



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

Administrative Transparency and its Role in Achieving Job Satisfaction of Employees at the Qatari Ministry of Youth and Sports

إعداد الطالب
مناحي مسلم القحطاني

إشراف
الدكتور بهجت الجوازنة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

الفصل الأول ٢٠١٦/٢٠١٧

تفويض

أنا **مناحي مسلم القحطاني**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٧

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **مناحي مسلم القحطاني** الرقم الجامعي: (١٤٧٠٥٠٢٠١٨)

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية.

توقيع الطالب: التاريخ / / ٢٠١٧

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

Administrative Transparency and its Role in Achieving Job Satisfaction of Employees at the Qatari Ministry of Youth and Sports

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ / /

إعداد

مناحي مسلم القحطاني

إشراف الدكتور

بهجت الجوازنة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	(رئيساً) ومشرفاً	الدكتور بهجت الجوازنة
.....	مناقش داخلي	الدكتور زياد الصمادي
.....	مناقش داخلي	الدكتور رياض أبا زيد
.....	مناقش خارجي	الدكتور محمد الكساسبة

الإهداء

الى وطني الغالي..... قطر

الى من علمني كيف يكون الصبر، وكان دائما قدوتي وسندي، طابع
الأخلاق والمبادئ الطيبة....

والدي الحبيب

الى نبع الحب والحنان والصدر الدافئ الذي لا ينضب، الى التي أعطتني
الكثير ولم تنتظر الشكر مني....

والدي الحبيبة

الى رفيقة عمري وشريكة حياتي....

زوجتي الغالية

الى سندي وعموني وعزوتي وملاذي بعد الله....

اخواني وأخواتي

الى كل من أمانني وساعدني في اتمام هذا العمل المتواضع.....

زملائي وأصدقائي

لكم جميعا أهدي ثمرة جمدي هذا

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق، إذ منحني العلم والمعرفة والقدرة لإتمام هذا العمل المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور بهجت الجوازنة الذي قام مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أيضاً أن أتقدم لكافة الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في جامعة ال البيت بعظيم الشكر والعرفان، وأقدم خالص شكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقرأة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

كما وأشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء كان بالتشجيع أو المساندة، وخاصة أفراد عينة الدراسة، والذين كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في انجاح وإتمام هذه الدراسة، لما أبدوه من تعاون وتسهيل تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة الوطن الغالي.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة ونوابه الكرام، وعميد كلية إدارة المال والأعمال والإداريين وكافة العاملين في جامعة آل البيت على طيب المعاملة وعلى جهودهم الكبيرة في رعاية طلاب هذا الصرح الكبير والتميز.

الباحث : مناحي مسلم القحطاني

قائمة المحتويات

Contents

ل	المُلخَص
م	Abstract
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	١-١ المقدمة
٣	٢-١ مشكلة الدراسة
٤	٣-١ أهداف الدراسة
٤	٤-١ أهمية الدراسة:
٤	٥-١ فرضيات الدراسة
٥	٦-١ مخطط الدراسة
٦	٧-١ مصطلحات الدراسة
٧	٨-١ محددات الدراسة:
٨	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
٩	المبحث الأول : الشفافية الإدارية
٩	١-١-٢ مقدمة
٩	٢-١-٢ تعريف الشفافية الإدارية
١٠	٣-١-٢ أهداف الشفافية الإدارية
١١	٤-١-٢ أهمية الشفافية الإدارية
١٣	٥-١-٢ المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية
١٤	٦-١-٢ أنواع الشفافية الإدارية
١٥	٧-١-٢ مستويات الشفافية الإدارية
١٦	٨-١-٢ استراتيجيات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية
١٧	٩-١-٢ المعوقات الي تواجه الشفافية الإدارية
١٨	١٠-١-٢ أساليب الشفافية الإدارية

٢٥	١١-١-٢ دور المنظمات الدولية في نشر وتعزيز الشفافية الإدارية
٢٦	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
٢٦	١-٢-٢ مقدمة
٢٦	٢-٢-٢ تعريف الرضا الوظيفي
٢٧	٣-٢-٢ أهمية الرضا الوظيفي
٢٨	٤-٢-٢ خصائص الرضا الوظيفي
٢٨	٥-٢-٢ طرق قياس الرضا الوظيفي
٢٩	٦-٢-٢ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
٣٠	٧-٢-٢ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
٣٢	٨-٢-٢ محددات الرضا الوظيفي
٣٣	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
٣٣	١-٢-٢ الدراسات باللغة العربية
٣٦	٢-٢-٢ الدراسات باللغة الإنجليزية
٤٠	٣-٢-٢ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٤١	الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
٤٢	١-٣ مقدمة
٤٢	٢-٣ منهج الدراسة
٤٢	٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة
٤٣	٤-٣ مصادر جمع البيانات
٤٤	٥-٣ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
٤٥	٦-٣ أداة جمع البيانات
٤٦	١-٦-٣ اختبار صدق الأداة
٤٦	٢-٦-٣ ثبات الأداة
٤٨	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات
٤٩	١-٤ تمهيد
٤٩	٢-٤ تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد مجتمع الدراسة
٤٩	١-٢-٤ توزيع أفراد المجتمع حسب العمر
٥٠	٢-٢-٤ توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

٥٠	٣-٢-٤ توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة
٥١	٤-٢-٤ توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي
٥١	٣-٤ عرض وتحليل البيانات الوصفي لمتغيرات الدراسة
٥٢	١-٣-٤ تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الشفافية الإدارية
٥٢	١-١-٣-٤ شفافية التشريعات والقوانين (المحور الأول)
٥٣	٢-١-٣-٤ شفافية نظم المعلومات الإدارية (المحور الثاني)
٥٤	٣-١-٣-٤ شفافية إجراءات العمل (المحور الثالث)
٥٥	٤-١-٣-٤ شفافية تقييم الأداء (المحور الرابع)
	٢-٣-٤ تحليل آراء أفراد العينة حول تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية (المتغير التابع)
٥٦	٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة
٥٧	فرضيات الدراسة:
٦٢	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
٦٣	١-٥ نتائج الدراسة
٦٣	٢-٥ استنتاجات الدراسة
٦٤	٣-٥ توصيات الدراسة
٦٥	المراجع
٧٤	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	مجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	٤٢
(٢)	مجالات الإجابة وأوزانها	٤٥
(٣)	نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الإستبانة	٤٦
(٤)	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	٤٩
(٥)	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	٥٠
(٦)	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة	٥٠
(٧)	توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي	٥١
(٨)	الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة	٥٢
(٩)	نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية التشريعات والقوانين	٥٢
(١٠)	نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية نظم المعلومات الادارية	٥٣
(١١)	نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية إجراءات العمل	٥٤
(١٢)	نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية تقييم الأداء	٥٥
(١٣)	نتائج رأي المجتمع حول تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية	٥٦
(١٤)	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)	٥٨

٥٩	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	(١٥)
٥٩	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد	(١٦)
٥٩	نتائج الانحدار المتعدد	(١٧)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	(١)
١٥	أنواع الشافية الادارية	(٢)
١٦	مستويات الشافية الادارية	(٣)

الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

إعداد: مناحي مسلم القحطاني

إشراف: الدكتور بهجت الجوازنة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من كافة الدوائر التابعة لوزارة الشباب والرياضة القطرية البالغ عددهم (١٥٠٠) فرد، فقد تم توزيع (٢٨٠) استبانة على عينة الدراسة والتي اشملت مدراء الدوائر ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في دوائر وزارة الشباب والرياضة القطرية، كان منها صالحا للتحليل (٢٢٤) استبانة، وبنسبة (٨٠%) من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي إتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والأولية، وتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد في إختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب الشفافية الادارية (شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات الادارية، شفافية إجراءات العمل، شفافية تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

وبناء على نتائج هذه الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات يورد الباحث منها: ضرورة أن يقوم الرؤساء في الوزارات بالإطلاع على نشاط المرؤوسين وينقلوا لهم تعليماتهم دوريا، مع ضرورة توفير قنوات لشكاوي الأفراد العاملين فيها، وأيضا ضرورة توفير لوحات ارشادية يمكن بارز للجميع تظهر فيه خطوات سير المعاملات للإستفادة منها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الرضا الوظيفي، شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات الادارية، شفافية إجراءات العمل، شفافية تقييم الأداء.

Administrative Transparency and its Role in Achieving Job Satisfaction of Employees at the Qatari Ministry of Youth and Sports

Prepared By: Menahi Al-Qahtani

Supervised: Bahjat Al-Jawazneh

Abstract

The study aimed to identify the role of the administrative transparency in achieving job satisfaction for the employees working at the Qatari Ministry of Youth and Sports ,To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed thier sample survey. The study community was taken from all circles of the Qatari Ministry of Youth and Sports, Whos numbered (1,500) person It was distributed (280) questionnaire to a sample study, which included the directors of departments and assistant managers, heads of departments and the employees working at the Qatari Ministry of youth and Sports. Which it was valid for the analysis (224) questionnaire in about (80%) of the distributed ones. This study is considered as one of the field studies which follow the descriptive analytical method. The study depends on two types of sources of information which are the secondary and primary sources, also were used multiple regression analysis to test hypotheses.

The study found a number of results included that is an incorporeal role with astatistical significant at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ of the methods of administrative transparency (the transparency of legislation and laws, transparency in management information systems, transparency of work procedures, transparency of performance evaluation) to achieve job satisfaction for employees in the Qatari Ministry of Youth and Sports.

Based on the results of this study, a number of recommendations have been formulated, the researcher writes down some of them: the ministry bosses' need to follow up their subordinates' activities and provide them with instructions periodically, with the need to provide channels for employees complaints, and also the need to put signboards in prominent places to show the steps of transactions processes to take benefits of them in achieving job satisfaction for the employees in the Qatari Ministry of youth and Sports.

Key words :administrative transparency, job satisfaction, transparency of legislation and laws, transparency in management information systems, transparency of work procedures, transparency of performance assessment

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

٣-١ أهداف الدراسة

٤-١ أهمية الدراسة

٥-١ فرضيات الدراسة

٦-١ مخطط الدراسة

٧-١ مصطلحات الدراسة

٨-١ محددات الدراسة

١-١ المقدمة

تعتبر الشفافية الإدارية أحد أهم العوامل الرئيسية والإيجابية المهمة التي تأخذ بها الإدارات الواعية، لما لها من أهمية في ترسيخ العلاقات بين الأفراد العاملين على كافة المستويات في شتى المؤسسات، مما يتيح لهم العمل بروح الفريق الواحد، ضمن إطار من المسؤولية التي تقوم على الحوار وعلى قبول رأي الآخرين، وذلك للوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، من خلال بذل كافة الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية في تلك المؤسسات، فقد كان تطبيق مجالات الشفافية الإدارية من الأمور الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة (حماد، ٢٠٠٥).

إن التوجه لتطبيق مجالات الشفافية الإدارية يمكن أن ينعكس على زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، ويزيد من احساسهم بالراحة والقبول بالواجبات والمهام التي يتم تكليفهم بها وعن أنظمة الحوافز وساعات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل (الحسين، ٢٠١١).

فقد أصبحت الشفافية الإدارية مطلباً أساسياً للعمليات الإدارية والتنظيمية في وزارة الشباب والرياضة القطرية، ومدخلاً مهماً لمعالجة العديد من مشاكل الإدارة الحكومية كإنعدام المرونة وجمود الأنظمة والقوانين وغيرها من المشاكل الإدارية، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة، فكان لا بد من قياس مستوى الشفافية في محاربة الفساد والترهل الإداري، وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، بحيث تتم الإستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف، للوصول إلى تحقيق إنتاجية مرضية والعمل على إستمراريتها وتطويرها والنهوض بالمؤسسات الإدارية لتحقيق أهدافها.

بناءً على ما تقدم قام الباحث في هذه الدراسة بقياس دور الشفافية في وزارة الشباب والرياضة القطرية وفقاً لمتغيرات متعددة تتمثل (شفافية التشريعات والقوانين، وشفافية نظم المعلومات الإدارية، وشفافية إجراءات العمل، وشفافية تقييم الأداء)، وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مستخدماً عدد من المؤشرات لقياس تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تتمثل في تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمؤسسة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

٢-١ مشكلة الدراسة

تحتاج الإدارات في الوزارات والمؤسسات الحكومية وخاصة وزارة الرياضة والشباب في دولة قطر وبشكل دائم إلى عملية إعادة تنظيم وتطوير أعمالها، بحث تحاول من خلال تلك العملية التغلب على النقاط السلبية، ومعالجة المشاكل المتعلقة بضعف الأداء والترهل الإداري والتعقيد في إجراءات العمل الإدارية، والتي ينتج عنها نوع من فقدان الإعتراف والثقة بحق الأفراد العاملين في إبداء آرائهم وتوقعاتهم، لذا كان على تلك الوزارة أن تحرص جاهدة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها، وذلك من خلال تلبية إحتياجاتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم بكل شفافية، لإيجاد قدر كبير من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

وبذلك كان لا بد من دراسة دور الشفافية الإدارية ومساهمتها في إعادة تنظيم وتطوير الأعمال في المنظمات الرياضية القطرية، من خلال كشف الأخطاء والانحرافات والتجاوزات ووضع الحلول الملائمة لها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وبناء على ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للشفافية الإدارية المتمثلة بأبعادها (التشريعات والقوانين، نظم المعلومات الإدارية، إجراءات العمل، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر لشفافية التشريعات والقوانين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ؟

٢. هل يوجد أثر لشفافية نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ؟

٣. هل يوجد أثر لشفافية إجراءات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ؟

٤. هل يوجد أثر لشفافية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ؟

٣-١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي :

- ١- التعرف على دور أثر الشفافية الإدارية المتمثلة بأبعادها (التشريعات والقوانين، نظم المعلومات الإدارية، إجراءات العمل، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٢- التعرف على مستوى تطبيق ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٣- التعرف على مستوى تطبيق الرضا الوظيفي في وزارة الشباب والرياضة القطرية .
- ٤- تقديم توصيات ومقترحات تخدم وزارة الشباب والرياضة القطرية في تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

٤-١ أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة بشكل رئيسي من محاولتها التعرف على درجة ممارسة الشفافية في عملية تحقيق الرضا الوظيفي في وزارة الشباب والرياضة القطرية، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة من أجل رفع درجة تطبيق الشفافية الإدارية. كما تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في الإهتمام بتنمية وتطوير الأفراد العاملين في القطاع الحكومي والعمل على تحسين مستوى أدائهم، ولكون الشفافية أداة من الأدوات المهمة للتحسين المستمر وضبط السلوك، كان لا بد من التركيز على مدى فعالية نظم المساءلة المستخدمة في الأجهزة الحكومية بإعتبارها جزءاً من عملية تقييم الأداء والخطوة الأولى في الإتجاه نحو التحسين.

٥-١ فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة مشكلة الدراسة، يسعى الباحث بهذه الدراسة لوضع وإختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية التشريعات والقوانين عند مستوى الدلالة $\alpha \leq (0.05)$ في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية نظم المعلومات الإدارية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq (0.05)$ في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية إجراءات العمل عند مستوى الدلالة $\alpha \leq (0.05)$ في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية تقييم الأداء عند مستوى الدلالة $\alpha \leq (0.05)$ في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

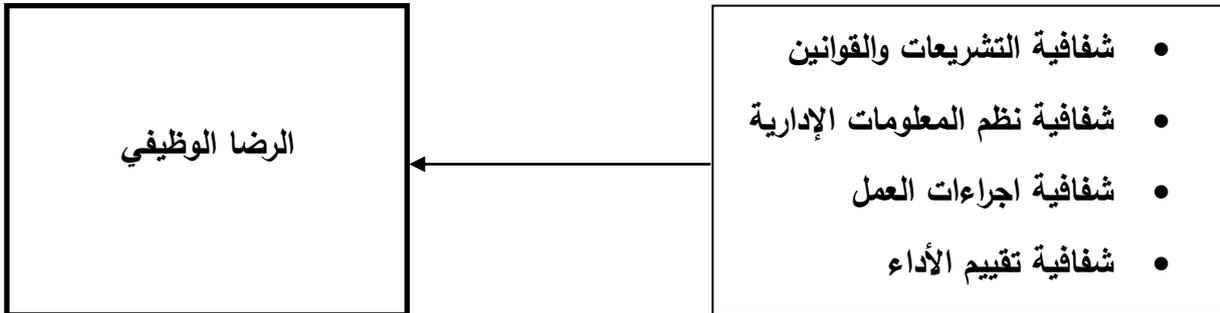
٦-١ مخطط الدراسة

*المتغيرات المستقلة

**المتغير التابع

الشفافية الإدارية

الرضا الوظيفي



*الشكل رقم (١) نموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات التالية: (أبو سنجر، ٢٠١٦)، (الشمري والمنصور، ٢٠١٥)، (حرب، ٢٠١١)، (الشمري، ٢٠٠٩)، (Hung & wong, 2009)، (Stefan & Georgescu, 2003)

٧-١ مصطلحات الدراسة

- ١- الشفافية الإدارية : " مجموعة السلوكيات والآليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة تجاه الأطراف ذات العلاقة، بحيث تتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وتبسيط الإجراءات واليات العمل ووضوحها، وموضوعية إتخاذ القرارات"،. (الطشة والحوامدة، ٢٠٠٩، ص ٢١)
- ٢- الرضا الوظيفي : يقصد به بأنه " التقييم الشامل لجميع الخصائص المختلفة التي ترتبط مع وظيفة الفرد، وتشمل أحاسيس ومشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد، حيث يتم تقييمه من خلال التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة " . (Sirca,et al.,2012:p978)
- ٣- شفافية التشريعات والقوانين " مجموعة النصوص التي يتم وضعها داخل المؤسسة على شكل تعليمات ولوائح وتشريعات وقوانين، تدعو إلى الإفتاح الإداري والمكاشفة والإفصاح، من أجل إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، بهدف رفع درجة الرضا الوظيفي". (العمامرة، ٢٠٠٨، ص ٦٢)
- ٤- شفافية نظم المعلومات الإدارية " قدرة النظام على توفير المعلومات الشفافة للأطراف المستفيدين، أي بمعنى أن النظام هو الذي يلبي حاجات الأطراف المستفيدين كما ونوعا ودقة وثقة وتوقيتا " (العدواني، ٢٠٠٩، ص ٢٥٧)
- ٥- شفافية إجراءات العمل " إصدار الأدلة الإجرائية التنفيذية التي توضح سياسات وخطط المؤسسة، والطرق التي يتم الحصول فيها على الخدمة، والتي تتوفر لجميع الأطراف المستفيدين الداخليين والخارجيين، من أجل تسهيل إجراءات العمل وإختصار مراحلها ". (الحري، ٢٠١٢، ص ٣١٨)
- ٦- شفافية تقييم الأداء " النظام المتين الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع، وهذا النظام مكون من مجموعة من المعلومات والتي تحكمها معايير معينة " (النعمي، ٢٠٠١، ص ٣٧)

٨-١ محددات الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة دور الشفافية والرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٢- الحدود البشرية: وتتمثل بالأفراد العاملين في المبنى الرئيسي لوزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٣- الحدود المكانية: وتتمثل في المبنى الرئيسي لوزارة الشباب والرياضة القطرية.

الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الشفافية الإدارية.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الشفافية الإدارية

١-١-٢ مقدمة

تعد الشفافية الإدارية من أهم الممارسات الإدارية التي شاع إستخدامها على نطاق واسع في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وذلك لإعتبارها أحد المعايير الهامة وذات المواصفات التي إرتبطت في تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية في العديد من المؤسسات من أجل الوصول بها إلى هياكل تنظيمية تستطيع مواكبة التطورات والتغيرات العالمية، ويكون ذلك من خلال عرض وتقديم المعلومات الدقيقة التي تتعلق بكافة الأحداث والمعاملات سواء كانت من الناحية الإقتصادية، أو الإجتماعية، أو الإدارية ولكافة الأطراف المستفيدة وبشكل عادل، مما يتيح لكافة الأفراد في المؤسسات معرفة وفهم وتحليل كل الأحداث أو المعاملات بسهولة ويسر.

٢-١-٢ تعريف الشفافية الإدارية

برز مفهوم الشفافية الإدارية ضمن المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات الإدارة المتجددة والتي واكبت التطورات الكبيرة في كافة المجالات، فقد تناول العديد من الكتاب والباحثون هذا المفهوم من زوايا متعددة عبرت عن وجهات نظرهم المتنوعة، والتي سننترق إلى بعضها من أجل الوصول إلى تعريف واضح لمفهوم الشفافية الإدارية.

فقد عرف (ناصر، ٢٠٠٤، ص٢) الشفافية الإدارية على أنها " مفهوم يقوم على الإفصاح الكامل والوضوح التام عند طرح أي موضوع ما بطريقة منهجية، بحيث يكون قابل للفهم والمتابعة والمراجعة التي تقوم على المصارحة " .

وعرفت (أرتيمة، ٢٠٠٥، ص٥) الشفافية الإدارية بأنها " الوضوح في القوانين والتشريعات والسهولة في فهمها، مع إستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومدى موضوعيتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، وذلك بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، بحيث تكون متاحة للجميع " .

كما عرفها (اللوزي، ٢٠٠٠، ص١٤٨) بأنها " الوضوح في التشريعات والدقة في الأعمال المنجزة داخل المنظمات، وذلك من خلال إتباع التعليمات والإعتماد على آليات إدارية كفوءة ومنقنة من أجل إتخاذ قرارات على مستوى عالي من الموضوعية والرصانة " .

ويعرف (الحربي، ٢٠١٢، ص ٣١٢) الشفافية الإدارية بأنها " فلسفة وممارسة إدارية تقوم على الوضوح والعلنية، مع التدفق الدقيق والمستمر للمعلومات على كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفعالية المساءلة والمحاسبة من خلال إلتزام بالموضوعية والحيادية والنزاهة " .

فقد أشار (عبد ٢٠١٢، ص ٦٥) أيضا بأن الشفافية الإدارية تعني " إتاحة وتوفير المعلومات الصحيحة والكاملة عن كافة الأنشطة والأعمال، على أن تكون هذه المعلومات موثقة ومن السهل الوصول إليها من قبل كافة الأطراف المستفيدين " .

أما (الربيعي، ٢٠٠٥، ص ٥٤) فقد عرف الشفافية الإدارية بأنها " فلسفة إدارية تقوم على إتاحة المعلومات للجمهور، ووضوح الإجراءات والسياسات والقوانين والقرارات، من أجل التقليل من حالة عدم التأكد، والقضاء على الفساد الإداري " .

ووضعت (Global Environmental Managenet Initiative GEMI(2004:p1 تعريف للشفافية الإدارية بأنها " إنفتاح أية منظمة على الآخرين، وذلك من خلال إتاحة المعلومات والمشاركة فيها عن طريق عملياتها التشغيلية، بحيث تتعزز الشفافية الإدارية من خلال إستعمال المنظمة للحوار الثنائي المتفاعل" .

في ضوء التعريفات السابقة يستطيع الباحث تعريف الشفافية الإدارية بأنها ممارسة من الممارسات الإدارية التي تقوم على توفير وإتاحة المعلومات التي تحتوي على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح التام في إجراءات العمل، عن طريق القواعد والقوانين والسياسات والقرارات المنجزة داخل المؤسسات، مما يجعلها تحت طائلة المساءلة الإدارية، بهدف إتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون على مستوى عالي من الدقة والموضوعية والنزاهة.

٣-١-٢ أهداف الشفافية الإدارية

تلعب الشفافية الإدارية دورا كبيرا في بناء مجتمع صالح وبنية إدارية سليمة ولعل من أهم أهدافها ما يلي : (الدباغ، ٢٠٠٧) (رضا، ٢٠١١)

١- تسهم الشفافية الإدارية في التسهيل من فهم إجراءات العمل ووضوحها ومرونتها داخل المؤسسات، الأمر الذي يسهل على الافراد العاملين في تلك المؤسسات على إنجاز أعمالهم بسهولة ويسر .

٢- تسهم الشفافية الإدارية في نشر الوعي لمفهوم الفساد الإداري، وذلك من خلال الكشف عن كافة طرقه وأشكاله.

- ٣- تعزز الشفافية الإدارية من إجراءات الرقابة الإدارية والمالية داخل المؤسسات، بحيث تزيد من كفاءتها وفعاليتها، وذلك لدقة ووضوح الإجراءات والممارسة الإدارية لها.
- ٤- تسهم الشفافية الإدارية في تبسيط إجراءات العمل لدى مختلف مستويات الأجهزة الإدارية داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهل من سرعة إنجاز العمل، ويعزز من مفاهيم الثقة والولاء بين أفراد المؤسسة ومراجعيها.
- ٥- تسهم الشفافية الإدارية في إتاحة تدفق كم كبير من المعلومات، من خلال رفع درجة السرية لتحقيق مبدأ الشفافية بشكل عام، الأمر الذي يحول دون إحتكار أي جهة معينة للمعلومات، ويدعم مشاركة المجتمع بوصفها أنها نقطة التوازن بين الدولة والمجتمع.
- ٦- تعزز الشفافية الإدارية من قدرات جميع الأجهزة الإدارية داخل المؤسسات، وذلك من أجل مواكبة المستجدات التي تحيط بها (السياسية والإقتصادية والإجتماعية).
- ٧- تسهم الشفافية الإدارية في تأكيد الثقة في البيانات والمعلومات داخل المؤسسات، مع التخفيض من درجة حالة عدم التأكد، وذلك من خلال إتباع معايير عالمية في تجميع وتوفير البيانات والمعلومات، وإيجاد نظم للرقابة في المؤسسات تمتاز بالجودة والملاءمة.
- ٨- تسهم الشفافية الإدارية بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري والمالي بكل طرقه وأشكاله، وتعمل على نبذ كافة الممارسات الإدارية الخاطئة وتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

٢-١-٤ أهمية الشفافية الإدارية

فقد أصبح وجود الشفافية الإدارية شرطاً مهماً من الشروط الأساسية في العمليات الإدارية والتنظيمية داخل الدوائر والمؤسسات التي ترغب بالإرتقاء بمستوى إدارتها وأدائها وتنظيماتها من أجل وصولها إلى أعلى مستوى لها لتسهم في تحسين العمل الإداري فيها (سعد الملوك، ٢٠٠٢).

ويمكن الإشارة إلى أهمية الشفافية الإدارية من خلال مساهمتها بالآتي (خرايشة، ١٩٩٧) :

- ١- تعمل الشفافية الإدارية على تحقيق المصلحة العامة، فعند غياب مفهوم الشفافية في بعض التشريعات والقوانين يؤدي ذلك الى عدم الوضوح في بعض النصوص التي تعتبر من الأسباب الرئيسية للإجتهادات الشخصية التي لا تخدم المصلحة العامة.
- ٢- تعمل الشفافية الإدارية على توفير كافة طرق النجاح والإستمرارية لأي مؤسسة تريد مكافحة الفساد الإداري بكافة طرقه وأشكاله، لاسيما وأن وجود الأنظمة يعد أمراً مهماً،

غير أن عدم الوضوح في أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور شكل من أشكال الفساد الإداري أو الممارسات الإدارية الخاطئة، ولأجل ذلك لابد من وجود الشفافية.

٣- تساعد الشفافية الإدارية الإدارات في المؤسسات لإتخاذ قرارات إدارية دقيقة وصحيحة، فعدم القيام بالتدقيق والمراجعة الدورية والمستمرة للقوانين والأنظمة والتشريعات بشكل يواكب المستجدات في بيئة المؤسسات يترتب عليه إتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، الأمر الذي يقضي بوجود الشفافية داخل المستويات الإدارية بتلك المؤسسات.

٤- تعمل الشفافية الإدارية على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والتعقيد في الأنظمة والتشريعات والقوانين، وتعمل على تبسيط إجراءات العمل وتزويد من كفاءتها، وتوضيح خطوط السلطة، من خلال وضوح الإتصالات الإدارية وإحداث إدارات واضحة وسهلة بشكل هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة.

إن عملية تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات العامة أيضا لها أهمية كبيرة من وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة، والتي تتمثل في النقاط التالية:

- ١- تعمل الشفافية الإدارية على بناء وتنمية علاقة طيبة وجيدة مع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة (الخرزلي، ٢٠١٣).
- ٢- يخفض تطبيق الشفافية الإدارية من مخاطر الأزمات التي تؤدي إلى تكبيد المؤسسة تكاليف اقتصادية كبيرة (قباجة وآخرون، ٢٠٠٨).
- ٣- توفر الشفافية الإدارية البيانات المالية التي بدورها تعمل على خفض درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد، وتزيد من قدرة الأسواق المالية على تقييم المخاطر (بلجل، ٢٠٠٧).
- ٤- يعد تعامل المؤسسات مع معلوماتها بشفافية عامل مهم لجذب العملاء، من خلال إمكانيتهم الإطلاع على الجهد وتقييم إمكانيات النجاح في المستقبل (جمعه، ٢٠٠٩).
- ٥- تعد الشفافية الإدارية أحد أهم مبادئ وقواعد الحاكمة المؤسسية، التي تسعى بدورها إلى إيجاد بيئة عادلة تحقق مبدأ المسائلة (محمد ويعقوب، ٢٠٠٧).
- ٦- تجعل الشفافية الإدارية الجمهور أقدر على رقابة المؤسسات، وتكوين صورة أفضل عن الإدارة (حماد، ٢٠٠٦).

كما تظهر أهمية الشفافية الإدارية في تطوير العمل وتنميته داخل المؤسسات، كون أن مبادئها تسهم في تنمية الأجهزة الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة المشاكل والتحديات والتغيرات من خلال (أبو قاعود، ٢٠١١):

- ١- العمل قدر الامكان على تبسيط الإجراءات وعلنيتها.
- ٢- الرفع من مستوى المساءلة الإدارية في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات.
- ٣- توفير بيئة تقوم على التطور والتميز والإبداع وعلى الممارسة الإبداعية.
- ٤- زيادة درجة فاعلية الإتصال الإداري مع الابتعاد عن الضبابية، وذلك من خلال الإعتماد على سياسة الباب المفتوح، الأمر الذي يعزز من قيم الثقة والنزاهة داخل المؤسسات.
- ٥- تخفيف درجة الضغط النفسي على الأفراد العاملين في الإدارات.
- ٦- تقليل تكلفة البيانات بالشكل الذي يضمن وضوح العلاقة مع الأطراف المستفيدة، مع ضمان إنسياب البيانات والمعلومات بين الأجهزة الإدارية والأطراف المستفيدة منها.
- ٧- تكوين علاقة إيجابية بين التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات وممارسة الشفافية، إذ أن ارتفاع درجة الإعتماد على التكنولوجيا يجعل المؤسسات أكثر إستجابة وشفافية.

٢-١-٥ المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية

أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى مجموعة أساسية من متطلبات الشفافية الإدارية التي يجب توافرها في المؤسسات منهم: (اللوزي، ٢٠٠٢)، (wongchanglaw, 2002)

- ١- إتباع منهج الشفافية الإدارية في كافة التشريعات والقوانين والإجراءات داخل المؤسسة.
- ٢- نشر الوعي لدى المراجعين والأفراد العاملين للحد من الفساد الاداري، من خلال تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم في مجال توفير الشفافية الإدارية في مختلف مجالات العمل.
- ٣- التركيز على تحسين أعمال جميع القيادات الإدارية، من خلال تدريب الأفراد العاملين واختيار أفضل العاملين منهم، مع تقييم كافة الأعمال التي يمارسها العاملين بالمؤسسة.
- ٤- التنسيق بين كافة مستويات أجهزة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- ٥- انشاء وتطوير شبكة معلومات تمتاز بالدقة والوضوح بين كافة وحدات وأقسام المؤسسة.
- ٦- تفعيل دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية داخل المؤسسة، وعدم إستغلال أوقات العمل في الأمور الشخصية مهما بلغت الأسباب.
- ٧- تسهيل تدفق المعلومات من وإلى المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، مع خلال جمع المعلومات التي تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية والتي تخص الخدمة العامة.
- ٨- تعزيز وتطوير مفهوم الشفافية الإدارية عن طريق تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية التي أحدثت تغييرات كبيرة وهامة في مجال التكنولوجيا وأساليب العمل داخل المؤسسة.
- ٩- توفير المناخ التنظيمي الذي يتلائم مع الشفافية الإدارية، ويكون ذلك من خلال تبسيط إجراءات العمل بالشكل الذي يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الأفراد العاملين.

١٠- دعوة كافة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار لمكافحة الفساد، ووضع الشفافية كشعار للتطبيق وليس للتسويق، والكشف عن أسماء الممارسين للفساد الإداري.

١١- تقييم الأداء المؤسسي والفردي لكافة المستويات الإدارية مع تطوير آليات للإشراف من قبل المدراء على أداء الأفراد ومتابعتهم، الأمر الذي يكفل سير العمل بسهولة ويسر.

