

الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات
- لدى عينة من موظفي بلديات جامعة-

إعداد الطالبتان:

منار قسوم

وثام برادعي

نوقشت المذكرة يوم: 2025/05/29

أمام اللجنة المناقشة مكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	اللجنة الرتبة
رئيسة لجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	باية بوزغاية
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	سلمى بالنور
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	أمينة شابي

الموسم الجامعي : 2025/2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

بغنوان

الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات
-لدى عينة من موظفي بلديات جامعة-

إعداد الطالبتان :

منار قسوم

وثام برادعي

نوقشت المذكرة يوم: 2025/05/29

أمام اللجنة المناقشة مكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	اللجنة الرتبة
رئيس لجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	باية بوزغاية
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	سلمى بالنور
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	أمينة شابي

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ



إهداء

إلى الله أولاً أهمني الصبر وأمدني بالقوة

أهدي هذا العمل إلى كل من كانوا سندي في كل خطوة والدي ووالدتي ممنع عطائي
وسبب نجاحي أهديكما ثمرة جهدي وتعب سنواتي.

أسنادتي الفاضلة التي كانت رمزاً للعلم والأخلاق شكراً لجهودك الثمينة وإخلاصك الدائم
لكي مني كل تقديرًا وهذا النخرج من ثمار عطائك.

وأخير أهدي لنفستي، عرفانا وتقديرًا لما بذلته من جهد طوال هذه السنوات، فالحمد لله
أولاً، ثم لي على هذا السعي الذي لم يذهب سدى.

مناس



إهداء

إلى نفسي؛

لكل السهر والنعب، لكل لحظة شك قاومتها وأكملت الطريق غم كل شيء...

أهديك هذه اللحظة التي انظر لها طويلا، فقد استحققتها بكل فخر.

إلى والدي الحبيين؛

نع عطائي وأمان عمري، سندي في كل مراحل حياتي، شكرا لدعائكما، لصبركما

ولكل ما قدمتمناه من حب ودعم.

إلى إخوتي وأخواتي؛

أنتم الوطن حين تضيق الحياة، ورفاق الدرب الذين لا يتخذون.

إلى أسنذتي الفاضلة؛

لكي كل الامثان لما زر عندني في داخلي من علم وثقة، ولوقوفك بجانبني ومساندتي حتى

هأية هذا المشوار.

وإلى خطيبي؛

شكرا لوجودك، لصوتك الذي كان دعما، لشكرك التي منحني القوة، لكل لحظة كنت فيها

ظهري وسندي.

أهدي ثمرة جهدي هذه، راجينا أن أكون عند حسن ظنكم دائما.

ونام

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على توفيقه وتسييره وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة "سلمى بالنور" على دعمها المتواصل وتوجيهاتها القيمة التي كانت النبراس الذي أنار لنا طريق البحث؛

أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل؛

وكل الشكر والتقدير لكل أساتذتي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية اللذين لم

يخلوا علينا بعلمهم فكانوا لنا خير دليل وخير قدوة طوال مسيرتنا الدراسية.

وئام برادعي ومنتار قسوم



ملخص البحث

تتمحور دراستنا حول الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات، حيث تم الانطلاق من التساؤل الرئيس: ما علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلدية جامعة؟، الذي انبثق منه جملة من التساؤلات الفرعية الآتية: ما علاقة وضوح الإجراءات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلدية جامعة؟، ما علاقة المعلومات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلدية جامعة؟، ما علاقة القيم الأخلاقية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلدية جامعة؟، وعلى ضوءها تمت صياغة الفرضيات التالية: يوجد علاقة إيجابية بين وضوح الإجراءات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة،: يوجد علاقة إيجابية بين المعلومات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة،: يوجد علاقة إيجابية بين القيم الأخلاقية وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة،ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضيات تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام استمارة الاستبيان وشبكة الملاحظة ودليل المقابلة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 75 عينة حيث تم إيجاد 61 عينة صالحة لدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التواصل إليها هي:

- وجود وعي مرتفع بأهمية الشفافية التنظيمية، إلا أن تطبيقها يظل متفاوت بين الإدارات المحلية.

الكلمات المفتوحة: الشفافية التنظيمية، كفاءة الخدمات، المؤسسة

Research summary:

Our study revolves around organizational transparency and its relation to improving service efficiency. This study aims to clarify the relationship between organizational transparency and the improvement of service efficiency, starting from the main research question: What is the relationship between organizational transparency and improving service efficiency among municipal employees in a university city?

