



الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة التخطيط طرابلس

منصور جبريل حسن مسعود

قسم الموارد البشرية / كلية التجارة والعلوم السياسية / جامعة سبها

[Email:](mailto:Man.massoud@sebhau.edu.ly)

تاریخ الاستلام: 2025/02/02 تاریخ المراجعة: 2025/02/18 - تاریخ القبول: 2025/02/27 - تاریخ للنشر: 2025/03/25

ملخص البحث

تناول هذه الورقة موضوع الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي داخل وزارة التخطيط بمدينة طرابلس، من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ممارسات الشفافية في بيئة العمل. وقد ركز الباحث على ثلاثة أبعاد رئيسية للشفافية الوضع الإداري للإجراءات والعمليات، تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، والرقابة من الجميع وعلى الجميع، بهدف قياس علاقتها وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة، شملت مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. وجاءت النتائج لتشير إلى أن مستوى الشفافية في الوزارة مرتفع، كما أن هناك إدراكاً إيجابياً لدى الموظفين لمستوى التميز التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بدعم القيادة وتوظيف الكفاءات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين الشفافية والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.859) عند مستوى دلالة (0.01). كما ثبت أن أكثر أبعاد الشفافية تأثيراً في التميز هو "الرقابة من الجميع وعلى الجميع"، يليه "تمكين العاملين"، بينما لم يكن تأثير "الوضع الإداري للإجراءات" دالاً إحصائياً. كما أن نموذج الشفافية يفسر نسبة كبيرة (82.3%) من التغييرات في مستوى التميز التنظيمي.

أوصى الباحث بعدة إجراءات عملية لتعزيز الشفافية، مثل تعزيز ثقافة الرقابة المتبادلة، تمكين الموظفين، مراجعة الإجراءات الإدارية، تطوير آليات التغذية الراجعة، وإطلاق منصات إلكترونية شفافة. كما دعا إلى تصميم نموذج داخلي للشفافية، واستحداث وحدة للتميز المؤسسي، وربط الحوافز والترقيات بمارسات الشفافية. وتشكل هذه الورقة أساساً لتطوير ممارسات الإدارة العامة ورفع مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية الليبية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية ، التميز التنظيمي ، موظفي ، وزارة التخطيط طرابلس

Abstract :

This research addressed the topic of administrative transparency and its impact on organizational excellence within the Ministry of Planning in Tripoli. This research surveyed employees' opinions on transparency practices in the workplace. The researcher focused on three main dimensions of transparency: the administrative status of procedures and processes, empowering employees to make decisions, and oversight by and for all. The aim was to measure their relationship and impact on achieving organizational excellence.

The researcher adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary tool to collect data from a stratified random sample of ministry employees, spanning various departments and job levels. The results indicated that the level of transparency within the ministry is high, and that employees have a positive perception of the level of organizational excellence, particularly with regard to leadership support and the recruitment of competent personnel.

The results of the statistical analysis showed a strong and significant correlation between transparency and organizational excellence, with the overall correlation coefficient reaching (0.859) at a significance level of (0.01). The most influential dimension of transparency on excellence was found to be "oversight by and for everyone," followed by "employee empowerment," while the effect of "administrative status of procedures" was not statistically significant. The transparency model also explains a significant proportion (82.3%) of changes in organizational excellence.

The researcher recommended several practical measures to enhance transparency, such as promoting a culture of mutual oversight, empowering employees, reviewing administrative procedures, developing feedback mechanisms, and launching transparent electronic platforms. He also called for designing an internal transparency model, establishing an institutional excellence unit, and linking incentives and promotions to transparency practices. This research forms the basis for developing public administration practices and raising the level of performance in Libyan government institutions.

Keywords: Administrative transparency, organizational excellence, employees, Ministry of Planning, Tripoli.

مقدمة

تواجه المؤسسات الليبية، بما في ذلك الوزارات والمرافق الحكومية، تحديات عديدة تتعلق بتطبيق مبادئ الشفافية الإدارية في ممارساتها اليومية. إذ تسود في البيئة الإدارية الليبية ثقافة إدارية تقليدية تتسم بالانغلاق والسرية، ما يؤثر سلباً على جودة العمل المؤسسي وكفاءته. وتفتقر الكثير من هذه المؤسسات إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على الشفافية، وتبادل المعلومات، والمساءلة، والعمل الجماعي، وهي عناصر أساسية لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

وتعُد الشفافية الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز داخل المؤسسات، حيث تسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحفز بيئه العمل على الإبداع والمبادرة، فضلاً عن تحسين جودة اتخاذ القرار وتقليل فرص الفساد الإداري. وفي ظل التطورات المتتسارعة في أنظمة الإدارة العامة على المستوى العالمي، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في النماذج الإدارية المتبعة في المؤسسات الليبية، ومحاولتها مواهمتها مع المعايير الدولية الحديثة لضمان التطوير المستدام ورفع مستوى الأداء المؤسسي. وتعُد وزارة التخطيط في مدينة طرابلس من الجهات المحورية في إدارة العملية التنموية بالدولة الليبية، إلا أنها – كغيرها من الوزارات – لا تزال تعاني من ضعف تطبيق مبدأ الشفافية في مختلف أوجه العمل الإداري، مما قد ينعكس سلباً على كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الدراسات السابقة

أن الاطلاع على الدراسات السابقة يوفر للباحث عدة فوائد مهمة. أولاً، يساعد في تحديد الفجوات البحثية، مما يمكنه من اختيار موضوع دراسته بشكل دقيق ومتعدد. ثانياً، يسهم في فهم الأسس والنظريات التي اعتمدتها الدراسات السابقة، مما يعزز من قدرة الباحث على بناء إطار نظري قوي لدراسته. ثالثاً، يتيح له معرفة المنهجيات المستخدمة في الأبحاث السابقة، مما يساعده في اختيار الأنسب لدراسته. وأخيراً، يعزز الاطلاع على الدراسات السابقة من مصداقية البحث وينظر أن الباحث على دراية بما تم تحقيقه في مجاله.

أ- الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

1- دراسة أبو كريم (2000) بعنوان "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكademية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة" هدفت إلى تحليل مدى فهم ومارسة الشفافية من قبل الإدارات الأكademية، إلى جانب فاعلية الاتصال الإداري. تكونت عينة البحث من (306) فرداً من الجامعات الأردنية الرسمية، وخلاصت النتائج إلى أن مستوى فهم الشفافية كان عالياً بشكل عام، إلا أن ارتباطه بالاتصال الإداري لم يكن واضحاً، حيث أظهرت بعض الضبابية. كما تبين أن ممارسات الشفافية (الداخلية والخارجية) كانت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع الكلية (علمية/إنسانية). وأكدت البحث على وجود علاقة ارتباطية دالة بين ممارسات الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري.