وتتحقق متطلبات الشفافية الإدارية في المؤسسات، من خلال تحسين كفاءة الأفراد العاملين، وذلك بتدريبهم وتطويرهم بالمؤسسة مع إختيار الأفضل منهم، والعمل على تقييم ومراجعة الأعمال التي يؤدنها، مع العمل على تبني إجراءات محددة لضمان الرقابة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين بهذه المؤسسات، بهدف تشجيع الفرد العامل للإبتعاد عن السلوكيات التي تقوده للإنحراف الإداري.(المرباط،٢٠٠٥)

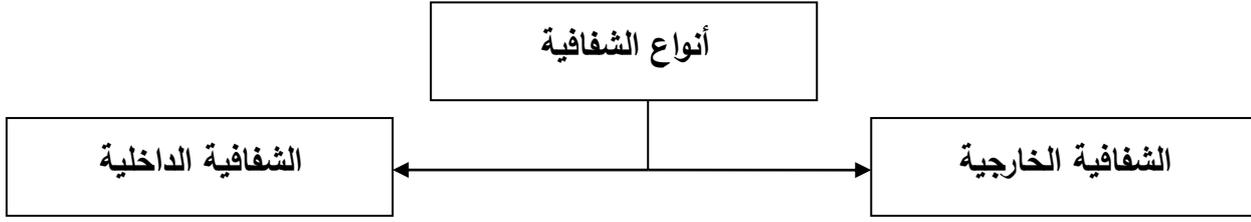
٢-١-٦ أنواع الشفافية الإدارية

قسم الكتاب والباحثون الشفافية الإدارية حسب هيكلية المؤسسة إلى ما يلي:

١- **الشفافية الخارجية** : تعمل هذه الشفافية على توفير البيانات التي تلبي إحتياجات المجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وتحقق هذه الشفافية من خلال نشر المعلومات الصحيحة والواضحة والدقيقة عن المؤسسة وعن خدماتها، وحل المشاكل التي تواجهها في تقديم الأداء، فعندما تتقبل هذه المؤسسة النقد الإيجابي وتصحح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع الخارجي، وتنتهج إدارتها النهج الديمقراطي بالتعامل مع القضايا المختلفة من خلال إتباع أساليب اتصال مختلفة لتوفير المعلومات، عندها تصبح العمليات فيها واضحة لتعزيز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي. (Henriques,2007)

٢- **الشفافية الداخلية**: تعمل هذه الشفافية على توفير المعلومات الموضوعية والفعالة لإدارة المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وبيان سلوك الإدارة والقضايا التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين فيها، وتتضمن هذه الشفافية جملة من العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل تلك المؤسسات، من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد على كافة المستويات الإدارية والتي تتضمن درجة عالية من المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد، فالمؤسسات التي تتميز بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل دائم ومستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية، لأنها تعمل على اشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتعتمد الشفافية الداخلية أيضا أنظمة المعلومات والإتصال التي تضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام الأفراد العاملين بمسئولياتهم، الأمر الذي يعكس مستوى عالي من الثقة. (أبو كريم، ٢٠٠٥)

الشكل رقم (٢) يبين أنواع الشفافية



الشكل: إعداد الباحث

حيث أشارت بعض الدراسات كدراسة دعبيس (٢٠٠٤) أن هناك أنواع أخرى للشفافية هي :

أ - الشفافية المدبلجة : وهي نوع من أنواع الشفافية تكون مقلدة بأسلوب منسوخ لا يتناسب مع طبيعة وبيئة العمل في المؤسسة وظروفها، ومثال عليها: عملية نقل الشفافية من القطاع الخاص إلى القطاع العام (المؤسسات الحكومية) أو بعكس.

ب- الشفافية المؤجلة: وهي نوع من الشفافية تنطلق لصالح هدف معين، ولا تخدم المستفيد منه أو المطلع على إنتاجها.

٢-١-٧ مستويات الشفافية الإدارية

تتحدد مجالات عمل الشفافية الإدارية من أجل القيام بتوضيح تنفيذ أهداف المؤسسة، وذلك وفقا للمستويات التالية (عليان وجرار، ١٩٩٧) :

١- المستوى الذاتي : حسب هذا المستوى تتطلب الشفافية الإدارية توفير النقاط التالية:

أ - ضرورة العمل على توجية وزيادة الإدراك لدى الأفراد العاملين والجمهور العام بطبيعة الوظائف والواجبات والمهام داخل المؤسسة، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية والتوعوية حول طبيعة تلك الوظائف والمهام، والواجبات التي ينبغي عليهم أن يقوموا بها.

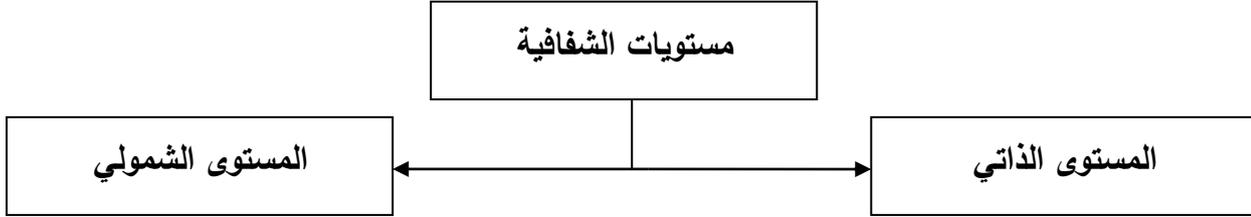
ب- ضرورة التثبيت من جميع المراحل اللازمة لإنجاز المعاملات، ومن النماذج اللازمة لها.

ج- التعميم والإعلان عن جميع حالات التميز والابتكار والإبداع والنجاح، وأيضا عن أي حالة من حالات التجاوزات والفسل.

2 - المستوى الشمولي: تتطلب الشفافية الإدارية حسب هذا المستوى توفر النقاط التالية:

- أ- ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالأنظمة والقوانين والتشريعات المعلنة والمعلومة لجميع المستويات الإدارية.
- ب- ضرورة عقد العديد من الاجتماعات واللقاءات بين إدارة المؤسسة وأجهزتها الرقابية، والتي يجب أن يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، من أجل تسهيل عمل هذه الأجهزة، والإبتعاد عن الفساد الإداري بكافة طرقه وأشكاله.
- ت- ضرورة تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة من أجل إدارة كل قطاع.
- ث- ضرورة تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية وتقييم الأداء لجميع القيادات الإدارية العليا في المؤسسة.

الشكل رقم (٣) يبين مستويات الشفافية



الشكل: إعداد الباحث

وعليه يمكن للباحث القول بأن شفافية الأنظمة والقوانين وشفافية الإجراءات تعمل مع بعضها البعض ضمن إطار ذاتي وشمولي وعلى المستوى الذي يتطلب ضرورة توفر معلومات دقيقة وموضوعية وفعالة، بحيث تقوم على الزام الإدارة العليا بالمؤسسة بالعمل على تطبيق كافة مستويات الشفافية الإدارية.

٢-١-٨ استراتيجيات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية

أشارت أدبيات التنظيم الإداري إلى أهمية التخطيط الجيد لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، وتؤكد هذه الأهمية بشكل كبير عندما تقوم هذه المؤسسات ببنية مبادئ الشفافية الإدارية التي تحتاج بشكل دائم إلى اعتماد استراتيجيات محددة لتطبيقها بطريقة فعالة ومثمرة، لذا فقد قامت الأمم المتحدة بتحديد إستراتيجيات أساسية من أجل تطبيق الشفافية الإدارية في دليلها التشريعي لتنفيذ إتفاقية مكافحة الفساد الإداري التي من أهمها: (الطشة، ٢٠٠٩) (الحربي، ٢٠١٢)

- ١- تعزيز أساليب الشفافية الإدارية بإدارة الأموال العامة، من خلال إعتقاد نظم للإستقطاب والتعيين تكون مبنية على مبادئ الشفافية والمعايير الموضوعية، كالجدارة والأهلية.
- ٢- العمل على تبني تطبيق أساليب الشفافية الإدارية في مختلف المؤسسات الحكومية.
- ٣- إعداد النظم الإدارية والمالية التي تتضمن معايير واضحة ومحددة لتعزيز ممارسات الشفافية الإدارية، وإصدار عقوبات صارمة لمكافحة الفساد الإداري بكافة طرقه وأشكاله.
- ٤- نشر ثقافة الشفافية الإدارية وأساليبها على كافة مكونات المجتمع، من أفراد أو مؤسسات.
- ٥- ترسيخ مبادئ الثقة والتمكين بمختلف المؤسسات العامة مقابل مبادئ المساءلة الإدارية
- ٦- إلزام المؤسسات الحكومية بنشر تقارير دورية للأطراف ذات العلاقة، بحيث تبين هذه التقارير مستوى الخدمات التي تقدمها وجوانب القصور فيها.

وعليه يمكن للباحث القول بأن الاستراتيجيات المذكورة أعلاه تتلائم مع التغيرات ومع آخر المستجدات سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية، بحيث تتمكن المؤسسات الحكومية من خلال هذه الاستراتيجيات من إصدار البلاغات والتعاميم التي تتعلق بسياسات العمل وإجراءاته.

٢-١-٩ المعوقات التي تواجه الشفافية الإدارية

يوجد هناك العديد من المحددات والمعوقات التي تحد من التطبيق الحقيقي للشفافية الإدارية ومن تفعيلها، والتي يمكن أن تؤدي أيضا إلى غياب الشفافية الإدارية وخاصة في الدول النامية، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (عبده، ٢٠١٢) (اللوزي، ٢٠٠٢)

- ١- وجود حالة من الضعف وعدم والوضوح في السياسات الإدارية والمالية لدى المؤسسات.
- ٢- كثرة الأهداف وتضاربها، مع وجود صعوبة في تحديد الأهداف التي يراد تنفيذها، الأمر الذي يجعل صعوبة في تحديد أولويات التنفيذ، ويسبب إعاقة لتطبيق الشفافية الإدارية.
- ٣- الإستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات القديمة، مع وجود الروتين والتعقيد في إجراءات العمل، وهذه الأمور تقف عائق لتطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات.
- ٤- وجود بعض الممارسات الاحتكارية لدى العديد من المؤسسات، والتي قد تصل في معظم الأحيان إلى ممارسة الاحتكار المطلق.
- ٥- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير للنظم والوحدات الادارية، مما تتسبب في ضياع الجهود والتنسيق بين أجهزة الإدارة.
- ٦- التدخل من قبل الإدارة العليا ببعض الأمور، وخاصة في أمور العطاءات والمناقصات.
- ٧- التعارض في المصالح بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة وبين الأطراف الأخرى.
- ٨- وجود الاختلالات الواضحة في أنظمة الأجور والمرتبات.

2-1-10 أساليب الشفافية الإدارية

بعد أن تم التطرق لمفهوم وأهداف وأهمية الشفافية الإدارية وأنواعها والمستويات التي تنقسم إليها، كان لا بد من دراسة أساليب قياس الشفافية الإدارية في المؤسسات على إختلاف أهدافها بوصفها أنها تعمل على توفير المستوى المناسب من الشفافية الإدارية، لأجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإدارية في تلك المؤسسات، وعليه فقد جاءت أساليب الشفافية الإدارية لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية وتفعيلها داخل المؤسسة، والتي كانت على النحو التالي:

1- شفافية التشريعات والقوانين

تقوم شفافية التشريعات والقوانين على إزالة جميع العوائق والتعقيدات البيروقراطية والروتينية مثل التواقيع والتصديق الكثيرة وغير الضرورية، كما أنها تساعد في تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسات، والتوسع في اللامركزية بين السلطات، وتعمل على فهم وتبسيط الهيكل التنظيمي، مع تسهيل توصيل المعلومات من أعلى قمة الهرم الإداري الى أسفل قاعدته، فوجود تشريعات وقوانين واضحة وشفافة تؤدي إلى تنمية الثقة (المصادقية) لكافة مكونات المجتمع مع المحافظة عليها بغض النظر عن الانتماء السياسي أو الموقع أو المرتبة الإجتماعية (خرايشة، 1997).

1-1 تعريف شفافية التشريعات والقوانين

تعددت وتنوعت التعريفات التي تخص مفهوم شفافية التشريعات والقوانين، فقد عرفها (الشمري، 2009، ص39) بأنها "مسألة محورية في التنمية، بحيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة، مع تأكيد حق الفرد العامل في مراقبة وتقييم القرارات التي يقوم المسؤولين باتخاذها".

وعرف (العميرة، 2008، ص62) شفافية التشريعات والقوانين بأنها "مجموعة النصوص التي يتم وضعها داخل المؤسسة على شكل تعليمات ولوائح وتشريعات وقوانين، تدعو إلى الإنفتاح الإداري والمكاشفة والإفصاح، من أجل إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز، بهدف رفع درجة الرضا الوظيفي".

كما عرف (برقاوي، 1988، ص32) شفافية التشريعات والقوانين بأنها "الوضوح والعلانية والالتزام بشروط ومتطلبات العمل، وذلك من خلال تكافؤ الفرص، وسهولة فهم الإجراءات وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، للحد من حالات الفساد".

في ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف شفافية التشريعات والقوانين بأنها مجموعة من اللوائح والانظمة الإدارية يتم وضعها لتكون مفهومة ومعلومة وواضحة لجميع الأفراد

العاملين داخل المؤسسة على كافة المستويات، مع مشاركة الأطراف المستفيدة خارج المؤسسة بصناعتها، الأمر الذي يسهم بإزالة التحديات والمعوقات والعمل على تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز.

٢-١ خصائص شفافية التشريعات والقوانين

ترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين وذلك لكنها تتمتع بالخصائص والمميزات التالية : (الطراونة، ٢٠٠٨)، (عطوي، ٢٠١٠).

١- تزيل الشفافية في التشريعات والقوانين العوائق والتعقيدات، وتعمل على تبسيط إجراءات العمل، وتعزز من دور اللامركزية في العمل، وتنمي من درجة المصداقية للمؤسسة .

٢- تؤكد الشفافية في التشريعات والقوانين على ضرورة توضيح القوانين، حتى يسهل على العاملين فهمها والتعامل معها، فلا تكون خاضعة للتأويل أو الضبابية والتي تُشعر الأفراد العاملين بعدم الراحة والأمان .

٣- تسهم الشفافية في التشريعات والقوانين بوضوح الأنظمة واللوائح لتعزيز قدرة المدراء في المؤسسات على إتخاذ القرارات القائمة على الحقيقة وليس على التحيز والتعصب، أو على الأهواء الشخصية.

وعليه يمكن للباحث القول بأنه ينبغي أن تكون التشريعات والأنظمة والقوانين في المؤسسات واضحة ومفهومة ومعلومة لدى كافة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وكذلك للأطراف ذات العلاقة من خارج المؤسسة، الأمر الذي يسهم في إتخاذ قرارات موضوعية صائبة، بحيث يشارك كل الأطراف المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم على أسس قوية من النزاهة والثقة والشفافية.

٣-١ سياسات تطبيق شفافية التشريعات والقوانين

عند تطبيق شفافية التشريعات والقوانين في أي مؤسسة، لا بد من مراعاة بعض السياسات والإجراءات، ومن أبرزها (بني مرتضى، ٢٠٠٩):

١- الأدلة التنظيمية: وهي القيام بإعداد التشريعات والقوانين التي تتعلق بالعمل وشؤون الأفراد العاملين، وذلك من أجل معرفة الحقوق والواجبات تجاه المؤسسة التي يعملون بها، إضافة لما يجب أن تقدمه المؤسسة للأفراد العاملين بها من الإلتزامات وحقوق وواجبات.

٢- البلاغات والتعاميم: وهي القيام بإصدار البلاغات والتعاميم التي تتعلق بسياسة الأفراد العاملين بالمؤسسة أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف.

٣- البرامج التوعوية والتنقيفية للعاملين الجدد: وهي العمل على تثقيف وتوعية الفرد العامل وزيادة المامه وأهتمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية.

٢- شفافية نظم المعلومات الإدارية

تعد شفافية نظم المعلومات الإدارية من الأمور الحاسمة لفاعلية هذه النظم، وإن تعزيز مستوى الشفافية الإدارية في مختلف المؤسسات يأتي من خلال إكتساب وتحليل ونشر وتدقيق المعلومات ذات الصلة بالنظام، والتي بدورها تعزز من الجهود التي تدعم السلوك الذي يحقق إستراتيجيات شفافية نظم المعلومات في حل المشكلات، مما يتوجب على المؤسسة تصميم منهج لتطبيق الشفافية الإدارية بطريقة تتلائم مع وضعها وطبيعتها وبما يسهم في عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال المزيد من الإفتاح على المجتمع لضمان أن تبقى مستمرة في عملها (صديق، ٢٠١٠).

٢-١ تعريف شفافية نظم المعلومات الإدارية

تتمثل شفافية نظم المعلومات بالمؤسسة في فلسفة النظام ومكوناته التي ترتبط بمجموعة من العلاقات مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وتتباين الشفافية الإدارية في درجاتها عبر مفاصل فلسفة النظام الذي يربطها بالبيئة التي تعمل بها بغرض تحقيق أهدافها وإستمراريتها. (الغالبى والعامري، ٢٠٠١، ص ٢٢١)

فقد تعددت وتنوعت التعريفات الخاصة بمفهوم شفافية نظم المعلومات الإدارية حيث عرفها (العدواني، ٢٠٠٩، ص ٢٥٧) بأنها " قدرة النظام على توفير المعلومات الشفافة للأطراف المستفيدين، أي بمعنى أن النظام هو الذي يلبي حاجات الأطراف المستفيدين كما ونوعا ودقة وثقة وتوقيتا "

وعرف (Fung& et.al., 2005,p1) شفافية نظم المعلومات الإدارية بأنها " هي عرض المعلومات بطريقة تؤدي إلى تقليص حالة عدم التأكد حول الجهة التي قدمت تلك المعلومات"

أما (لطي، ٢٠٠٥، ١٨٩) فقد عرف شفافية نظم المعلومات الإدارية بأنها " تلك النظم التي تهدف إلى العمل على توفير المعلومات وخدمات المعلومات البيئية، بحيث يجب أن يتضمن

نظام المعلومات في المؤسسة نظامين جزيئين على الأقل فالأول يقوم على تجميع المعلومات، أما الثاني فيقوم على توفير المعلومات ."

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف شفافية نظم المعلومات الإدارية بأنها عبارة عن انتاج وعرض معلومات تتحلى بخصائص كمية ونوعية وذات موثوقية، بحيث تولد لدى الأطراف المستفيدين الرغبة في تقبلها والوقوف عليها من أجل تقليص حالة عدم التأكد حول المؤسسة التي قدمت تلك المعلومات لمساعدة إدارة المؤسسة على إتخاذ أفضل القرارات.