From this main question stem the following sub-questions:

- What is the relationship between clarifying procedures and improving service efficiency among municipal employees in a university city?
- What is the relationship between information sharing and improving service efficiency among municipal employees in a university city?
- What is the relationship between ethical values and improving service efficiency among municipal employees in a university city?

Based on these, the following hypotheses were formulated:

- There is a positive relationship between clarifying procedures and improving service efficiency among municipal employees in a university city.
- There is a positive relationship between information sharing and improving service efficiency among municipal employees in a university city.
- There is a positive relationship between ethical values and improving service efficiency among municipal employees in a university city.

To validate these hypotheses, the study relied on the descriptive and statistical methodology. Data was collected using a questionnaire form distributed randomly. The sample size consisted of 75 individuals, of which 61 valid responses were obtained.

One of the key findings was:

- A high level of awareness regarding the importance of organizational transparency, although its application remains inconsistent among local administrations

Keywords: Organizational Transparency, Efficiency of institutional services

الفهرس المحتويات:

الرقم الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالأجنبية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
2	مقدمة
2	التوطئة
3	الإشكالية
3	التساؤلات الفرعية
3	فرضيات الدراسة
4-3	أسباب اختيار الموضوع
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	منهج الدراسة
6-5	صعوبات الدراسة
6	هيكله الدراسة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

	تمهيد الفصل الأول
8	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
10-9	المطلب الأول : الشفافية التنظيمية
11-10	المطلب الثاني : كفاءة الخدمات
11	المبحث الثاني : العلاقة بين الشفافية التنظيمية وكفاءة الخدمات
11	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية
16-11	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
18-16	المطلب الثاني : المقاربات السوسولوجية
	خلاصة الفصل الأول
<h2>الفصل الثاني : الأدبيات الميدانية</h2>	
	تمهيد الفصل الثاني
22	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
24-22	المطلب الأول : الطريقة
26-24	المطلب الثاني : الأدوات
28	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
39-28	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
48-39	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
	خلاصة الفصل الثاني

58	خاتمة
60	قائمة المراجع
62	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	22
02	يوضح عينة الموظفين الإداريين ببلدية جامعة وسيدي عمران.	23
03	يوضح متغيرات الدراسة.	23
04	يوضح مقياس الاستبيان.	24
05	يوضح مقياس مدلول المتوسط الحسابي.	24
06	يوضح نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ).	28
07	يوضح التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.	28
08	يوضح المؤشرات الإحصائية لأقسام الاستمارة.	31-34
09	يوضح ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.	40
10	يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الرئيسية.	40
11	يوضح معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.	41
12	يوضح ملخص نموذج الانحدار للفرضية الأولى.	42
13	يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الأولى.	42-43
14	يوضح معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى.	43
15	يوضح ملخص نموذج الانحدار للفرضية الثانية.	44
16	يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الثانية.	44-45

45	يوضح معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	17
46	يوضح ملخص نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	18
47	يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الثالثة	19
47	يوضح معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	20

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خريطة ذهنية توضح هيكله الدراسة.	06
02	رسم بياني يمثل أعمدة صاعده للعمر.	29
03	رسم بياني يمثل دائرة نسبية للجنس.	29
04	رسم بياني يمثل أعمدة بيانية للخبرة المهنية.	30

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحليل المقابلة	64-63
02	شبكة الملاحظة	66-65
03	استمارة الاستبيان قبل وبعد التحكيم	72-67
04	قائمة الأساتذة المحكمين	73
05	صدق المحكمين	74
06	مخرجات spss	88-74
07	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران	88
08	الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة	90-89
09	ترخيص بالزيارة الميدانية	91

مقدمة

المقدمة :

1. التوطئة:

المنظمات هي كيان اجتماعي يجمع بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال استخدام الموارد المتاحة وتنظيم الجهود بشكل منهجي. تعتبر المنظمات جزءاً أساسياً من حياة الإنسان والمجتمع حيث تؤدي دوراً حيوياً في تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولكن في نفس الوقت التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها توجه العديد من التحديات سوء الخارجية كالمنافسة في السوق، والداخلية كالفساد باعتباره ممارسة غير مشروعة تنتهك القيم والقوانين، فهو يمثل في إساءة استخدام السلطة أو المواد لتحقيق مكاسب شخصية على حساب أهداف المنظمة، كما يؤدي الفساد إلى تآكل الثقة بين الأفراد والمنظمات. ومن أجل مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وجب استخدام الشفافية التنظيمية باعتبارها الأداة المناسبة لمكافحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية وخاصة أنها الأداة الأساسية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة داخل المنظمات، حيث تعني الوضوح والانفتاح في جميع العمليات والقرارات الإدارية مما يتيح للأطراف المعنية الوصول إلى المعلومات اللازمة لفهم أداء المنظمة ومساءلتها. حيث أن في بيئة العمل الحديثة، أصبحت الشفافية ضرورة إستراتيجية، خاصة مع تزايد توقعات أصحاب المصلحة بمزيد من الانفتاح والمسؤولية. فالمنظمات التي تتسم بالشفافية قادرة على تحسين سمعتها وتعزيز الولاء من قبل موظفيها وعملائها، بالإضافة إلى تعزيز الكفاءة في العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات المبنية على بيانات واضحة، فالالتزام بالشفافية التنظيمية خطوة مهمة من أجل ضمان أن تعمل المنظمات بكفاءة وفعالية لخدمة المجتمع.

إن كفاءة الخدمات من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، لأنها تشير إلى قدرة المنظمات على تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب لتلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين، حيث تجمع بين جودة الخدمات المقدمة واستخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى، ومع تزايد توقعات العملاء واحتدام المنافسة أصبحت كفاءة الخدمات عاملاً حاسماً لنجاح المنظمات، سواء كانت في القطاع الحكومي أو الخاص لذلك فإن تحقيق كفاءة الخدمات لا يعتبر مجرد هدف إداري بل هو التزام إستراتيجي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات.

2. الإشكالية:

ما علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة؟

3. التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة وضوح الإجراءات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة؟
- ما علاقة المعلومات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة؟
- ما علاقة القيم الأخلاقية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة؟

4. فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

توجد علاقة إيجابية بين الشفافية التنظيمية وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين وضوح الإجراءات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.
- توجد علاقة إيجابية بين المعلومات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.
- توجد علاقة إيجابية بين القيم الأخلاقية وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- موضوع حديث استناد إلى أن الشفافية التنظيمية من بين المفاهيم الجديدة في التنظيم مما يجعله موضوع ملفت للدراسة؛
- محاولة التعرف على العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية وتحسين كفاءة الخدمات في المنظمة محل الدراسة؛

- التحسيس بأهمية الشفافية التنظيمية داخل البلديات وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات في ظل طغيان المصالح الشخصية على العلاقات والتعامل بين الموظفين.

6. أهداف البحث وأهميته:

من بين أهداف بحثنا ما يلي:

- الإجابة على التساؤلات الفرعية الموجودة في الإشكالية؛
- التعرف على العوامل التي تعزز في تطبيق الشفافية التنظيمية داخل المنظمة؛
- توضيح علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات.

تتمثل أهمية الدراسة في:

تسليط الضوء على الشفافية التنظيمية كأداة لتحسين أداء البلديات حيث يمكن أن تساهم في خلق إطار علمي يساعد الباحثين والمهتمين في فهم العلاقة بين الشفافية والتنظيم المؤسسي كما تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تعزز الوضوح و المسألة، مما يكرس أسس المؤسسات والمجتمع. إضافة إلى ذلك تدعم جهود الباحثين المتعلقة بتطوير الإدارة المحلية وتعزيز الحكومة الرشيدة.

7. حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في بلدية جامعة وسيدي عمران التابعان لبلديات جامعة ولاية المغير؛
- الحدود الزمنية: بدأت الدراسة حين تم الاتفاق مع المشرفة على عنوان الدراسة وتم ذلك في:

✓ حيث أن التراث النظري امتد من 2024/11/21 إلى 2025/2/28.

✓ والدراسات الميدانية من 2025/3/21 إلى 2025/4/14.

8. **منهج البحث:** "وهو أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها" (المشهداني، 2019، صفحة 119)، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي وفيما يلي توضيح إلى كيفية توظيفهما:

✓ **المنهج الوصفي:** وفي هذا السياق، يعتبر المنهج الوصفي الأكثر ملائمة لتحليل أبعاد البحث، حيث يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ثم تحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم، ويعرف هذا المنهج بأنه عملية جمع أوصاف دقيقة ومعلومات موثوقة عن الظاهرة كما هي في الواقع، وهو منهج رئيسي في الدراسة؛

✓ **المنهج الإحصائي:** هي طريقة لتكميم البيانات وحساب البيانات وحساب النسب المئوية، ثم ترجمة هذه الأرقام والنسب إلى عبارات وربطها بالإطار النظري. وهو منهج مدعم لدراسة، حيث تم توظيفه في الجانب الإحصائي للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، وقد الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26) والأساليب التي تم الاعتماد عليها موضحة في الجانب الميداني بالتفصيل.