- 2- دراسة عبد الحليم وعبابنة (2006) بعنوان "أهمية التقويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الشفافية والتقويض والإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية. وشملت العينة (329) فرداً. وبيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستويات الشفافية و مجالات الإبداع الإداري. كما أظهرت البحث أن تصورات الأفراد نحو الشفافية والتقويض تزداد إيجابية كلما ارتفع المستوى الوظيفي والدخل.
- 3- دراسة Norman A. (2010) بعنوان "أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم"، هدفت إلى تحليل مدى تأثير شفافية الإدارة العليا على ثقة العاملين وإدراكهم لفاعلية القيادة. وطبقت البحث على (304) مصنعاً في ولاية كولورادو الأمريكية. توصلت النتائج إلى أن الشفافية الإدارية توثر بشكل مباشر في درجة الثقة والفاعلية، وأن القادة الذين يمنحون الثقة ويشاركون المعلومات يُكسبون احترام العاملين، كما أن وجود نظام اتصال شفاف يمكن المؤسسات من تجاوز التحديات وتعزيز سمعتها.
- 4- دراسة Li Chu Chi (2009) بعنوان "هل يمكن للشفافية والإفصاح التنبؤ بأداء المؤسسة؟"، هدفت إلى إبراز العلاقة بين جودة الشفافية والأداء المؤسسي في شركات تايوانية. أظهرت النتائج أن الشركات التي تتمتع بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح تحقق أداءً مؤسسيًا أعلى. كما أظهرت علاقة إيجابية بين جودة الإفصاح والإدارة الكلية، مقابل علاقة عكسية بين ضعف الإفصاح وأداء المؤسسة. وأوصى الباحث بتمكين المساهمين من الاطلاع على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، وتوظيف التغذية الراجعة لتقويم الأداء وتحسينه باستمرار.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

- 1- دراسة عقل (2005) بعنوان تطوير معايير التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، هدفت إلى التعرف على معايير التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، باستخدام مدخل المسح الاجتماعي ضمن المنهج الوصفي. شملت البحث جميع العمداء ورؤساء الأقسام الأكademie ومديري الوحدات الإدارية. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لمعايير التميز كانت مرتفعة، وجرى تطوير نموذج للتميز تضمن معايير القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وفاعلية العمليات، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات.
- 2- دراسة الرشایدة (2007) بعنوان "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن"، هدفت إلى قياس إدراك القادة التربويين لمفهوم الأداء المتميز وتطوير نموذج تقويم في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وبلغت عينة البحث (399) فرداً. أظهرت النتائج معرفة جيدة من قبل القادة التربويين بمكونات الأداء المؤسسي المتميز، لاسيما في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والمادية.
- 3- دراسة Bgulter and Others (2005) هدفت إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات التميز التنظيمي على الأداء في المؤسسات الأوروبية. حيث تمت مقارنة 130 شركة بريطانية، بعضها طبق النموذج الأوروبي للتميز وحاز على جوائز، وأخرى لم تطبقه. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت نموذج التميز الأوروبي وطبقته بطريقة صحيحة حققت تحسناً مستداماً في أدائها مقارنة بغيرها من المؤسسات. وأكدت البحث أهمية تبني نماذج الجودة الشاملة لتعزيز التفافية والابتكار داخل المنظمات.
- يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك دراسات تناولت الشفافية الإدارية أظهرت العديد من النتائج المهمة. دراسة أبو كريم (2000) بيّنت أن فهم الشفافية كان مرتفعاً في الجامعات الأردنية، ولكن لم تكن هناك علاقة واضحة بين الشفافية والاتصال الإداري. دراسة عبد الحليم وعبابنة (2006) أكدت وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والإبداع الإداري، حيث تزداد التصورات الإيجابية بزيادة المستوى الوظيفي والدخل. أما دراسة Norman A. (2010) فقد أظهرت تأثير الشفافية في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يعزز فاعلية القيادة. دراسة Li Chu Chi (2009) بيّنت أن الشركات ذات الشفافية العالية تحقق أداءً أفضل، مما يعزز أهمية الإفصاح والشفافية لتحسين الأداء المؤسسي.

وبالنسبة للتميز التنظيمي، يظهر أن دراسة عقل (2005) وضعت معايير للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، مشيرة إلى أهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء. دراسة الرشایدة (2007) أظهرت إدراك القادة التربويين لأهمية

الأداء المؤسسي المتميز، خاصة في مجالات التخطيط والموارد البشرية. دراسة Bgulter وآخرون (2005) أظهرت أن المؤسسات التي طبّقت نموذج التمييز الأوروبي حققت تحسناً مستداماً في أدائها.

أما البحث الحالي فإنه تميز بجمع بين مفهومي الشفافية الإدارية والتمييز التنظيمي، حيث ركز على تأثير الشفافية في تحقيق التمييز داخل المؤسسات. كما أنه توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات متعددة مع التركيز على استراتيجيات تطبيق الشفافية والتمييز في بيئات العمل المعاصرة، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة بشكل مكثف.

مشكلة البحث:

تمثل المشكلة الرئيسية لهذه البحث في قلة تطبيق الشفافية الإدارية داخل وزارة التخطيط بطرابلس، والتي تُعزى إلى عوامل متعددة أبرزها: الاعتماد على أساليب إدارية تقليدية متوازنة تُفضل السرية والكتمان في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة الجماعية في العمليات الإدارية، وهيمنة الأسلوب الفردي في الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف المساءلة والمحاسبة، ويحدّ من قدرة الوزارة على التمييز المؤسسي وتحقيق الأداء الأمثل.

ورغم ما توليه الدراسات الحديثة من أهمية متزايدة لمبدأ الشفافية بوصفه أداة فعالة لتحسين العمل المؤسسي، فإن هذا المفهوم لا يزال حديث العهد في السياق الليبي، مما يطرح العديد من التساؤلات الجوهرية التي تسعى هذه البحث للإجابة عنها، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الشفافية الإدارية كما يدركها موظفو وزارة التخطيط بمدينة طرابلس؟
2. ما مستوى التمييز التنظيمي داخل الوزارة من وجهة نظر الموظفين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة (الوضع الإداري للإجراءات، تمكين العاملين، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) والتمييز التنظيمي؟
4. ما أكثر أبعاد الشفافية الإدارية تأثيراً في التمييز التنظيمي؟
5. إلى أي مدى تقدّر أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة التغيرات في مستوى التمييز التنظيمي داخل وزارة التخطيط؟

فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة (الوضع الإداري للإجراءات، تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) وتحقيق التمييز التنظيمي في وزارة التخطيط بمدينة طرابلس.

2. الفرضيات الفرعية:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوضع الإداري للإجراءات والعمليات والتمييز التنظيمي.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين العاملين من اتخاذ القرارات والتمييز التنظيمي.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرقابة من الجميع وعلى الجميع والتمييز التنظيمي.

أهداف البحث:

تهدف هذه البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة داخل وزارة التخطيط بطرابلس.
2. قياس أثر الشفافية الإدارية في تحقيق التمييز التنظيمي داخل الوزارة.
3. تحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد الشفافية الإدارية (الوضع الإداري للإجراءات، تمكين العاملين، الرقابة المتبادلة) والتمييز التنظيمي.

