



الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي

"دراسة حالة على الإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي بمدينة بنغازي"

ريم عبدالرحمن بن سعود

محاضر مساعد/ قسم الإدارة العامة/ كلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v1i2.26>

تاريخ الاستلام: 2023/07/23 ؛ تاريخ القبول: 2023/08/21 ؛ تاريخ النشر: 2023/09/01

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بأبعادها؛ (التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات ، اتخاذ القرارات، تقييم الاداء) بالأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي . ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا والبالغ عددهم (25) مديرا، قامت الباحثة بدراسة بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما أستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج، أهمها أن مستوي الشفافية الإدارية بأبعادها و الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعين. أيضاً بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي، كذلك وجود علاقة طردية بين كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي باستثناء بُعد "تقييم الأداء". وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل في أن تسهم في تعزيز مستوى الشفافية الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي.

الكلمات الأساسية: الشفافية الإدارية ، الأداء المؤسسي ، جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي .

Abstract

The study aimed to identify the relationship of the application of administrative transparency and its dimensions (legislation, information, communication and relations, decision-making, performance evaluation) in improving the institutional performance in the implementation and management of the man-made river project in Libya. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the researcher followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire form as a main tool in collecting data. The study population consisted of all senior management managers who are (25) managers. The researcher studied it using the comprehensive inventory method and used the statistical packages for the social sciences (SPSS) for data analysis. The study reached many results, the most important of which is that the levels of administrative transparency and its dimensions and institutional performance were high. The study also showed a positive correlation between administrative transparency in all its dimensions and institutional performance. In addition to that, correlation between each dimension of administrative transparency and institutional performance in the implementation and management of the man-made river project in Libya was observed except the dimension of "performance evaluation". The study presented a set of recommendations that it is hoped will contribute to enhancing administrative transparency and improving institutional performance in the implementation and management of the man-made river project in Libya.



1. مقدمة (Introduction)

تتطلع أغلب المؤسسات الى تحقيق النجاح والتميز في جميع أنشطتها وتسعى من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها وبناء مركز قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير المستمر، فالأداء المؤسسي في المؤسسات العامة يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة والإسهام في تلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال وفي الوقت المناسب، ويتأثر بالعديد من العوامل المختلفة مثل السياسات والإجراءات الإدارية والموارد المتاحة، وجودة الخدمات المقدمة، والمهارات والكفاءات الفنية والإدارية للعاملين بالمؤسسة.

تُعد الشفافية الإدارية أحد أهم مفاهيم الحوكمة الرشيدة، وهي تتمثل في وضوح المعلومات والبيانات والقرارات الإدارية بشكل كامل وشفاف للجمهور والمستفيدين وجميع الأطراف المعنية، وتتعلق الشفافية الإدارية بشكل خاص بالإدارة العامة والمؤسسات الحكومية، وتعتبر أحد المقومات الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز الثقة بين المؤسسة والجمهور، وتساعد على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع والخطط التنموية فالإتجاه إلى تطبيق الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية من أهم القضايا التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار في الممارسات الإدارية؛ من أجل إحداث العديد من الإصلاحات التنظيمية والإدارية في المؤسسات العامة بهدف تحسين الاداء في تلك المؤسسات، ويعتبر جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي واحداً من أكبر المشاريع التنموية في ليبيا، والذي يهدف إلى توفير مياه الشرب والري للمدن والقرى في البلاد، وتحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية الاقتصادية، ومن المهم أن يتبنى جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي مفهوم الشفافية الإدارية ويعمل على تطبيقه بشكل فعال، حيث يمكن أن تساعد الشفافية على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع وتعزيز الأداء المؤسسي، و تساعد على بناء الثقة بين جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي والجمهور والمستفيدين والأطراف المعنية.

وبناءً عليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على علاقة الشفافية الإدارية بالأداء المؤسسي للإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي .

2. الدراسات السابقة (Literature previous studies)

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة وهما الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي، ونظراً لأهمية الموضوع فقد تناولت العديد من الدراسات - المحلية والعربية - موضوعي الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي بالدراسة والتحليل ، وسيتم سرد هذه الدراسات - التي تم الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي :

دراسة الحايك (2016) : بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية " ؛ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي



للمؤسسات الحكومية وافترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يكون له تأثيراً واضحاً على تحسين ورفع مستوى الأداء في العمل الجماعي. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من بينها ؛ أن تطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة ساهم في تحسين أداء العمل الجماعي، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ؛ ضرورة سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الحكومية وضرورة الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء المالي للمؤسسات الحكومية ، بالإضافة إلى وضع معيار لتقييم أداء العاملين فيها.

دراسة نظمي (2017) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة والتعرف الى واقع تمكين المعلمين" ؛ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ؛ ان الشفافية الإدارية احد العوامل الرئيسية التي تعمل على تحسين جودة الأداء لدى العاملين في المؤسسات التربوية، بالإضافة الى ان الشفافية تُعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري فزيادة درجة الشفافية تساهم الى حد كبير في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي . قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ؛ ضرورة تعزيز الممارسات التي تقضي الى تحقيق الشفافية الإدارية والعمل على اشراك المعلمين في فرق العمل لتنمية مهاراتهم وتوفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين المعلمين من الاستفادة من المعلومات الإدارية .

دراسة صايح (2018) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين ادارياً"؛ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة مثل : الشفافية والافصاح والمساءلة والأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها ؛ ضرورة العمل على توفير دليل يشتمل على معايير الحوكمة خاص بالجمعية وضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل من اجل توعية العاملين بأهمية الحوكمة وضرورة تحديث اللوائح والأنظمة والقوانين داخل الجمعية.

دراسة القرالة (2018) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية المتمثلة في التعلم والنمو . توصلت الدراسة الى ان هناك ارتباط وثيق بين فاعلية تقييم الأداء وابعاد بطاقة الأداء المتوازن غير المالية لتحسين الأداء المؤسسي المتمثلة في التعلم والنمو ومتلقي الخدمة وعمليات التشغيل الداخلي، وان هناك اقتناع لدى الموظفين في وزارة العدل بأن فاعلية تقييم الأداء الوظيفي لها أهمية في تحقيق أهدافهم الوظيفية واهداف الوزارة بشكل عام .

دراسة خضير (2019) سعت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية وتحديد الشركات العائلية في محافظة غزة . خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها، وجود موافقة كبيرة من قبل افراد العينة على ان تطبيق أنظمة الحوكمة وقوانينها في الشركات العائلية يلعب دوراً مهماً في رفع قدرتها التنافسية ورفع مستوى الأداء ويعمل على تقوية المناخ الاستثماري الاقتصادي العام وتخفيض المخاطر والمشكلات الاقتصادية .

دراسة النسر والهادي (2019) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف " دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات والارتقاء بها والمساهمة في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي في كلية ام الربيع للعلوم والتقنية" ، وتوصلت الدراسة



الى ان لعمليات إدارة المعرفة دور مهم في تحسين الأداء، وأكدت الدراسة على ضرورة التركيز على إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، توزيعها وتطبيقها بما يؤثر على تحسين أداء المؤسسة، بالإضافة الى ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي للعاملين داخل المؤسسات.

دراسة تيسير وآخرون (2020) بعنوان " أهمية دور التدريب في عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي مما يحقق اهداف مصلحة الضرائب المصرية"، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الى ان للتدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بمصلحة الضرائب فهو يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين وتطوير أساليب العمل حيث تسعى الإدارات الحديثة الى تحسين الأداء المؤسسي من اجل زيادة جودة المؤسسات وتطوير أداء العاملين، بهدف الوصول الى مستوى أداء مؤسسي متميز .

دراسة العبار (2020) بعنوان " أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، توثيق المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، الى ان مستوى ادارة المعرفة والاداء المؤسسي قد جاء متوسطان .وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تسهم بتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي .

دراسة عبد البديع (2021) بعنوان "معرفة أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية" توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، أهمها وجود أثر إيجابي للشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي، كما أوصت بزيادة دعم مستوى الشفافية الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في داخل شركات التأمين العامة.

دراسة احمد (2021) بعنوان " الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية " سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الشفافية الإدارية، بأبعادها الأساسية ؛نظم المعلومات، إجراءات المساءلة والمحاسبية، اللوائح والإجراءات وآليات العمل بالمنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وكشفت الدراسة عن وجود ضعف قنوات اتصال لتلقي شكاوى العاملين بالمنظمة، وقلة استخدام العاملون لوسائل الاتصال المباشر مع الإدارة وعدم حرص الإدارة على تطوير قنوات الاتصال مع العاملين بالمنظمة.