٢-٢ خصائص شفافية نظم المعلومات الإدارية

تتمثل خصائص شفافية المعلومات الإدارية بالآتي: (الغالبي والعامري، ٢٠٠١)

- ١- الدقة في المعلومات، الأمر الذي يعكس واقعيته ووضوحها وبما يخدم مستخدمها.
- ٢- الصدق في المعلومات، وذلك من خلال أنها تعكس الحالة الموجودة بشكل تام.
- ٣- الكفاية في المعلومات ومدى تغطيتها للأحداث بشكل موجز.
- ٤- التوقيت الملائم لتقديم المعلومات، بحيث يمكن أن تتوفر في الوقت المناسب.
- ٥- التيسير في الحصول على المعلومات، مما يتيح الاستفادة منها وقت الحاجة لها.
- ٦- البث في المعلومات، بحيث يستفاد منها كلما تطلب الأمر ذلك لأي جهة كانت.
- ٧- الأمن في المعلومات، لضمان حماية نظام المعلومات والأفراد والمؤسسة من أي ضرر.
- ٨- الشمولية في التقارير بالشكل الذي يضمن ترتيب المعلومات وعرضها من خلال جداول أو رسوم بيانية أو أشكال تخدم الرقابة على العمل في المؤسسة.
- ٩- إعطاء المعلومات بصورة رسمية لطالبيها، وذلك من خلال وسائل الإتصال الحديثة لتقديمها لمن يستفيد منها بأقل تكلفة وجهد.

٣- شفافية إجراءات العمل

تؤكد مجالات الشفافية الإدارية بضرورة أن تكون إجراءات العمل الإداري داخل المؤسسات واضحة ومعلنة للجميع، بحيث أن هذه الاجراءات لا تأخذ الكثير من الجهد والوقت، كما تؤكد تلك المجالات على ضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع معدلات إنجاز الأعمال، وذلك من خلال القيام بالإجراءات الضرورية فقط بأفضل الطرق، بهدف خفض التكلفة إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال، بحيث يتم تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها. (Ferriera, 2009)

٣-١ تعريف شفافية إجراءات العمل

يوجد العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم شفافية إجراءات العمل فقد عرفها (الحري، ٢٠١٢، ص ٣١٨) بأنها " إصدار الأدلة الإجرائية التنفيذية التي توضح سياسات وخطط المؤسسة، والطرق التي يتم الحصول فيها على الخدمة، والتي تتوفر لجميع الأطراف المستفيدين الداخليين والخارجيين، من أجل تسهيل إجراءات العمل واختصار مراحلها ".

وعرفها (دعيبس، ٢٠٠٤، ص ٤٢) بأنها " أنها الأدلة التنظيمية والواضحة التي تتضمن مجموعة من التشريعات والأنظمة والقوانين التي تتعلق بالعمل والعاملين والمراجعين ".

أما (عصفور، ٢٠٠٥، ص ٢٣٧) فقد عرف شفافية إجراءات العمل بأنها " هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الافراد في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم من أجل التأكد أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة ".

في ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف شفافية إجراءات العمل بأنها: هي عبارة عن أدلة إجرائية واضحة وفعالة ومعلنة من الخطوات والمراحل، تتضمن مجموعة من التشريعات والقوانين والأنظمة التي تتعلق بالعمل والعاملين، بحيث تعد هذه الأدلة وتصمم وفقا لخطوات ومراحل من أجل التأكد من أن العمليات المتكررة في المؤسسة تعالج بطريقة واحدة.

٣-٢ مبادئ شفافية إجراءات العمل

يوجد هناك العديد من المبادئ التي يتوجب على كل مؤسسة مراعاتها عند إعداد وتصميم إجراءات العمل، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :- (عصفور، ٢٠٠٥)

- ١- وجود أهداف موضوعية ومحددة في كل خطوة من خطوات إجراءات العمل الإداري، فبعض الخطوات التي تمر بها المعاملة داخل المؤسسة تعتبر أحياناً غير ضرورية، وغير مبرره.
- ٢- مساهمة كل خطوة من خطوات إجراءات العمل الإداري بعملية الإسراع في إنجاز العمل .
- ٣- ترتيب خطوات إجراءات العمل من قبل إدارة المؤسسة، وخاصة تلك الخطوات التي تختص في تسجيل وأخذ المعلومات، حتى لا تؤدي إلى تأخير في إنجاز المعاملات.
- ٤- العمل على منع الإزدواجية في تأدية الاعمال والمهام داخل المؤسسة.
- ٥- التخفيف من الأعمال الكتابية قدر المستطاع داخل المؤسسة.
- ٦- التقليل من الحالات التي تستثنى من إجراءات العمل العامة للمؤسسة، الأمر الذي يقضي بتصميم إجراءات محددة من أجل معالجة تلك الحالات.

٧- النقل من أعمال التدقيق غير الضرورية لكافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة .

وعلى ضوء النقاط السابقة يمكن للباحث القول بضرورة الحاجة لوجود إستراتيجيات تقوم على ازالة أو تخفيض الأعباء غير الضرورية في المؤسسات، من خلال تبسيط إجراءات العمل الإداري لتخليصها من الروتين والتعقيد والغموض التي يتخللها، مع المحاولة للتغلب على ظاهرة التعقيد والروتين التي تسود تلك المؤسسات.

٤ - شفافية تقييم الأداء

يعدّ تقييم الأداء الإداري أحد العوامل الهامة لقياس مستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين فيها، إذ لا يمكن الكشف عن مدى التفاوت في الإنتاجية من دون استخدام أساليب محددة لتقييم الأداء المعرفي والمهاري والسلوكي لجميع أفراد المؤسسة، والتي تسهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف والقصور لعلاجها، أو الحد منها. (الحري، ٢٠١٢)

٤-١ تعريف شفافية تقييم الأداء

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم شفافية تقييم الأداء فقد عرفها (النعيمي، ٢٠٠١، ص٣٧) بأنها " النظام المتين الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع، وهذا النظام مكون مجموعة من المعلومات تحكمها معايير معينة ".

وعرف (Mermen & Lehman,1994:p5) شفافية تقييم الأداء بأنها " العملية التنظيمية التي تهتم بجمع المعلومات من أجل تحديد درجة تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف، وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة لتحقيق أهدافها في المؤسسة " .

أما (سلمان، ٢٠٠٧، ص ٦٠) فعرف شفافية تقييم الأداء بأنها " عملية إدارية شاملة، تهدف الى تقييم ما يقوم به الفرد، وتتضمن إصدار حكم معين في ضوءه، ليتم من خلالها التطوير والتحسين ".

ويعرف (Daft,1988:12) شفافية تقييم الأداء بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها نتيجة استخدام الموارد المتاحة لها بأسلوب كفؤ وفعال ".

في ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف شفافية تقييم الأداء بأنها : عبارة عن عملية إدارية منظمة وشاملة داخل المؤسسة، تقوم على جمع المعلومات من أجل تحديد درجة تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات التي تلزم لإصدار حكم معين، بهدف تحديد الأداء الجيد فيها "

٤-٢ أهمية شفافية تقييم الأداء

أصبح الإهتمام بعملية تقييم أداء المؤسسة والأفراد العاملين فيها بالوقت الحاضر متطلباً أساسياً من المتطلبات الإدارية الأساسية، حيث يرى الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة أنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم ومدى إستكمال معاييرها وبندوه؛ فإن إبلاغ الأفراد العاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أبجديات التعامل الحضاري والشفافية الإدارية، كما تساعد هذه الأساليب في إعطاء المعلومة المطلوبة بالوقت المناسب وبشكل واضح للفرد العامل من أجل تطوير أدائه، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة توضيح آلية التقييم للفرد العامل فيها، ومستوى أدائه، وسبل تطوير هذا الأداء، وأن وجود معايير وطرق ومقاييس واضحة وعادلة تساعد الإدارة في المؤسسة على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط في العملية الإدارية (السبيعي، ٢٠١٠).

٤-٣ عوامل نجاح عملية تقييم الأداء

يمكن لعملية تقييم الأداء إن تكون ناجحة في المؤسسة، حيث يوجد هناك العديد من العوامل التي تسهم في إنجاح عملية تقييم الأداء منها: (سلمان، ٢٠٠٧)

- ١- وجود هيكل تنظيمي يتميز بالوضوح، بحيث تتحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات لكافة المستويات الادارية من دون تضارب أو تداخل فيما بينها.
- ٢- وجود خطط وأهداف دقيقة وواضحة وقابلة للتنفيذ (واقعية) في المؤسسة، وهذا بدوره لا يتم من دون دراسة دقيقة لتلك الأهداف ومناقشتها مع كافة المستويات الادارية لضمان التوصل إلى أهداف متوازنة تجمع بين الطموح والإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ.
- ٣- وجود نظام سليم وفعال للمعلومات والتقارير، الأمر الذي يتيح لكافة الأطراف المستفيدة معلومات تتميز بالسرعة والدقة عن الأداء وبشكل واضح ومنتظم، مما يساعد كافة مدراء الأقسام والإدارات وعلى إختلاف مستوياتهم لإتخاذ قرارات سليمة وسريعة في الوقت المناسب، مع العمل على تصحيح الإنحرافات وتقليل الخسائر.
- ٤- توفير عنصر الكفاءة لدى جميع الأفراد الذي يقومون بعملية التقييم، من خلال امتلاكهم القدرة على تطبيق المعايير والنسب بشكل صحيح.
- ٥- وضوح الإجراءات والآليات التي وضعت لمسار عملية التقييم بين الأقسام والإدارات المسؤولة عنها، بحيث يجب ان تكون منتظمة ومتناسقة بدءاً من الإدارة في مركز المسؤولية صعوداً إلى أعلى المستويات وبالعكس.

٦- وجود نظام للحوافز والترقيات سواء كانت مادية أو معنوية، بحيث ترتبط هذه الحوافز والترقيات بالأهداف التي تم إنجازها فعلاً في المؤسسة، ومدى تحقيقها للأهداف المخطط لها.

٢-١-١١ دور المنظمات الدولية في نشر وتعزيز الشفافية الإدارية

إنطلاقاً من الإيمان الكامل للمنظمات والمؤسسات الدولية الكبرى بأهمية الشفافية الإدارية ودورها المهم في تحقيق المساءلة ومكافحة الفساد، فقد بدأ البنك الدولي في تطبيق سياسة جديدة تقوم على الشفافية والإفصاح وإتاحة فرصة الحصول على المعلومات، وتبادل المعارف والمساءلة، بحيث تتيح هذه السياسة لجميع الأطراف الحصول على مجالات أوسع نطاقاً من المعلومات عما كان عليه الحال سابقاً، وخاصة المعلومات المرتبطة بالمشروعات الجاري إعدادها، أو تنفيذها، كما أكد صندوق النقد الدولي على التزامه الكامل بتفعيل الشفافية الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بنشر التقارير المعنية بكافة القطاعات للدول الأعضاء، ومدى التزام هذه الدول بالمواثيق والمعايير الدولية، كما قام الصندوق بالفعل بسهيل عملية التصفح والبحث عبر موقعه الإلكتروني. (عبده، ٢٠١٢)

فقد احتلت دولة قطر المركز الثاني والعشرين على مستوى العالم من بين (١٨٢) دولة بعدد من الدرجات بلغت (٧.٧) درجة من بين عشر درجات، ثم حلت بعدها دولة الإمارات العربية في المركز رقم (٢٨) عالمياً ب (٦.٣) درجة ثم جاءت مملكة البحرين في المركز (٤٦) بدرجات قدرها (٥.١) درجة، وجاءت بعدها سلطنة عمان في المرتبة رقم (٥٠) بدرجات قدرها (٤.٩) درجة، ثم دولة الكويت في المرتبة (٥٤) بدرجات بلغت (٤.٨) درجة، ثم حل الأردن والسعودية في المركزين (٥٦) ، (٥٧) عالمياً على الترتيب بنفس عدد الدرجات (٤.٧) درجة. (تقرير منظمة الشفافية الدولية، ٢٠١٥).

إلا أن هذا لم يمنع منظمة الشفافية العالمية من التأكيد على استمرار ضعف الشفافية في العديد من الدول العربية وزيادة حالات تعارض المصالح، وتدخل الحكومات في عمل الجهات الرقابية العامة والخاصة، وقد ترتب على ذلك أن أصبح للمحسوبية تأثيراً كبيراً على الكثير من الجوانب الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية، بحيث أضحت الرشوة والمحاباة من الأمور المقبولة على نطاق واسع شعبياً ورسماً في هذه الدول، وكأنها من مفردات وثوابت وحقائق الحياة. (عبده ، ٢٠١٢)

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

٢-٢-١ مقدمة

أصبح موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي تستحق الدراسة والبحث وجذب إهتمام أعداد كبيرة من الباحثين والإداريين في مجال العلوم الإدارية، وذلك من خلال بحثهم للجوانب المتعددة لوسائل الرضا الوظيفي ومصادره لدى الفرد العامل، حيث يتحقق الرضا من مصادر متعددة مثل: الأجور، الترفيات، ونوع العمل، وفرص التقدم في العمل، والعلاقة مع الزملاء، وإدراك الفرد العامل لعدالة العوائد المحققة، والأهم من ذلك كله رضا الأفراد عن الإجراءات التي تخص العمل، وفي بيئة العمل، حيث تؤدي تلك العوامل دورا أساسيا في شعور الفرد بالرضا عن العمل الذي يعمل به (العبادي والدباغ، ٢٠١٣).

٢-٢-٢ تعريف الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم السلوكية بالغة التعقيد لانه يرتبط بمشاعر الفرد والتي في الغالب يصعب تفسيرها، والذي يصاحبه اختلاف النظرة للرضا عن العمل الناتج عن اختلاف الظروف البيئية ومنها بيئة العمل والقيم والعلاقات والاتجاهات التي تختلف باختلاف الطبيعة البشرية. (محمد، ٢٠١٥)

فقد عرفه (Sirca,et al,2012:p978) بأنه " عبارة عن عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة والتي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل في المؤسسة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة " .

وعرفه (Kautonen,et al,2012:p426) بأنه " حالة عاطفية لطيفة وإيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله " .

كما عرف كل من (Sodnombaljir (2012) الرضا الوظيفي بأنه " طريقة شعور الفرد العامل حول وظيفته، نتيجة ادراكه لمدى النجاح الذي توفره هذه الوظيفة " .

ويرى (Gibson, eat al,2003:p105) أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن " إتجاهات الأفراد العاملين نحو وظائفهم والتي تنتج عن إدراكهم الحسي للوظيفة المستندة إلى عوامل بيئة العمل مثل: أسلوب الإشراف، والسياسات والإجراءات، والانضمام إلى مجموعة العمل، وظروف العمل، والمزايا المضافة إلى الأجر " .

أما (محمد، ٢٠١٥، ص ١٧٢) فقد عرفت الرضا الوظيفي بأنه " الشعور الإيجابي أو السلبي للفرد العامل تجاه بيئة العمل، ودرجة قناعته بأن ما يتقاضاه من مكافئات مادية ومعنوية مناسبة مقابل جهوده التي يبذلها في العمل " .

وعلى ضوء التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي يستنتج النقاط الآتية :

- ١- أن مفهوم الرضا الوظيفي يعني مشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.
- ٢- أن مفهوم الرضا الوظيفي يعني قيم وتوقعات الأفراد الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف الرضا الوظيفي بأنه: هو شعور داخلي يشعر أو يحس به الفرد العامل عند اشباع حاجاته، وذلك نتيجة لعوامل شخصية أو تنظيمية والتي تجعل ذلك الفرد راضيا عن الأعمال التي يقوم بها في مكان عمله .

٣-٢-٢ أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي للعاملين أحد أهم المؤشرات الهامة لنجاح المؤسسة ومدى فاعليتها، على إفتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الأفراد العاملين فيها بالرضا سيكون حظها متدني من النجاح مقارنة بالتي يشعر الأفراد العاملين فيها بالرضا، مع ملاحظة أن الفرد العامل الذي لديه الرضا عن عمله هو يكون أكثر إستعدادا للإستمرار في عمله ويسعى لتحقيق أهداف مؤسسته، كما يكون أيضا أكثر نشاطا وحماسا في العمل. (الجريد، ٢٠٠٧)

فهناك عدة أسباب تدعو المؤسسات إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي :
(الغامدي، ٢٠٠٦)

- ١- يؤدي الإرتفاع في مستوى الرضا الوظيفي إلى الزيادة في إرتفاع مستوى الطموح لدى الافراد العاملين في المؤسسات المختلفة .
- ٢- يؤدي الإرتفاع في مستوى الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة الغياب لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ٣- يكون الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع في المؤسسة أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤- يكون الأفراد العاملين الأكثر رضا عن عملهم في المؤسسة أقل عرضة لإصابات وحوادث العمل.

٢-٢-٤ خصائص الرضا الوظيفي

يتميز مفهوم الرضا الوظيفي بأن له العديد من الخصائص المتناسقة والمتراصة، نذكر منها ما يلي: (الفقهاء والعبدالات، ٢٠٠٩)

- ١- تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي والطرق التي تقيسه : فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين في موضوع الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول هذا المفهوم، وذلك لوجود إختلاف بوجهات النظر بين أولئك الباحثون في مداخلاتهم التي يرتكزون عليها لقياسه.
- ٢- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: ينظر إلى الرضا الوظيفي غالباً على أنه موضوع فردي، فإذا كان أي عمل مرضي لفرد ما، فإنه لا يكون مرضي لفرد آخر، وذلك لوجود إختلاف وتعقيد في سلوك الأفراد.
- ٣- تعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لوجود تعقيدات وتداخلات في الجوانب السلوكية للفرد، فإن أنماطه تتباين من موقف لآخر.
- ٤- تميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من حالات القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من حالات القناعة والقبول التي تنشأ نتيجة تفاعل الفرد العامل مع العمل نفسه ومع بيئة العمل من أجل إشباع حاجاته ورغباته.
- ٥- إرتباط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل: إذ يعد الرضا الوظيفي هو المحصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، كونه يكشف عن تقدير الفرد للعمل، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية .

٢-٢-٥ طرق قياس الرضا الوظيفي

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة يمكن عرض مجموعة من الطرق لقياس الرضا الوظيفي والتي تعد الأكثر شيوعاً بين الكتاب والباحثين وهي كالتالي : (الربيعي، ٢٠٠٥)

- ١- المقابلات الشخصية : وهي الطريقة التي تتضمن مقابلة الأفراد العاملين بصفة شخصية وتكون موجهة ووجهها لوجه، من أجل سؤالهم عن اتجاهاتهم ورضاهم داخل المؤسسة.
- ٢- الاستبانة : وهي الطريقة التي تقوم على توجيه أسئلة ضمن إستماره تسمى الإستبانة، والتي تحتوي على أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلائم مع مستويات أفراد عينة البحث، ووتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً لأنها تتصف بالخصائص التالية:
 - أ- إمكانية إستخدامها للعينات الكبيرة.
 - ب- قليلة التكاليف.
 - ت- تحتوي على معلومات غزيرة وذات قيمة.

٢-٢-٦ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت وجهات النظر لدى العديد من الكتاب والباحثين والتي تحدد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بسبب كثرتها من جهة، ولعدم ثباتها من جهة أخرى، وذلك لكون هذه العوامل تتعلق بمتغيرات هما الفرد وبيئة العمل.

وتم تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لعدة مجموعات هي: (عبد الباقي، ٢٠٠١)

١- العوامل الذاتية (الشخصية)

وهي العوامل التي ترتبط بالقدرات والمهارات للأفراد العاملين، وترتبط أيضا بمستوى الدافعية لديهم، ومدى تأثير دوافع العمل عليهم.

٢- العوامل التي ترتبط بظروف وبيئة العمل

وهي العوامل التي ترتبط بظروف العمل وبيئته داخل المؤسسات التي يعمل بها الأفراد العاملين، مثل الاضاءة والحرارة والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة.

٣- العوامل التي ترتبط بالوظيفة (العمل)

وهي العوامل التي ترتبط بالتصميمات الخاصة بالإدارة، والتي تدل على مدى تناسب المسؤوليات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الأفراد .

٤- العوامل التي ترتبط بالاشراف أو القيادة

وهي العوامل التي ترتبط بطرق الإشراف، ومدى توفر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

٥- العوامل التي ترتبط بتنظيم العمل داخل المؤسسة

وهي العوامل التي ترتبط بالنظم المستخدمة بالمؤسسة، سواء كانت نظم اتصال داخل المؤسسة أوفي الإجراءات المتبعة بالعمل أو التسيهيلات والتجهيزات التي تقوم المؤسسة بتوفيرها.

٦- العوامل التي ترتبط بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد، مثل الأسرة والجماعات والزملاء في العمل، وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية للمجتمع.

٧- العوامل التي ترتبط بالأمان الوظيفي والأجور والترقيات وفرص التطور الوظيفي

وهي العوامل التي ترتبط بالرواتب، والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرارات، والرقابة، والاستقرار الوظيفي، وتشمل أيضاً مدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

٢-٧-٢ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

يوجد هناك العديد من النظريات التي قامت بتفسير مفهوم الرضا الوظيفي، فقد تطرقت الدراسة الى أبرز هذه النظريات وعلى النحو التالي :

أ- نظرية ماسلو (سلم الحاجات) (Maslow Hierarchical Needs)

أوجد ماسلو Maslow هذه النظرية عام (١٩٥٤) وهي النظرية التي ترى أنه من الطبيعي يوجد للأفراد العاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، ولكن هذه النظرية هي ليست وليدة البحث العلمي التطبيقي، كونها لم تجد التطبيق، ولكن كل ما يمكن قوله أنها أظهرت الحاجات الإنسانية، ولفتت إنتباه أصحاب العمل نحو إشباع حاجات الأفراد العاملين، وهذه الحاجات موجوده علي هرم ما سلو للحاجات والذي يبدأ من قاعدة الهرم وهي : (محمد، ٢٠١٤)

١- الحاجات الفسيولوجية .

٢- حاجات الأمن .

٣- الحاجات الإجتماعية .

٤- حاجة الإحترام والإعتداد بالنفس.

٥- حاجة تحقيق الذات.

ب-نظرية هيرتزبرج (Herzberg Theory)

ترجع هذه النظرية إلى العالم فردريك هيرتزبرج عام (١٩٥٩) والتي سماها أيضا بنظرية العاملين، فقد ركز هيرتزبرج من خلال هذه النظرية على مجموعتين من العلاقات إحدهما تمثل عوامل دفاعية لرضا العاملين عن أعمالهم، مثل شعور الفرد بالإنجاز، والرغبة في تحمل المسؤولية، التطور والنمو، أما المجموعة الأخرى فتعد بمثابة عوامل وقائية(صحية) قد تؤدي

إلى عدم رضا العاملين عن أعمالهم مثل تلك التي تحيط بالعمل مثل ظروف العمل، الرواتب، الأمن الوظيفي، المناصب أو نمط الاشراف والقيادة أو طبيعة العلاقات بين الفرد العامل وزملائه وبين رؤسائه (العلكش والحسين، 2008)

ج -نظرية العدالة (المساواة)

ترجع جذور هذه النظرية للكاتب والعالم (آدمز Adams) عام (١٩٦٣) والذي بين فيها أن المشكلة أو المعوق الرئيسي للجهود التي تبذل في العمل وأدائه والرضا عنه هو مستوى درجه العدالة أو درجة عدم العدالة التي يدركها الفرد العامل في وظيفته.

قامت هذه النظرية على افتراض أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة أنه اذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد العامل والمنافع (العوائد) التي يحصل عليها من العمل، وهذا الأمر يتمثل في إيجاد نوع من التوازن بين المدخلات والمنافع المتحققة، وعندما يتحقق ذلك التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين الأفراد العاملين، أما اذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. (عطا، ٢٠١٤).

د -نظرية ألدرفير (Alderfer Theory)

ترجع هذه النظرية الى العالم ألدرفير عام (١٩٧٢) والتي بين من خلال هذه النظرية بأن حاجات الأفراد في المنظمات تنقسم إلى ثلاثة حاجات وبشكل متسلسل وهي كالآتي (ندا، ٢٠١٤):

١- الحاجات التي تلزم الفرد العامل من أجل وجوده وبقائه : وهي الحاجات التي تتمثل في الحاجة المعيشة مثل الطعام والماديات الأخرى، وفي العمل تشمل هذه الحاجات الأموال وبيئة العمل.

٢- الحاجات التي تتعلق بالإنتماء أو من خلال إنشاء علاقات : وهي التي تقوم من خلال ربط العلاقات مع الآخرين مثل العلاقات الأسرية والعلاقات مع الأصدقاء وبالعلاقات العمل مع الزملاء.

٣- حاجات التي تتعلق بالنمو والتطور : وهي الحاجات التي تتمثل من خلال إرتقاء الفرد العامل في مؤسسته ورغبته النفسية في النمو والتطور.

هـ -نظرية ممفورد (Mumford Theory)

وضع ممفورد هذه النظرية عام (١٩٧٦) وأوضح فيها بأن الأفراد العاملين يحتاجون الى أربعة أنواع من الحاجات وهي (ندا، ٢٠١٤):

- ١- الحاجات النفسية: وهي تلك الحاجات التي تتعدد وتتكون من: حاجات الاعتراف، حاجات التميز، حاجات المسئوليات، حاجات المكانة أو المنزلة، حاجات النمو والتقدم.
- ٢- الحاجات المعرفة : وهي تلك الحاجات التي يستخدم فيها الأفراد العاملين المعرفة والخبرة.
- ٣- الحاجات المعنوية : وهي تلك الحاجات التي تتمثل بالمعاملة التي يجب أن تعامل بها.
- ٤- الحاجات للعمل: وهي تلك الحاجات التي تشمل وجود عمل له درجة من الاستقلال ومعنى.

٢-٨-٢ محددات الرضا الوظيفي

يتحدد الرضا الوظيفي من خلال (الراجحي، 2003):

- ١- رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية: فكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عاليا كلما كانت مشاعر رضا الإشباع لديه عالية.
- ٢- رضا الإنجاز وإدراك الفرد للفرق بين العوائد المحققة والمأمولة : تتأثر مشاعر رضا الإنجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجور، ظروف العمل، محتوى العمل وغيرها.
- ٣- رضا عدالة العائد : حيث يقارن الفرد العامل خبراته وخبرات الآخرين فإذا كان العائد لديه اقل من العائد على الآخرين فإنه ينتابه شعورا بالإحباط.
- ٤- درجة تحمل الفرد للاستياء : انطلاقا من حتمية الفروق الفردية فان استعدادات الأفراد النفسية متفاوتة، فالبعض منهم تكون ردود أفعالهم قوية تجاه مصدر الإحباط في العمل.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

٢-٢-١ الدراسات باللغة العربية

١-دراسة، أبو سنجر (٢٠١٦)، بعنوان : " الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الاداري "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانتين واحدة للشفافية الإدارية وزعت على ستة مجالات (اللوائح والأنظمة، المساءلة الإدارية، إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، نظم المعلومات، تقييم الأداء)، واستبانة أخرى للاتصال الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) عضو هيئة تدريس بكل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى .

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : كانت ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات بمحافظات غزة بدرجة تقدير متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات المذكورة تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية لصالح الجامعة الإسلامية، ولا توجد فروق في متغيرات الدراسة الأخرى (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة) وكان مستوى فاعلية الاتصال الإداري في تلك الجامعات بدرجة تقدير كبيرة. وتوجد علاقة طردية (موجبة) بين الشفافية الإدارية وفاعلية الاتصال الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تبني كافة الجامعات الفلسطينية للشفافية الإدارية كنهج مؤسسي في كافة العمليات الإدارية وتفعيل عملية المساءلة على كافة الأفراد العاملين، مع تنويع أدوات الاتصال الإداري لإنجاز المعاملات وتوفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف.

٢-دراسة، الشمري والمنصور (٢٠١٥)، بعنوان : " مستوى الشفافية الإدارية في جامعة

الأميرة نورة بنت عبد الرحمن "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلتهن ورئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة

التدريسية لعدد من مجالات الشفافية الإدارية وهي : المعلومات الإدارية، الإتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وذلك بتعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها : كان هناك درجة متوسطة لمستوى تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الأكاديمية في الجامعة، وأيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في تقييم مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعة، كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في الجامعة يمثل أكثر العوامل وضوحا في تطبيق الشفافية الإدارية، يليه الإتصال، ثم المشاركة، ثم شفافية المساءلة الإدارية، أما مجال إجراءات العمل جاء بدرجة ضعيفة.

أما أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها فهي ضرورة نشر ثقافة الشفافية الإدارية من خلال عقد الندوات والدورات وتعزيز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات لتتم الموظفين والمراجعين، والمشاركة في صناعة القرار من جميع الأطراف ذات العلاقة، مع إعادة صيغة القوانين والأنظمة في المنشآت .

٣- دراسة الحربي (٢٠١٢)، بعنوان درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء المدرسين والإداريين.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث إستبانة تم توزيعها على أربع محاور هي : الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية والإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية ومعوقات الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إلتزام الأقسام الإدارية في كلية التربية بالجامعة بممارسة الشفافية الإدارية بالجامعة كانت متوسطة، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة والتي تعزى لمتغير (طبيعة العمل) وذلك في مجال الإلتزام بالشفافية الداخلية للأكاديميين وعدم وجود فروقات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى قيادات الأقسام في كلية التربية أساليب الشفافية الإدارية، وذلك من خلال خطة إجرائية تعزز سياسة الإفصاح لجميع المعاملات الإدارية والأكاديمية، وترسيخ ممارسات المساءلة بإقرار نظم موضوعية للنزاهة والمحاسبة، والتمكين للمشاركة في صناعة القرارات، وتطبيق معايير موضوعية لإختيار قيادات والتقييم بناء على الكفاءة والشفافية.

٤- دراسة أبو قاعد (٢٠١١) بعنوان " إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية "

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة أبعاد الشفافية الادارية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة الشفافية الادارية في محاور تطوير الأعمال في شركة الاتصالات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (١٨٦) فرد، حيث إتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي .

أظهرت الدراسة نتائج عديدة من أهمها : أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الادارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، والتأكيد على أهمية الدور الملقى على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية الادارية كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعا كذلك، كما أن هناك تأثير لممارسة أبعاد الشفافية الادارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية، ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين الأبعاد.

وعلى ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة بتطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال الأردنية، وكذلك ضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي وصياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح ورفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات واستحداث قسم يعني بتعزيز ممارسة الشفافية الادارية في تلك المنظمات .

٥- دراسة الشمري (٢٠٠٩) بعنوان " مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والمشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم وتطوير إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مختارة من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات في المملكة العربية السعودية، فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٨١) فرد من مختلف الرتب الأكاديمية،

حيث تم تحليل البيانات والمعلومات وفقا لنظام (SPSS) الإحصائي، وتم إختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال الاوساط الحسابية والنسب والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية : أن درجة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، حيث جاءت (شفافية الإتصال الإداري في المرتبة الأولى، ثم تلتها شفافية صناعة القرارات، ثم جاءت شفافية المعلومات وشفافية إجراءات العمل الإداري في المرتبة الثالثة، ثم شفافية المساءلة في المرتبة الرابعة، ثم شفافية صناعة القرارات في المرتبة الخامسة، وأخيرا في المرتبة السادسة جاءت شفافية القوانين والأنظمة بناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية وتعديل اللوائح والقوانين والأنظمة وتحديثها باستمرار، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة العلنية لتقييم الأداء بدلا من سريتها، اضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

٢-٢ - ٢ الدراسات باللغة الإنجليزية

١- دراسة (Al-Mahayreh & Abedel-qader, ٢٠١٥) بعنوان: " Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality

" تحديد تأثير الشفافية الإدارية على الفساد الإداري: دراسة عن موظفي بلدية جرائد عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير شفافية الإدارية: المعلومات، الإجراءات، إدارة النظم، والاتصالات الإدارية، والمساءلة، والمشاركة، والعمل، على مستوى الفساد الإداري في أمانة عمان الكبرى في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مختلف الإدارات والشركات التابعة للبلدية جرائد عمان، يقدر حوالي (٢٨٠٠٠) موظف. وتتكون عينة قصدية من (١٠٠٠) فرد تم اختيارها، (٩٦٥) جمعت تمثل ٩٦.٥٪ من التي خضعت للتحليل النهائي.

بينت نتائج الدراسة أن هناك آثار ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر الشفافية الإدارية؛ إدارة نظم المعلومات والإدارية إجراءات الاتصالات والمساءلة والمشاركة والعمل على الفساد الإداري في بلدية جرائد عمان. وجدت دراسة مسحية أيضا أن الذكور، وارتفاع أصحاب المؤهلات الأكاديمية والإدارة من ذوي الخبرة العالية أكثر من (١٠) أعوام، هي الأكثر عرضة

للفساد. وقد تبين أن الموظفين المؤهلات العالية، الذين مستويات وظائفهم أقل من رئيس القسم، هي الأكثر وعياً لمفهوم الفساد الإداري.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تتناسب مع كل عناصر الشفافية الإدارية في تأثيرها على حجم الفساد الإداري في بلدية جراندي عمان.

٢- دراسة (Jaradat, ٢٠١٣) بعنوان: "The Notion of Administrative Transparency Among Academic leaderships at Jordanian Universities"

"مفهوم الشفافية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الشفافية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

تم استخدام النهج القائم على المقابلة من أجل ترسيخ مفهوم الشفافية. وأجريت مقابلات مع (٨٠) من القيادات الأكاديمية الفردية عبر مختلف المدارس في الأردن. على جمع البيانات والمعلومات.

وصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ٩٥٪ من المستطلعين تعرف الشفافية بأنها "جعل المعلومات في متناول جميع موظفي الجامعة وأصحاب المصلحة"، وكذلك "تحقيق الاتساق في تطبيق وتطبيق القوانين والقواعد واللوائح". ٩٠٪ من المستطلعين يجدون إلى الشفافية على أنها تعني "توافر قواعد واضحة المعالم والأنظمة على نطاق الحرم الجامعي" وكذلك "توفير تقييم عادل وموضوعي". وجدت الدراسة كذلك إلى "توفير الوصول إلى بيانات دقيقة للجميع" ودراسة السلوكيات المرتبطة بالشفافية المطبقة من قبل القيادات خارج الحرم الجامعي وتشمل "نشر البيانات لصالح جميع المستخدمين" و "تطوير آليات تفاعلية للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة".

قدمت الدراسة عدداً من التوصيات لتعزيز تطبيق الشفافية بين القيادات الجامعية في الأردن.

٣- دراسة (Badah, ٢٠١٣) بعنوان: "Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private Universities as Viewed by Their Heads of Departments"

"درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية كما يراها رؤساء أقسام"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ الشفافية الإدارية في الأردن الجامعات الخاصة كما يراها مديرو الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعات.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتهدف بشكل عام إلى التعرف على الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة. ان صدق وثبات الأداة تم التحقق حسب الأصول. عينة الدراسة تألفت من (٩٣) من الأقسام الأكاديمية "الذي تم اختياره من خلال طريقة طبقية عشوائية من الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ الشفافية الإدارية في القطاع الخاص الأردني يتم في الجامعات إلى حد واسع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أنه لا توجد إحصائية فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha < 0.05$) عند مستوى دلالة في طريق الشفافية الإدارية التي تمارس في الجامعات الخاصة الأردنية والتي يمكن أن تتسبب إلى (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، نوع من أعضاء هيئة التدريس).