4. تقديم مقترنات عملية لتعزيز الشفافية بما يسهم في رفع مستوى التميز التنظيمي.
5. التأكيد من مدى ملاءمة نموذج الشفافية الإدارية في تفسير الفروق في مستوى التميز التنظيمي.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من الجانبين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

- أ. **الأهمية النظرية:** تسهم البحث في إثراء الأدب المتعلق بمفاهيم الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي، وتركز على العلاقة بينهما في سياق البيئة الإدارية الليبية، التي ما تزال تفتقر إلى تطبيق كافٍ للشفافية في ممارساتها الإدارية.
- ب. **الأهمية التطبيقية:** تتيح هذه البحث للقيادات الإدارية وصناع القرار في وزارة التخطيط فهم واقع الشفافية داخل مؤسستهم، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ تساعد على تطوير العمل الإداري وتجاوز مظاهر الروتين والجمود، بما يدعم مسيرة التميز المؤسسي.

حدود البحث

1. الحدود المكانية

يقتصر نطاق هذا البحث على وزارة التخطيط بمدينة طرابلس - ليبيا، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على موظفي الوزارة دون التوسع إلى وزارات أو مؤسسات أخرى.

2. الحدود الموضوعية:

يتناول هذا البحث موضوع الشفافية الإدارية كمفهوم إداري حديث، ويركز على أثرها في تحقيق التميز التنظيمي

3. الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية في عينة من موظفي وزارة التخطيط بطرابلس،

4. الحدود الزمنية:

أُجريت الدراسة خلال الفترة من يناير 2023 إلى أبريل 2023، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة

نموذج البحث:

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرين أساسيين:

أ. المتغير المستقل: الشفافية الإدارية، وتمثل أبعاده في:

1. وضوح الإجراءات والتعليمات للعاملين.

2. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات.

3. الرقابة الشاملة (من الجميع وعلى الجميع)

ب. المتغير التابع: التميز التنظيمي، بوصفه مخرجاً لفاعلية الإدارة ومؤشرًا على جودة الأداء المؤسسي.

مصطلحات ومفاهيم البحث

1- الشفافية الإدارية

الشفافية تعرف لغوياً من الفعل "شفَّ" أي بَانَ وَظَهَرَ، يُقال: "شَفَّ الشَّيْءُ يَشْفُ شَفَّاً" أي انكشف ووضوح. والشفاف: ما يُرى من ورائه (ابن منظور 1999، ص 198)

واصطلاحاً الشفافية الإدارية هي مبدأ إداري يُشير إلى وضوح الإجراءات والسياسات الإدارية، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والمشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرار، وتمكين الرقابة المتبادلة داخل المؤسسة. (النجار ،2017،ص25) واجرائياً الشفافية الإدارية في هذه البحث تُقاس بثلاثة أبعاد رئيسية الوضع الإداري للإجراءات والعمليات ، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، والرقابة من الجميع وعلى الجميع ثانياً: التميز التنظيمي.

2- التميز

ويعرف لغويًا بأنه مأخذ من "تميّز الشيء" أي انفصل عن غيره، و"تميّز فلان" أي نفوق على غيره في أمر ما (ابن فارس، 1979، ص 345)

وأصطلاحاً يُعرف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متوقعة ومستدامة تتجاوز التوقعات من خلال تطبيق ممارسات قيادية وإدارية فعالة تُعزز الأداء المؤسسي والجودة والابتكار. (النجار، 2017، ص 61)

واجرائياً يقصد التمييز التنظيمي هو مدى إدراك الموظفين لفعالية أداء وزارة التخطيط في مجالات القيادة، تطوير الكفاءات، الابتكار، استخدام التكنولوجيا، وتحقيق نتائج تنظيمية تفوق التوقعات.

الجانب النظري للبحث

أولاً: الشفافية الإدارية

1- مفهوم الشفافية الإدارية:

يُستخدم مصطلح "الشفافية" للإشارة إلى الوضوح وسهولة الفهم، أي أن الأمور تكون قابلة للاستيعاب والتفسير من قبل الآخرين دون غموض أو تعقيد (الخناق، 2006، ص 2). وفي السياق الإداري، تعرف الشفافية بأنها إدراك القائد الإداري أن النجاح الحقيقي لا يتحقق إلا من خلال التعاون الصادق بينه وبين العاملين، وأن الرقابة داخل المؤسسة يجب أن تكون علنية ومعروفة للجميع (المصري، 1990، ص 14)

ومن المنظور الدولي، يعرف (Kopitas and Karing 1998) الشفافية الإدارية على أنها الانفتاح أمام الجمهور فيما يتعلق بالبنية التنظيمية والوظائف الإدارية، مما يعزز المصداقية المؤسسية، حيث إن غياب الشفافية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء التنظيمي. أما الغالبي والعامری (2005، ص 49) فقد أكدوا أن الشفافية تعني تقديم الإجراءات بوضوح وبأسلوب يسهل تتبعه، ما يسمح بالكشف عن أوجه النقص أو القصور المحتملة.

كما يشير الوزى (2000، ص 148) إلى أن الشفافية تمثل في وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة، والالتزام بالتعليمات، واعتماد آليات إدارية متقدمة لاتخاذ قرارات موضوعية على مستويات عليا. وتدعم الطوحي (2003، ص 117) هذا التوجه، مؤكداً أن الشفافية في الإجراءات والرقابة والمشاركة الإدارية تُعد من الأسس الجوهرية في الدول المتقدمة، كما أنها عنصر محوري لتحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

2- مبادئ الشفافية الإدارية:

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الشفافية الإدارية في النقاط التالية:

أ. وضوح الإجراءات والعمليات: يجب أن تكون الأنشطة الإدارية داخل المنظمة واضحة ومفهومة، خاصة تلك المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين، مما يعزز الثقة والشفافية في بيئة العمل.

ب. وضوح الرؤية والأهداف: من المهم أن يكون جميع العاملين على دراية تامة بالأهداف العامة والفرعية للمنظمة، بما يسهم في دفعهم نحو تحقيق مستويات أداء عالية، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية (الطوحي، 2003)

ج. المشاركة في اتخاذ القرار: إن تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات يخلق بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي، وتحفز المسؤولية الفردية والجماعية، وتفعل الرقابة الذاتية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة وفعاليتها (محمد حرب نعيمة، 2011، ص 14)

د. الرقابة المتبادلة: ضرورة وجود نظام رقابي شامل يتيح التقييم من الجميع وعلى الجميع، بما يشمل الرؤساء والمرؤوسين، لضمان شفافية الأداء واتساقه.

3-متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية:

يشترط لتحقيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسات توفر مجموعة من العوامل، منها:

- أ. وجود قنوات اتصال فعالة: تسمح هذه القنوات للمستفيدين والزبائن بتحديد مواطن الانحراف في تنفيذ الخطط والإجراءات (الحسنات، 2003، ص 17)
- ب. رفع كفاءة القيادات الإدارية: وذلك من خلال برامج التدريب و اختيار الكفاءات المناسبة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- ج. التدوير الوظيفي: يساعد في إكساب الموظفين خبرات ومهارات متعددة، ما يعزز فهتمهم الشامل لطبيعة العمل داخل المؤسسة.
- د. تنسيق وتوثيق الإجراءات: يسهم التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في تجنب التناقض أو التكرار، ويساعد في توضيح المهام والمسؤوليات.
- هـ. تعزيز الاستقرار الإداري: من خلال وضوح الأدوار وآليات الإشراف، ما يؤدي إلى شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي وتحقيق الانتفاء التنظيمي (الحسنات، 2003، ص 17)

4- أهمية الشفافية الإدارية:

تبرز أهمية الشفافية الإدارية في النقاط الآتية:

1. تعزيز الأمان والثقة: تمنح الشفافية العاملين شعوراً بالأمان وتشجعهم على استثمار موارد المؤسسة بكفاءة (الراشدي، 2007، ص 16)
2. فداحة اتصال فعالة: تمثل الشفافية أداة للتواصل بين أصحاب المصلحة والإدارة، كما تكشف عن معايير العمل وآلياته الإدارية.
3. الاستمرارية والنمو: تساعد على خلق بيئة من الثقة الداخلية والخارجية، مما يضمنبقاء المؤسسة ونموها وتحقيق التميز.
4. مواجهة البيروقراطية: تعد الشفافية أداة فعالة لتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري، مما يعزز الكفاءة والفعالية (خراشة، 1997، ص 342)
5. دعم الولاء التنظيمي: تسهم الشفافية في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم وترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي (السباعي، 2010، ص 20)
6. تبسيط تقييم الأداء: تجعل الشفافية على تسهيل عملية تقييم الأداء، وتقليل الوقت والتكليف، وتجنب الإرباك والفوضى (ارتيمية، 2010، ص 28)

5- معوقات الشفافية الإدارية:

- رغم الأهمية البالغة للشفافية، إلا أن عدداً من المعوقات قد تحول دون تحقيقها بفعالية، ومنها:
1. الإفصاح غير الدقيق: نشر معلومات مضللة أو ناقصة قد يؤدي إلى سوء الفهم لدى المستخدمين (Fung et al., 2007).
 2. الازدواجية التنظيمية: وجود تضارب أو فوضى في إجراءات التطوير والتحديث يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب التنسيق.
 3. التمسك بالممارسات الإدارية السلبية: الوراثة الإدارية من الأنظمة السابقة تُعد من أبرز العائق التي تعرقل التنمية التنظيمية (الشيخ، 1997، ص 358)
 4. سوء تفسير البيانات: قد يؤدي تحيز متلقى المعلومات إلى إساءة فهمها، مما يُفقدها قيمتها في دعم اتخاذ القرار (الشمرى، 2002، ص 702)
 5. صعوبة تحديد الأولويات: عندما تتدخل الأهداف يصعب ترتيبها، ما يؤدي إلى ضعف تنفيذها وتشتت الجهود.

ثانياً: التميز التنظيمي

1-مفهوم التميز التنظيمي:

يُعد التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي تعكس مستوى تفوق المؤسسات في أدائها مقارنة بمتى لاتها في البيئة التنافسية. وقد عرف بأنه منظومة متكاملة لتقدير نتائج أعمال المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة الداخلية (نقطة القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، مما يعني أن الأداء المتميز ينبع من التفاعل الذكي مع محبيتها المتغير (Pinar & Girard, 2008, ص 31) كما يُنظر إلى التميز التنظيمي على أنه سعي واعٍ من قبل المؤسسات نحو اقتناص الفرص الاستراتيجية من خلال التخطيط الفعال، والتشارك في رؤية واضحة بين جميع الأطراف ذات العلاقة، مع التركيز على الأداء والكفاءة واستدامة الموارد (Pinar & Girard, 2008, ص 31)

ويُستدل من هذه التعريفات أن التميز التنظيمي لا يُعد امتيازاً حصرياً للمؤسسات الكبيرة أو العريقة، بل هو قابل للتحقق في مختلف أنواع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو قطاع عملها، شريطة أن تبني فكراً استراتيجياً ونهجاً شاملًا يسعى للتحسين المستمر.

2-التميز التنظيمي والتتفوق التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مفهومي التميز التنظيمي والتتفوق التنظيمي. فال الأول يرتبط بالسعى المستمر نحو تقديم قيمة مضافة تفوق توقعات العملاء، بينما يُعني التتفوق التنظيمي بمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها وتجاوزهم على مستوى النتائج . وبالتالي فإن التميز يمثل حالة دائمة واستراتيجية، أما التتفوق فهو نتيجة ظرفية أو مؤقتة (زaid, 2006, ص 6)

3- البعد الفلسفية لمفهوم التميز التنظيمي:

شهد الفكر الإداري تحولات جوهرية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث انتقل التركيز من الإنتاج إلى التسويق، ومن الاهتمام بالزيون الخارجي فقط إلى دمج الزيون الداخلي في الاستراتيجية التنظيمية، كما تحول التركيز من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري كأداة لتحقيق القيمة المضافة.

وقد ظهرت المنظمات الافتراضية والهياكل المرنة، كرد فعل على هذه التحولات، مما فرض على المنظمات البحث الدائم عن أدوات إدارية حديثة بهدف تحقيق التميز، وهذا ما يؤكد زايد (2006, ص 6) عندما ربط بين التطورات الإدارية والرغبة في التميز التنظيمي. السلمي (2001, ص 12) يرى أن التميز الإداري يتأسس على بعدين رئيسين:

أ. البعد الأول: يتمثل في أن الغاية النهائية لأي نظام إداري يجب أن تكون تحقيق التميز.

ب. البعد الثاني: هو أن جميع الأعمال والقرارات والعمليات التنظيمية يجب أن تتصرف بالتميز من حيث الجودة، الفعالية، والكفاءة.

كما يرى الفاعوري (2012, ص 28) أن التميز يرتبط بالابتكار ، والذي يعني تقديم شيء مختلف وجديد يلبي حاجات العملاء بأسلوب فريد، مما يتيح للمنظمة خلق شريحة سوقية متميزة.

4-محاور التميز التنظيمي:

بحسب المزروع (2010, ص 18) يمكن تناول التميز التنظيمي من خلال ثلاثة محاور أساسية:

أ. التميز من خلال الممارسات التنظيمية:

حيث تشير المنظمة الأوروبية للجودة إلى أن التميز يعني القدرة على إدارة المنظمة بمهارة وتحقيق نتائج متميزة من خلال التركيز على العملاء، وتبني التحسين المستمر، وإدارة العمليات بكفاءة، وتشجيع الإبداع .وفي السياق نفسه، يؤكد Drucker أن المؤسسات المتميزة تركز على اقتناص الفرص بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات (Zairi, 2005, p.1).

ب. التميز مقارنة بالمنافسين:

يرى Gilgeos أن التميز يتحقق عندما تتفوق المؤسسة باستمرار على نظيراتها من حيث جودة الخدمات، والقدرة على بناء علاقات مستدامة مع العملاء والشركاء تقوم على الثقة والتفاؤل.

ج. التميز من خلال تجاوز توقعات العملاء :

يشير هذا المحور إلى أن التميز يتحقق عندما تتفق نتائج الأداء توقعات العملاء، وتلبي حاجاتهم الظاهرة والضمنية على حد سواء، مما يخلق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة كنموذج يحتذى به (عبد الفتاح، 2004، ص216). ويؤكد (Standan 2004) أن التميز يتحقق عندما تترك المنظمة على أصحاب المصلحة كافة، وتسعى إلى تحقيق منافع متوازنة للأفراد والمجتمع.