دراسة الوكيل (2021) بعنوان " معرفة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي في حي شرق مدينة نصر" ؛ توصلت الدراسة الى ان الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الاخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة من خلال تبني القيادات لأسس ومعايير الانضباط والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وذلك لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المؤسسة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أدائه الوظيفي والمهام والمسؤوليات الموكلة اليه.



دراسة رزق وجوهر (2021) بعنوان " متطلبات تحقيق مبادئ الشفافية الدولية بالجامعات المصرية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم الشفافية الدولية وأنواعها وعناصرها ومستوياتها، وأهم المبررات الرئيسية لتطبيق مبادئ الشفافية الدولية في الجامعات المصرية، والكشف عن معوقات تحقيقها، مع معرفة أهم متطلبات وآليات تحقيق مبادئ الشفافية الدولية بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة الى أن الشفافية قوة مؤثرة تستطيع أن تحارب الفساد وتحسن الإدارة وتعزز المساءلة، بالإضافة الى وضع رؤية مقترحة لتحقيق مبادئ الشفافية في الجامعات المصرية من خلال مواجهة الفساد الأكاديمي ومعرفة الفلسفة الإدارية والرقابية للجامعة، ودور منظمات المجتمع المدني في تحقيق ودعم مبادئ الشفافية.

دراسة العابد (2021) بعنوان " الشفافية الإدارية والقيادة" هدفت هذه الدراسة النظرية الى الكشف عن أهمية الشفافية الإدارية وعلاقتها بالقيادة والإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ان ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية لها اثر إيجابي على توفير مناخ تنظيمي صحي والوضوح في شرح وتحديد القوانين واللوائح واستقرارها.

دراسة كرناف (2021) بعنوان " واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء ستة سيجما"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب جامعة بني وليد في ضوء مبادئ سيجما، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهجية ستة سيجما في تقييم أداء وعمل الجامعات نظراً للأهمية التي يحققها في مجال تقليل احتمالات الأخطاء مع ربط كافة إدارات الجامعة بشبكة اتصالات عالية الجودة، ونشر ثقافة ستة سيجما من خلال دورات تدريبية لتوفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالشفافية الادارية .

من خلال استعراض الدراسات السابقة ؛ يتضح تأكيدها على ضرورة الاهتمام بموضوعي الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي، فضلاً على ان الاطلاع على الدراسات السابقة قد ساهم في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية وصياغة مشكلتها وأهدافها بشكل محدد وواضح، وفي تحديد ابعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وفي تصميم فقرات أداة الدراسة، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاطار الزمني حيث ان الدراسات السابقة أجريت خلال الأعوام (2016-2021) بينما أجريت هذه الدراسة خلال العام (2023). وتختلف عن جميع الدراسات - المحلية والعربية والأجنبية - في تناولها بالدراسة علاقة الشفافية الادارية بأبعادها؛ (التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات ، اتخاذ القرارات، تقييم الاداء) بالأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي.

3. مشكلة الدراسة (Research Problem) :

تعاني الكثير من المؤسسات العامة في ليبيا من تزايد مستوى الفساد مما أدى إلى تدني مستوى الكفاءة الإدارية و المالية و استنزاف للموارد البشرية و الثروات الطبيعية التي يمكن الاستفادة منها في عملية التنمية الشاملة، وبحسب التقارير الدولية و المحلية فقد احتلت ليبيا المرتبة 171 من جملة 180 دولة حسب مؤشر مدركات الفساد لسنة 2022 لتكون بذلك ضمن الدول العشرين الأكثر فسادا في العالم، كذلك أوردت تقارير ديوان المحاسبة الليبي لسنة (2020)، (2021) و تقارير هيئة الرقابة الإدارية (2021، 2022) أن الفساد في المؤسسات و الشركات العامة الليبية وصل لمستوى مرتفع جدا و من هنا ظهرت الحاجة لاتخاذ كافة الأساليب الإدارية و التدابير اللازمة التي تساعد في الحد من هذه



الظاهرة و من ضمنها الشفافية الإدارية، فالاتجاه إلى تطبيق الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية من اهم القضايا التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار في الممارسات الإدارية؛ من أجل إحداث العديد من الإصلاحات التنظيمية والإدارية في المؤسسات العامة بهدف تحسين الاداء في تلك المؤسسات .

الأمر الذي حذا بالباحثة الى محاوله التعرف عن ما اذا كانت هناك علاقة بين الشفافية الإدارية و الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟

4. أسئلة الدراسة (Study questions)

في ضوء مشكلة الدراسة ، صيغت اسئلة الدراسة في شكل سؤال رئيسي وخمسة أسئلة فرعية كما يلي :

السؤال الرئيسي للدراسة : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية الإدارية بجميع أبعادها الادارية (بأبعادها؛ التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات ، اتخاذ القرارات، تقييم الاداء) والأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- أ. السؤال الفرعي الأول : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التشريعات و الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.
- ب. السؤال الفرعي الثاني : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعلومات والاداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.
- ج. السؤال الفرعي الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الاتصالات والعلاقات و الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.
- د. السؤال الفرعي الرابع : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد اتخاذ القرار و الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.
- هـ. السؤال الفرعي الخامس : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد تقييم الأداء و الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي ؟.

5. هدف الدراسة (Research Aim) :

تسعى الدراسة الى التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بالأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في بنغازي، وللوصول إلى هدف الدراسة تم الاستعانة بالأهداف المساعدة (Research objectives) التالية :

أ- التعرف على علاقة الشفافية الإدارية بأبعادها : (التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات، اتخاذ القرارات وتقييم الأداء) بالأداء المؤسسي بأبعاده (التنظيمية والاجتماعية والبيئية) بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي .



ب- تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تحسين مستوى تطبيق الشفافية الادارية، ورفع درجة الاداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

6. أهمية الدراسة (Research importance)

يمكن تبين أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- أ - تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي الشفافية الادارية والأداء المؤسسي والذي تتفق معظم الادبيات الإدارية على أهميتها في انجاز الاعمال الإدارية بكفاءة وفاعلية .
- ب- عدم وجود الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي للإدارة العامة في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي، الامر الذي يجعل هذه الدراسة من أول الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، ومدخلا للعديد من الدراسات المتخصصة في ذات المجال.
- ج - قد تقيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد الشفافية الإدارية التي لها علاقة ارتباط بالأداء المؤسسي للإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.
- د - قد تساعد الدراسة في تعزيز مستوى الشفافية الإدارية الموجودة حاليا و تحسين الاداء المؤسسي للإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

7. متغيرات الدراسة (Research variables)

احتوت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ. المتغير المستقل: ويتمثل في الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات والعلاقات، شفافية اتخاذ القرارات ، شفافية تقييم الاداء).
- ب. المتغير التابع : ويتمثل في الأداء المؤسسي بأبعاده (التنظيمي والاجتماعي والبيئي).
- ت. المتغيرات الشخصية و الوظيفية: المتمثلة في المتغيرات التالية: النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

8. حدود الدراسة (Research limits)

يمكن تبين حدود الدراسة كما يلي:

- أ. الحدود الموضوعية : انحصرت الدراسة في التعرف على الشفافية الإدارية وأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات والعلاقات، شفافية اتخاذ القرارات ، شفافية تقييم الاداء)، والاداء المؤسسي بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، البيئي).
- ب. الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على مديري الإدارة العليا.



ت. الحدود المكانية : أجريت الدراسة على جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي.

ث. الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة خلال شهري إبريل ومايو من العام 2023.

9. مصطلحات الدراسة (Research vocabularies) :

استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

1.9. الشفافية الإدارية : "هي وصول الجمهور دون قيود الى معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب حول القرارات

والأداء في القطاع العام" (Armstrong, 2005,4)

2.9. الشفافية في التشريعات: "تعني الوضوح وإزالة الغموض والعلنية في التشريعات والنزاهة في تطبيقها و موضوعيتها" (نظمي، 2017، 136).

3.9. الشفافية في المعلومات: "يقصد بها المصادقية والحدثة في المعلومات الإدارية التي يحتاجها الموظفون في تأدية مهامهم الوظيفية ، ونشرها ، وسهولة الوصول إليها" (نظمي، 2017، 137).

4.9. الشفافية في الاتصالات والعلاقات : " يقصد بها المرونة في عملية الاتصال بين المدراء والموظفين والثقة المتبادلة بينهم والصراحة وقوة العلاقات مع الجمهور الخارجي " (نظمي، 2017، 138).

5.9. الشفافية في اتخاذ القرارات: "يقصد به الوضوح التام، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتشجيع روح الفريق بينهم ومواجهة مشاكل العمل بكل صراحة " (نظمي، 2017، 139).