9. صعوبات البحث:

تربط جل الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال إنجازها لهذه الدراسة في الجانب التطبيقي ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

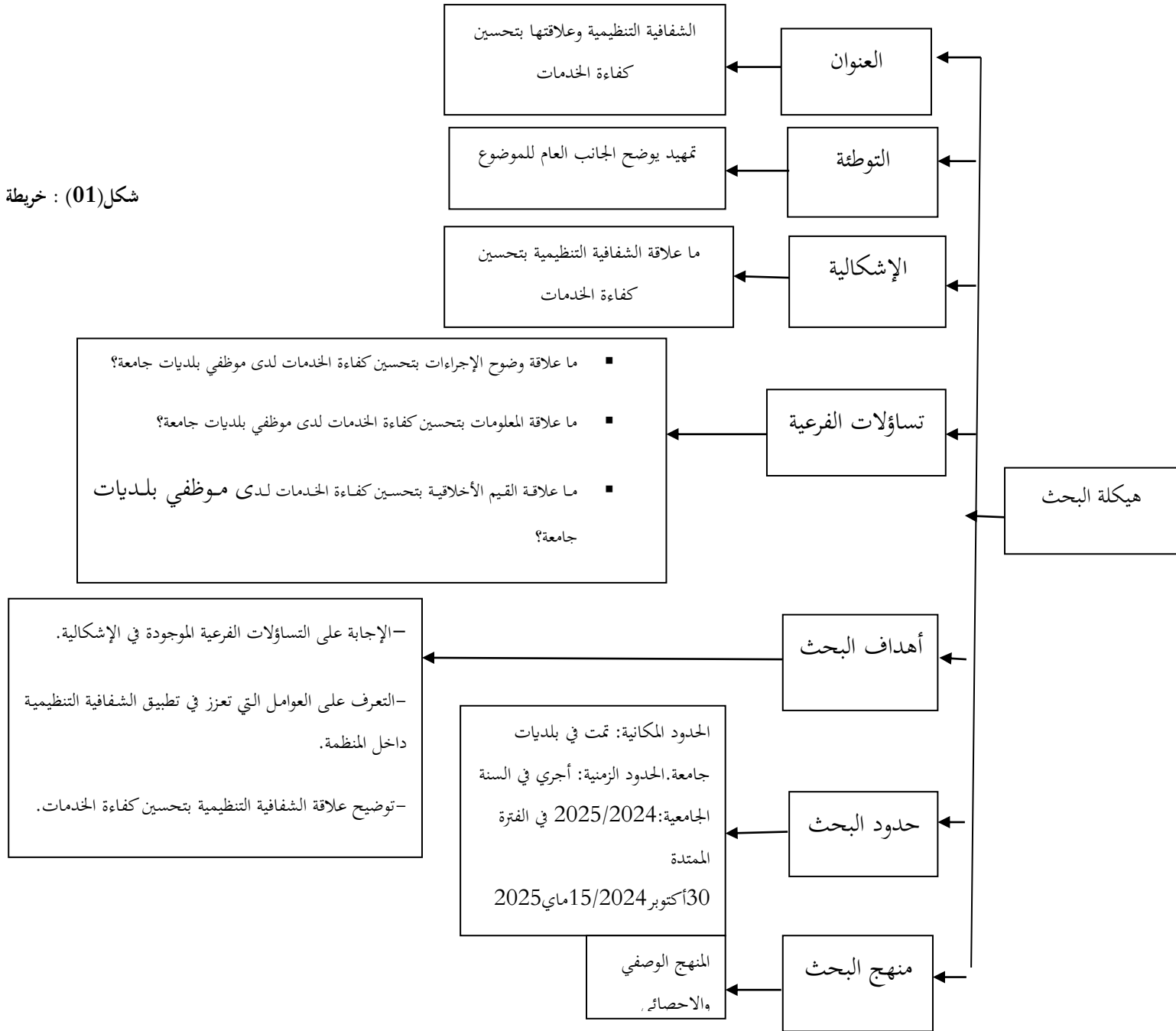
- ندرت في المراجع بسبب أنه موضوع حديث الدراسة؛
- صعوبة في توزيع الاستبيان بسبب تنقل الموظفين من مكان إلى آخر وعد بقائهم في أماكن العمل الخاصة بهم؛
- صعوبة في الإجابة على الاستبيان نظر لضغوطات العمل التي توجه الموظفين؛

■ عدم وجود رئيس بلدية جامعة من أجل إجراء المقابلة.