أوصت الدراسة تعميق وزيادة الوعي من ممارسة الإدارية الشفافية مع الكوادر الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. يمكن أن يكون هذا الوعي التي يقوم بها تدريب هذه الكوادر على الشفافية ممارسة مفهوم.

٤- دراسة (Li-Chiu Chi, ٢٠٠٩) بعنوان: "Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance?"

"هل يمكن للشفافية والإفصاح من التنبؤ بأداء المؤسسة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاختلاف في مستويات جودة الشفافية والإفصاح على أداء الشركات الموجودة في دولة تايوان .

تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي حجم الشركة، وعمر لشركة، والنفوذ المالي لهذه الشركة، حيث استخدمت الدراسة نموذج (Tobin's Q) وهو النموذج الخاص بالقيمة السوقية لعدد من الأصول.

وكان أهم النتائج للدراسة : أن الشركات التي يكون تصنيفها عالي في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات يكون دائما الأداء فيها أفضل، وأنه يوجد هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسات الإفصاح وحجم وعمر الشركة، وأن هناك ارتباط إيجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين جميع الملاك والمساهمين من الإطلاع على المعلومات والبيانات في وقتها وبمصادقية عالية، وذلك بهدف تحسين عمليات إتخاذ القرارات الحساسة في الشركة، مع ضرورة إستخدام التغذية العكسية الراجعة لقياس أداء الشركات والوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، ومحاولة إكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

٥-دراسة (Hung & wong, 2009) بعنوان " Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of eservices

" شفافية المعلومات وحماية الخصوصية الرقمية " هل يستثنى كل منهما الآخر في الخدمات الالكترونية"

هدفت الدراسة إلى وضع نموذجاً لتحليل الخصوصية الرقمية المتداخلة بين مزودي الخدمات البنكية في مقاطعة جاندنيجون في الصين، وتم استرجاع 150 إستبانة منها وقد تم تطوير نموذجاً يوضح التفاعل بين شفافية المعلومات (المتغير التابع) وعدة أنواع من الخصوصية الرقمية (المتغير المستقل) وهي خصوصية المعلومات، الإتصالات والخصوصية الرقمية الفردية.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: يوجد إرتباط قوي بين الشفافية المعلوماتية وجمع المتغيرات المستقلة في الدراسة، وترتبط شفافية المعلومات إرتباطاً إيجابياً بحماية خصوصية المعلومات الإتصالات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد . ويعتبر ذلك مؤشر جيداً على تبني سياسة" شفافية المعلومات "إنما تجسيد لحماية المعلومات الشخصية للزبائن المستفيدين من الخدمات المقدمة.

ومن أهم توصيات الدراسة :- ضرورة أن يتبنى مسوقي الخدمات الالكترونية سياسة شفافية نظم المعلومات، حيث ينبغي عليهم تزويد الزبائن بمعلومات أكثر عن الخدمة، وذلك لان سوق الخدمة يولي إهتماماً أقل بحماية الخصوصية الفردية، وفي العديد من الحالات تعتبر مشاركة الخدمة والمعلومات عن الشركة مع الزبائن دون اتفاق مسبق بين الطرفين خرقاً للخصوصية الفردية.

6-دراسة (Stefan & Georgescu, 2003) بعنوان " Transperancy of Decision Making in Public Administration

"شفافية إتخاذ القرارات في الإدارة العامة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة العامة لأدوار استشارية من المجتمع المدني كمقدمة لسن تشريعات وقوانين للشفافية.

تحقيقاً لأهداف صمم الباحث إستبانة حول إستجابة الهيئات والمنظمات الرومانية لإمكانية الاستفادة من المشاركة في العملية الاستشارية، حيث تم توزيعها على (٧٧) هيئة عامة، وتم تحليل البيانات إحصائياً وفقاً لنظام (SPSS) للحزم الإحصائية، ثم قام الباحث بإختبار صحة الفرضيات الدراسة بواسطة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد بالإضافة إلى إختبار (ت) (T-test) للعينة المفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن الهيئات والمؤسسات غير الحكومية اشتركت في أنماط متعددة للمشاركة، وكانت الشركة العامة مع الإدارة العامة هي أفضل المشاركات لصالح صياغة قانون للشفافية.

كما وقدمت الدراسة توصياتها بضرورة زيادة نسبة اسهام مؤسسات المجتمع المدني بشفافية لقرارات الإدارة العامة، وأن يتم طرح الموضوعات على جدول أعمال الدولة بشفافية عالية بما يضمن فعالية المشاركة.

٢-٢-٣ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة لتقيس دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، على عكس الدراسات السابقة التي كان مجالها هو قياس درجة ممارسة والتزام الجامعات الشركات والمؤسسات بمفهوم الشفافية الإدارية، وتحليل العلاقة بين متغير الشفافية الإدارية وبعض المتغيرات الأخرى مثل أداء الجامعات المؤسسات والشركات، وحماية الخصوصية وتحقيق الولاء والثقة التنظيمية فيها، وبالتالي تحاول هذه الدراسة أن تساهم في التطور الوظيفي المنشود للأفراد العاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية من خلال تناولها للشفافية الإدارية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة.

أنه وعلى الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مختلف مفردات الدراسة، إلا أن الدراسات في مجال الشفافية الإدارية في البيئة المحلية دون المستوى المطلوب، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لكسر الهوة في هذا المجال، والتي ستسهم في المعرفة والخبرة التي تؤول بالنهاية إلى تطوير العمل في وزارة الشباب والرياضة القطرية ورفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

١-٣ المقدمة

٢-٣ منهج الدراسة

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة

٤-٣ مصادر جمع البيانات

٥-٣ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

٦-٣ أداة جمع البيانات

١-٦-٣ صدق الأداة

٢-٦-٣ ثبات الأداة

١-٣ مقدمة

تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة التي إستخدمها واتبعها الباحث من أجل القيام بهذه الدراسة، بحيث تضمن وصفا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، ومنهجية تطوير أداة الدراسة المتاحة والتعريف بها، وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى الإختبارات المتاحة بأداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٢-٣ منهج الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي بإعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، بإعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة

تتكون مجتمع وعينة الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المبنى الرئيسي لوزارة الشباب والرياضة القطرية والبالغ عددهم (١٥٠٠) فرد، فقد تم توزيع (٢٨٠) إستبانة، وتم إسترداد (٢٣٨) إستبانة بنسبة (٨٥ %) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم إستبعاد (١٤) منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك إستقرت العينة على (٢٢٤) فرد يعملون في وزارة الشباب والرياضة القطرية المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (٨٠ %) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول (١) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
٨٠ %	٢٢٤	٨٥ %	٢٣٨	١٠٠ %	٢٨٠	المجموع

٣-٤ مصادر جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات التي بنيت عليها فان الباحث قد تعامل مع نوعين من المصادر هما المصادر الأولية والبيانات الثانوية:

أولاً: المصادر الثانوية:

تتمثل هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بغرض التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية وأداة جمعها: تتمثل هذه المصادر في جمع المعلومات عن طريق إستبانه أعدت لعينة الدراسة ووزعت على (مدراء الدوائر، مساعدي مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام ، والموظفين العاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية)، لاستطلاع آرائهم حول دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، حيث تكونت الاستبانه من جزأين شمل الجزء الأول على الخصائص الديموغرافية والوظيفية من بيانات تتعلق بالعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، أما الجزء الثاني فاشتمل على مجموعة من الأسئلة موزعة على متغيرات الدراسة ومصممة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأجزاء:-

الجزء الأول: ويهدف لمعرفة الخصائص الشخصية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة من خلال (٤) فقرات تحتوي على البيانات الديموغرافية للمجيب، والمتضمنة: العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: وينقسم لقسمين (أولاً) الذي يهدف لقياس المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة من خلال (٣٢) فقرة، موزعة كما يلي:

- ١- شفافية التشريعات والقوانين: وقد تم قياسها من خلال (٧) فقرات.
- ٢- شفافية نظم المعلومات الإدارية: وقد تم قياسها من خلال (٩) فقرات.
- ٣- شفافية إجراءات العمل: وقد تم قياسها من خلال (٨) فقرات.
- ٤- شفافية تقييم الأداء: وقد تم قياسها من خلال (٨) فقرات.

و(ثانياً) والذي يهدف لقياس المتغير التابع في الدراسة وهو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، حيث اشتمل هذا القسم على (١١) فقرة.

٣-٥ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

لغرض إختبار الفرضيات تم الإعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة على النحو الآتي:-

١- الإحصاء الوصفي

أ-مقاييس النزعة المركزية

إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزع إلى مركز معين، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه، وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس:

١- الوسط الحسابي

تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الإعتماد على وسط افتراضي قيمته ٣ وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته ٦٠% $(\frac{3=0}{(0+4+3+2+1)})$ ، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

٢- الأهمية النسبية:

وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس Likert أي (٥) ويستخدم للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية، وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة (٦٠%)، أي عندما يزيد الوسط الحسابي (٣) درجات.

٣- مقاييس التشتت:

تبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، إذ تقيس انحرافات أو اختلاف المفردات عن أحد المستويات أو المعايير الذي هو عادة أحد المتوسطات، هذا وقد تم استخدام أهم هذه المقاييس وهو: الانحراف المعياري : ويسمى ببعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مفاًساً بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.

١ - الإحصاء التحليلي

أ- الانحدار المتعدد: ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، حيث يستخدم لقياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع، ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول إتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع الطبيعي والثاني أن يكون حجم العينة كبيراً يتجاوز (٣٠) مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية.

ولاستجلاء آراء عينة الدراسة بصدد معرفة الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت بإجابات العينة.

٦-٣ أداة جمع البيانات

قام الباحث بتطوير إستبانة خاصة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتصميمها لتغطي الفرضيات التي إستندت عليها، وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال (أنظر ملحق رقم ٢) للتحقق من مصداقيتها حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بغرض استطلاع آرائهم حول الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة ومصممة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي .

جدول رقم (٢) مجالات الإجابة وأوزانها

القيمة المعطاة للبند أو الأوزان	الإجابات بدرجة الموافقة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

تم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

٣-٦-١ اختبار صدق الأداة

للتأكد من مدى صلاحية الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تم عرضها على أساتذة مختصين بعلم الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل توزيعها على عينة الدراسة. والملحق رقم (٢) يبين أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة.

٣-٦-٢ ثبات الأداة

لقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى إعتمادية نتائجها فقد إستخدم الباحث إختبار (كرونباخ ألفا Cronbach-Alpha) للإتساق الداخلي، إذ تم إستخراج معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الإستبانة، وقد بلغت درجة إعتمادية الإستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (٨٨.٩ %) وهي نسبة مناسبة وذات إعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج اختبار معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الإستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها أعلى من ٦٠% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الإجتماعية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الإستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي (Sekaran, 2003):

جدول رقم (٣) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات البيانات الواردة في

الإستبانة

النتيجة	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور
مقبولة	0.823	7	المحور الأول المتعلق بشفافية التشريعات والقوانين.
مقبولة	0.811	9	المحور الثاني والمتعلق بشفافية نظم المعلومات الإدارية .
مقبولة	0.865	8	المحور الثالث والمتعلق بشفافية إجراءات العمل.
مقبولة	0.883	8	المحور الرابع والمتعلق بشفافية تقييم الأداء.
مقبولة	0.889	32	المحور الخامس والمتعلق بالمتغيرات المستقلة ككل.
مقبولة	0.943	11	المحور المتعلق بالمتغير التابع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

يتبين من الجدول رقم (٣) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (٦٠%)، كما أن قيمة المعامل أيضاً لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (٦٠%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من الثبات في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضاً بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

٤-١ المقدمة

٤-٢ وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

٤-٣ عرض وتحليل البيانات الوصفي لمتغيرات الدراسة

٤-٤ نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ تمهيد

تناول هذا الفصل تحليلاً مفصلاً لبيانات الدراسة المتبعة، بحيث تناول الباحث استعراض الخصائص الشخصية (الديموغرافية) ونتائج وإختبار فرضيات الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفا تفصيليا لخصائص عينة الدراسة استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الإستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والعامة وذلك على النحو التالي:

٤-٢ تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد مجتمع الدراسة

٤-٢-١- توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.

جدول رقم (٤) توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
0.02%	4	أقل من ٢٠
0.05%	12	٢٠- أقل من ٣٠
25%	56	٣٠- أقل من ٤٠
35.71%	80	٤٠- أقل من ٥٠
32.14%	72	٥٠ فأكثر
100%	224	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (٤) إلى أن أكثر أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية ٤٠- أقل من ٥٠ إذ بلغ عددهم 80 وبنسبة 35.71% يليه الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بنسبة 32.14% ثم الفئة من ٣٠-٤٠ إذ بلغ عددهم ٥٦ وبنسبة 25%، أما الفئة العمرية من ٢٠-أقل من ٣٠ فكانت أقل بنسبة 5% والفئة العمرية أقل من ٢٠ فكانت بنسبة 0.02%، وهذا يدل على وجود تناسق بين العمر والخبرة الكبيرة لدى الأفراد المحببين على أسئلة الإستبانة، وهذا يؤكد على دور الشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

٤-٢-٢ توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (٥) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
10%	23	ثانوية عامة فأقل
32.14%	72	دبلوم متوسط
50%	112	بكالوريوس
0.075%	17	دراسات عليا
0.022%	224	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد المجتمع الأمر الذي يشير إلى تمتع العينة بالتأهيل المناسب الذي يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل جيد، إذ بلغ عددهم 112 فردا بما نسبته 50% من إجمالي المجتمع، كما أن من يحملون شهادة الدبلوم يبلغ عددهم 72 فرد من أفراد المجتمع بنسبة 32.14% في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوية فأقل 23 شخص وبنسبة 10% من إجمالي المجتمع، كما أن من يحملون شهادة دراسات عليا يبلغ عددهم 17 فرد من أفراد المجتمع بنسبة 0.02% من إجمالي المجتمع.

٤-٢-٣ توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.

جدول رقم (٦) توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
15.62%	35	أقل من ٥
20.08%	45	٥-أقل من ١٠
22.32%	50	١٠-أقل من ١٥
41.96%	94	١٥ فأكثر
100%	224	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة للذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر إذ بلغ عددهم ٩٤ وبنسبة 41.96%، يليه الأفراد التي تقع خبرتهم ١٠-أقل من ١٥ حيث بلغ عددهم ٥٠ وبنسبة ٢٢,٣٢% ثم الذين تقع خبرتهم بين ٥- أقل من ١٠ إذ بلغ عددهم ٤٥ وبنسبة ٢٠,٠٨% وأخيرا الأفراد الذين تقع خبرتهم أقل من ٥ إذ بلغ عددهم ٣٥ وبنسبة ١٥,٦٢%، ويعد هذا مؤشر ايجابي لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات متميزة وطويلة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة.

٤-٢-٤ توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٧) توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
10.26%	٢٣	مدير دائرة
12.50%	٢٨	مساعد مدير دائرة
24.10%	54	رئيس قسم
53.12%	١١٩	موظف
100%	224	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٧) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ينتمون إلى المسمى الوظيفي موظف حيث بلغ عددهم 119 فرداً وبنسبة 53.12%، بينما بلغ عدد الأفراد من هم بالمسمى الوظيفي رئيس قسم ٥٤ وبنسبة 24.10%، وبلغ عدد الأفراد من هم بالمسمى الوظيفي مدير دائرة حوالي ٢٣ وبنسبة 10.26%، إما المسمى الوظيفي مساعد مدير دائرة فقد بلغ عددهم ٢٨ وبنسبة 12.50%، وهذا يدل على أن العينة التي أجابت على الإستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال الوظيفة.

٤-٣ عرض وتحليل البيانات الوصفي لمتغيرات الدراسة

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد معرفة الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة، وبالتالي فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة

باحتمساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي $0.8 = 4/5$ ، حيث ٤ تمثل عدد المسافات، وتمثل ٥ عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو بالجدول التالي:

الجدول رقم (٨) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
معدومة	١- أقل ١.٨
قليلة	١.٨- أقل من ٢.٦
متوسطة	٢.٦- أقل من ٣.٤
عالية	٣.٤- أقل من ٤.٢
عالية جداً	٤.٢-٥

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

٤-٣-١ تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الشفافية الإدارية.

٤-٣-١-١ شفافية التشريعات والقوانين (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على ٧ فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (٩) نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية التشريعات والقوانين

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول
مرتفع	81.80	0.66	4.09	١- تتبنى الوزارة إصدار تشريعات وقوانين تضمن للأفراد العاملين الحصول على حقوقهم .
مرتفع	81.40	0.75	4.07	٢- تمتاز التشريعات والقوانين الموجودة حالياً بالوزارة بالوضوح والبعد عن الاعتبارات الشخصية.
مرتفع	81.40	0.65	4.07	٣- تمتاز التشريعات والقوانين في الوزارة بالارتباط والتكامل مع بعضها البعض.
مرتفع	79.80	0.58	3.99	٤- تعمل الوزارة على دراسة أثر التشريعات والقوانين على بيئة العمل فيها.
مرتفع	78.80	0.68	3.94	٥- تطبق الوزارة التشريعات والقوانين على جميع المستويات الإدارية دون تمييز.
مرتفع	77.60	0.63	3.88	٦- توفر الوزارة قنوات لشكاوي المواطنين أو الأفراد العاملين فيها.
مرتفع	76.40	0.75	3.82	٧- يقوم الرؤساء بالإطلاع على نشاط المرؤوسين وينقلوا لهم تعليماتهم دورياً.