6.9. الشفافية في تقييم الأداء: "يعني الإفصاح ووجود آلية واضحة للتقييم وتكون بصورة دورية" (نظمي، 2017، 139).

7.9. الأداء المؤسسي: هو الاستغلال الأمثل لموارد الجهاز وامكانياته المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات، وتنفيذ العمليات حسب الاستراتيجية والخطط والبرامج التي وضعها الجهاز ، أي ذلك "الأداء الذي يعكس الواقع الفعلي من حيث الاعمال والمهام" (خضير، 2019، 198) للإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي .

8.9. الأداء التنظيمي: "هو الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها" (خضير، 2019، 198).

9.9. الاداء الاجتماعي: "مدى تحقيق المؤسسة للرضا عند أفرادها والمجتمع المحلي على اختلاف المستويات والفئات ومساهمتها في تحقيق الخدمات والدعم للمجتمع" (خضير، 2019، 199).

10.9. الأداء البيئي: "المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها وتطويرها والحفاظ عليها من التلوث" (خضير، 2019، 199).

11.9. جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي: و هو جهاز عام قائم بذاته أنشئ بموجب قانون رقم 11 لسنة 1983 م (قانون رقم 11 لسنة 1983 بشأن انشاء جهاز تنفيذ وإدارة جهاز النهر الصناعي).

10. الإطار النظري للدراسة (Research theoretical framework):

1.10. مقدمة : لتحقيق اهداف الدراسة سيتم إعطاء نبذة مختصرة عن متغيري الدراسة و هما الشفافية الادارية و الاداء المؤسسي، و يشمل ذلك التطرق الى مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها ثم نتناول أبعاد الشفافية الإدارية وأنواعها ومعوقات تطبيقها وطرق تحسينها ثم التعرض الى مفهوم الأداء المؤسسي و عناصره و أبعاده، و العوامل المؤثرة على تقييم الأداء .

2.10. الشفافية الإدارية:

1.2.10. مفهوم الشفافية الإدارية :

تعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة في العمل الإداري التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الإدارية في أي مؤسسة لأنها تقوم على الوضوح والمصادقية ومكافحة الفساد، و لما لها من دور إيجابي مهم في تعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات وتساعد على زيادة الكفاءة والفعالية، وبالتالي تحقيق أهدافها وخدمة مجتمعها ، وتكرس الشفافية ثقافة الانفتاح والالتزام والصدق والاستعداد لإمكانية عرض المعلومات حول حقيقة العمل من قبل قيادة المؤسسة وتشجيع البرامج لتحقيق الشفافية وذلك بتدريب العاملين في كل المستويات الإدارية لاتباع الأساليب القائمة على الاستقامة والأمانة، كما تعمل الشفافية على القضاء على تباين المعلومات بتوفير المعلومات المتماثلة وتقليل الغموض في التشريعات (ابوشقرا وآخرون، 2018).

ترتبط الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والوضوح والمساءلة في الأعمال الإدارية وهي بهذا الإطار تعني جعل الامر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض فالشفافية الإدارية تعني الوضوح والعمل من خلال اطر قانونية وضمان مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات ووضوحها (سعد، 2021).

ترى دراسة (عبدالعزیز، 2021) أن الشفافية تعمل على توضيح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والافصاح عنها وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة .

بينما يركز (منصور، 2019) في دراسته على ان الشفافية هي وضوح التشريعات ودقة الاعمال المنجزة داخل الشركات وأتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من الدقة والوضوح، وهي فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الادارية داخل الجهاز الحكومي والاجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا للمؤسسة.

كما أشار (بدح، 2012) الى أنها الوضوح التام للتشريعات والقوانين واللوائح ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول اليها والتبسيط والوضوح في الإجراءات وآليات العمل وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات



وموضوعية اتخاذ القرارات والنزاهة في تنفيذها. وعرفتھا (عبدالبدیع، 2020) بأنها وضوح المعلومة والمرونة في فهمها وتطورها وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل المحيطة، مع تبسيط الإجراءات وسهولة انجاز المعاملات.

10.2.2. أهمية الشفافية الإدارية:

أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في انها وسيلة للتعبير عن الذات ، أي أن الشفافية الإدارية تدعو للانفتاح والمكاشفة والمصارحة والافصاح، حيث تعتبر الشفافية الإدارية احد مقومات التنمية المستدامة لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي الى جودة الأداء البشري والمؤسسي وتكمن أهميتها في أنها تحد من انفراد أصحاب السلطة بالقرار، واستخدام الشفافية في العمليات الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى في تقييم الاعمال مما يؤدي الى تطوير وظائف الوحدات الإدارية الى فرق عمل تقوم بوظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية، فالشفافية تعزز من عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل مما يسهم في توفير عنصر العدالة والموضوعية في عمليات تقييم الأداء الامر الذي يترتب عليه دقة في اختيار القيادات الإدارية .

وتبرز أهمية الشفافية كما ذكرها الحربي،(2012) وابوشقرا، وأخرون (2018) في أنها العمل على تقليل الغموض والضبابية و المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ومنع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والدعوة الى الانفتاح الإداري والمكاشفة، وتساعد الافراد في التعبير عن ذواتهم الامر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد، مما يسهم في غرس روح الانتماء لدى العاملين وزيادة انتاجيتهم ويساعد في الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة ، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة الى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل افضل و وأوضح وأكثر شفافية.

10.3.2. عناصر الشفافية الإدارية:

ترى عبد السيد وآخرون (2019) ان الشفافية الإدارية تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تؤدي في مجملها الى تحسين أداء الاعمال وتحقيق اهداف المؤسسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

أ. **العلانية:** ويمثل العنصر الأساسي والخطوة الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة والعلانية تكون من واجب الحكومة فعلها توفير أولويات العلانية من صحافة وعالم حر ومؤتمرات لتوصيل كل المعلومات لأفراد المجتمع.

ب. **القانونية:** ويتمثل ذلك بوجود النص القانوني الثابت بالقوانين المحلية الذي يتيح توافر العلانية من جهة وجواز استخدام حق الرقابة اذا ما نص القانون على حتمية الزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية وبذلك تتمكن أجهزة مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني من ممارسة دورها في كشف الخلل والانحراف في العملية الإدارية.

ت. **الوضوح:** وتعني تحديد الرؤية والاهداف الاستراتيجية والكيفية التي تتم بها استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية كما يعكس الوضوح بساطة الإجراءات وآليات العمل المتبعة.



4.2.10. ابعاد الشفافية الإدارية:

هناك عدة ابعاد للشفافية الإدارية وتعد هذه الابعاد بمثابة المرتكزات الأساسية للشفافية الإدارية، والأكثر استخداماً وأهمية من قبل الباحثين في الدراسات السابقة وكذلك تعتبر هذه الابعاد الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة وتتمثل في :

أ. **الشفافية في التشريعات:** ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية وتسهيل الإجراءات وتعزيز اللامركزية وتعمل على تنمية الثقة والمصداقية وتؤكد الشفافية على ضرورة وضوح القوانين وإزالة الغموض والبساطة بحيث يسهل فهمها والتعامل معها بحيث لا تكون خاضعة لتأويل العاملين فالموضوعية والثبات وعدم التعقيد وشمولية تطبيق القوانين والأنظمة ووضوحها تعمل على تنمية شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار (العابد، 2021).

ب. **الشفافية في المعلومات:** يرتبط مفهوم الشفافية والمعلومات بنظم المعلومات وفوائدها فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم مستخدمة الافراد والإجراءات التشغيلية من اجل تحقيق هدفها ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات في أنها توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وربط العمل بأهداف المؤسسة، فتسهم الشفافية في إيصال المعلومات والافصاح عنها وتمكن العاملين من أداء العمل بمرونة (عبدالبديع، 2021).

ت. **الشفافية في الاتصالات والعلاقات:** حيث يقصد بها المرونة في عملية الاتصال والثقة المتبادلة والعدالة في التعامل، فالالاتصال هو الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى وتهدف عملية الاتصالات الى نقل وتبادل المعلومات بين الافراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة فالاتصالات حيوية جداً للإدارة على جميع مستوياتها وتعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام (نظمي، 2017).

ث. **الشفافية في اتخاذ القرارات:** ويقصد به الوضوح التام والمعرفة بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال وتشجيع روح الفريق وضرورة مواجهة مشاكل العمل بكل صراحة وانفتاح ، فينبغي ان تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمؤسسة، كقرارات التعيين والنقل والندب ومنح المكافآت، بالإضافة الى ان الشفافية في اتخاذ القرارات تساعد المستفيدين الخارجيين من تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خدمات المؤسسة فنجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على اتخاذ القرارات بشفافية في ظل الظروف التي يمكن ان تؤثر في المؤسسة (نظمي، 2017).