10. هيكلية البحث:

وتتمثل في المخطط التالي:

شكل(01) : خريطة ذهنية توضح هيكل الدراسة



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يوضح هذا الفصل الإطار المفاهيمي للشفافية التنظيمية وكفاءة الخدمات، واستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم في علاقته بكفاءة الخدمات، إضافة إلى تقديم المقاربة السوسيولوجيا كمدخل نظري لفهم آليات اشتغال الشفافية داخل النسق التنظيمي.

في هذا السياق، سيتم التركيز على توضيح طبيعة الأبعاد النظرية، التي تساهم في تشكيل الأساس المفاهيمي للبحث، بالإضافة إلى تناول الأبعاد التطبيقية التي تعني بكيفية تحويل هذه المفاهيم إلى واقع ملموس يمكن دراستها وقياسها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: الشفافية التنظيمية:

تعرف الشفافية التنظيمية: "هي أمر هاماً لتطوير المناخ الأخلاقي في المنظمة، تضمن القيادة الأخلاقية ترسخ ممارسات أخلاقية وشفافية الإجراءات والاتصالات وتتضمن العديد من العناصر مثل: وضوح المعلومات، الإجراءات واللوائح والسياسات التنظيمية... وغيرها". (الطبال، 2024، صفحة 279)

يركز هذا التعريف على: تطبيق الجانب الأخلاقي وترسيخه من خلال الممارسات الميدانية في المنظمة.

وتعريف أيضاً: "وهي مرتبطة بالوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل بتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفق للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما ينسجم مع روح العصر فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع أو وجود قنوات مفتوحة بين المصلحة من المواطنين المسؤولين في الدولة". (دواي، صفحة 89)

يبرز هذا التعريف أن الوضوح وبساطة الشفافية التنظيمية من خلال الفهم السهل للقوانين والتشريعات وموضوعاتها والإجراءات وفهم التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

كما يعرفه بعض العلماء: "هي عملية تقاسم المعلومات والتصرف بأسلوب شفاف وواضح ومعلن للآخرين وبما يتيح المعلومات والبيانات والمعرفة لهم ويضمن شيوع القيم والمبادئ والنزاهة والثقة بين أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة من مختلف الجهات لضمان وصولها لمتخذ القرار بالوقت المناسب دون خداع". (Ahmad Adnan Burra, 2023, p. 193)

يرى هذا التعريف أن الشفافية التنظيمية تتيح للفرد سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات والمعارف من خلال شيوع القيم والثقة ومبادئ النزاهة.

وأيضاً: "مجموعة من المبادئ التي لا تسمح بنشر الحقائق فقط إنما الاشتراك في الإجراءات والعمليات الهادفة إلى تحسين بيئة العمل وغرس الثقة والكياسة مع من يطلبها وتخصه في التوقيتات والإمكانيات المناسبة وتحديد مع من هم شركاء مباشرون في العملية التنفيذية". (ابراهيم، 2024، صفحة 353)

يوضح هذا التعريف: أن الشفافية التنظيمية تساهم في الاشتراك في الإجراءات والعمليات التي تساهم في تحسين بيئة العمل.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة المعلومات والبيانات والمعرف البسيطة والواضحة التي تساهم في فهم القوانين والتشريعات واللوائح، والاشتراك في العمليات والإجراءات التي تحسن بيئة العمل من خلال نشر القيم والأخلاق والثقة بين أفراد المنظمة في مختلف الجهات".

المطلب الثاني: كفاءة الخدمات

تعرف الكفاءة: "هي القدرة على مواجهة وضعيات محددة، بالتكيف معها عن طريق تعبئة وإدماج جملة من المعارف والمهارات والتصرفات من أجل تحقيق إنجاز محكم وفعال". (نحلة، 2016، صفحة 108)

يركز هذا التعريف على دمج بين المعارف والمهارات من أجل تحقيق التكيف والإنجاز الفعال.

وتعرف أيضاً: "هي القدرة على القيام بعمل معين بشكل دقيق في أقصر وقت ممكن، وأقل جهد مبذول، وأكبر قدر من الرضا النفسي للفرد". (نسيم، 2016، صفحة 14)

يبرز هذا التعريف: أهمية استعدادات الفرد والمعارف التي يملكها في تحقيق الكفاءة العالية.

