردن.
- [١٦] الفيتوري عبد الله المرابط، 2005 ص 7، "الشفافية الادارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الدراسات العليا، طرابلس - ليبيا.
- [١٧] اللوزي موسى ، 2000 ص 140، التنمية الادارية، المفاهيم والاسس والتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان - الاردن.
- [١٨] المصري احمد محمد، 1999 ص 14 ، "الانتقاء والنقاء الاداري"، مجلة الادارة، المجلد الثالث.
- [١٩] المزروع بدر بن سليمان بن عبد الله 2010 ص 18، "بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الامير نايف للعلوم العسكرية، الرياض - السعودية
- [٢٠] مركز الملك عبد الله الثاني للتميز
- www.Scribd.com/doc/131604249/#Scribd.
- [٢١] النصور، اسماء سالم 2010 ص 32، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة: عمان الاردن).

المصادر الاجنبية

- [1] Koptis and Caring "Transparency in Government Opration" , Wanshington ,IMF, 1998 p 54.
- [2] Garsten Christina and Monotoy 2008 p 99, Global Order, Univeilling Organizational Vision ,Edward Elgar,publishing limted ,Britain.
- [3] Fung et AL,2007 p 72,"Full Disclosure,The Perils and Promise Of Transparency" ,1st edition,Cambridge university press,Britain.
- [4] Pinar, M, Girard, T(2008 p 31) " Investing The Impact of Organizational Excellence and Leadership on Bessniss Performance :An Explorer Study of The Turkish Firms " The SAM Advanced Management Journal, 73 (1).
- [5] Zair ,Mohamed(2001 p 51) "Excellence Tolkit Bulding Enabling Capability,Publishing TQM" College,Dubai:e-TQM College.
- [6] Stadan ,Jim(2004 p 4)" The EFQM Excellence Model" ,<http://www.Jim Standan.CO.UK>
- [7] PorterL .J & Tanne S.J(2004 p 4) "Assessing Business Excellence" ,Second Edition, Oxford, Publishing Elsevier Butterworth Heineman.
- [8] Kraft Associates ,Inc p 4." Building An Orgazaiton Of Excellence " 317 Exton Common, Exton, Pennsylvania 19341.
- [9] Grot ,Dick(2002 p 30),"The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide for managers" ,USA.

بسم الله الرحمن الرحيم

اخي المستجوب الكريم ... تحية طيبة وبعد،،

نضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف الى جمع المعلومات التي تخص الدراسة الموسومة (دور الشفافية الادارية في تحقيق التميز المؤسسي) دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية / العراق للباحث محمود اسامه عبد الوهاب املين ان تمنحونا من وقتكم الثمين ونشكر لكم بدايةً حسن التعاون ، وكلنا ثقة بدقة الاجابة وصدقها وامانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لأن اهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الاول على المعلومات المقدمة من قبلكم ، كما ويود الباحث ايضاح الاتي:

١ - سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

٢ - لعدم الاخلال بفقرات المقياس،يرجى اجابتكم على الفقرات كاملة دون ترك اي فقرة لطفا.

الباحث

محمود اسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية

قسم الشؤون الادارية

استمارة استبانة

الرجاء وضع اشارة (✓) مقابل العبارة التي تتفق مع وجهة نظرك وتحس الواقع الفعلي في مؤسستك.

أولاً: معلومات شخصية:

١. الجنس:

☐ نكر ☐ انثى

٢. العمر:

☐ ٢٥ سنة فأقل ☐ من ٢٦ سنة الى ٣٠ سنة
☐ من ٣١ سنة الى ٣٥ سنة ☐ من ٣٦ سنة الى ٤٠ سنة
☐ من ٤١ سنة الى ٤٥ سنة ☐ من ٤٦ فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. الاختصاص:

☐ فني ☐ داري

٥. عدد سنوات الخدمة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ سنة الى ١٥ سنة
☐ من ١٦ سنة الى ٢٠ سنة ☐ من ٢١ سنة فأكثر

٦. المنصب:

☐ مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐ مسؤول وحدة ☐ موظف

المتغير الاول: الشفافية الادارية وتعرف (على انها ادراك المدير في ادارته للمنظمة بأن النجاح الحقيقي يكمن في التعاون الصادق بينه وبين جميع العاملين في المنظمة وسعي الجميع الى ما هو افضل علاوة على ان الرقابة على العمل معروفه وعلنية).

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	م	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الاول: الوضوح الاداري للاجراءات والتعليمات					
1	تتصف الاجراءات والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة بالدقة والوضوح					
2	يطلع كل اساتذة وموظفي الجامعة على الاجراءات والقرارات عند صدورها مباشرة					
3	هناك ترابط وتكامل بين القرارات والتعليمات الصادرة من الجامعة					
4	هناك اتاحة جيدة للمعلومات التي يحتاجها الموظف والاستاذ لغرض اداء عمله					
5	هناك موثوقية بالمعلومات المقدمة من قبل الجامعة للموظفين					
	المحور الثاني: تمكين العاملين من اتخاذ القرار					
٦	هناك تعزيز للثقة بين الادارة وبين العاملين من خلال اتخاذ القرارات والسياسات التي تدعم مشاركة الجميع.					
٧	هناك تشجيع دائم على ابداء الرأي وتقديم المقترحات					

٨	هناك تقبل لاقتراحات المنتسبين بشأن تطوير العمل وتجاوز العوائق والمشكلات من قبل المسؤولين				
٩	هناك فرصة متاحة ليقرر المنتسبين ما يجب عمله بانفسهم				
١٠	هناك حرص من الادارة على الاستماع لمشاكل المنتسبين				

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الثالث: الرقابة من الجميع وعلى الجميع					
١١	يوجد نظام واضح للمسائلة في الجامعة					
١٢	يوجد وضوح تام لاجراءت الرقابة والمساءلة					
١٣	لا يستثنى من اجراءت الرقابة اي مستوى اداري في الجامعة					
١٤	هناك جو من النزاهة تتسم بها اجراءت الرقابة					
١٥	هناك معلومات واضحة للموظف عن لائحة الجزاءات وتدرجها					
١٦	هناك رقابة من المستويات الدنيا للادارة على المستويات العليا لضمان الشفافية والنزاهة					

المتغير الثاني: التميز المؤسسي ويعرف (سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الاداء).

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	م	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يوجد توجه لدى الادارة العليا للتشجيع على ثقافة التميز					
٢	هناك دعم من الرؤساء للعمل الجماعي					
٣	هناك حرص من الادارة العليا على تبني استراتيجية للتميز					
٤	هناك تحفيز من الادارة العليا على اشراك العاملين في الدورات التدريبية بغية تنمية مهارتهم المعرفية والعلمية.					
٥	هناك عملية توضيح مستمر لعملية التميز لجميع العاملين في المنظمة					
٦	تحرص الادارة العليا على ترسيخ ثقافة التميز في المنظمة					
٧	غالبا ما يحرص الرؤساء على توفير المعلومات اللازمة لغرض الوصول الى التميز في العمل.					
٨	هناك قناعة قوية من قبل العاملين					

					بتوجهات المنظمة نحو تحقيق عملية التميز	
					تمتلك المنظمة افرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة باعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفائتهم	٩
					هناك استخدام امثل لتكنولوجيا المعلومات للتفكر والابتكار وايجاد حلول معرفية	١٠
					هناك تشجيع على اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية	١١