

رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

د/ هناء إبراهيم سليمان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة دمياط

د/ نسرين محمد فوزي الباسل
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية النوعية- جامعة دمياط

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وذلك من خلال السعي لبلورة إطار فكري حول الشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد أهم مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر. وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالمقابلة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قصدية قوامها (٣٠) خبيراً من خبراء التربية في جامعات (دمياط، المنصورة، بورسعيد، الأزهر، طنطا). وتوصل البحث إلى أن الفساد الإداري، وضعف نظام المساءلة والمحاسبية بالجامعة، وغياب نظام الرقابة من الجميع وعلى الجميع، وضعف عمليات الاتصال الإداري من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر. وقد أوصى البحث بضرورة:

- تطوير التشريعات والقوانين بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
 - مراجعة اللوائح وتوضيحها وإعلانها للعاملين والمستفيدين بشكل دوري.
 - القضاء على الوساطة والمحسوبية، ووضع ميثاق شرف يلتزم به الجميع.
 - تحسين الأوضاع المعيشية والوظيفية لمنسوبي الجامعة؛ بما يساعدهم على الاستقرار ويعنيهم عن اللجوء إلى وسائل منحرفة للكسب.
 - نشر ثقافة الشفافية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون استثناء من خلال البرامج التدريبية والإعلامية.
 - قيام الجامعة بتطبيق سياسة الباب المفتوح، والتعامل المباشر مع المواطنين وزيادة الحوار والنقد البناء.
- الكلمات المفتاحية: الشفافية، مؤسسات التعليم الجامعي.

Abstract

The aim of the current research is to present a proposed vision to face the problems of applying transparency to university education institutions in Egypt, by presenting an intellectual framework on transparency in university education institutions, and to identify the most important problems of applying transparency to university education institutions in Egypt. The current research relied on the descriptive approach in collecting and interpreting information with the use of the interview as a research tool that was applied to a sample of (30) educational experts in universities (Damietta, Mansoura, Port Said, Al-Azhar, Tanta). The research concluded that administrative

corruption, The weakness of the university's accountability and accounting system, the absence of a control system for everyone and for everyone, and the weakness of administrative communication processes are among the most important problems facing the application of transparency to university education institutions in Egypt. The research recommended the necessity of:

- Develop legislation and laws in line with the requirements of transparency.
- Regularly reviewing, clarifying and announcing the regulations for employees and beneficiaries.
- Eliminating nepotism and favoritism, and establishing a code of honor to which everyone is bound.
- Improving the living and working conditions of university employees; Which helps them to settle down and spares them from resorting to perverted means of earning.
- Spreading a culture of transparency and applying the principle of reward and punishment to everyone without exception through training and media programs.
- The university implements the open door policy, deals directly with citizens, increases dialogue and constructive criticism.

Keywords: Transparency, University Education Institutions.

لما لها من أهمية كبرى في إحداث التنمية الإدارية الناجحة والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، بالإضافة إلى السعي للقضاء على الغموض أو السرية في العمل من خلال الإفصاح عن المعلومات الكاملة لكافة الأنشطة للمستفيدين دون إخفاء (الشهري، ٢٠٢٠، ٣٥٠). ومن ثم أصبح الاهتمام بممارسة الشفافية مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة؛ لقدرتها على مواجهة التحديات في ظل التطورات الحديثة.

وتعد الشفافية من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد داخل المؤسسات، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة، وهي الإدارة التي تستند إلى أبعاد أساسية تتمثل في إتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات المؤسسة بصدق وشفافية بحيث لا تصبح أسراراً خافية ما دام أن المؤسسات تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام، ثم المراقبة والمحاسبة، فنشر المعلومات يطور القدرة على المحاسبة

مقدمة

تقوم الجامعات بدور مهم ومؤثر في بناء وتنمية الفرد معرفياً وفكرياً ووجدانياً؛ ليكون قادراً على التعامل مع متغيرات العصر وتحقيق أهدافه. وتواجه الجامعات عديد من المشكلات التي أدت إلى تدني جودة التدريس والبحث العلمي مع ضعف قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات في مختلف مجالات المعرفة وتوفير متطلبات التنمية الشاملة مما دفع نحو ظهور اتجاهات حديثة.

وتعد الشفافية قيمة عامة يتبناها المجتمع لمكافحة الفساد، والشفافية مرادفة لاتخاذ القرارات المفتوحة من قبل الحكومات والمؤسسات غير الربحية، وأداة للحكم الرشيد في البرامج والسياسات والمؤسسات والدول، وتتشابك الشفافية مع المساءلة، وتشجع الانفتاح، وتحقق الكفاءة والفعالية بالمؤسسة (Ball, 2009, 293).

ولذا فإن الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الإدارات الواعية الأخذ بها؛

كثير من الفوائد من بينها: زيادة ولاء العاملين لمؤسساتهم وزيادة إنتاجيتهم وتقوية قيمهم، ودعم قيم التعاون والمشاركة والوضوح وتحسين النتائج، وتقليل الغموض والفساد. كما تسهل الشفافية عملية صنع القرار واتخاذها، وتسمح بمراقبة ما تقوم به المؤسسة Buijze, (2013,9). كما أكدت دراسة عريبات (٢٠١١، ٥٥) وجود أثر لإجراءات الشفافية الإدارية على الرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة سعد (٢٠١٨) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الشفافية والثقة التنظيمية. وتحدد الشفافية إلى حد كبير ليس فقط جودة وكفاءة نشاط المؤسسة، ولكن أيضاً بقائها في ظل ظروف تدويل التعليم المتزايد (Egorov, E. E.; Lebedev?, T. E.; Bulgagina, S. V.; Vasilyeva, L. I., 2015, 191).