المتوسط العام	3.92	0.49	78.40	مرتفع
---------------	------	------	-------	-------

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على شفافية التشريعات والقوانين على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (١) على أعلى وسط حسابي قدره 4.09 كما بلغت الأهمية النسبية 81.8 بمستوى مرتفع وبديل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقترحون بأرائهم وينسبة كبيرة على أهمية محور شفافية التشريعات والقوانين، بينما حصلت الفقرة رقم (٧) على أقل وسط حسابي بلغ 3.82 كما بلغت الأهمية النسبية 76.4 بمستوى مرتفع مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات.

٤-٣-١-٢ شفافية نظم المعلومات الادارية (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على ٩ فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني شفافية نظم المعلومات الإدارية .

جدول رقم (١٠) نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية نظم المعلومات الإدارية .

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني
مرتفع	75.80	0.72	3.79	١- تتوفر لدى الأفراد العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم ومهامهم.
مرتفع	73.20	0.74	3.66	٢- يستطيع الأفراد العاملين بالوزارة الوصول والإطلاع على المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية بطرق سهلة وميسرة.
مرتفع	78.40	0.49	3.92	٣- تتأكد الوزارة من صحة ودقة المعلومات الصادرة لجميع الأفراد العاملين فيها.
مرتفع	88.80	0.88	4.44	٤- تتلائم البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام بالوزارة مع أهداف العمل الحالية والمستقبلية .
مرتفع	78.20	0.78	3.91	٥- يتم تحديث المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالوزارة بشكل دائم ومستمر .
مرتفع	77.00	0.96	3.85	٦- يعمل نظام المعلومات بالوزارة على تحليل المشاكل المعقدة وتبسيطها ليسهل فهمها.
مرتفع	76.40	0.86	3.82	٧- تتبع الوزارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والبيانات للمحافظة على أمنها.

مرتفع	75.00	0.70	3.75	٨- تمارس الوزارة سياسة الإفصاح عن المعلومات للجميع، سواء للأفراد العاملين أو غيرهم من الأطراف المستفيدين.
مرتفع	74.20	0.86	3.71	٩- تستخدم الوزارة وسائل التكنولوجيا الحديثة في إعداد البيانات وتحليلها وحفظها
مرتفع	78.80	0.48	3.94	المتوسط العام

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن عناصر محور شفافية نظم المعلومات الإدارية، وقد نالت الفقرة رقم ٤ على أعلى وسط حسابي قدره 4.44 وهي أنه " تتلائم البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام بالوزارة مع أهداف العمل الحالية والمستقبلية " وبلغت الأهمية النسبية 88.8 ومستوى مرتفع ، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور شفافية نظم المعلومات الإدارية، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.66، وبلغت الأهمية النسبية 73.2 ومستوى مرتفع ، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

٤-٣-١-٣ شفافية إجراءات العمل (المحور الثالث)

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على ٨ فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وبوضوح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول شفافية إجراءات العمل.

جدول رقم (١١) نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية إجراءات العمل

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثالث
مرتفع	73.60	0.93	3.68	١- تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالدقة والوضوح.
مرتفع	70.20	0.96	3.51	٢- توفر الوزارة لوحات إرشادية في مكان بارز للجميع تظهر فيه خطوات سير المعاملات.
مرتفع	76.60	0.65	3.83	٣- تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالبساطة وعدم التعقيد والبعد عن الروتين.
مرتفع	85.00	0.58	4.25	٤- تدرس الوزارة كافة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل اعتمادها.
مرتفع	82.40	0.76	4.12	٥- تصحح الوزارة إجراءات العمل لديها حسب التغذية الراجعة أثناء سير العمل.
مرتفع	81.20	0.66	4.06	٦- تتبنى الوزارة فكرة لإصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للأفراد العاملين حقوقهم.
مرتفع	80.00	0.67	4	٧- تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في الوزارة إنجاز إجراءات العمل.
مرتفع	79.40	0.82	3.97	٨- تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل دوريا من أجل مواكبة المستجدات.

مرتفع	78.00	0.49	3.90	المتوسط العام
-------	-------	------	------	---------------

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بمحور شفافية إجراءات العمل تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (١١)، وقد نالت الفقرة رقم ٤ على أعلى وسط حسابي قدره 4.25 وبلغت الأهمية النسبية 85 ومستوى مرتفع ، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقترحون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور شفافية إجراءات العمل ، بينما كانت الفقرة رقم ٢ هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.51، وبلغت الأهمية النسبية 70.2 ومستوى مرتفع ، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات .

٤-٣-١-٤ شفافية تقييم الأداء (المحور الرابع)

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على ٨ فقرات تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول شفافية تقييم الأداء.

جدول رقم (١٢) نتائج رأي أفراد المجتمع حول شفافية تقييم الأداء

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الرابع
مرتفع	79.40	0.64	3.97	١- يتم اطلاع جميع الأفراد العاملين على إجراءات تقييم الأداء في الوزارة.
مرتفع	78.80	0.57	3.94	٢- توضح الوزارة مهام الأفراد العاملين في كافة المستويات الادارية بصورة واضحة ومكتوبة.
مرتفع	78.80	0.78	3.94	٣- تشارك الوزارة جميع الأفراد العاملين فيها وعلى كافة المستويات في إعداد معايير التقييم.
مرتفع	78.60	0.63	3.93	٤- تقوم الوزارة بتوثيق أداء جميع الأفراد العاملين فيها وبشكل دوري خلال العام.
مرتفع	78.20	0.72	3.91	٥- هناك الية واضحة لتقييم أداء الأفراد العاملين توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة داخل الوزارة.
مرتفع	78.00	0.79	3.9	٦- تطبق الوزارة الية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بطريقة موضوعية وحيادية
مرتفع	77.60	0.82	3.88	٧- هناك في الوزارة جهة رقابية تتابع أداء الأفراد العاملين.
مرتفع	76.80	0.66	3.84	٨- تعمل الوزارة على توظيف نظم التكنولوجيا المتقدمة لتحسين أدائها.

مرتفع	76.60	0.65	3.83	المتوسط العام
-------	-------	------	------	---------------

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرابع والمتعلقة بمحور شفافية تقييم الأداء تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (١٢)، وقد نالت الفقرة رقم ١ على أعلى وسط حسابي قدره 3.97، وبلغت الأهمية النسبية 79.4 ومستوى مرتفع، بينما كانت الفقرة رقم 8 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.84، وبلغت الأهمية النسبية 76.8 ومستوى مرتفع، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

٤-٣-٢ تحليل آراء أفراد العينة حول تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية (المتغير التابع).

جدول رقم (١٣) نتائج رأي المجتمع حول تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الاول
مرتفع	83.00	0.69	4.15	١- الراتب الذي يتقاضاه الأفراد العاملين في الوزارة مع يتناسب متطلبات المعيشة
مرتفع	82.00	0.60	4.10	٢- هناك أسس واضحة وعادلة في نظام الترقيات والحوافز في الوزارة.
مرتفع	80.60	0.64	4.03	٣- يشعر الأفراد العاملين بالثقة في النفس لأن الوزارة تهتم بهم وتقدر جهودهم.
مرتفع	79.40	0.66	3.97	٤- تمنح الوزارة صلاحيات كافية للأفراد العاملين لإنجاز مهامهم.
مرتفع	79.20	0.65	3.96	٥- يبذل الأفراد العاملين أقصى جهد مطلوب منهم من أجل تحقيق أهداف الوزارة.
مرتفع	76.80	0.70	3.84	٦- هناك فرص لإكتساب الأفراد العاملين مهارات جديدة في مجال العمل.
مرتفع	76.40	0.64	3.82	٧- هناك علاقات انسانية مرضية بين زملاء العمل في الوزارة.
مرتفع	76.40	0.87	3.82	٨- يشجع زملاء العمل بالوزارة بعضهم بعضاً لأداء العمل بشكل متكامل ومتقن.
مرتفع	75.20	0.77	3.76	٩- توفر الوزارة بيئة العمل الملائمة للأفراد العاملين فيها.
مرتفع	78.80	0.48	3.94	١٠- يتم تطبيق القرارات على الأفراد العاملين في الوزارة دون تمييز.
مرتفع	77.4	0.70	3.87	١١- تقوم الوزارة بإطلاع الافراد العاملين لديها على البرامج والخطط التطويرية.
مرتفع	76.4	.57	3.82	المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة لمحور تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (13) ويلاحظ من الجدول إن مستوى فقرات المجالات كان مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76-4.15) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأفراد العاملين في الوزارة مع متطلبات المعيشة " بمتوسط حسابي (4.15) وبأهمية نسبية (83.0) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) وهي " توفر الوزارة بيئة العمل الملائمة للأفراد العاملين فيها " بمتوسط حسابي (3.76) بأهمية نسبية (75.20) .

٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد التعرف على الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى لدلالة الإحصائية 0.05 .

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية التشريعات والقوانين في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية نظم المعلومات الإدارية في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية إجراءات العمل في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لشفافية تقييم الأداء في الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

لاختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار المتعدد، ولكن قبل إجراء الانحدار المتعدد لا بد من إجراء الاختبارات القبليّة من أجل الحصول على نتائج حقيقة وليس نتائج مزيفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، بحيث إذا كانت البيانات غير موزعة طبيعياً فإن نتائج التحليل تكون غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث إن وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى صعوبة فصل تأثير كل متغير على حدا.

• اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (١٤) نتائج الاختبار:

جدول رقم (١٤) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)

النتيجة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	قيمة مستوى الدلالة	معامل (K-S)	الفقرات
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	.103	2.19	المحور الأول المتعلق بشفافية التشريعات والقوانين
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	.126	1.69	المحور الثاني والمتعلق بشفافية نظم المعلومات الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	.135	1.37	المحور الثالث والمتعلق بشفافية إجراءات العمل
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	.213	1.07	المحور الرابع والمتعلق بشفافية تقييم الأداء
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	.095	2.28	المحور الخامس والمتعلق بالمتغير التابع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية

$$(\alpha \geq 0.05)$$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 0.05 ، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

• اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (١٥) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

النتيجة	التباين المسموح Tolerance	VIF	الفقرات
لا يوجد ارتباط متعدد	0.63	1.59	المحور الأول المتعلق بشفافية التشريعات والقوانين
لا يوجد ارتباط متعدد	0.55	1.83	المحور الثاني والمتعلق بشفافية نظم المعلومات الادارية .
لا يوجد ارتباط متعدد	0.46	2.18	المحور الثالث والمتعلق بشفافية إجراءات العمل
لا يوجد ارتباط متعدد	0.53	1.902	المحور الرابع والمتعلق بشفافية تقييم الأداء

$$(\alpha \geq 0.005)$$

نلاحظ من الجدول (١٥) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من ٥ وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

• نتائج الانحدار المتعدد:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (١٦) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Adjusted R Square	R Square	R
.705	.708	0.84

$$(\alpha \geq 0.005)$$

جدول رقم (١٧) نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	Std. Error	B	
.000	.232	.970	(Constant)
.003	.066	.315	شفافية التشريعات والقوانين

.002	.048	.379	شفافية نظم المعلومات الإدارية
.000	.061	.353	شفافية إجراءات العمل
.011	.057	.421	شفافية تقييم الأداء

$$(\alpha \geq 0.05)$$

نلاحظ من خلال الجدول (١٦) أن قيمة معامل التحديد 0.70 ، أن 70% تقريباً من التغيرات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات الإدارية، شفافية إجراءات العمل، شفافية تقييم الأداء، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، وقبول الفرضية البديلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

الجدول (١٧) يبين نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال الجدول نلاحظ وجود دور معنوي لشفافية التشريعات والقوانين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية حيث بلغ قيمة (B) 0.315 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى (H_{01}): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية التشريعات والقوانين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية (، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية التشريعات والقوانين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

أما متغير شفافية نظم المعلومات الإدارية، فيبين الجدول أعلاه إلى وجود دور معنوي لشفافية نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ، حيث بلغ قيمة (B) 0.379، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغير في شفافية نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى 0.379% من التغير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية (H_{02}): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية (، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشفافية نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

أما متغير شفافية إجراءات العمل فيبين الجدول إلى وجود دور معنوي لشفافية إجراءات

العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، حيث بلغ قيمة (B) 0.353 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة (H_{03}): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ لشفافية إجراءات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ لشفافية إجراءات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

أما متغير شفافية تقييم الأداء فيبين الجدول إلى وجود دور معنوي لشفافية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، حيث بلغت (B) 0.421 وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة (H_{04}): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ لشفافية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ لشفافية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية .

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

١-٥ نتائج الدراسة

٢-٥ استنتاجات الدراسة

٣-٥ توصيات الدراسة

١-٥ نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ١- وجود أثر معنوي لأبعاد الشفافية الادارية مجتمعة (التشريعات والقوانين، نظم المعلومات الادارية، إجراءات العمل، تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية
- ٢- وجود أثر معنوي لشفافية التشريعات والقوانين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٣- وجود أثر معنوي لشفافية نظم المعلومات الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٤- وجود أثر معنوي لشفافية إجراءات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.
- ٥- وجود أثر معنوي لشفافية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.

٢-٥ استنتاجات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة السابق ذكرها يتبين الاستنتاجات التالية :

- ١- تعمل شفافية التشريعات والقوانين على ازالة العوائق والتعقيدات، وتبسط من إجراءات العمل، وتعزز من دور اللامركزية في العمل، وتنمي درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارة.
- ٢- تزود شفافية نظم المعلومات الادارية الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي مما يزيد من رضاه الوظيفي بالعمل.
- ٣- تعمل شفافية إجراءات العمل على العمل على منع الإزدواجية في تأدية الاعمال والمهام داخل الوزارة، وتنفيذها بما يتلائم مع طبيعة عمل الوزارة لإنجاز عملها بأفضل صورة.
- ٤- تعمل شفافية تقييم الأداء على دراسة وتحليل دقيق لكفاءة الأفراد العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم للعمل الحالي، من خلال وجود معايير وطرق ومقاييس واضحة وعادلة تساعد الإدارات في الوزارة على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط في العملية الإدارية.

٣-٥ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية :

- ١- قيام الرؤساء في وزارة الرياضة والشباب القطرية بالإطلاع على نشاط المرؤوسين وأن ينقلوا لهم تعليماتهم دوريا.
- ٢- توفير قنوات لشكاوي وملاحظات الأفراد العاملين في وزارة الرياضة والشباب القطرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لهم في العمل.
- ٣- إطلاع الأفراد العاملين في وزارة الرياضة والشباب القطرية على المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية بطرق سهلة وميسرة.
- ٤- توفير لوحات ارشادية بمكان بارز للجميع تظهر فيه خطوات سير المعاملات.
- ٥- العمل على توظيف نظم التكنولوجيا متطورة لتحسين الأداء في وزارة الرياضة والشباب القطرية.
- ٦- تفعيل أقسام الرقابة الداخلية ووزارة الرياضة والشباب القطرية كجهة رقابية تتابع أداء الأفراد العاملين.
- ٧- توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين في وزارة الرياضة والشباب القطرية بشتى السبل والوسائل.
- ٨- قيام الباحثين بعمل دراسات مستقبلية وخصوصا بقياس دور أبعاد الشفافية الادارية في تعزيز الولاء التنظيمي في مختلف الوزارات والدوائر الحكومية القطرية.

المراجع

- ١- المراجع باللغة العربية
- أرتيمة، ماجدة (٢٠٠٥) " شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد، الأردن.
- أفندي، عطية حسين، (2002) ، " الإدارة العامة إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة"، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- أبو سنجر، رامي علي (٢٠١٦) " الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- أبو قاعود، غازي (٢٠١١) " إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية " مجلة النهضة، مجلد (١٢) عدد (٢) ، القاهرة، مصر، ص ص ١٦٩-٢١٠.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005) " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري " رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بلجل، عادل،(٢٠٠٧) " التجربة الاوربية في التعاون والتكامل الاقليمي، دراسة مقارنة بين مجموعة ١٥ ومجموعة ٢٥ " ، مذكرة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج خضر _ باتنة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية .تخصص اقتصاد دولي .
- برقاي، نزيه (١٩٨٨)" الشفافية في التنفيذ لعمليات التخصصية " مجلة أخبار التخصصية، مجلد (١) عدد (٥) القاهرة، مصر، ص ص ٣١-٥٢.
- الجريد، عارف بن ماطل (٢٠٠٧)، " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية.
- جمعه، كمال حسن،(٢٠٠٩) " اهمية الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بتدريب وتطوير العاملين واثره في قرارات الاستثمار، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية الصادرة

عن المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد، المجلد الثالث، العدد التاسع.

- الحربي، محمد بن محمد احمد (٢٠١٢)، بعنوان درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الاقسام الاكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (١)، العدد (٦)، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ص ٣١٧-٣٤٩.