تعريف الخدمة:

تعريف فيليب كوتر: "الخدمات أي نشاط أو منفعة يستطيع طرف ما تقديمها للآخر، وتكون غير ملموسة، أي غير مادية ولا ينتج عنها تملك أي شيء، لا يرتبط توفيرها بإنتاج مادي". (الدليمي، 2015، صفحة 3)

يوضح هذا التعرف أن الخدمة نشاط تبادلي غير ملموس ينتج عنها مقابل مادي أو معنوي.

التعرف الإجرائي لكفاءة الخدمات:" هي استعدادات الفرد على دمج المعارف والمهارات التي يملكها من أجل القيام بنشاط تبادلي مرتبط بالحواس ينتج عنه مقابل مادي ومعنوي".

المبحث الثاني: العلاقة بين الشفافية التنظيمية وكفاءة الخدمات

إن الشفافية التنظيمية عنصر أساسي لتحسين كفاءة الخدمات، وذلك من خلال تحسين اتخاذ القرار، تقليل الفساد داخل المؤسسة، زيادة كفاءة العمليات والإجراءات، كما أن الشفافية التنظيمية تساهم في تحسين بيئة العمل حيث تساهم في شعور العاملين بالأمان والعدالة مما يحفزهم على العمل بكفاءة، أي أنه عندما تلتزم المؤسسة بالشفافية فإنها تضمن تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية مع تلبية احتياجات العملاء أو المجتمع بشكل أفضل، كما تساهم الشفافية التنظيمية في تعزيز كفاءة الخدمات وتحسينها من خلال:

✓ زيادة وضوح الأهداف والمهام عندما تكون المعلومات شفافية مساعدة على تحسين الأداء؛

✓ الشفافية تجعل من السهل التعرف على حل المشكلات وإيجاد الحلول الفعالة لها؛

✓ تبادل المعلومات بوضوح يساهم في توليد أفكار جديدة للتحسين للخدمات.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى:

تأثير الشفافية التنظيمية (OT) في الحد من الفساد الإداري والمالي-دراسة استطلاعية تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في المنظمات العراقية-منظمات العراقية العامة في حدود أمانة بغداد.

- عرض الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس مدى تأثير متغيرات الشفافية التنظيمية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتوجيه انتباه القيادات الإدارية العليا إلى في المنظمات المبحوثة إلى أهمية العلاقة والتأثير والفروقات بين الشفافية التنظيمية والفساد الإداري والمالي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمعلومات التي يمتلكها الباحثان عن المنظمات التي شملت البحث من أجل جمع البيانات، حيث تكونت العينة من 10 منظمات عراقية في محافظة بغداد، فتكون مجتمع البحث من المديرين العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في المنظمات وعليه اختيرت عينة عشوائية منهم تتكون من 50 فردا من أصل 320 مديرا حيث شكلت نسبة 16%.

- ومن أهم نتائج الدراسة: وصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ ترتبط متغيرات الشفافية التنظيمية بعلاقة ارتباط متبادلة ذات دلالة معنوية بمتغيرات الفساد الإداري والمالي، وتتميز هذه العلاقة بكونها حقيقة ناتجة عن إدراك عينة البحث بضرورة الاعتماد عليها في الحد من الفساد الإداري والمالي؛
- ✓ يوجد تأثير لمتغيرات الشفافية التنظيمية في متغيرات الفساد الإداري والمالي، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تقدر أهمية متغيرات الشفافية التنظيمية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وخلق سلوك تنظيمي في المنظمات، يدرك مخاطر تلك الظواهر؛
- ✓ عدم وجود فروق معنوية بين المنظمات الإنتاجية والمنظمات الخدمية فيما يتعلق بالمتغيرات المتمثلة في: "سيادة القوانين، واحترام حقوق العاملين، والفساد المالي" وذلك لخضوع تلك المنظمات للتطبيقات والإجراءات نفسها فيما يخص تلك المتغيرات؛
- ✓ وجود فروق معنوية لصالح المنظمات الإنتاجية مقارنة بالمنظمات الخدمية فيما يتعلق بالمتغيرات المتمثلة في: "الفصل بين السلطات، والحصول على المعلومات، وممارسة الشفافية وتكريسها، وتوافر شروط المساءلة والفساد الإداري"، وذلك نتيجة طبيعة اختلاف الأهداف والمهام والمسؤوليات والأنشطة التي تخص بها تلك المنظمات. (دواي، صفحة 93)

التعليق:

قامت هذه الدراسة في المنظمات العراقية العامة في بغداد كما أن دراستنا قامت في البلديات وهي تعتبر من المنظمات العامة، كما أنها اهتمت بالمنظمات الإنتاجية والخدمية أما دراستنا ركزت على الخدمات الإدارية.