كما أكدت دراسة مرسى (٢٠١٨، ٢٧٦) أن نقص الشفافية في العمليات الإدارية لدى المؤسسات تعني عدم الوضوح في الأداء وضعف المكاشفة والتعقيم على الحقائق، وحجب المعلومات والتضليل، واستغلال الفرد للصلاحيات الإدارية أو المنصب الحكومي المخول له بنفسه أو من خلال غيره ويكون هذا الاستغلال إما لأغراض شخصية أو نفعية وكل ما يدخل تحت نمط المحسوبية بما يخل بعادلة وحيادية العمل الإداري الحكومي .

وبالنظر للواقع التربوي وما يواجه ممارسات الشفافية من صعوبات يرى السلمي (٢٠١٧، ٦١) الكثير من معوقات تطبيق الشفافية وممارساتها، ومن أهمها: غموض التشريعات، وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة، الفجوات والمسلمات المغلوطة لدى بعض القادة، وسيادة البيروقراطية، واستخدام أساليب تقليدية في الإدارة، الوساطة والمحسوبية، اهتمام الإدارة بالمصالح الشخصية، وعدم توافر الثقة والمصادقية بين الإدارة

وذلك لامتلاك الشخص أو الجهة التي من حقها المحاسبة المعلومات، وأخيراً القدرة على تقييم أداء أنشطة المؤسسة الذي يساعد على تعظيم الجوانب الإيجابية وحسن الأداء وتقليل السلوكيات السلبية (منصور، ٢٠١٨، ١٥٠)

مشكلة البحث

تعد الشفافية أحد العوامل الرئيسة والإيجابية التي تعمل على تحسين جودة الأداء في الجامعات؛ حيث إنه بقدر تبني الجامعات لمفاهيم الحرية والعدالة والمساءلة تزداد قدرتها على العطاء، فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشكلات الإدارية من خلال القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها مع تبسيط الإجراءات وتنمية الثقة بين الأفراد في العمل، وبالتالي فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد في تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر (الشهري، ٢٠٢٠، ٣٥١-٣٥٢).

وقد أكدت عديد من الدراسات على أهمية تبني مبدأ الشفافية في العمل الإداري، ومنها: دراسة الشهري (٢٠٢٠، ٣٧٧) التي أكدت على أهمية العمل على ترسيخ الشفافية الإدارية بكافة مجالاتها في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك؛ لتحرز ما تطمح إليه من تقدم ولكن أثبتت الدراسة وجود ممارسة قليلة لتطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك ويرجع ذلك إلى أن مدخل الإدارة بالشفافية لم يترسخ في الإدارة؛ لأنها مازالت تركز على نشر الأنظمة واللوائح الثابتة أكثر من التركيز على مجالات الشفافية الأخرى والمتمثلة في تقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الإداري.

في حين أشارت دراسة رضوان وعثمان (٢٠٢١، ٥) إلى أن الشفافية تساعد على تحقيق

٣. يؤمل أن يساعد البحث في نشر مفهوم الشفافية وانعكاساتها الإيجابية داخل الجامعات من حيث سياسة الإفصاح والمناخ التنظيمي الجيد والرضا الوظيفي، مما يؤثر على زيادة الدافعية للإنجاز.

٤. يؤمل أن تسهم نتائج البحث في مساعدة أصحاب القرار من أجل تطبيق الشفافية على المستوى الإداري من أجل تطوير العمل الإداري، وإزالة معوقات التطبيق واستبدال الممارسات الإدارية التقليدية.

منهج البحث

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، يستند البحث على المنهج الوصفي ، ويتبين ذلك من خلال الخطوات التالية :

١. عرض وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث لاستقراء مفهوم الشفافية، وأهدافها، وأهميتها، وعناصرها، ومجالاتها، ومتطلبات تطبيقها.

٢. عرض مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي.

٣. بناء أداة البحث على ضوء ما أسفر عنه تحليل الأدبيات، وهي مقابلة تم تطبيقها على عينة من خبراء التربية، للتعرف على أهم ثلاث مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، ثم عرض نتائج الإطار الميداني للبحث .

٤. تقديم رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر على ضوء ما أسفر عنه البحث في إطاره النظري والميداني.

والعاملين، وضبابية وعدم وضوح اتجاهات الإدارة، وعدم استخدام الإدارة وسائل اتصال مناسبة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن توضيح مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

١. ما الإطار الفكري للشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي؟

٢. ما أهم مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر؟

٣. ما أهم ملامح الرؤية المقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم

الجامعي بمصر؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وذلك من خلال السعي لبلورة إطار فكري حول الشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد أهم مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية وحدانية موضوعه، فالشفافية تعد إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية ومحاربة الفساد الإداري، وإحداث التغييرات المطلوبة على أسس علمية سليمة، وتتضح أهمية البحث من خلال ما يأتي:

١. تؤثر الشفافية في العديد من المتغيرات الحديثة كالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين وتأثير ذلك على جودة الأداء.

٢. تسهم نتائج البحث في تبصير القادة بكيفية تطبيق مبدأ الشفافية من أجل التحسين والتطوير المؤسسي .

حدود البحث

ثانيًا: الإطار الميداني للوقوف على أهم ثلاث

مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث) .

ثالثًا: عرض ملامح الرؤية المقترحة لمواجهة

مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر. (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث).

وفيما يلي تفصيل ما سبق

أولاً: الإطار النظري: الشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي

(إطار فكري)

مفهوم الشفافية ومستوياتها

استحوذ مفهوم الشفافية على اهتمام العديد من السياسيين، والإداريين، والاقتصاديين، والتربويين؛ ولذا تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، ولكنها ترتبط بكل من: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة، وفيما يلي يوضح البحث أبرز تعريفات الشفافية.