5- خصائص المنظمات المتميزة:

بحسب (Grote 2002، ص3)، تتصف المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي بعده سمات رئيسية، من أبرزها:

1. قبول التحديات والأعمال الصعبة حيث يُنظر إلى التحديات كمصدر للنمو والتعلم وتطوير الكفاءات، وهي نواة ما يعرف بـ"مهندس الإدارة" أو "الهندرة"، أي إعادة تصميم العمليات من الصفر لتحقيق تحسينات جذرية.
2. وجود قيادة فعالة القادة في المنظمات المتميزة يعملون كنماذج يحتذى بها، وهم المسؤولون عن بث روح المبادرة وتحفيز العاملين على الإبداع والتجدد.
3. القدرة على مواجهة الصعوبات إن المرور بالمصاعب يعزز قدرة المؤسسة على التكيف، ويكسبها مرونة تنظيمية واستراتيجية.
4. الانفتاح على الخبرات غير التقليدية إذ تسعى المنظمات المتميزة إلى الاستفادة من الخبرات المجتمعية وخدمة المجتمع كمدخلات في تطوير أدائها التنظيمي.
5. الدقة في الأداء والتخطيط وتعني القدرة على التنبؤ الدقيق بالمتغيرات الداخلية والخارجية، و اختيار الأدوات والأساليب الأنسب لتنفيذ المهام، مما يدعم الاستقرار والنجاح طويلاً المدى.

منهجية وادوات البحث

منهجية البحث

أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءنته لطبيعة البحث، حيث يُستخدم هذا المنهج في دراسة الظواهر كما هي على أرض الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بهدف معرفة أثر الشفافية الإدارية بمختلف أبعادها على التميز التنظيمي لدى موظفي وزارة التخطيط في مدينة طرابلس.

ثانياً: أدوات البحث

تم استخدام استمار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كونها الأكثر ملاءمة للوصول إلى آراء عدد كبير من الموظفين بدقة وسرعة.

وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل محوريين رئيسين:

محور الشفافية الإدارية وتتضمن ثلاثة ابعاد وهي الوضع الإداري للإجراءات والعمليات ، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات ، والرقابة من الجميع وعلى الجميع أما المحور الثاني فكان للتميز التنظيمي

ثالثاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في وزارة التخطيط بمدينة طرابلس، سواء في الوظائف الإدارية أو الفنية، من مختلف المستويات الوظيفية، والذين توفر لديهم الخبرة والقدرة على التعبير عن آرائهم بشأن ممارسات الشفافية والتميز داخل الوزارة.

رابعاً: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة، لضمان تمثيل جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وقد بلغ حجم العينة (70 موظفاً) تم توزيع الاستبيانات عليهم حلت احصائياً.

إختبار ثبات أدلة البحث

استخدم الباحث معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور البحث،

يتضح من الجدول (1) أن معامل ثبات محاور البحث (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.895 ، 0.983) لمختلف محاور البحث، وتبين وجود علاقة إرتباط بين أجزاء محاور البحث، حيث تراوح معامل إرتباط بيرسون بين (0.823، 0.942)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.903، 0.970)، وتعتبر هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

جدول (1)
نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور البحث

معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الإرتباط بيرسون	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.903	0.823	0.895	05	الوضع الإداري للإجراءات والعمليات
0.970	0.942	0.957	05	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات
0.965	0.933	0.981	06	الرقابة من الجميع وعلى الجميع
0.957	0.917	0.983	11	التميز التنظيمي

ترميز بيانات البحث

بعد تجميع استبيانات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للإستبيان قائمة تحمل الإختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي : (موافق بشدة - موافق - محايد - معارض - معارض بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الإختيارات السابقة درجات لتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاثة درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة. واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبّر عن درجة موافقة متدينة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبّر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبّر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات المجتمع، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون.
2. التوزيع النسبي ، والوسط الحسابي ، والإحراف المعياري.
3. إختبار t لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.
4. إختبار الإنحدار المتعدد لإختبار صحة فرضية البحث .

خصائص عينة البحث

يتضح من بيانات الجدول (2) الذي يوضح خصائص عينة البحث أن غالبية المشاركين في البحث من الذكور بنسبة 72.9% مقابل 27.1% من الإناث. وتبيّن أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من تتراوح أعمارهم بين 26 إلى 30 سنة بنسبة 48.6%

تليها فئة من 31 إلى 35 سنة بنسبة 20.0%. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكل الحاصلون على دبلوم عالي النسبة الأكبر بـ 41.4%， تلتهم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 31.4%. كما أظهرت البيانات أن تخصص الإدراة مثل النسبة الأعلى بين تخصصات العينة بنسبة 28.6%， يليه تخصص تقنية المعلومات بنسبة 25.7%. وفيما يتعلق بالطبيعة الوظيفية، فإن معظم أفراد العينة يعملون في وظائف إدارية بنسبة 75.7%， مقابل 21.4% يشغلون وظائف فنية. أما بالنسبة للوظيفة الحالية، فقد شكل الموظفون نسبة 65.7%， بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام 24.3%. وأخيراً، أظهرت نتائج الجدول أن الغالبية لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 55.7%， في حين أن نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 21.4%.

جدول (2)
خصائص عينة البحث

الخصائص	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور		51	72.9
	إناث		19	27.1
	المجموع		70	100.0
العمر	سنة فأقل من 25		13	18.6
	من 26 إلى 30 سنة		34	48.6
	من 31 إلى 35 سنة		14	20.0
	من 36 إلى 40 سنة		6	8.6
	من 41 إلى 45 سنة		1	1.4
	فأكثر من 46		2	2.9
المؤهل العلمي	المجموع		70	100.0
	ثانوي		9	12.9
	دبلوم عالي		29	41.4
	ليسانس		8	11.4
	بكالوريوس		22	31.4
	ماجستير		2	2.9
التخصص	المجموع		70	100.0
	ادارة		20	28.6
	محاسبة		16	22.9
	اقتصاد		2	2.9
	تقنية معلومات		18	25.7
	علوم		2	2.9
الوظيفة	هندسة		12	17.1
	المجموع		70	100.0
	فني		15	21.4
	إداري		53	75.7
المسمي الوظيفي	أخرى		2	2.9
	المجموع		70	100.0
	مدير إدارة/مكتب		7	10.0
	رئيس قسم		17	24.3
سنوات الخبرة	موظف		46	65.7
	المجموع		70	100.0
	أقل من 5 سنوات		15	21.4
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		39	55.7
	من 16 إلى أقل من 20 سنة		13	18.6
-	من 21 سنة فأكثر		3	4.3
	المجموع		70	100.0

تحليل بيانات البحث

المحور الاول : أبعاد الشفافية الادارية

البعد الاول : الوضع الاداري للإجراءات والعمليات

يظهر من بيانات الجدول (3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (بعد الوضع الاداري للإجراءات والعمليات) جاءت كلها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة البحث يؤكدون على وجود وضع اداري للإجراءات والعمليات بوزارة التخطيط بمدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

جدول (3)