ج. **الشفافية في تقييم الأداء:** يُعد تقييم الأداء أحد العوامل المهمة لقياس مستوى أداء المؤسسة والعاملين بها، إذ لا يمكن الكشف عن مدى التفاوت في الإنتاجية دون استخدام أساليب محددة لتقييم الأداء المعرفي والمهاري والسلوكي لممتسبي المؤسسة، وهي من العمليات الإدارية التي تستخدم للربط بين نشاط العاملين في المؤسسة وبين أهدافها ويستلزم ذلك



ضرورة وجود آلية واضحة للتقييم، فنجاح المؤسسة ونظامها يحتم ان يكون النظام في متابعة مستمرة ودائمة للتعرف على جوانب قوته وضعفه من اجل العمل على تصحيح مساره في أي مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة وجودة مخرجاته فهذا النظام بحاجة الى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لاستباق المشكلات والشعور بها قبل ان تتحول الى ظاهرة مستفحلة ومحاولة او العمل على حلها او التقليل من آثارها قدر الإمكان ، والرقابة تكون من الجميع وعلى الجميع ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال المدراء وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل وتقييم للأداء مزدوج ، ويستخدم المدراء أساليب مختلفة للإفصاح كاطلاع الموظفين على خطط المؤسسة المستقبلية والتوصيف الرسمي للمسؤوليات ومهام العمل (الحربي، 2012).

وبناء على ما سبق سوف تعتمد الباحثة على هذه الابعاد للشفافية الإدارية في هذه الدراسة.

5.2.10. أنواع الشفافية الإدارية:

الشفافية عملية مركبة تتكون من جانبين:

- أ. الشفافية الداخلية: وهي التي توفر المعلومات لأعضاء المؤسسة والعاملين فيها عن القواعد المنظمة للعمل وآليات التوظيف مع ضرورة وجود برامج توعية حول طبيعة عمل ومهام الإدارة والواجبات التي يجب على الموظف القيام بها.
- ب. الشفافية الخارجية: والتي تشير الى توفر المعلومات للجمهور من خلال توافر وثائق واضحة لأهداف المؤسسة وفلسفة عملها وبرامجها وكيفية الحصول على خدماتها وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضحا مما يعزز الثقة والمصادقية (الهندي وآخرون، 2019).

يتضح مما سبق أن الشفافية الداخلية تعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة والشفافية الخارجية تعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة ولا فكلاهما مكمل للآخر ولا يمكن فصلهما فشفافية المؤسسة يجب ان تكون داخليا وخارجيا في الوقت ذاته (الهندي وآخرون، 2019).

6.2.10. معوقات تطبيق الشفافية الإدارية:

- تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها العديد من الصعوبات او المعوقات التي تعوق تطبيق الشفافية والتي يمكن توضيحها كما يلي: (العمودي، 2013) ؛ (نظمي، 2017)؛ (الهندي وآخرون، 2019)؛ (عبد البديع، 2021).
- أ. التجاوزات والخروقات من بعض العاملين من خلال الإفصاح غير الدقيق عن المعلومات والبيانات او استغلال المعلومات والبيانات من المستخدم لها او من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع اهداف المؤسسة.
 - ب. عدم رغبة إدارة المؤسسة في تطبيق الشفافية، لذا نجد ان قناعة الإدارة العليا او المسؤول داخل المؤسسة بأهمية الشفافية في العمل والأداء هو السبيل الى إرساء قواعد مبدأ الشفافية.
 - ت. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها فهي تحتاج الى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف يجعل من الصعب وضع أولويات للتنفيذ، الامر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية وإساءة تفسير المعلومات من قبل



مستخدميها والذي يعود الى التحيز المقصود الا ان الشفافية وإمكانات المكافحة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن اطار النظام القانوني والقضائي.

ث. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة بشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

تري الباحثة ان من اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية هي المعوقات السياسية والاجتماعية، وعدم تفعيل نظام المساءلة، والازدواجية والفوضى في عمليات التطوير، وعدم السماح للأفراد بالاطلاع على معلومات واضحة ودقيقة خاصة بخطط الإدارة والنظام الإداري وهيكل الإدارة التنظيمي، وصعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها.

7.2.10 طرق تحسين الشفافية الإدارية

يتطلب نجاح أي برنامج عمل توافر مقوماته وعليه فإن نجاح المؤسسات في تطبيق الشفافية الإدارية يعتمد على عدة طرق يمكن الاستعانة بها لتحسين عملية تطبيق الشفافية الإدارية والتي يمكن توضيحها كما ذكرها الهندي (2021) ، (عبدالبدیع (2021)(Shobaki, Naser & Ammar, 2017).

أ. إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية ومحاولة ضمان اعلى قدر من الشفافية أي تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الصحيحة مع تفعيل دور اللجان و المجموعات المنوطة بالرقابة.

ب. اعتماد نظم جديدة في إدارة المؤسسات تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف مع ضرورة إيجاد برامج تثقيفية للعاملين الجدد ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة المامه المعرفي بالابعاد التنظيمية والإدارية مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة وأهدافها وبرامجها والأنشطة.

ت. اصدار النشرات والبلاغات التي لها علاقة بسياسة الموظفين وتطبيقها و سياسة العمل واجراءاته مع تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للمؤسسة.

3.10 الأداء المؤسسي

1.3.10 مفهوم الأداء المؤسسي:

اهتم العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة من خلال دراستهم بالأداء و تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء المؤسسي ، ونظرا لاختلاف المعايير والمقاييس لم يتم التوصل الى اجماع حول مفهوم محدد لدراسة الأداء وبالرغم من هذا التباين الا ان اغلب الدراسات تعبر عن الأداء من خلال النجاح الذي تسعى اليه المؤسسة لبلوغ أهدافها ومدى الاقتصاد في مواردها، وتتناول الدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي حيث يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في ادارة المؤسسات .الحايك (2016) خضير (2019) يعقوب (2020).



أشار (دراكر) Drucker الى الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الحايك، 2016) ، وعرفه محمد(2006) بأنه المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل ويمثل الهدف لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها الى تحسين مستوى أدائها المؤسسي. بينما عرفه الداوي (2010) بأنه تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف الموضوعية، وهو انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ترى قلبو (2015) بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية. ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الأداء يتضح في القيام بالأعمال والمهام بما يحقق الأهداف المرغوبة وهو انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها، وتوضيح كيفية استخدام الموارد الموضوعية تحت تصرفها مع التركيز على الاستفادة المثلى واستغلال موارد المؤسسة المالية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية.

2.3.10. عناصر الأداء المؤسسي:

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة ، ويعتبر هذان المفهومان من أكثر المفاهيم المرتبطة بالأداء والمؤسسة التي لها أداء متميز هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في أداء عملياتها، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف ولذا فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة وهي قياس المخرجات مقارنة بالمدخلات وتعرف كذلك بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط فالكفاءة هي النشاط الأقل تكلفة كما تعرف بأنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر، أي القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة (سعد، 2020؛ الداوي، 2010). أما الفعالية فهي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة وان الفعالية هي تحقيق اهداف المؤسسة وفق ما خطط لها)، وتعتبر الفعالية عن مدى مساهمة القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد أي انها مقياس الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة القيام بعمل ما (جودة وآخرون، 2004).

مما سبق يتضح أن هناك أهمية في المزج بين مفهومي الفعالية والكفاءة في عملية تحقيق الأهداف حتى يكون الأداء حسب الهدف الموضوع وحتى يتم استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بصورة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة.

3.3.10. أبعاد الأداء المؤسسي

يمكن التمييز بين الابعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

أ. البعد التنظيمي للاداء: يتعلق بتطوير الابعاد التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد أنماط القيادة ونطاق الاشراف وإصلاح الأجور والحوافز والتكنولوجيا المستخدمة في العمل (السقا، 2018) كما يقصد به



الكيفية التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي واعتماد معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء، وهي تلعب دوراً مهماً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم قبل أن تظهر تأثيراتها الاقتصادية (الداوي، 2010).

ب. **البعد الاجتماعي للأداء:** هو معرفة مدى تحقيق المؤسسة للرضا عند أفرادها والمجتمع المحلي والمساهمة المجتمعية في تحقيق الخدمات والدعم للمجتمع لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم (الداوي، 2010) ويرتكز أيضاً على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة.

ت. **البعد البيئي للأداء:** هو استخدام الإدارة لخطط أو برامج تعمل على تشجيع المؤسسة في أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي ويرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة لتطوير بيئتها والحفاظ عليها من التلوث (العايب، 2011).