وتشير الشفافية إلى ذلك الشيء الذي لا يجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة، وتوصف بأنها الطريقة النزاهة في عمل الأشياء التي تمكن الأفراد من معرفة ما يدور بالضبط، كما أنها فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وفعالية المساءلة والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة كما أنها مدخل مهم للكشف عن مواطن الفساد ومكافحة الوساطة والمحسوبية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٢).

ويقصد الطشفة (٢٠١٤، ٩٤٣) بالشفافية أنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات التي تقوم بها

تمثلت حدود البحث فيما يلي :

١. الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على

عرض إطار فكري للشفافية، وتحديد مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بما يسهم في تقديم رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر.

٢. الحدود المكانية : مؤسسات التعليم الجامعي

بمصر.

٣. الحدود البشرية : طبقت المقابلة مع عينة قصدية

من الخبراء التربويين من جامعات (دمياط، المنصورة، بورسعيد، الأزهر، طنطا).

مصطلحات البحث

من خلال عرض التعريفات في الإطار النظري تم التوصل إلى التعريفات الإجرائية التالية:

تعرف الشفافية بأنها: مجموعة الإجراءات

التي تتبناها الإدارة والتي تتمثل في وضوح سياسات العمل بها فهماً وممارسة من قبل العاملين، وسهولة الوصول للمعلومات، ووضوح الاتصالات والعلاقات، ووضوح وعدالة تقييم الأداء، والفاعلية والتشاركية في صناعة القرارات، ووضوح آليات المساءلة، بما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة.

بنية البحث وخطواته

سار البحث وفق ما يلي :

أولاً: الإطار النظري ، ويتضمن عرض الإطار

الفكري للشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي.(وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث).

صناعة القرارات، ووضوح آليات المساءلة، بما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة.

ويميز موسى (٢٠١٣، ٣٠١) بين مستويين من الشفافية، هما:

١. **الشفافية الداخلية:** وتعني توفير البيانات لأعضاء

المؤسسة والعاملين فيها، أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المؤسسة والقواعد المنظمة لعملها ونشاطها وآليات التوظيف فيها.

٢. **الشفافية الخارجية:** وتعني توفير البيانات

للجمهور خاصة المستفيدين والمنفعين من نشاط المؤسسة.

كما أشار الطشة (٢٠١٤، ٩٤٧-٩٤٨) إلى أن

مستويات الشفافية تتمثل فيما يأتي:

١. **الشفافية على مستوى الفرد:** وتتعلق بشفافية

العاملين في المؤسسة، فمنهم الفرد المنفتح والواضح، ومنهم الفرد الغامض الكتوم، ويأتي هذا الاختلاف نتيجة عوامل نفسية مرتبطة بالذات، وبالمناخ السائد في المؤسسة، فالعامل الذي يفترق إلى الشعور بالاطمئنان الوظيفي يفكر قبل أن يبوح بقيمه وأفكاره أو معلومات يعرفها، لاعتقاده بأن ذلك سيرفضه لمشكلات هو في غنى عنها أو تهدد بقاءه الوظيفي.

٢. **الشفافية على المستوى الذاتي للمؤسسة:** تعد

الشفافية الداخلية عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالصورة الكلية الواضحة، ومناقشة الأفكار والتنسيق والتعاون بين الأدياءات المختلفة للأقسام والأفراد ضرورة لا بد منها لرفع قدرة المؤسسة على التخطيط السليم واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات، وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية.

الإدارة الأكاديمية داخل وخارج مؤسسة التعليم العالي والتي تتضمن وضوح التشريعات والكشف المقصود عن المعلومات ووضوح الاتصالات والعلاقات ووضوح وعدالة تقييم الأداء والفاعلية والتشاركية في صناعة القرارات ووضوح آليات العمل والمساءلة، بما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة.

وترى جمعة (٢٠١٨، ٢١٩) الشفافية بأنها نشر

المعلومات الصحيحة والدقيقة التي يطلبها الجمهور في حينها، وهي ترتبط بثلاثة شروط الدقة، والعلاقة، والتوقيت، وهذا يتطلب أن تقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر، وأن تتوافر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح حتى تصبح الشفافية لازمة لتطوير ورفع كفاءة الفرد والمجتمع.

كما تعرف الشفافية بأنها مجموعة الإجراءات

التي تتبناها الإدارة والتي تتمثل في وضوح سياسات العمل بها فهماً وممارسة من قبل العاملين، وسهولة الوصول للمعلومات، ووضوح آلية المساءلة، مع الإعلان عن كافة القرارات التي تتخذها بوضوح تام (الشهري، ٢٠٢٠، ٣٥٥).

ويعرفها رزق وجوهر (٢٠٢٢، ٩) بأنها نقيض

الغموض أو السرية في العمل، وتعني توفير المعلومات الكاملة عن الأنشطة للمعنيين والراغبين في الاطلاع على أعمال الجامعات المصرية، وما يتعلق بها من جوانب إيجابية أو سلبية على حد سواء دون إخفاء .

من خلال عرض التعريفات السابقة للشفافية يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي:

تعرف الشفافية بأنها: مجموعة الإجراءات

التي تتبناها الإدارة والتي تتمثل في وضوح سياسات العمل بها فهماً وممارسة من قبل العاملين، وسهولة الوصول للمعلومات، ووضوح الاتصالات والعلاقات، ووضوح وعدالة تقييم الأداء، والفاعلية والتشاركية في

وتتمثل أهمية الشفافية فيما يلي (موسى، ٢٠١٣،
٣٠١ ؛ (Al Shobaki; Abu Naser & Ammar
:2017, 19-20.