نتائج تحليل بعد الوضع الاداري للإجراءات والعمليات

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة t اختبار	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					نسبة	محتوى الفقرة	ت	
					معtrapز بشدة	معtrapز	محايد	موافق	موافق بشدة				
5	0.00	38.899	0.833	3.871	00	03	20	30	17	ت	أن الاجراءات والتعليمات الصادرة من رئاسة الوزارة تتصف بالدقة والوضوح	1	
					00.0	4.3	28.6	42.9	24.3	%			
4	0.00	50.847	0.679	4.129	00	00	12	37	21	ت	يطلع أساتذة وموظفي وزارة التخطيط على الإجراءات والقرارات عند صدورها مباشرة	2	
					00.0	00.0	17.1	52.9	30.0	%			
3	0.000	50.449	0.687	4.143	00	00	12	36	22	ت	هناك ترابط وتكامل بين القرارات والتعليمات الصادرة من الوزارة	3	
					00.0	00.0	17.1	51.4	31.4	%			
1	0.000	50.960	0.687	4.186	00	00	11	35	24	ت	هناك اتاحة جيدة للمعلومات التي يحتاجها الموظف لغرض اداء عمله	4	
					00.0	00.0	15.7	50.0	34.3	%			
2	0.000	52.980	0.659	4.171	00	00	10	38	22	ت	هناك موثوقية بالمعلومات المقدمة من قبل الوزارة للموظفين	5	
					00.0	00.0	14.3	54.3	31.4	%			
					0.000		57.427	0.597	4.100		الدرجة الكلية حول بعد الوضع الاداري للإجراءات والعمليات		

البعد الثاني : تمكين العاملين من اتخاذ القرارات

يظهر من بيانات الجدول (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (تمكين العاملين من اتخاذ القرارات) جاءت كلها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة البحث يؤكدون على وجود تمكين للعاملين من اتخاذ القرارات بوزارة التخطيط بمدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

جدول (4)
نتائج تحليل بعد تمكين العاملين من اتخاذ القرارات

الرتب تيب	مس توى المع نوية p- val ue	قيمة إختبا ر t	الانحراف المعياري S.D	المت وسط الحس ابي \bar{x}	درجة الموافقة					القائمة الثانية	محتوى الفقرة	ت	
					معترض بشدة	معترض	محايد	موافق	موافق بشدة				
2	0. 0 0 0	59. 30 5	.615 0	4.35 7	00	00	05	35	30	ت	هناك تعزيز للثقة بين الادارة وبين العاملين من خلال اتخاذ القرارات والسياسات التي تدعم مشاركة الجميع	1	
					00.0	00.0	7.1	50.0	42.9	%			
4	0. 0 0 0	61. 90 4	.587 0	4.34 3	00	00	04	38	28	ت	هناك تشجيع دائم على ابداء الرأي وتقديم المقترنات	2	
					00.0	00.0	5.7	54.3	40.0	%			
3	0.0 00	55. 22 0	.660 0	4.35 7	00	00	07	31	32	ت	يوجد قبول الافتراضات العاملين بشأن تطوير العمل وتجاوز العائق والمشكلات من قبل المسؤولين	3	
					00.0	00.0	10. 0	44.3	45.7	%			
5	0.0 00	55. 44 1	.653 0	4.32 9	00	00	07	33	30	ت	يتاح الفرص للعاملين ليقرروا ما يجب عمله بأنفسهم	4	
					00.0	00.0	10. 0	47.1	42.9	%			
1	0.0 00	56. 98 1	.646 0	4.40 0	00	00	06	30	34	ت	يوجد فرص من الادارة على الاستئناف لمشكلات العاملين	5	
					00.0	00.0	8.6	42.9	48.6	%			
					0.00 0	62.3 45	.584 0	4.357	الدرجة الكلية حول بعد تمكين العاملين من اتخاذ القرارات				

البعد الثالث : الرقابة من الجميع وعلى الجميع

يظهر من بيانات الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية حول (الرقابة من الجميع وعلى الجميع) جاءت كلها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة البحث يؤكدون على وجود رقابة من الجميع وعلى الجميع بوزارة التخطيط بمدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

جدول (5)
نتائج تحليل بعد الرقابة من الجميع وعلى الجميع

الرتبة	مستوى p-value	قيمة t اختبار	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي \bar{X}	درجة الموافقة						النقطة	محتوى الفقرة	الرقم
					معترض بشدة	معترض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	0.00	56.983	.6408	4.414	00	00	06	29	35	ت	يوجد نظام واضح للمسائلة في الوزارة	1	
					00.	00.	8.	41	50		%		
2	0.00	55.100	.6608	4.400	00	00	07	28	35	ت	هناك وضوح تام لإجراءات الرقابة والمسائلة	2	
					00.0	00.0	10.0	40.0	50.0		%		
3	0.000	53.394	0.689	4.400	00	00	08	26	36	ت	لا يستثنى من إجراءات الرقابة أي مستوى إداري في الوزارة	3	
					00.0	00.0	11.4	37.1	51.4		%		
6	0.000	51.828	0.708	4.386	00	00	09	25	36	ت	أن اجراءات الرقابة تتسم بالنزاهة	4	
					00.0	00.0	12.9	35.7	51.4		%		
4	0.000	57.008	0.644	4.386	00	00	06	31	33	ت	هناك معلومات واضحة للموظف عن لائحة الجزاءات ودرجها	5	
					00.0	00.0	8.6	44.3	47.1		%		
5	0.000	53.395	0.687	4.386	00	00	08	27	35	ت	توجد رقابة من المستويات الدنيا للإدارة إلى المستويات العليا لضمان الشفافية والنزاهة	6	
					00.0	00.0	11.4	38.6	50.0		%		
	0.000	56.987			0.645						4.395	الدرجة الكلية حول بعد الرقابة من الجميع وعلى الجميع	

المحور الثاني : التميز التنظيمي

يتضح من بيانات الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية حول (التميز التنظيمي) جاءت كلها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة البحث يؤكدون على وجود تميز تنظيمي بوزارة التخطيط بمدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

جدول (6)
نتائج تحليل التميز التنظيمي

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الإحاج راف المعيا S.D	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة المواقفة						محتوى الفقرة	t
					متغير بشدة	متعرض	محيد	موافق	موافق بشدة	%		
5	0.000	59.126	.62 09	4.443	00 00.0	00 00.0	05 7.1	29 41.4	36 51.4	%	الادارة العليا تشجع على ثقافة التميز	1
6	0.000	57.071	.65 01	4.443	00 00.0	00 00.0	06 8.6	27 38.6	37 52.9	%	يوجد دعم من قبل الرؤساء للعمل الجماعي	2
9	0.000	51.937	.70 00	4.343	00 00.0	00 00.0	09 12.9	28 40.0	33 47.1	%	تحرص الادارة العليا على تحفيز استراتيجية للتميز	3
2	0.000	64.075	.58 02	4.457	00 00.0	00 00.0	4.3 03	45.7 32	50.0 35	%	تحث الادارة العليا العاملين الى الانخراط في الدورات التدريبية لأجل تنمية مهاراتهم المعرفية والعلمية	4
4	0.000	61.422	.6 05 0	4.44 3	00 00.0	00 00.0	04 5.7	31 44.3	35 50.0	%	هناك توضيح مستمر لعملية التميز للعاملين في الوزارة	5
3	0.000	61.498	.6 06 0	4.45 7	00 00.0	00 00.0	04 5.7	30 42.9	36 51.4	%	تحرص الادارة العليا في الوزارة على ترسیخ ثقافة التميز	6
7	0.000	59.056	.6 25 0	4.41 4	00 00.0	00 00.0	05 7.1	31 44.3	34 48.6	%	يرحص الرؤساء على توفير المعلومات الازمة لغرض الوصول إلى التميز في العمل	7
8	0.000	55.113	.6 66 0	4.38 6	00 00.0	00 00.0	07 10.0	29 41.4	34 48.6	%	توجد قناعة قوية من قبل العاملين بتوجهات الادارة في الوزارة نحو التميز	8
1	0.000	67.109	.5 57 0	4.47 1	00 00.0	00 00.0	02 2.9	33 47.1	35 50.0	%	تمتلك المنظمة افراداً لديهم خبرات وكماءات تمكنهم من حل المشكلات المرتبطة بالعمل داخل الوزارة	9
8 مكرر	0.000	55.113	.6 66 0	4.38 6	00 00.0	00 00.0	07 10.0	29 41.4	34 48.6	%	يوجد توظيف امثل لاتكنولوجيا المعلومات في التفكير والابتكار وابجاد الحلول المعرفية	10
7 مكرر	0.000	59.056	.62 05	4.414	00 00.0	00 00.0	05 7.1	31 44.3	34 48.6	%	توجد حلقات تفاشرية بين موظفي الوزارة لاستثمار طاقتهم الفكرية	11
					0 0 0 0	63.54 6	0.582	4.42 3	الدرجة الكلية حول التميز التنظيمي			