ث. **البعد المالي:** يستخدم من جانب المراقبين الحكوميين لتقييم الامتثال للتدابير التنظيمية ورصد السلامة العامة للقطاع المالي، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، والقوائم والتقارير التي تعدها، ولابد من التأكيد على أن الأهداف المالية للوحدات المحلية تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع التأكيد أن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المادية يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء. (العايب، 2011)

هذا وقد كانت هذه الأبعاد هي الأكثر تكراراً واستخداماً وأهمية من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة وعليه سوف تقتصر الدراسة الحالية على البعد التنظيمي والاجتماعي والبيئي التي تعتبر أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف.

4.3.10 العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات، وقد بينها كل من العايب (2016)، النسر والهادي (2019) كالآتي:

أ. **العوامل الداخلية:** تتمثل في المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية التي تؤثر على أدائها بالتقليل من أثارها السلبية وزيادة أثارها الإيجابية ومنها: **العوامل التقنية** وتشمل نوع التكنولوجيا المستخدمة ونسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال وتصميم المؤسسة والتجهيزات، **الهيكل التنظيمي** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، **الموارد البشرية** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة ومواردها.

ب. **العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وهي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة المتمثلة في العوامل ذات التأثير المباشر مثل المنافسة بين المؤسسات القائمة وخطر دخول منافسين والقوة التفاوضية للعملاء.



ت. عوامل غير مباشرة: هي عوامل تؤثر بشكل غير مباشر منها العوامل السياسية التي تؤثر على أداء المؤسسة مثل الحرب والتأمينات على الخطر والانقلابات، والعوامل الاقتصادية مثل معدل التضخم والبطالة واتجاهات الأجور، بينما العوامل الاجتماعية تشمل التركيبة السكانية والتوزيع الجغرافي ومستوى التعليم، بالإضافة الى العوامل التكنولوجية مثل تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، أما العوامل التشريعية تشمل القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، و العوامل البيئية تتمثل في المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي وسلوكيات المجتمع تجاه البيئة.

5.3.10. تقييم الأداء المؤسسي

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة بما يساعد على كشف الانحرافات والاختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويُعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات فهو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وترتكز عملية تقييم الأداء على تحديد أهداف المؤسسة ومدى دقتها وواقعيتها، ووضع الخطط المفصلة للأهداف لكل أنشطة المؤسسة مع تحديد مركز المسؤولية واتخاذ القرار وتحديد مؤشرات الأداء وضرورة وجود جهاز فعال للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج، ويشمل:

- تقييم أداء الافراد داخل كل إدارة وقسم
 - تقييم أداء الإدارات في اطار السياسات العامة للمنظمة
 - تقييم أداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية.
- ويهدف التقييم الى معرفة العناصر الفعالة في المؤسسة وتشجيع المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات مما يدفع لتحسين مستوى الأداء (عبدالمحسن، 2006).

11. المنهج والإجراءات

1.11. منهج الدراسة (Methodology): اتبعت الباحثة في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والاولية، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات بخصوص أهداف وأسئلة الدراسة بقصد دراسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

2.11. مجتمع الدراسة (Community of the research)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (25) مديراً تم تحديدهم من خلال الإدارة العامة للشؤون الإدارية بجهاز تنفيذ وإدارة النهر الصناعي ونظراً لمحدودية عدد المديرين وصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد قامت الباحثة بدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، للوصول الى نتائج أكثر مصداقية وموضوعية، كما اختير مديري الإدارات العليا



كمفردة للدراسة كونهم من أكثر الفئات في الإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة النهر الصناعي امتلاكاً للمهارة و المعرفة الادارية بالنظم واللوائح و التشريعات السارية التي تضمن تطبيق الشفافية و تحسين الاداء المؤسسي. والجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة

جدول 1: مجتمع الدراسة

ر.م	المسمى الوظيفي	العدد الكلي	النسبة المئوية
1	رئيس و أعضاء اللجنة الإدارية	5	20%
2	المدرء العموم للإدارات	5	20%
3	المدرء العموم للمنظومات	4	16%
4	مدرء المكاتب	7	28%
5	مدرء المراكز	4	16%
	المجموع	25	100%

(الإدارة العامة للشؤون الإدارية، بيانات غير منشورة، 2023).

3.11. أداة الدراسة (Data collection tools):

استُخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات بهذه الدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان استناداً على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث استخدمت الباحثة في قياس الشفافية المقياس الذي استخدمته (نظمي، 2017)، كما استخدمت الباحثة في قياس الأداء المؤسسي المقياس الذي استخدمه (خضير، 2019). وعليه فقد قسمت استمارة الاستبيان الى ثلاثة اقسام أساسية هي:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات العامة عن مجتمع الدراسة، وتشمل: النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويختص بمقياس الشفافية الإدارية ويتكون من (20) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة ابعاد كما يلي: البعد الاول شفافية التشريعات، البعد الثاني شفافية المعلومات، البعد الثالث شفافية الاتصالات و العلاقات، البعد الرابع شفافية اتخاذ القرارات و البعد الخامس شفافية تقييم الأداء.

القسم الثالث ويتعلق بالأداء المؤسسي ويتكون من (12) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة ابعاد وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

ولابد من التنويه إلى ان جميع فقرات الاستبيان قد صيغت بشكل إيجابي مقاسة حسب مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي أي بمعنى أن كل فقرة من فقرات الاستبيان مقاسة بخمسة درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، كما هو موضح بالجدول (2).



جدول 2: توزيع الدرجات على بنود الإجابة حسب مقياس "ليكرت" الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

ولسهولة تفسير نتائج الدراسة، فقد قامت الباحثة باحتساب المقياس المستخدم في الدراسة، وفقا للتالي: تم احتساب (4) درجات وهي ناتج عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى لمقياس ليكرت الخماسي (5-1)، ومن ثم اجراء عملية قسمة الحد الأعلى للمقياس (5) على طول خلايا المقياس ($5/4=0.8$). وازضافة ناتج عملية المقياس الى ادنى درجة في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث اصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1-1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس. فعندما تقع إجابة المبحوث على فقرات المقياس وابعاده في المدى (1-1.8) يعني ذلك بأنه غير موافق بشدة، أما اذا كانت اجابته في المدى (2.6-4.2) يكون موافق بشدة، في حين أن مدى الإجابة (1.8-2.6) تعني ان المبحوث غير موافق، بينما الإجابة (2.6-3.4) يشير الى ان المبحوث محايد، كما أن مدى الإجابة (3.4-4.2) تبين ان المبحوث موافق. كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3) : مدى الدرجة و مستوى الشفافية و الاداء المؤسسي

الاداء المؤسسي	مستوى الشفافية	التقدير	مدى الدرجة
ضعيف جدا	ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 الى اقل من 1.8
ضعيف	ضعيف	غير موافق	من 1.8 الى اقل من 2.6
متوسط	متوسط	محايد	من 2.6 الى اقل من 3.4
مرتفع	مرتفع	موافق	من 3.4 الى اقل من 4.2
مرتفع جدا	مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.2 الى 5

4.11. توزيع استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتوزيع عدد (25) استمارة استبيان على جميع مديري الإدارة العليا بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي في مدينة بنغازي، واستغرقت مدة توزيع واستلام الاستمارات ثلاثة أسابيع مابين شهري ابريل، ومايو من العام 2023، للحصول على نسبة استلام مرتفعة، ومنح المبحوثين الوقت المناسب كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الاحصائي. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (22) استمارة ما نسبته (88 %) من عدد الاستمارات الموزعة وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة .



5.11. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

أ. الجداول التكرارية (Tables Frequency) بقصد حصر اعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقاً لخصائصهم العامة .
ب. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency) باستخدام المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean) والمدى (Range) والانحراف المعياري (Standard Deviation) بقصد التعرف على الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

ت. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بقصد تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
ث. اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي: يجب أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، وللتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار kolmogorov-smirnov test كما هو موضح بالجدول (4).

جدول 4: (kolmogorov-smirnov test) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الاحصائية	متغيرات الدراسة
تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	.200	22	.089	المتغير المستقل المتمثل في الشفافية
تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	.126	22	.164	المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي

كما هو مبين من جدول (4)، ان القيمة الاحتمالية لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

12. تحليل ومناقشة بيانات الدراسة (Analysis and discussion of field study data)

1.12. الخصائص العامة لمجتمع الدراسة : للوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، يتطلب الأمر التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من خلال تحليل البيانات العامة المتعلقة بهم، و الجدول (5)، يوضح الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.