١. تعد الشفافية أحد أهم أركان مقومات ومحوار نجاح التنمية المستدامة؛ لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي المصدقية والإيضاح والوضوح والمشاركة.
٢. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة وتحقيق العدالة في تقييم أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات كما أنها آلية لتحقيق المساءلة.
٣. تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله.
٤. تحقق الشفافية النزاهة والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة وتساعد على التوسع في اللامركزية مما يدعم الثقة بين أفراد المجتمع ومؤسساته.
٥. تدعم الشفافية تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي.
٦. تسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير.
٧. تعزز الشفافية الرقابة الذاتية.
٨. الشفافية في القوانين واللوائح تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.
٩. الشفافية تدعو إلى الانفتاح الإداري والإفصاح ومساعدة الأفراد على التعبير عن أنفسهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
١٠. المساهمة في تحسين جودة الأداء والنتائج.
١١. كلما كانت المؤسسة أكثر شفافية، كلما ضمنت استمرار وجودها وتطورها والتفاعل مع المجتمع.

٣. الشفافية على مستوى الدولة: وتكون عبر الوصول إلى مستوى شمولي من الشفافية يعم مكونات المجتمع من أفراد ومؤسسات ونظام حكم.
٤. الشفافية على المستوى الدولي: وتأتي استجابة لتزايد حجم الفساد عالمياً مما دعا العديد من الدول والحكومات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد للإسهام في الجهود الرامية إلى ترسيخ الشفافية الدولية التي تعتمد صالح الإنسانية جميعها، ومن أبرز المنظمات الدولية في مجال الشفافية منظمة الشفافية الدولية .

أهداف الشفافية، وأهميتها

- تسعى الشفافية إلى توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحادثة فيها، وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وعليه فإن أهداف الشفافية تتمثل فيما يأتي (جمعة ، ٢٠١٨ ، ٢١٩ - ٢٢٠):
١. جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظه على الاستثمارات الوطنية.
 ٢. إنعاش السوق المالي من خلال تحقيق المصدقية في توفير المعلومات المالية.
 ٣. محاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره.
 ٤. تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات والممارسات الإدارية المعمول بها.
 ٥. توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى والإرباك في العمل.
 ٦. ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعية والمحاسبية بشكل جماعي.
 ٧. منع الممارسات الإدارية الخاطئة.
 ٨. زيادة الثقة بنظر العاملين والمواطنين للتنظيم الإداري.

مبررات تبني الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي

يمكن إيجاز المبررات الرئيسة لتبني الشفافية بمؤسسات التعليم الجامعي فيما يلي (الحربي ، ٢٠١٢ ، ٣٢٢):

١. زيادة الضغط المجتمعي علي مؤسسات التعليم الجامعي ومطالبتها بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها الإدارية والأكاديمية.
٢. وعي أفراد المجتمع بأهمية تبني مؤسسات التعليم الجامعي للشفافية انطلاقًا من دورها في قيادة بقية مؤسسات المجتمع لترسيخ قيم النزاهة والشفافية.
٣. زيادة المخصصات المالية للتعليم العالي، وخاصة الجامعات، مما يتطلب اطلاع المستفيدين وأصحاب العلاقة علي المجالات التي صرفت فيها هذه المخصصات، ومردودها علي الجامعة والمجتمع.
٤. التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، مما يتطلب زيادة مواردها المالية للصرف علي برامجها الأكاديمية والإدارية.

مبادئ الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي

تتمثل أهم مبادئ الشفافية كما أشار إليها كل من الشهري (٢٠٢٠، ٣٥-٣٦)، رضوان وعثمان (٢٠٢١، ١٠-١١) فيما يلي:

١. الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية.
٢. أجور الكفاية المعيشية لأعضاء هيئة التدريس: يكون العائد الذي يحصل عليه الأعضاء من أدايتهم يكفيهم دون الانتظار للحصول علي رتبة.
٣. المعلومات لجميع أعضاء هيئة التدريس: يجب أن يعلم كل عضو في المؤسسة الأهداف العامة والأهداف الفرعية ويسعى إلى تحقيقها وتطويرها، وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها الأعضاء

ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة ولكن أيضًا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمؤسسة ككل.

٤. **المحاسبية لجميع الأعضاء** وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء .

٥. **تمكين الأعضاء من اتخاذ القرارات:** وهو ما يعني المشاركة الفعالة من قبل الأعضاء في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب الأعضاء والتصرف في الموقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

٦. **الشفافية المالية للعضو**، بهدف وضوح المركز المالي للعضو _ إقرار الذمة المالية _ لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

٧. **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضًا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء وتقييمهم، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

٨. **مسئولية الجميع:** ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلى جانب المسؤولية الفردية؛ مما يجعل جميع الأعضاء حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.

٩. **حق الغير في معرفة ما يدور في الجامعة:** من خلال الاطلاع على الوثائق والمستندات والتدقيق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

عناصر الشفافية

تعد الشفافية فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات

وفي تأدية رسالتها، وكذلك في مجال مساءلة الحكومة وتشكيل رقابة فعالة (منصور، ٢٠١٨، ١٦٧)، وتمثل أهم مجالات تطبيق الشفافية داخل المؤسسات لتطوير الأداء المؤسسي والتنظيمي كما أشار إليها الشمري (٢٠٢١، ٢٢٤ - ٢٢٥) فيما يأتي:

١. **القوانين واللوائح:** وضوح القوانين واللوائح وخلوها من الضبابية والغموض في التفسير، وعدم قابليتها للتأويل أو تناولها لأكثر من معنى، وتطبيقها على كافة العاملين والمتعاملين دون تحيز، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية.

٢. **المعلومات وإجراءات العمل:** هي البيانات الأولية التي تمت معالجتها لتصبح معلومات، والخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية، من البداية وحتى الانتهاء منها، فيعد الإفصاح عنها حق من حقوق العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.