- الحربي، نيفين (٢٠١١) " الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .

- حرب، نعيمة محمد (٢٠١١)، واقع الشفافية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة.

- الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢) " اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون ، المنصور، العراق. ص ص ٧٧-٩٨.

- حماد، طارق عبد العال،(٢٠٠٥) " التقارير المالية وأسس الاعداد والعرض، الشفافية والافصاح العادل "، كلية التجارة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر.

- حماد، طارق عبد العال،(٢٠٠٦) " التقارير المالية "، كلية التجارة - جامعة عين شمس، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.

- الخزعلي، أحمد رعد (٢٠١٣) " الشفافية واثرها على جودة الرسالة الاعلانية لشركات التأمين بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية " مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد الثامن _ العدد 2 ، بغداد، العراق، ص ص ١١٣-١٣٩.

- خليفات، عبد الله و الملاحمة، منى (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة - جامعة مؤتة - الاردني - مجلة جامعة دمشق.

- خرايشة، عبد، (١٩٩٧) ، الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة، الاسبوع العلمي الاردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، المجلد (٢)، عمان، الأردن.

- خليفات ، عبد الله و الملاحمة، منى (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة - جامعة مؤتة - الاردني - مجلة جامعة دمشق.

- الخناق، نبيل محمد (2006)، " الشفافية التنظيمية "، الطبعة الأولى، مطبعة الرفاه ، بغداد، الأردن.

- الخناق، نبيل محمد (٢٠١٢) " أهداف الشفافية لدعم الرقابة المالية والإدارية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون، بغداد، العراق، ص ص ١٩١-٢٢١.

- داوود، عبد العزيز (٢٠١٥) " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" مجلة كلية التربية، العدد (٣٩) الجزء (١)، مصر، ص ص ١٩٧-٢٧٤.

- الدباغ، مصطفى محمد، (٢٠٠٧) ، تأثير نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في خدمة الزبون بالتطبيق على مجموعة من مصارف مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- دعبيس، منال فؤاد ، (2004)، " مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- الراجحي بن حمد، هاني بن ناصر .(2003) .التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الربيعي، خلود هادي (٢٠٠٥) " تعزيز معطيات الشفافية في ضل تقانة المعلومات وقرارات الانتاج والعمليات" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- رضا، هاشم حمدي، (٢٠١١) " الاصلاح الإداري " ، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

-السبيعي، فارس بن علوش بن بادي،(٢٠١٠) " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- سعدا، محمد عماد (2014) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني" دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق " مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الثاني عشر - العدد الرابع، ص ص ٤١-٦٧.
- سعد الملوك، جلال، (٢٠٠٢)، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- سلمان ، سعدون محسن ،(٢٠٠٧) " تصميم برنامج محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية. الافتراضية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للأسمت ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية.
- الشرايدة، سالم تيسير(٢٠١٠)، " الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشمري، فوزية والمنصور، سناء (٢٠١٥) " مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد، ١٦، العدد، ٢ ، ص ص ٣٧٠-٣٩٨، السعودية.
- الشمري، سالم مبارك (2009) درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها .رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- صديق، مصطفى محمد (٢٠١٠) " شفافية نظم المعلومات - منظور استراتيجي " مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٢)، العدد (١٠٠)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ص ٢٧٥-٢٨٤.
- العبادي، خالد محمود والباغ، صفد مظفر (٢٠١٣) "الرضا الوظيفي لذى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (١٩)، العدد (٦١)، العراق، ص ص ٣٨١-٤٠٢.
- عبد الباقي،صلاح الدين محمد(٢٠٠١) ،" السلوك التنظيمي.الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- عبده، رشاد (٢٠١٢) " الشفافية وإتاحة المعلومات، وسائل مثلى للمساءلة ومكافحة الفساد " مجلة الدراسات المالية والمصرفية - العدد الثالث، جامعة القاهرة، مصر، ص ص ٦٥-٦٧.
- العدوانى، عبد السطر محمد (٢٠٠٩) " أثر شفافية أنظمة المعلومات في تعزيز مكانة العاملين في أذهان المديرين- تحليل مقارن لآراء عينة من العاملين والمديرين في المعهد التقني - الموصل " مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣١)، العدد (٩٦)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ص ٢٥١-٢٧١.
- العضايلة ، علي (٢٠١٢)، أثر الشفافية في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية ، جامعة مؤتة مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد، (2006) ، " أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، 25 - ٢٧ نيسان، ٢٠٠٦، ص ص ٥٣-٧٨.
- عصفور، محمد شاكرا، (٢٠٠٥) " أصول التنظيم و الأساليب " دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- عطا، خالدية (٢٠١٤) " القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد)، مجلة الدنانير، المجلد (٥)، الأصدار (٥)، الجامعة العراقية، ص ص ١٠٤-١٣٣.
- عطوي، جودت (٢٠١٠) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلكش، فوزى عبدالله، الحسين، أحمد مصطفى (٢٠٠٨) " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد (١٤) العدد (١) الأردن، ص ص ١١-٤٤.
- عليان، عبد الله وجرار، أماني (١٩٩٧) " الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها أثارها على الخدمة المدنية " الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد (٢) ص ص ٣٥٠-٣٧٥

- عمايرة، عدنان خالد (٢٠٠٨) " الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط و الأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،الأردن.

- الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (٢٠٠١)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مؤتمر القيادة الإبداعية القاهرة، مصر، ص 32 .

-الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن،(2005) ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال :الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن.

-الغامدي، حمدان بن سلمان (٢٠٠٦)، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية.

-قباجة، عدنان (٢٠٠٨) " أثر فاعلية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الطشة، غني حمود؛ الحوامدة، باس (٢٠٠٩) " درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين، المجلة التربوية، المجلد ٢٤، العدد ٩٣، ص ص ١٥-٢٥ .

- الطراونة، رشا نايل (٢٠٠٨) " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

- الطراونة ، رشا حامد، وآخرون. (٢٠١٠) " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد السادس، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص ٦٣-٩٤ .

- لظفي .أمين السيد.(٢٠٠٥) " مراجعة وتدقيق لفئة المعلومات الإدارية" الطبعة الأولى، الدار الجامعية .القاهرة، مصر .

- اللوزي، موسى، (٢٠٠٠) " التنمية الإدارية : المفاهيم والأسس والتطبيقات " الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، (٢٠٠٢) " التنظيم وإجراءات العمل "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- محمد، بشرى عباس (٢٠١٥) " تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٨١) العراق، ص ص ١٩٧-١٨٩.
- محمد، ايمان شاكر و يعقوب، فيحاء عبدالله، (٢٠٠٧) " دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني، الفصل الاول، العدد الخامس، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد، العراق ص ص ٤٥-٦٣..
- محمد، فيصل يونس (٢٠١٤) " الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره " مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (١٠٥)، العراق، ص ص ١٨٤-٢٢٤.
- المرابط، عبدالله الفيتوري (٢٠٠٥) " الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- منظمة الشفافية الدولية، (٢٠١٥) . " نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد". بيروت : المركز اللبناني للدراسات، لبنان، ص36 .
- ناصف، احمد مصطفى، (٢٠٠٤)، الشفافية المعلوماتية ودورها في فاعلية الحكومة الالكترونية، مؤسسة الأهرام، أستاذ مشارك في جامعة واكاديمية الشرطة متوفر على e-mail:vranassef@hotmail.com
- نداء، فوزي شعبان (٢٠١٤) " قياس عوامل الرضا الوظيفي للمكثبين بجامعة القاهرة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٣) ، مصر، ص ص ٢٢٤-٣٠٠.
- النعيمي ، صلاح عبد القادر، (٢٠٠١) " نتائج تقويم أداء الأقسام التدريسية في معهد التدريب النفطي" كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

-الهزيمة، احمد (٢٠٠٩) " الرضا الوظيفي لأعضاء البيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن) " العدد (٤٣) متوفر www.ULUM.net.

المراجع باللغة الأجنبية

- Badah, A (2013) "Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private Universities as Viewed by Their Heads of Departments" **American Journal of Educational Research**, 2013, Vol. 1, No. 7,PP 252–259.
- Besley.T.Burguess.R&part, A., (2002), **Mass Media & political Accountability, in the right to tell: the role of mass Media in Economic Development**. World Bank Institute.
- Daft, R. (1988), **Management, The Dryder Press**, New York.
- Ferriera,M (2009). Organizational Transparency, Drives Company Performance, Journal of Manage– ment Development Emerald Group Publishing, Lim– ited, **California, USA. Vol. , No. 5,p26**.
- Fung ,A ,Graham ,M And Weil D ,(2005),"**The Political Economy Of Transparency : What Makes Disclosure Polices Sustainable ?** Harved University.
- GEMI. (2004), **Clear Advantage: Building Share holder Value, Environment: Value to the Investor .**
- Gibson, J., Ivancevich,J. Donnelly,J.H.,& Konopask,R.,(2003)," Organization : **Behavior structure process**", 11th ; Mc Graw Hill Company, Inc., New York.
- Henriques, A,(2007) **Corporate Truth: The Limits To Transparency Earthscan**, 1st Edition, USA and Uk,.
- Hung, H and Wong, Y.H.(2009), **Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of eservices**, Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong, Volume 23 Number3,
- Jaradat, M (2013) "The Notion of Administrative Transparency Among Academic leaderships at Jordanian Universities" **Academic Journal**, Vol. 134 Issue 1, p74–92.
- Kautonen, T; Hytti, U; Dieter, B and Heinonen, J. (٢٠١٢). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland: Self–Employed Versus Salary Earners. **International Journal of Manpower**, Vol. 33, No. 4, pp. 424–449.

- Li-Chiu Chi, ,(2009) **Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance?** Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, ScienceDirect,
- Al-Mahayreh, M and Abedel-qader,A ,(2015)", Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality" **Advances in Management & Applied Economics, vol. 5, no.2, 2015, pp 101-126.**
- Sirca, N Trunk; B, Katarina,H and Breznik, K. (٢٠١٢). The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, **International Conference.**
- Sodnombaljir, N. (٢٠١٢). **The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility.** Master Degree of Business Administration, Department of Business Administration, Ming Chuan University.
- Stefan, L & Gergescu, I. (2003) . **Transperancy of Decision Making in Public Administration.** January 21.2003.
- Vishwanth & caufman. (2002) . *Toward Transparency: New Approaches and their Application to Financial Markets.* **The World Bank Research observer, 16 (1) ,PP 41-58 .**
- Wongchanglaw, S. (2002) **What is open Government? Retrieved March 23,2011, From: www.Think Centreasia.org.**
- www.undp-pogar.org

الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

الأخوة الكرام تحية طيبة وبعد ...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً منكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، والتي تعد إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وتحمل العنوان " الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية "

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي إسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث :- مناحي مسلم القحطاني

المشرف : الدكتور بهجت الجوازنة

• تلفون (٠٠٩٧٤٥٥٥٥٢٣٩٢)

المفرق - جامعة آل البيت

القسم الأول :- الخصائص الديموغرافية :

البيانات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية :

١-العمر.

- () أقل من ٢٠ سنة. () من ٢٠ سنة - أقل من ٣٠ سنة.
 () من ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة. () من ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة.
 () ٥٠ سنة فأكثر .

٢ - المؤهل العلمي.

- () ثانوية عامة فأقل. () دبلوم متوسط.
 () بكالوريوس. () دراسات عليا.

٣- المسمى الوظيفي.

- () مدير دائرة . () مساعد مدير دائرة.
 () رئيس قسم. () موظف.

٤- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي.

- () أقل من ٥ سنوات. () من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات.
 () من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة. () ١٥ سنة فأكثر .

- أرجوا التكرم بوضع البديل المناسب لكل فقرة من الفقرات الآتية وذلك بحسب واقع الحال في العمل بالوزارة:-

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
القسم الثاني :- المتغيرات المستقلة :- الشفافية الادارية						
١ - شفافية التشريعات والقوانين .						
١-	تتبنى الوزارة إصدار تشريعات وقوانين تضمن للأفراد العاملين الحصول على حقوقهم .					
٢-	تمتاز التشريعات والقوانين الموجودة حاليا بالوزارة بالوضوح والبعد عن الاعتبارات الشخصية.					
٣-	تمتاز التشريعات والقوانين في الوزارة بالارتباط والتكامل مع بعضها البعض.					
٤-	تعمل الوزارة على دراسة أثر التشريعات والقوانين على بيئة العمل فيها.					
٥-	تطبق الوزارة التشريعات والقوانين على جميع المستويات الادارية دون تمييز.					
٦-	توفر الوزارة قنوات لشكاوي المواطنين أو الأفراد العاملين فيها.					
٧-	يقوم الرؤساء بالإطلاع على نشاط المرؤوسين وينقلوا لهم تعليماتهم دوريا.					
٢ - شفافية نظم المعلومات الادارية						
٨-	تتوفر لدى الأفراد العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم ومهامهم.					
٩-	يستطيع الأفراد العاملين بالوزارة الوصول والإطلاع على المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية بطرق سهلة وميسرة.					
١٠-	تتأكد الوزارة من صحة ودقة المعلومات الصادرة لجميع الأفراد العاملين فيها.					
١١-	تتلائم البيانات والمعلومات التي يوفرها النظام بالوزارة مع أهداف العمل الحالية والمستقبلية .					
١٢-	يتم تحديث المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات بالوزارة بشكل دائم ومستمر.					
١٣-	يعمل نظام المعلومات بالوزارة على تحليل المشاكل المعقدة وتبسيطها ليسهل فهمها.					
١٤-	تتبع الوزارة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والبيانات للمحافظة على أمنها.					
١٥-	تمارس الوزارة سياسة الافصاح عن المعلومات للجميع، سواء للأفراد العاملين أو غيرهم من الأطراف المستفيدين.					

					تستخدم الوزارة وسائل التكنولوجيا الحديثة في إعداد البيانات وتحليلها وحفظها.	١٦-
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة	رقم الفقرة
٣- شفافية إجراءات العمل .						
					تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالدقة والوضوح.	١٧-
					توفر الوزارة لوحات ارشادية في مكان بارز للجميع تظهر فيه خطوات سير المعاملات.	١٨-
					تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالبساطة وعدم التعقيد والبعد عن الروتين.	١٩-
					تدرس الوزارة كافة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل اعتمادها.	٢٠-
					تصحح الوزارة إجراءات العمل لديها حسب التغذية الراجعة أثناء سير العمل.	٢١-
					تتبنى الوزارة فكرة لإصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للأفراد العاملين حقوقهم.	٢٢-
					تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في الوزارة إنجاز إجراءات العمل.	٢٣-
					تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل دوريا من أجل مواكبة المستجدات.	٢٤-
٤- شفافية تقييم الأداء .						
					يتم اطلاع جميع الأفراد العاملين على إجراءات تقييم الأداء في الوزارة.	٢٥-
					توضح الوزارة مهام الأفراد العاملين في كافة المستويات الادارية بصورة واضحة ومكتوبة.	٢٦-
					تشارك الوزارة جميع الأفراد العاملين فيها وعلى كافة المستويات في إعداد معايير التقييم.	٢٧-
					تقوم الوزارة بتوثيق أداء جميع الأفراد العاملين فيها وبشكل دوري خلال العام.	٢٨-
					هناك الية واضحة لتقييم أداء الأفراد العاملين توفر معلومات تتعلق بإجراءات التقييم المتبعة داخل الوزارة.	٢٩-
					تطبق الوزارة الية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بطريقة موضوعية وحيادية	٣٠-
					هناك في الوزارة جهة رقابية تتابع أداء الأفراد العاملين.	٣١-
					تعمل الوزارة على توظيف نظم التكنولوجيا المتقدمة لتحسين أدائها.	٣٢-

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية.						
٣٣-	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأفراد العاملين في الوزارة مع متطلبات المعيشة.					
٣٤-	هناك أسس واضحة وعادلة في نظام الترقيات والحوافز في الوزارة.					
٣٥-	يشعر الأفراد العاملين بالثقة في النفس لأن الوزارة تهتم بهم وتقدر جهودهم.					
٣٦-	تمنح الوزارة صلاحيات كافية للأفراد العاملين لإنجاز مهامهم.					
٣٧-	يبدل الأفراد العاملين أقصى جهد مطلوب منهم من أجل تحقيق أهداف الوزارة.					
٣٨-	هناك فرص لإكتساب الأفراد العاملين مهارات جديدة في مجال العمل.					
٣٩-	هناك علاقات انسانية مرضية بين زملاء العمل في الوزارة.					
٤٠-	يشجع زملاء العمل بالوزارة بعضهم بعضا لأداء العمل بشكل متكامل ومتقن.					
٤١-	توفر الوزارة بيئة العمل الملائمة للأفراد العاملين فيها.					
٤٢-	يتم تطبيق القرارات على الأفراد العاملين في الوزارة دون تمييز.					
٤٣-	تقوم الوزارة بإطلاع الافراد العاملين لديها على البرامج والخطط التطويرية.					

أية ملاحظات أخرى :-

.....

إنتهت الإستبانة

شكرا لكم حسن التعاون

الملحق رقم (٢)
أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

التسلسل	المحكم	الجامعة
١	الدكتور نعيم نصير	جامعة آل البيت
٢	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
٣	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
٤	الدكتور علي القرعان	جامعة آل البيت
٥	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت
٦	الدكتور ابراهيم البطاينة	جامعة آل البيت