جدول 5 : الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	22	% 100
	انثى	0	% 0
	المجموع	22	% 100
الفئة العمرية	من 35 سنة - الى أقل من 40	0	% 0
	من 40 سنة - الى أقل من 50 سنة	3	% 13.6



59.1 %	13	من 50 سنة - الى أقل من 60 سنة	
27.3 %	6	من 60 سنة فما فوق	
100 %	22	المجموع	
54.5 %	12	بكالوريوس / ليسانس	المؤهل العلمي
40.9 %	9	ماجستير	
4.5 %	1	دكتوراة	
100 %	22	المجموع	
13.6 %	3	عضو لجنة إدارية	المسمى الوظيفي
36.4 %	8	مدير عام	
50 %	11	مدير مركز / مكتب	
100 %	22	المجموع	
0 %	0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0 %	0	من 5 - الى أقل من 10 سنوات	
4.5 %	1	من 10 - الى أقل من 20 سنة	
22.7 %	5	من 20 - الى أقل من 30 سنة	
72.7 %	16	من 30 سنة فأكثر	
100 %	22	المجموع	

يتبين من الجدول (5)، أن كل مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (100%) وهو ما يعكس عدم تمثيل النساء في الإدارة العليا. يُظهر جدول (5) بأن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بنسبة (59.1 %)، بينما (27.3 %) منهم اعمارهم فوق 60 سنة. ويوضح الجدول (5) ما نسبته (54.5 %) من مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات الجامعية (بكالوريوس/ ليسانس)، (40.9 %) من مجتمع الدراسة من حملة الماجستير، و شخص واحد من حملة الدكتوراة. والذي بدوره يمكن أن يزيد من قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة.

بناءً على النتائج المبينة في جدول (5)، نصف مجتمع الدراسة يشغلون منصب مدير مركز او مكتب. ونسبة (36.4 %) يشغلون منصب مدير عام. يوضح الجدول (5) أن سنوات الخبرة لكل مجتمع الدراسة أكثر من 10 سنوات و ان نسبة (72.7 %) من مجتمع الدراسة يمتلكون أكثر من 30 سنة خبرة في وظائفهم.



2.12. مستوى الشفافية الإدارية بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب في تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول مستوى الشفافية في الإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي كما هو مبين في جدول رقم (6) .
جدول 6 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن الشفافية الإدارية و أبعادها مجمعة في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

م	الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التشريعات	3.932	.402	مرتفع	1
2	المعلومات	3.670	.508	مرتفع	4
3	الاتصالات والعلاقات	3.693	.582	مرتفع	2
4	اتخاذ القرارات	3.364	.905	متوسط	5
5	تقييم الأداء	3.682	.678	مرتفع	3
المتوسط العام		3.668			
الانحراف المعياري العام		.504			
المستوى العام		مرتفع			

يُظهر جدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن الشفافية الإدارية و أبعادها بجهاز النهر الصناعي قد بلغ (3.668) بانحراف عام مقداره (.504). والذي يدل ان المستوى العام للشفافية الإدارية هو (مرتفع). كما يبين جدول (6)، أن جميع أبعاد الشفافية الإدارية ذات مستويات مرتفعة ماعدا بُعد "اتخاذ القرارات" والذي كان في المستوى المتوسط. ترتيب الأبعاد حسب الأهمية جاء كما يلي: في الترتيب الأول البُعد "التشريعات" بمتوسط حسابي (3.932) و انحراف معياري (.402)، يليه البُعد "الاتصالات والعلاقات" بمتوسط حسابي (3.693) و انحراف معياري (.582)، و في الترتيب الثالث البُعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.682) و انحراف معياري (.678). يأتي البُعد "المعلومات" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.670) وانحراف معياري (.508). وفي المرتبة الأخيرة يأتي البُعد "اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.364) وانحراف معياري (.905). تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (نظمي، 2017) حيث أوضحت نتائج الدراسة أن بُعد "الاتصالات والعلاقات" بالترتيب الأول وفي الترتيب الثاني بُعد "المعلومات" بينما الترتيب الثالث يتضمن "التشريعات"، "اتخاذ القرارات" و "تقييم الأداء".

1.2.12. تحليل فقرات بُعد الشفافية "التشريعات"

يُظهر جدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "التشريعات" بمتوسط حسابي (3.932) وانحراف معياري عام مقداره (.402). الامر الذي يعني أن تطبيق القوانين والأنظمة يؤدي الى حفظ حقوق جميع الموظفين. كما تعتقد الإدارة العليا ان الانظمة واللوائح في الجهاز تتسم بالوضوح. هذا ويطلع الموظفون على التشريعات الخاصة بالجهاز فور صدورهم مع تطبيقها على الجميع دون تمييز.



جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "التشريعات".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشفافية الإدارية
2	مرتفع جدا	.456	4.27	تتسم الأنظمة واللوائح المطبقة في الجهاز بالوضوح
1	مرتفع جدا	.492	4.36	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق جميع الموظفين
3	مرتفع	.800	3.55	يطلع الموظفون على التشريعات الخاصة بالجهاز فور صدورها
3	مرتفع	.800	3.55	يطبق المديرون التشريعات والأنظمة على الجميع دون تمييز
مرتفع		.402	3.932	التشريعات

2.2.12. تحليل فقرات بُعد الشفافية "المعلومات"

يُظهر جدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "المعلومات" بمتوسط حسابي (3.670) و انحراف معياري عام مقداره (508). الامر الذي يعني أن المديرين يقدمون معلومات تلائم اهداف العمل و يعملون على تحديث المعلومات الخاصة بالعمل مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات بالإضافة الى ممارسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "المعلومات".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشفافية الإدارية
1	مرتفع	.375	4.05	يقدم المديرون معلومات تلائم اهداف العمل
4	متوسط	.827	3.27	يمارس المديرون سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع الموظفين
2	مرتفع	.646	3.68	يعمل المديرون على تحديث المعلومات الخاصة بالعمل
3	مرتفع	.945	3.68	يتخذ المديرون الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات
مرتفع		.508	3.670	المعلومات

3.2.12. تحليل فقرات بُعد الشفافية "الاتصالات والعلاقات"

يُظهر جدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "الاتصالات و المعلومات" بمتوسط حسابي (3.693) و انحراف معياري عام مقداره (582). الامر الذي يعني استخدام المديرين وسائل اتصال مختلفة في إيصال المعلومات للموظفين مع عقدهم لقاءات دورية بالموظفين. بالإضافة الى امتلاك الجهاز موقع الكتروني يشمل كافة المعلومات والبيانات مع استخدام المدراء وسائل التواصل الاجتماعي في توضيح سياسات الجهاز ونشاطاته.



جدول 9 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "الاتصالات و العلاقات".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشفافية الإدارية	
3	مرتفع	.935	3.73	يملك الجهاز موقع الكتروني يشمل كافة المعلومات والبيانات عن الجهاز	الاتصالات والعلاقات
1	مرتفع	.575	3.95	يستخدم المديرون وسائل اتصال مختلفة في إيصال المعلومات للموظفين	
2	مرتفع	.971	3.91	يعقد المديرون لقاءات دورية مع الموظفين	
4	متوسط	.907	3.18	يستخدم المدراء وسائل التواصل الاجتماعي في توضيح سياسات الجهاز ونشاطاته	
متوقع		.582	3.693	الاتصالات والعلاقات	

4.2.12. تحليل فقرات بُعد الشفافية " اتخاذ القرارات "

يُظهر جدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.363) و انحراف معياري عام مقداره (0.905). الامر الذي يعني منح المديرين الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات و انه هناك تعزيز للثقة بين الإدارة وبين الموظفين من خلال اتخاذ القرارات والسياسات التي تدعم مشاركة الجميع مع تشجيع المديرين لروح الفريق من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرار مع الاستفادة من توظيف التغذية الراجعة عند عملية صنع القرار.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "اتخاذ القرارات".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشفافية الإدارية	
2	متوسط	.953	3.36	هناك تعزيز للثقة بين الإدارة وبين الموظفين من خلال اتخاذ القرارات والسياسات التي تدعم مشاركة الجميع	اتخاذ القرارات
3	متوسط	.995	3.32	يشجع المديرون روح الفريق من خلال اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار	
4	متوسط	1.352	3.27	يستفيد المدراء من توظيف التغذية الراجعة عند عملية صنع القرار	
1	مرتفع	1.185	3.50	يمنح المديرون الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات	
متوسط		.905	3.363	اتخاذ القرارات	

5.2.12. تحليل فقرات بُعد الشفافية " تقييم الأداء "

يُظهر جدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "تقييم الأداء " بمتوسط حسابي (3.682) و انحراف معياري عام مقداره (0.678). الامر الذي يعني ان الهدف هو تحديد مستوى أداء الموظفين مع وجود آلية واضحة لتقييم الأداء و يتم تقييم أداء الموظفين بصورة دورية و موضوعية من قبل المدراء.



جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات بُعد "تقييم الأداء".