٣. **المشاركة في صنع القرار:** تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، لمتابعة برامجها وأنشطتها أولاً بأول، ومواكبة ما تحققه من إنجازات، ومواجهة ما تتعرض له من قصور، وتعد مرحلة متقدمة في طريق الشفافية.

٤. **الاتصال الإداري:** يعد الاتصال الإداري الفعال شكلاً من أشكال الشفافية، الذي يضمن إدراكاً واضحاً للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافيًا أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومات المرسل، وكيف أرسلت، بل أيضاً كيفية استلامها وفهمها والتعامل معها.

٥. **المساءلة الإدارية:** وهي أداة محاربة ومواجهة الفساد الإداري والمشكلات الإدارية والواسطة والمحسوبية والتمييز والمحاباة، والرشوة والتزوير، وإساءة استخدام السلطة، والتي تعمل على عرقلة سير العمل الإداري وتطوره، ووجود

والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة، ومن أهم العناصر ما يأتي (السلي، ٦٨، ٢٠١٧ - ٦٩):

١. وضوح رسالة المؤسسة الجامعية، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية ورسالة الجامعة ودورها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.

٢. شرعية وجود الجامعة، وأن تحظى قبولاً من مختلف فئات المجتمع الأكاديمي والمجتمع ككل.

٣. أن تبتعد الجامعة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الإعلان والوضوح عن النشاط والممارسات، وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الشفافية، والديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات، بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.

٤. أن تمتلك الجامعات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.

٥. أن تمتلك الجامعة موقعاً لها على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار، ويعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة لكافة عملياتها الإدارية، وأن تكون مستعدة لسماع رأي كافة الأفراد والفئات من المجتمع الأكاديمي، والمجتمع المدني، حول عملها وأنشطتها المختلفة.

مجالات تطبيق ممارسة الشفافية لتطوير الأداء

المؤسسي

لقد بدأ تطبيق الشفافية في الإدارة الحديثة حتى تستطيع المؤسسات مواكبة التغيرات العالمية وتأدية دورها بكفاءة وفاعلية في تقديم الخدمات المختلفة؛ وذلك لأن الشفافية تحفز القيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم وكذلك التحلي بدرجة عالية من النزاهة والشفافية في تقديم خدماتها للمواطنين

٩. اعتقاد القائمين على السلطة أن الملفات والبيانات ملگا لهم أو للمؤسسة وليست ملگا للمواطنين.
 ١٠. وصول قيادات إدارية إلى مواقع ليست أهلاً لها، وتخوف الكثير منهم من نشر المعلومات بسبب عدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك.
 ١١. ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين.
- كما أشارت دراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦، ٥٢٢) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية، ومنها:

١. صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها والتي تعد من أهم معوقات الشفافية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية.
٢. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية.
٣. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير؛ مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
٤. صعوبة تحديد الأولويات، أو وضع خطط صعبة التنفيذ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.

متطلبات تطبيق الشفافية وإجراءاتها

- هناك متطلبات أساسية لتعزيز مفهوم الشفافية ومساندة تطبيقه بالمؤسسات الجامعية يجب أخذها بعين الاعتبار، ومن أهمها ما أشارت إليه دراسة الخليوي واليحيى (٢٠١٦، ٥١٩) وتمثل فيما يأتي:
١. توفير الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود روح ديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات.

- أنظمة مساءلة على قدر من الكفاءة والفاعلية، يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية.
٦. تقييم الأداء: ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء العام للمؤسسة وأداء العاملين فيها ارتباطاً وثيقاً، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم، وأدواته ووسائله واضحة ومعلنة للجميع، وبمشاركة العاملين والمتعاملين، وتكون نتائجه معلنة، ومفسرة، ومناحة للجميع.

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية في المؤسسات الجامعية

- يوجد العديد من المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية في المؤسسات الجامعية، وتتمثل فيما يأتي (رضوان وعثمان، ٢٠٢١، ١٦):
١. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات.
 ٢. ضعف التعاون بين الأجهزة الإدارية وغموض عملية التحديث والتطوير.
 ٣. الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية.
 ٤. غياب تفعيل نظام المحاسبية.
 ٥. نقص القوانين واللوائح التي تعزز الشفافية.
 ٦. الفساد وما يتبعه من مظاهر الخوف والتهديد، وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية، وسيطرة رأس المال الخاص، والرشوة والمحسوبية.
 ٧. غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية، مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها.
 ٨. غياب وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة وإيجابية تؤدي إلى الالتزام والتخلي بأخلاقيات إدارية سامية.

الأدلة بما يتلاءم مع التغييرات والتطورات التي تحدث في البيئة.

٣. **البلاغات والتعاميم:** حيث يجب استخدام أسلوب التعليمات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العامل، والإجراءات الخاصة بالعمل لتغطية التعديلات والتغييرات التي تطرأ على القوانين والأنظمة أو إلغائها أو إيقافها.

ثانياً: الإطار الميداني

يسعى البحث في هذا الجزء إلى الوقوف على وجهة نظر أفراد العينة حول أهم ثلاث مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وأهم المقترحات لكيفية مواجهتها.

عينة البحث

تمثلت عينة البحث في مجموعة من خبراء التربية من جامعات (دمياط، المنصورة، بورسعيد، الأزهر، طنطا)، وكانت العينة مكونة من (٣٠) خبير، وقد روعي التنوع في الجامعات التي تم اختيار العينة منها.