2. الدراسة الثانية:

أثر مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز-دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمى مؤسسة اتصالات الجزائر- مؤسسة اتصالات الجزائر، دكتوراه، 2023

- عرض الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتعرف على واقع الأداء ومستوياته في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما تهدف إلى التعرف بمساهمة تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية وتأثيرها على الأداء، ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية، حيث تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة "وصفي تحليلي" من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تتكون العينة من 32 فردا من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

- ومن أهم نتائج الدراسة: حيث توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى:

أن العلاقة بين الشفافية التنظيمية والأداء المتميز كانت موجبة، حيث كان البعدين "إجراءات العمل، العمل" أكثر ارتباط مع الأداء المتميز، أما بالنسبة لبعدي "المشاركة والمساءلة" كانت العلاقة موجبة وطرديّة ولكنها متوسطة إلى حد ما، وهذا ما يفسر أنه رغم وجود اهتمام بإجراءات العمل والمعلومات من طرف المؤسسة إلا أنه غير كافي لتقديم الأداء المتميز وتحسينه، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq 0,05$ بين الشفافية التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات

الجزائر-الوكالة التجارية بحاسي ببح. (الحو، 2023، صفحة 400)

التعليق:

إن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق الشفافية التنظيمية في مؤسسات اتصالات الجزائر، وهذا يمثل ما تهدف إليه دراستنا غير أنه في دراستنا ركزت على بلديات جامعة-الجزائر-، ولكن رغم تشابه الأهداف فالاختلاف يكمن في أبعاد الدراسة فدراستنا قامت على أبعاد (الوضوح الإجراءات، توفير المعلومات، القيم الأخلاقية) أما هذه الدراسة قامت على أبعاد أخرى (إجراءات العمل، المشاركة والمساءلة) فكل دراسة قامت على ما ينسبها في الواقع.

✓ الدراسة الثالثة:

الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة الإدارية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية-، الهيئة (المقر العام)، 2023

- عرض الدراسة:

تهدف الدراسة إلى: تحديد مستوى الرقابة الإدارية بأبعادها والشفافية التنظيمية بأبعادها في هيئة النزاهة، تزويد المعنيين والمهتمين في المنظمة بمعلومات علمية ونظرية توضح طبيعية متغيرات البحث، اختبار علاقة الارتباط والتأثير المحتملة بين أبعاد الشفافية التنظيمية منفردة ومجمعة مع الرقابة الإدارية وأبعادها في هيئة النزاهة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان والملاحظة من أجل جمع البيانات، حيث حدد مجتمع البحث بقيادة الهيئة (المدير العام، معاوني المدير العام، مديري الأقسام، ومديري الشعب)، حيث وجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بموجب المتغيرات وأبعادها كونهم أكثر إدراك لمعناها ومفهومها الإداري.

- ومن أهم نتائج الدراسة: حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تبين اهتمام الهيئة بشفافيتها التنظيمية، لذلك دأبت على تعزيزها بالوضوح في الإجراءات التي تمارسها بشكل يومي، لاسيما وأنها تتعامل بوضوح ومكاشفة حول جميع قراراتها وحواراتها مع أفرادها والآخرين؛

✓ أظهرت هيئة النزاهة توجهها نحو فاعلية الرقابة الإدارية وبما يعزز من رقابتها الإدارية، إذ امتلكت نظام رقابي يساهم في بناء مناخ شفاف لعمل أفرادها ويؤدي إلى تحقيق غايتها فضلا عن امتلاكها المهارات الإدارية اللازمة للنهوض بواقع الرقابة الإدارية فيها؛

✓ تبين استثمار هيئة النزاهة شفافيتها التنظيمية في تحسين رقابتها الإدارية بشكل جيد، لاسيما وأنها اعتمدت الوضوح في الإجراءات والإفصاح عن المعلومات والاتصال بشكل مجتمع في تحسيناتها، فيما وضعت توجهها لتحسين فاعلية رقابتها الإدارية بتوظيف الوضوح في الإجراءات، بينما حقق أهداف الرقابة الإدارية من خلال تبني الوضوح في الإجراءات والإفصاح عن المعلومات، وأخيرا اعتمدت الهيئة على الوضوح في الإجراءات والاتصال لتحسين مستوى أنشطتها الرقابية. (Ahmad Adnan Burra، 2023، صفحة 208)