الشفافية الإدارية					
الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
2	مرتفع	.780	3.68	يعمل المديرون على وجود آلية واضحة لتقييم الأداء	تقييم الأداء
4	مرتفع	.800	3.55	يطبق المديرون آلية تقييم الأداء بموضوعية	
3	مرتفع	.902	3.64	يُقيم المديرون أداء الموظفين بصورة دورية	
1	مرتفع	.774	3.86	يهدف المديرون في عملية تقييم الأداء لتحديد مستوى أداء الموظفين	
مرتفع		.678	3.682	تقييم الأداء	

3.12. تحليل الأداء المؤسسي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب في تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول

الأداء المؤسسي في الإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي كما هو مبين في جدول رقم (12).

جدول 12 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن الأداء المؤسسي و أبعاده مجتمعة في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

م	الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التنظيمي	3.523	.539	مرتفع	3
2	الاجتماعي	4.329	.418	مرتفع جدا	1
3	البيئي	3.954	.434	مرتفع	2
المتوسط العام		3.936			
الانحراف المعياري العام		.348			
المستوى العام		مرتفع			

يُظهر جدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة الأداء المؤسسي وأبعاده بجهاز النهر الصناعي قد بلغ (3.936) بانحراف عام مقداره (.348) والذي يدل ان المستوى العام للأداء المؤسسي هو (مرتفع). كما يبين جدول (7)، أن جميع أبعاد الأداء المؤسسي ذات مستويات مرتفعة ماعدا بعد "الاجتماعي" والذي كان في مستوى مرتفع جدا. ترتيب الأبعاد حسب الأهمية جاء كما يلي: في الترتيب الاول البعد "الاجتماعي" بمتوسط حسابي (4.329) وانحراف معياري (.418)، يليه البعد "البيئي" بمتوسط حسابي (3.954) وانحراف معياري (.434)، وفي الترتيب الثالث والأخير البعد "التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.523) وانحراف معياري (.539). تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (خضير، 2019) في ترتيب البعد الاجتماعي وتتفق النتائج في البعدين التنظيمي والبيئي.

1.3.12. تحليل فقرات بُعد الأداء المؤسسي " التنظيمي "

يُظهر جدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البعد "التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.523) و انحراف معياري عام مقداره (.539) الامر الذي يعني وجود هيكل تنظيمي رسمي للجهاز يتم فيه استخدام معايير محددة في عملية توزيع المهام الوظيفية على العاملين و تعزيز العمل والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة كفريق



عمل موحد. كما تتسم إجراءات تقديم الخدمات التي يقوم بها الجهاز بالسرعة مع تشجيع الجهاز التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البُعد "التنظيمي".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء المؤسسي	
1	مرتفع جدا	.492	4.36	يوجد هيكل تنظيمي رسمي للجهاز يتم فيه استخدام معايير محددة في عملية توزيع المهام الوظيفية على العاملين	التنظيمي
2	مرتفع	.673	3.50	يتم تعزيز العمل والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة كفريق عمل موحد	
3	متوسط	.834	3.14	تتسم إجراءات تقديم الخدمات التي يقوم بها الجهاز بالسرعة	
4	متوسط	1.192	3.09	تشجيع الجهاز التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة	
	مرتفع	.539	3.523	التنظيمي	

2.3.12. تحليل فقرات بُعد الأداء المؤسسي "الاجتماعي"

يُظهر جدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البُعد "الاجتماعي" بمتوسط حسابي (4.329) وانحراف معياري عام مقداره (4.18). الأمر الذي يعني حرص الجهاز على توفير الخدمات الطبية للموظفين وأسراهم مع المساهمة بدعم صندوق التكافل الاجتماعي للموظفين وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية مع تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البُعد "الاجتماعي".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء المؤسسي	
4	مرتفع	.999	3.95	يعمل الجهاز على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل	الاجتماعي
3	مرتفع	.588	4.18	يقدم الجهاز المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية	
1	مرتفع جدا	.477	4.68	يحرص الجهاز على توفير الخدمات الطبية للموظفين وأسراهم	
2	مرتفع جدا	.673	4.50	يساهم الجهاز بدعم صندوق التكافل الاجتماعي للموظفين	
	مرتفع جدا	.418	4.329	الاجتماعي	

3.3.12. تحليل فقرات بُعد الأداء المؤسسي "البيئي"

يُظهر جدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البُعد "الاجتماعي" بمتوسط حسابي (3.954) وانحراف معياري عام مقداره (4.34). الأمر الذي يعني ان ترشيد استهلاك المياه والمحافظة على المخزون المائي للأجيال القادمة من اهم المرتكزات التي تشكل قيم الجهاز وثقافته مع تنظيم إعلانات ارشادية ودورات تدريبية للمجتمع والموظفين لتوعيتهم بأهمية الترشيد في استهلاك المياه والمحافظة على سلامة البيئة. بالإضافة الى التزام الجهاز باللوائح



والقوانين الصادرة عن الهيئة العامة لحماية البيئة وامتلاكه خططاً وبرامج للطوارئ للتعامل مع الاحداث ومواجهة أي خلل قد يؤدي الى تلوث البيئة مع المشاركة في برامج لحماية البيئة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية ويتبع الطرق السليمة للتخلص من النفايات الناتجة عن عمليات الحفر ومعالجة المياه.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة عن فقرات البُعد "البيئي".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء المؤسسي	البيئي
3	مرتفع	.468	3.86	يلتزم الجهاز باللوائح والقوانين الصادرة عن الهيئة العامة لحماية البيئة ويملك الجهاز خططاً وبرامج للطوارئ للتعامل مع الاحداث ومواجهة أي خلل قد يؤدي الى تلوث البيئة	
4	مرتفع	.501	3.82	يوافق الجهاز على المشاركة في برامج لحماية البيئة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية ويتبع الطرق السليمة للتخلص من النفايات الناتجة عن عمليات الحفر ومعالجة المياه	
1	مرتفع	.664	4.18	يُعد ترشيد استهلاك المياه والمحافظة على المخزون المائي للأجيال القادمة من اهم المرتكزات التي تشكل قيم الجهاز وثقافته.	
2	مرتفع	.785	3.95	يقوم الجهاز بتنظيم إعلانات ارشادية ودورات تدريبية للمجتمع والموظفين لتوعيتهم بأهمية الترشيد في استهلاك المياه والمحافظة على سلامة البيئة	
مرتفع		.434	3.954	البيئي	

13. تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بقصد تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الشفافية الإدارية وابعادها والأداء المؤسسي، من خلال اختبار ثبات السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها من عدمه.

1.13 اختبار سؤال الدراسة الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية

الإدارية بجميع ابعادها والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟

جدول 16: معامل الارتباط بين الشفافية الإدارية بجميع ابعادها والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
الشفافية الإدارية بجميع ابعادها	.701**	.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول (16) ان معامل الارتباط يساوي (.701) و ان القيمة الاحصائية تساوي (.000) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة و الذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية الإدارية بجميع ابعادها والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟



بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية بجميع ابعادها والأداء المؤسسي. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (خضير، 2019) في أنه زيادة الاهتمام بتطبيق الشفافية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

1.13. اختبار السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التشريعات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟

جدول 17: معامل الارتباط بين بُعد التشريعات والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
التشريعات	.449*	.036

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (17) ان معامل الارتباط يساوي (.449) و ان القيمة الاحصائية تساوي (.036) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الفرعي الأول للدراسة و الذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التشريعات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟ بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بُعد التشريعات والأداء المؤسسي، أي ان الشفافية في التشريعات تزيد من تحسين الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

3.13. اختبار السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعلومات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟

جدول 18: معامل الارتباط بين بُعد المعلومات والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
المعلومات	.503*	.017

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (18) ان معامل الارتباط يساوي (.503) و ان القيمة الاحصائية تساوي (.017) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الفرعي الثاني للدراسة و الذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعلومات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟ بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بُعد المعلومات والأداء المؤسسي، أي ان الشفافية في المعلومات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

4.13. اختبار السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الاتصالات والعلاقات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟

جدول 19: معامل الارتباط بين بُعد الاتصالات والعلاقات والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
الاتصالات والعلاقات	.545**	.009

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).