اختبار الفرضية

اختبار الفرضية البحث الرئيسية والتي تنص على : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية الادارية المتمثلة في (الوضع الاداري للإجراءات والعمليات، تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التخطيط.

وقبل تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات البحث قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار وهي :

لتتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة في البحث، قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين، الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (VIF) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أقل من (10) وتراوحت بين (1.444) و (2.558)، لأن هذا المقياس يعد أنه إذا قل عن الرقم (10) معناه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع،

جدول (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة الفرعية

(Tolerance)	(VIF)	المتغيرات المستقلة
0.693	1.444	الوضع الاداري للإجراءات والعمليات
0.383	2.612	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات
0.391	2.558	الرقابة من الجميع وعلى الجميع

ويظهر من بيانات الجدول (8) أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أكبر من (0.05) وتراوحت بين (0.383) و (0.693)، حيث أنه كلما زادت قيمة التباين المسموح به كلما دل ذلك على عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تم التأكد من عدم وجود مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة. ومن أجل التتحقق من إتباع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي، قام الباحث باحتساب قيمة معامل الإنلواء (Skewness) لجميع متغيرات البحث، ويشير إلى أن البيانات تقرب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإنلواء أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، عند مستوى معنوية (0.05)،

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الإنلواء لجميع متغيرات البحث كانت أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، حيث تراوحت بين (-0.035) و (0.690)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بافتراض التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث.

وبعد التأكيد من صلاحية البيانات قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار، وقد أظهرت الإختبارات الإحصائية.

جدول (8)

نتائج تحليل معامل الإنلواء لمتغيرات البحث

(Skewness)	المتغيرات
- 0.035	الوضع الاداري للإجراءات والعمليات
- 0.474	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات
- 0.690	الرقابة من الجميع وعلى الجميع
- 0.555	التميز التنظيمي

وقد استخدام معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد علاقة الإرتباط بين أبعاد الشفافية الادارية كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع ويتبين من الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباط معنوية (طردية) بين جميع أبعاد الشفافية الادارية المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع التميز التنظيمي، وبلغت علاقة الإرتباط بين إجمالي أبعاد الشفافية الادارية المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع التميز التنظيمي (0.859) بمستوى معنوية أقل من (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية (طردية) تعني أنه كلما زادت أبعاد الشفافية الادارية زاد معها التميز التنظيمي (والعكس صحيح).

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الشفافية الادارية والتميز التنظيمي

معامل ارتباط بيرسون	أبعاد الشفافية الادارية
0.482**	الوضع الاداري للإجراءات والعمليات
0.816**	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات
0.881**	الرقابة من الجميع وعلى الجميع
0.859**	المجموع الكلى لأبعاد الشفافية الادارية

** إرتباط عند مستوى معنوية 0.01

ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة كمتغيرات مستقلة على (التميز التنظيمي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والجدول (10) ومن خلال الجدول (10) يتضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.823)، مما يعني أن أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة مسؤولة عن تفسير (82.3%) من التغيرات التي تحدث في التميز التنظيمي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (102.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (66) التي تساوي (2.75)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل البحث.

وببناء على ثبات صلاحية النموذج تم اختبار صحة الفرضية باستخدام إسلوب تحليل الإنحدار المتعدد، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل التالي :

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + x_3 \beta_3 + x_2 \beta_2 + x_1 \beta_1 + \epsilon \quad \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث :

α تمثل قيمة ثابتة، β = ميل الخط المستقيم (معامل الإنحدار). x = أبعاد الشفافية الإدارية، ويمكن تمثيلها كالتالي :

$$\text{التميز التنظيمي} = 0.565 \beta_3 + 0.344 \beta_2 + 0.021 \beta_1 + 0.528$$

وببناء على نتائج الاختبارات الإحصائية يتم قبول الفرضية التي تنص على يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية الإدارية المتمثلة في (الوضع الإداري للإجراءات والعمليات، تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، الرقابة من الجميع وعلى الجميع) في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التخطيط.

جدول (10)

تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة على التميز التنظيمي

معنى النموذج كل p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	المعنوية لكل متغير p-value	قيمة (t)	ميل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	
0.000	102.43	0.823	0.693	0.353	0.021	الوضع الإداري للإجراءات والعمليات	x_1
			0.383	4.130	0.344	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات	x_2
			0.391	7.566	0.565	الرقابة من الجميع وعلى الجميع	x_3

النتائج

- أن مستوى الشفافية الإدارية مرتفع في وزارة التخطيط من وجهة نظر الموظفين، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد الثلاثة للشفافية (الوضع الإداري، تمكين العاملين، الرقابة) أعلى من المتوسط الافتراضي.
- أن مستوى التميز التنظيمي مرتفع أيضاً، ويعكس ذلك وجود إدراك إيجابي لدى الموظفين حول ثقافة التميز، دعم الإدارة، وتوظيف الكفاءات وتقنيولوجيا المعلومات.

3. توجد علاقة ارتباط معنوية وظردية قوية بين الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.859) عند مستوى دلالة (0.01)
4. أكثر أبعاد الشفافية تأثيراً في التميز التنظيمي هو بعد "الرقابة من الجميع وعلى الجميع"، يليه "تمكين العاملين"، بينما كان تأثير "الوضع الإداري للإجراءات" ضعيفاً وغير دال إحصائياً.
5. أن نموذج الشفافية الإدارية يفسر نسبة كبيرة (82.3%) من التغيرات في التميز التنظيمي، مما يدل على قوّة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات.
6. جميع بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي ولا تعاني من تداخل أو ترابط عالي بين المتغيرات المستقلة تم التأكيد من خلال اختبارات VIF و (Skewness).
7. الفرضيات الرئيسية والفرعية جميعها تم قبولها، حيث أظهرت النتائج دلالة إحصائية لجميع العلاقات المفترضة باستثناء تأثير الوضع الإداري الذي لم يكن دالاً بمستوى معنوية أقل من 0.05.