أداة البحث

اعتمد البحث على المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وتتميز المقابلة بكونها تفاعل مع الشخص مباشرة، وتتسم بالصدق والحصول على أفضل النتائج. وتكونت المقابلة من محورين، يشمل الأول على الشق المقنن للمقابلة، وتناول سؤالاً مقنناً على النحو التالي:

السؤال الأول: وتناول أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وتكون من (١٦) عبارة.

أما المحور الثاني فيشتمل على الشق المفتوح للمقابلة، وتناول سؤالاً مفتوحاً على النحو التالي:

٢. انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للأفراد والعاملين، كذلك مواكبة الأنظمة والقوانين للمستجدات في بيئة العمل.

٣. نشر الوعي لدى العاملين وتعريفهم بحقوقهم.

٤. السماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقوموا بقرارات وتصرفات العاملين.

٥. التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة.

٦. تطوير شبكة معلومات بين كافة الوحدات داخل المؤسسة نفسها.

٧. تسهيل تدفق المعلومات المختلفة.

٨. تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية والتي تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل.

بالإضافة لما سبق فهناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية (الطشة، ٢٠١٤، ٩٤٩):

١. **برامج تثقيفية للعاملين الجدد:** تتركز على ضرورة توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد الإدارية والتنظيمية، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وإعطائهم صورة واضحة عن أهداف وأنشطة برامج التنظيم والمستويات الإدارية بالمؤسسة.

٢. **الأدلة التنظيمية:** وتكون بالعمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل والأفراد العاملين بالمؤسسة، ووضعها بين أيدي المسؤولين والعاملين للاطلاع عليها، والرجوع إليها من أجل التعرف إلى حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة حتى تكون العلاقة واضحة بين العامل والمؤسسة مع مراعاة تطبيق

تطبيق أداة البحث

تم تطبيق المقابلة من خلال اللقاء مع العينة المختارة وعددها (٣٠) خبيراً من خبراء التربية في جامعات (دمياط، المنصورة، بورسعيد، الأزهر، طنطا).

السؤال الثاني: ما أهم المقترحات لكيفية مواجهة التحدي الأخطر على تطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر من وجهة نظر سيادتكم؟

عرض نتائج الإطار الميداني للبحث

المحور الأول: أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول أهم ثلاث مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

(ن=٣٠)

م	المشكلة	التكرار	%
١	الفساد الإداري .	٢١	٧٠
٢	الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة بالجامعة.	٦	٢٠
٣	الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير.	٣	١٠
٤	غموض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة.	٣	١٠
٥	حجب المعلومات عن الأفراد العاملين.	٣	١٠
٦	سيادة النمط الديكتاتوري للإدارة.	٣	١٠
٧	ضعف نظام المساءلة والمحاسبية بالجامعة.	١٥	٥٠
٨	غياب نظام الرقابة من الجميع وعلى الجميع.	٩	٣٠
٩	ضعف عمليات الاتصال الإداري.	٩	٣٠
١٠	غموض معايير تقييم الأداء بالجامعة.	٦	٢٠
١١	صعوبة تحديد الأولويات.	٢	٦,٧
١٢	وضع خطط صعبة التنفيذ .	٢	٦,٧
١٣	ضعف التعاون بين الأجهزة الإدارية.	٢	٦,٧
١٤	الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية.	٢	٦,٧
١٥	غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية.	٢	٦,٧
١٦	غياب وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة وإيجابية.	٢	٦,٧

وباستقراء الجدول (١) السابق يتضح ما يلي:

٢. ضعف نظام المساءلة والمحاسبية بالجامعة حيث اتفق (٥٠%) من أفراد العينة على أنه ثاني المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي في مصر.
٣. غياب نظام الرقابة من الجميع وعلى الجميع، وضعف عمليات الاتصال الإداري حيث اتفق

أهم ثلاث مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر تتمثل فيما يلي:

١. الفساد الإداري حيث اتفق (٧٠%) من أفراد العينة على أنه أول المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي في مصر.

١٠. تعريف كل فرد داخل المؤسسة بمهام منصبه المنوط به القيام بها ومتابعة أدائه وفقاً لمهامه.

١١. توضيح القرارات لجميع العاملين بالمؤسسات الجامعية.

ثالثاً: رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية

على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

أهداف الرؤية المقترحة

تتمثل أهداف الرؤية المقترحة في تقديم مجموعة من الآليات لمواجهة أبرز مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر بما يسهم في تطوير أساليب العمل بالجامعات لتطبيق الشفافية والقضاء على الفساد.

منطلقات الرؤية المقترحة

تتمثل أهم منطلقات الرؤية المقترحة في الآتي:

(١) نتائج الإطار النظري للبحث، والذي أكد على أن:

- الشفافية من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد داخل المؤسسات.
- الشفافية أحد العوامل الرئيسة والإيجابية التي تعمل على تحسين جودة الأداء في الجامعات.
- الشفافية تسعى إلى توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحادثة فيها، وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية.
- الشفافية أحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة.
- الشفافية تحقق النزاهة والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.

(٣٠%) من أفراد العينة على أنهما ثالث المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي في مصر.

ويتضح من نتائج المحور الأول اتفاق آراء أفراد العينة مع ما جاء بالإطار النظري حول مشكلات تطبيق الشفافية.

المحور الثاني: أهم المقترحات لكيفية مواجهة التحدي الأخطر على تطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

وتم معالجة هذا المحور كميّاً من خلال إبراز نقاط الاتفاق التي اتفق عليها أفراد العينة. وقد جاءت إجابات أفراد العينة متوافقة على مجموعة من المقترحات لكيفية مواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وتتمثل في:

١. تحديث مختلف أنظمة الجامعة.
٢. تطبيق اللوائح والقوانين بصرامة مع محاسبة المسؤولين.
٣. تطوير القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسات الجامعية.
٤. تحديد آلية واضحة للتواصل الإداري داخل المؤسسات الجامعية.
٥. وضع نظم جديدة لمتابعة رقابية صارمة.
٦. تفعيل نظام المراقبة والمحاسبة، وأن يكون التعيين في المناصب القيادية طبقاً لمعايير الكفاءة وليس الثقة مع إعمال مبادئ الحوكمة.
٧. تطبيق نظام واضح المعالم للمحاسبية.
٨. تطبيق القانون على الجميع.
٩. استقلال المؤسسات الجامعية.