يتبين من الجدول (19) ان معامل الارتباط يساوي (0.545) و ان القيمة الاحصائية تساوي (0.009) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الاتصالات والعلاقات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟ بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بُعد الاتصالات والعلاقات والأداء المؤسسي، أي ان الشفافية في الاتصالات والعلاقات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

5.13. اختبار السؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد اتخاذ القرارات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

جدول 20: معامل الارتباط بين بُعد اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
اتخاذ القرار	.818**	.000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (20) ان معامل الارتباط يساوي (0.818) و ان القيمة الاحصائية تساوي (0.000) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الفرعي الرابع للدراسة و الذي ينص على : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد اتخاذ القرارات و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟ بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بُعد اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي، أي ان الشفافية في اتخاذ القرارات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

6.13. اختبار السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد تقييم الأداء و الأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟

جدول 21: معامل الارتباط بين بُعد تقييم الأداء والأداء المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية (sig.)
تقييم الأداء	.405	.061

يتبين من الجدول (21) ان معامل الارتباط يساوي (0.405) و ان القيمة الاحصائية تساوي (0.061) و هي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) و عليه تمت الإجابة على السؤال الفرعي الخامس و الذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد تقييم الأداء والأداء المؤسسي في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي؟ بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد تقييم الأداء والأداء المؤسسي، أي ان الشفافية في تقييم الأداء للموظفين لا تساعد على تحسين الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي. تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (خضير، 2019)، (الحايك، 2016) و تعزو الباحثة هذا الاختلاف الى أن عملية تقييم الموظفين قد لا تخضع لنفس المعايير مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.



14. النتائج (Conclusions)

1.14. نتائج تتعلق بالخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

أظهرت الدراسة أن ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة من الذكور، و أن ما نسبته (54.5%) منهم من ذوي مستوى التعليم الجامعي، و ما نسبته (45.4%) من حملة الماجستير و الدكتوراة. وبينت الدراسة أن ما نسبته (72.7%) يمتلكون أكثر من 30 سنة خبرة في وظائفهم.

1.14. نتائج تتعلق بمستوى الشفافية الإدارية و أبعادها و الأداء المؤسسي و ابعاده:

1. أوضحت الدراسة أن مستوى الشفافية الادارية بأبعادها ذات مستوى مرتفع بجهاز النهر الصناعي، بمتوسط حسابي (3.668) وانحراف معياري (0.504).

2. بينت الدراسة أن أبعاد الشفافية الادارية جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية من الأعلى الى الأدنى، كما يلي:

أ. المرتبة الاولى بُعد "التشريعات"، بمتوسط حسابي (3.932) و انحراف معياري (0.402).

ب. المرتبة الثانية بُعد "الاتصالات والعلاقات"، بمتوسط حسابي (3.693) و انحراف معياري (0.582).

ت. المرتبة الثالثة بُعد "تقييم الأداء"، بمتوسط حسابي (3.682) و انحراف معياري (0.678).

ث. المرتبة الرابعة بُعد "المعلومات"، بمتوسط حسابي (3.670) و انحراف معياري (0.508).

ج. المرتبة الخامسة بُعد "اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.364) و انحراف معياري (0.905).

3. أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي و أبعاده بجهاز النهر الصناعي مرتفع و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.936) بانحراف معياري (0.348).

4. بينت الدراسة أن أبعاد الأداء المؤسسي جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية من الأعلى الى الأدنى، كما يلي:

أ. المرتبة الاولى البُعد "الاجتماعي"، بمتوسط حسابي (4.329) و انحراف معياري (0.418).

ب. المرتبة الثانية البُعد "البيئي"، بمتوسط حسابي (3.954) و انحراف معياري (0.434).

ت. المرتبة الثالثة البُعد "التنظيمي"، بمتوسط حسابي (3.523) و انحراف معياري (0.539).

3.14. نتائج تتعلق باختبار تساؤلات الدراسة

1. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين الشفافية الإدارية بجميع ابعادها والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية التالية) التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات، اتخاذ القرارات) والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.

3. أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بُعد "تقييم الأداء" والأداء المؤسسي بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.



15. التوصيات (Recommendations)

1. إجراء دراسات متكاملة عن الشفافية والاداء المؤسسي في الإدارات التنفيذية والإدارة العليا والتشجيع على تطبيق أساليب المقارنة العلمية.
2. التركيز على توفير المعلومات اللازمة للجمهور بشكل دوري ومستمر، سواء عبر وسائل الإعلام التقليدية أو الإلكترونية، والتفاعل معهم والاستجابة لاستفساراتهم وملاحظاتهم.
3. تشجيع الموظفين على ممارسة الشفافية في العمل، بتوفير الملاحظات والاقتراحات لتحسين الأداء المؤسسي.
4. تعزيز التواصل والتفاعل الفعال بين جهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي والمجتمع، من خلال إقامة فعاليات وأنشطة تفاعلية وإعطاء الجمهور فرصة للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم.
5. إجراء تقييم دوري لمستوى الشفافية في العمل المؤسسي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها، بما يضمن تحقيق معايير الجودة والكفاءة والمصداقية في العمل.
6. تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
7. تعزيز الشفافية الإدارية من خلال تشجيع روح الفريق وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
8. التأكيد على وجود آلية واضحة ومحددة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين بصورة دورية لتحديد مستواهم.
9. التأكيد على انعكاس تقييم أداء الموظفين برفع مستوى الاداء المؤسسي لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي.
10. إضافة وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي بالإدارة العامة لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع النهر الصناعي تُعنى بتحسين مستوى تطبيق الشفافية الإدارية.



قائمة المراجع (References)

أ. المراجع العربية

- أبو شقرا، روان خضر وسلامة، محمد كايد وجبران، علي محمد (2018) درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45 العدد الأول ص ص 281- 301.
- أبو مصطفى، إيمان نظمي عودة (2017) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، نجلاء رجب (2021) الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد الأول، العدد 56، أكتوبر 2021، ص ص 121- 154.
- أسيل، عبدالبديع (2021) أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الحايك، نهى أحمد (2016) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الأول، العدد السادس، ص ص 308- 341.
- الداوي، الشيخ (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد (7)، ص ص 217- 223.
- الزبياني، منى سليمان (2020) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، أبريل 2020، ص ص 33- 83.
- السقا، منذر صبحي (2018) أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العابد، سائرة (2021) الشفافية الإدارية والقيادة. اليرموك. مجلة كلية التربية. جامعة واسط، عدد خاص، ص ص 181- 192.
- العايب، عبد الرحمن (2011) التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات، الجزائر.
- العايد، جميلة (2016) دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.
- العبار، بشير (2020) أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثالث، ص ص 51- 85.
- العمودي، أيوب (2013) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.



- القرالة، علاء عبد الحافظ (2018) أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة العدل الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. العدد السادس. المجلد الثاني، ص ص 34-57.
- النسر، عبد الكريم ساسي ومفتاح، حورية الهادي (2019) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية في كلية ام الربيع للعلوم التقنية صرمان، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد التاسع، ص ص 1-33.
- الهندي، واخرون (2019) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 27، ص ص 219-251.
- الوكيل، ايمان (2022) دلالية حقل الإدارة العامة: المدارس والأساليب الحديثة المطبقة في العالم ومصر دراسة تحليلية وصفية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص 143-170.
- بدح، احمد محمد (2014) درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 24، العدد الثاني، ص ص 23-58.
- تيسير، دنيا، عزازي، محمد ومحمدين، السيد (2020) دور إدارة التدريب في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية. Journal of Environmental Studies and Researches العدد العاشر، ص ص 216-225.
- خضير، شادي عمر (2019) أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية: دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.
- رزق، رضا عطا وجوهر، علي صالح (2022) متطلبات تحقيق مبادئ الشفافية الدولية بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بدمياط. العدد 80. ص ص 1-25.
- سعد، محمد علي عبد الحميد (2021) العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص 655-704.
- صايح، جوديت جميل خليل (2018) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
- عبد العزيز، إبراهيم طه عبد الخالق وآخرون (2021) واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الازهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، القاهرة، العدد 191، الجزء الخامس، ص ص 746-786.
- قلوب، حسنية (2015) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خضير، الجزائر.
- كرناف، مريم (2021) واقع الأداء المؤسسي لكلية الاداب بجامعة بني وليد في ضوء ستة سيجما، منشورات المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية، العجيلات، ص ص 303-331.
- محمد عبد المحسن، توفيق (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- منصور، منصور (2019) واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في تحقيق الهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية بمحافظة الوسطى، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد الثالث، ص ص 340-369.



- التقارير الرسمية الصادرة عن- ديوان المحاسبة الليبي للسنوات (2019،2020،2021).
- التقارير الصادرة عن هيئة للرقابة الإدارية للسنوات (2020،2021،2022).
- ب. المراجع الأجنبية

Armstrong, E. (2005) Integrity , Transparency and Accountability in Public Administration : Recent Trends , Regional and International Developments and Emerging Issues. **United Nations, Department of Economic and Social Affairs**. 1 (10), pp 1–10.

Shobaki, M.J. Al, Naser, S.S.A. & Ammar, T.M. (2017) The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions. **International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)**. 1 (2), pp 15–32.