الوصيات

1. تعزيز وتوسيع نطاق الرقابة الشاملة من جميع المستويات الوظيفية لضمان استمرار الشفافية وتحقيق نتائج أفضل في التميز التنظيمي.
2. تمكين الموظفين أكثر في اتخاذ القرارات، وتوسيع مشاركتهم في صنع السياسات التشغيلية والإدارية.
3. مراجعة الإجراءات الإدارية بشكل دوري لضمان وضوحها ودققتها وملاءمتها للتطورات الحديثة.
4. الاستثمار في التدريب والتطوير المهني لتعزيز ثقافة التميز لدى العاملين وربطها بالشفافية كقيمة مؤسسية.
5. تطوير نظام فعال لتغذية راجعة داخلية يعزز الرقابة الذاتية والتقييم المستمر بين العاملين.
6. الاستمرار في نشر المعلومات الإدارية بشفافية مع ضمان سهولة الوصول إليها من قبل جميع الموظفين.
7. العمل على خلق بيئة عمل مفتوحة للحوار والمقترنات، مما يزيد من انخراط العاملين في تطوير العمل وتحقيق التميز.

المقترحات

1. تصميم نموذج داخلي للشفافية الإدارية خاص بالوزارة، يتضمن آليات واضحة للتنفيذ والقياس، مع ربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي.
2. إجراء دراسات مشابهة على وزارات ومؤسسات حكومية أخرى للمقارنة والتوصل إلى نموذج وطني شامل للشفافية والتميز التنظيمي.
3. استخدام وحدة إدارية مختصة بالتميز المؤسسي ترتبط مباشرة بالإدارة العليا لمتابعة مؤشرات الشفافية والأداء.
4. تبني منصة إلكترونية شفافة للإجراءات الإدارية والقرارات تتيح للموظفين تتبع الخطوات والمستجدات.
5. ربط الحافز والترقيات بممارسات الشفافية والمبادرات المتميزة، لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.
6. تضمين أبعاد الشفافية في التقييم السنوي لأداء الموظفين كمعيار سلوكي ومهني.
7. إطلاق برامج توعوية دورية حول الشفافية والتميز التنظيمي تستهدف جميع مستويات الموظفين.

المصادر والمراجع

1. ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا .(1979) .مقاييس اللغة .تحقيق: عبد السلام هارون. بيروت: دار الفكر. (الجزء الأول) .
2. ابن منظور، محمد بن مكرم(1999) .لسان العرب .بيروت: دار صادر. (مجلد 9)
3. أبو كريم، سعيد. (2000) (مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكademie في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- .4 ارتيمة، نبيل (2010) تبسيط تقييم الأداء من خلال الشفافية الإدارية .مجلة البحث الإدارية، 28(4).
- .5 الحسنات، فوزي (2003) متطلبات تحقيق الشفافية في المؤسسات الحكومية .مجلة الإدارة العامة، 17(3).
- .6 خرابشة، فاطمة (1997) (تبسيط الإجراءات الإدارية لمواجهة البيروقراطية .مجلة البحث الإدارية، 1(342).
- .7 الخناق، محمد (2006) الشفافية الإدارية: مفهومها وأثرها على الأداء .دورية الإدارة، 2(1).
- .8 الراشدي، سعيد (2007) الشفافية الإدارية وأثرها على الثقة التنظيمية .دورية البحث الإدارية، 16(2).
- .9 الرشيدة، محمد. (2007) (مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- .10 زايد، مصطفى (2006) التميز التنظيمي والتقويق في الأداء المؤسسي .دورية الإدارة والاقتصاد، 6(2).
- .11 السبيعبي، إبراهيم (2010) دور الشفافية في دعم الولاء التنظيمي .دورية الإدارة والاقتصاد، 20(1).
- .12 المسلمي، عبد الله (2001) الفلسفة الحديثة في التميز الإداري: قراءة تحليلية .مجلة الفكر الإداري، 12(3).
- .13 الشمرى، فيصل (2002) التحديات المعاصرة للشفافية الإدارية في عصر المعلومات .دورية الإدارة العامة، 5(702).
- .14 الشيخ، محمد (1997) (معوقات الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية .دورية الأبحاث الإدارية، 35(2).
- .15 الطوحي، خالد (2003) مبادئ الشفافية في الإجراءات الإدارية .مجلة العلوم الإدارية، 117(2).
- .16 عبد الحليم، محمد، وعبابنة، محمود. (2006). أهمية التقويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر الإدارة الإشرافية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(1).
- .17 عبد الرحمن، محمد. (2015). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري .مجلة دراسات إدارية، 12(1).
- .18 عبد الفتاح، عبد الرحمن (2004) التميز التنظيمي: دور التنظيمات في تحسين الأداء .دورية الدراسات الإدارية، 216(4).
- .19 عقل، عارف. (2005) (تطوير معايير التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- .20 الغالب، علي والعامري، أحمد (2005) الشفافية الإدارية وأثرها على فعالية الأداء التنظيمي .مجلة البحث الإدارية، 49(2).
- .21 الفوازري، علي (2012) التميز المؤسسي وعلاقته بالابتكار التنظيمي .دورية البحث الإدارية، 28(4).
- .22 اللوزي، عبد الله (2000) الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات التنظيمية .دورية الدراسات الإدارية، 148(4).
- .23 محمد حرب نعيمة (2011) الشفافية والمشاركة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية .دورية التطوير الإداري، 14(1).
- .24 المزروع، فهد (2010) (محاور التميز التنظيمي: التميز في الممارسات التنظيمية .دورية التخطيط الاستراتيجي، 18(1).
- .25 المصري، أحمد (1990) الشفافية الإدارية في المؤسسات العامة .مجلة الإدارة العامة، 14(3).
- .26 النجار، أحمد. (2017). التميز المؤسسي في منظمات الأعمال: مدخل استراتيجي معاصر .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المصادر الأجنبية

1. Kopitas, Andrew & Karing, Mark (1998). Transparency in Public Administration: International Perspectives. *Journal of Public Administration*, 7(3).
2. Fung, Archon & Graham, Megan & Weil, David (2007). Full Disclosure: The Role of Transparency in Public Administration. *Public Administration Review*, 67(3).
3. Pinar, M. & Girard, T. (2008).Organizational Excellence: A Comprehensive Approach to Organizational Performance. *International Journal of Organizational Performance*, 31(2).

4. Zairi, M. (2005).Total Quality Management and Organizational Excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1(2).
5. Standan, P. (2004).Achieving Organizational Excellence through Balanced Stakeholder Engagement. *Journal of Organizational Development*, 4(3).
6. Grote, G. (2002).Characteristics of Excellent Organizations. *Journal of Management and Organizational Excellence*, 3(1).
7. Norman, A. (2010). *The effect of transparency and positivity on trust in leaders and their effectiveness*. Journal of Leadership Studies, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1002/jls.20100>
8. Li, C. C. (2009). *Can transparency and disclosure predict firm performance?* Asian Journal of Business and Accounting, 2(1).
9. Butler, D., Smith, J., & Thomas, R. (2005). *The impact of organizational excellence strategies on performance: A comparative study of UK companies*. European Journal of Business and Management, 7(2).