الفساد الإداري، ويمكن مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي لتفعيل تطبيق الشفافية من خلال:

- تطوير التشريعات والقوانين بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية ورفع مستوى فاعليتها.
- مراجعة اللوائح وتوضيحها وإعلانها للعاملين والمستفيدين بشكل دوري.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات.
- توعية العاملين بالجامعة وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.
- التعيين في الوظائف القيادية على أساس الجدارة والكفاءة والنزاهة.
- القضاء على الوساطة والمحسوبية، ووضع ميثاق شرف يلتزم به الجميع.
- نشر ثقافة الإبلاغ عن حالات الفساد بالمؤسسة الجامعية.
- استحداث مقررات جامعة تنشر مبادئ الشفافية ومكافحة الفساد بين الطلاب من أجل إعداد مواطن صالح للمجتمع.
- الاهتمام بتدريب أخلاقيات المهنة من خلال تنمية الوازع الديني لدى منسوبي الجامعة.
- تحسين الأوضاع المعيشية والوظيفية لمنسوبي الجامعة بما يساعدهم على الاستقرار ويغنيهم عن اللجوء إلى وسائل منحرفة للكسب.

(٢) نتائج الإطار الميداني للبحث، والذي أكد على أن أهم ثلاث مشكلات تواجه تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر تتمثل فيما يلي:

- الفساد الإداري.
- ضعف نظام المساءلة والمحاسبية بالجامعة.
- غياب نظام الرقابة من الجميع وعلى الجميع، وضعف عمليات الاتصال الإداري.

(٣) تعدد الشفافية من أهم المحددات للرضا الوظيفي للعاملين، فإحساس العاملين بتطبيق الشفافية في الجامعة، يؤدي إلي بناء أجواء الثقة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات التي تواجه الشفافية بكل حرية ووضوح.

(٤) لمؤسسات التعليم الجامعي دور كبير في ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة، ومعالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها.

(٥) إن مبدأ الشفافية إذا ما تم تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي، فإنه سيحقق مخرجات ذات كفاءة عالية للنهوض بالمجتمع الأكاديمي، والمجتمع ككل.

أبعاد الرؤية المقترحة

تتمثل أبعاد الرؤية المقترحة فيما يلي:

(١) الفساد الإداري وآليات مواجهته لتطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

يستمد الفساد قوته من الغموض وعدم الوضوح، ومعنى ذلك كلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية محاربة الفساد والحد منه، أي أن العلاقة عكسية بين الشفافية والفساد، فتوفر الشفافية شرط رئيس لمواجهة

• حماية من يكتشف التجاوزات أو الانحرافات بمؤسسات التعليم الجامعي.

• محاسبة الجامعة لمنسوبيها المقصرين في تنفيذ أعمالهم.

• تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين جميع منسوبي الجامعة.

٣) تفعيل الرقابة من الجميع وعلى الجميع لتطبيق

الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وذلك من خلال:

• الإيمان بحق المواطنين في الرقابة.

• السماح للأفراد والمؤسسات بتقييم أداء الجامعة ومستوى خدماتها.

• تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى منسوبي الجامعة.

• تفعيل دور الرقابة من خلال الاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي الجامعة.

• تبسط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف بيسر ودون تعقيد.

٤) تفعيل الاتصال الإداري لتطبيق الشفافية على

مؤسسات التعليم الجامعي بمصر

تتطلب الشفافية وجود اتصال فعال يكفل وصول البيانات والمعلومات من وإلى المؤسسة، وكذلك ما يصدر منها إلى المجتمع الخارجي بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الجامعية؛ بما يسهم في توفير المعلومات وتدققها لدى المستفيدين لكي يسهل الاستفادة

• تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة في توضيح ضرر الفساد الإداري على الفرد والمجتمع.

• اعتماد الجامعة نظاماً إدارياً خاصاً بمكافحة الفساد والرشوة.

• إخضاع آليات التعيين داخل الجامعة لمبادئ تكافؤ الفرص والمناصفة والاستحقاق والشفافية والمساواة وعدم التمييز.

٢) المساءلة والمحاسبية بالجامعة وآليات تفعيلها

لتطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي

بمصر

تعد الشفافية وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة، فالمساءلة والمحاسبية لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفعالة دون ممارسة الشفافية، ففي غياب المساءلة ينتشر الفساد، ويمكن تفعيل المساءلة والمحاسبية بمؤسسات التعليم الجامعي لتفعيل تطبيق الشفافية من خلال:

• نشر ثقافة الشفافية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون استثناء من خلال البرامج التدريبية والإعلامية.

• وضع آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى.

• وضع آليات للمساءلة بحيث تتسم بالشفافية.

• تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالجامعة لتعريفهم بأهمية المحاسبية والمساءلة في العمل الجامعي.

• تهيئة بيئة جامعية تقوم على المتابعة الموضوعية وبت روح العمل الجماعي بالجامعة.

- قيام الجامعة بتطبيق سياسة الباب المفتوح والتعامل المباشر مع المواطنين وزيادة الحوار والنقد البناء.

معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل مواجهتها

هناك العديد من العوامل التي تعوق تنفيذ الرؤية المقترحة وتحول دون تطبيق مبدأ الشفافية بمؤسسات التعليم بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحدًا أو أكثر من العوامل الآتية:

١. **الجهل:** حيث أن العديد من القائمين ببعض المناصب القيادية والإدارية ليسوا علي دراية بالقانون، أو كيفية تطبيقه، كما أنهم يجهلون بعض اللوائح والخطط الوزارية المنظمة للعمل؛ مما يعوق تطبيق الشفافية ومبادئها بهذه المؤسسات الجامعية، ولذا يجب على المسؤولين الالتحاق بدورات تدريبية لدعم الثقافة القانونية لديهم .
٢. **ضعف أو غياب الإطار القانوني** اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين، وهنا يبرز دور الإعلام في نشر كيفية التعامل مع القوانين بالإضافة إلى ضرورة حرص المواطن على معرفة حقوقه وواجباته.
٣. **صعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها:** تعد من أهم معوقات تطبيق الشفافية، فهي تحتاج إلي وضوح وموضوعية؛ وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدًا وضع

منها، ويمكن تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي لتفعيل تطبيق الشفافية من خلال:

- تطبيق سياسة عدم إخفاء معلومات أو أرقام عن العاملين بالجامعة.
- الإيمان بحق المواطنين في الحصول على المعلومات دون قيود.
- تبني إصدار قوانين وتعليمات تضمن للمواطنين الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها من الجامعة.
- نشر المعلومات والبيانات الإحصائية دون اختصارها أو تنقيتها.
- إتاحة الفرصة للمستفيدين من المؤسسات الجامعية للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة التي تنفذها الجامعة.
- تبني القيادات تنفيذ خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية والأكاديمية التي تقدمها للمستفيدين وأصحاب العلاقة، وتحقيق أكبر قدر من الشفافية في مختلف تعاملاتها.
- توظيف الثورة التكنولوجية في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة.
- تزويد الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- نشر القوانين واللوائح والأنظمة على الموقع الإلكتروني للجامعة.

الحربي، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ١(٦)، ٣٠٨ - ٣٤١.

الخليوي، لينا سليمان علي والبحي، دلال عبدالرحمن إبراهيم (٢٠١٦). درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس*، ١٧(٥)، ٥٠٩ - ٥٣٨.

رزق، رضا عطا المتولي وجوهر، علي صالح (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق مبادئ الشفافية الدولية بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط*، ٨٠، ١ - ٢٥.

رضوان، وائل وفيق وعثمان، رانيا وصفي (٢٠٢١). التخطيط لتوظيف الشفافية مدخلاً لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، ٣٥، ١ - ٣٧.

سعد، نداء أكرم أحمد (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة تطبيق الشفافية بتلك المؤسسات الجامعية، ولذا ينبغي علي المسؤولين وضع جداول بأولويات الأهداف المراد تحقيقها ووضع خطة زمنية لتحقيق كل هدف مع ضرورة تفعيل عمليات الرقابة والتقييم.

٤. **الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة: إن** الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقاً في وجه الشفافية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ مبدأ الشفافية بالمؤسسة الجامعية، ولذا ينبغي على القيادات الجامعية السعي لتحقيق الإصلاح الإداري والتخلي عن النظم القديمة البالية.

٥. **الازدواجية والفوضى: إن** الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير يؤدي إلي بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين الأجهزة الإدارية، ويمثل عائقاً قوياً تجاه تطبيق مبدأ الشفافية بتلك المؤسسات الجامعية، ولذا ينبغي وضع خطط واضحة باليات العمل المطلوبة ومتابعتها للقضاء على الفوضى والاستهتار ومعاقبة المقصر.

المراجع

جمعة، نادية فايز (٢٠١٨). بعض معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وكيفية مواجهتها (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، *مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة*، ٧(٢)، ٢١٥ - ٢٢٩.

مرسى، حسام الدين مرسى محمد(٢٠١٨). أثر تطبيق أدوات الحكومة الالكترونية على الشفافية المالية والإدارية(بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم) ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٧١، ٣- ٢٨٨.

منصور، عمرو محمود عبد الحميد(٢٠١٨). الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٦٠(٨)، ١٤٧ - ٢٢١.

موسى، عبدالفتاح تركي(٢٠١٣). المعوقات السيسيوثقافية لتقييم الشفافية في التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من طلاب مدارس الثانوي العام بمحافظة قنا، مجلة كلية الآداب بقنا، كلية الآداب، جامعة جنوب الوادي، ٢٨٢، ٤٠- ٣٧١.

Al Shobaki, Mazen J.; Abu Naser, Samy S.& Ammar ,Tarek M.(2017). The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions, *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1 (2), 15 - 32.

السلمي، مشعب بن حامد بن حباب(٢٠١٧). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٨٧، ٥٨- ٩٢.

الشمري، خالد بن أحمد معيوف(٢٠٢١). درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤)، ٢٢٢- ٢٤٣.

الشهري، شيخة فضل محمد (٢٠٢٠). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٨٧(١)، ٣٤٧- ٤٠٠.

الشهري، عبدالله بن عوض(٢٠٢٠). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

الطشنة، غنيم حمود(٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٨(٢)، ٩٣٦- ٩٧٥.

عربيات، بشير(٢٠١١). الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٤٥(١)، ٣٩- ٥٩.

Egorov, E. E.; Lebedev?, T. E.; Bulganina, S. V.; Vasilyeva, L. I.(2015). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives, *International Education Studies*,8(5),191-204.

Ball, C.(2009). What Is Transparency? , *Public Integrity*, ASPA, 11(4) , 293–307.

Buijze, A.(2013). The Six Faces of Transparency, *Utrecht Law Review*,9(3),3- 25.