التعليق:

إن أوجه التشابه مع هذه الدراسة يكمن في المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات حيث أن كالتنا الدراسيتين استخداما المنهج الوصفي والاستبيان والملاحظة في جمع البيانات كما أنها تحتوي على نفس البعد الذي هو وضوح الإجراءات، وتوفير المعلومات، رغم أنها استعملته حسب واقع الدراسة، أما أوجه الاختلاف فتكمن في أن دراستنا اهتمت بتطبيق الشفافية التنظيمية في البلدية أما هذه الدراسة اهتمت بتطبيق الرقابة الإدارية والشفافية التنظيمية في هيئة النزاهة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة:

■ الاستفادة من الدراسات السابقة

✓ بناء نموذج الدراسة في اختيار أبعاد ومؤشرات المتعلقة بالمتغير وذلك بالاعتماد على دراسة الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة الإدارية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية-، الهيئة (المقر العام)، 2023؛

✓ خلفية علمية في بناء الإطار النظري وتحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة؛

✓ الاستفادة من جل الدراسات في طريقة توظيف المنهج الوصفي بالإضافة إل بناء أداة الاستمارة من طريقة بناء مؤشراتها أو بنودها؛

✓ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

■ القيمة المضافة:

✓ غياب في جل الدراسات شبكة الملاحظة، وهي أساس دراسة الظاهرة الاجتماعية، وفي هذه الدراسة تم بنائها والاستفادة منها في تحليل وتفسير النتائج؛

✓ الاعتماد على المنهج الوصفي فقط في جل الدراسات، وفي هذه الدراسة توضح كيف تم الاعتماد وتوظيف المنهج الإحصائي في عرض وتبويب البيانات.

التنوع في أدوات جمع البيانات؛ الاستبيان كأداة أساسية في البحث والاعتماد على المقابلة والملاحظة كأداتين مدعمتين لتحقيق الفهم العميق لأبعاد الشفافية التنظيمية وكفاءة الخدمات.

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية:

أولاً: المقاربة البنوية الوظيفية:

من أهم مفكرها "تالكورت بارسونز" الذي ميز بين أربعة خصائص وظيفية أساسية يجب على كل نسق اجتماعي أن تتوفر عليها لضمان كينونته واستمراريته، حيث عرفت هذه الخصائص بنموذج AGIL وهي:

1- التكيف Adaptation؛

2- تحقيق الأهداف Goal Attainment؛

3- الاندماج Integration؛

4- التضمن النقائي Latency.

ويعتبر كل من التكيف وتحقيق الأهداف بمثابة خاصيتين ذات طابع آلي، إذ تتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما خاصيتا الاندماج والكمون (التضمن الثقافي) فتحيلان على الظروف الداخلية للنسق (صابر، 2024، صفحة 227)، وعليه فمن خلال وظيفة الاندماج Integration يمكننا أن نستنتج أن الشفافية تلعب دورا حيويا في تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات التنظيم مما يساهم في تحقق الأهداف بكفاءة.

أن النظرية البيئية حسب روادها هي "نتاج الأجزاء البيئية التي تظهر في الوسط، ولها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي". (فلواز، 2016، صفحة 185)

كما تركز هذه المقاربة على فهم كيفية عمل الإجراءات المختلفة للنظام لتحقيق الاستقرار والانسجام من خلال اعتبار:

- الشفافية كجزء من النظام التنظيمي لتحقيق التكامل والاستقرار، وذلك باعتبار أن الشفافية التنظيمية تمثل أحد الهياكل البيئية للمنظمة، ووظيفتها تكمن في الحفاظ على التوازن الداخلي وتقوية العلاقات بين الأفراد وضمان تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الفعالية؛
- المؤسسات كأنظمة مترابطة تساهم في تحقيق الأهداف الجماعية.

حيث يتم تطبيقها من خلال:

- ✓ ضمان توفير المعلومات الدقيقة للموظفين والعملاء؛
- ✓ بناء أنظمة للتغذية الراجعة لتحسين الأداء؛
- ✓ تقليل من الأخطاء الإدارية والخدمية، مما يرفع من رضا العملاء.

ثانيا: المقاربة المعيارية:

المفكر يورغن هابرماس تناول أهمية الحوار العقلاني وذلك من خلال: "أن الأخلاقيات المناقشة لا تقدم المعايير المفروض إتباعها لإيجاد حلول، بل هي نظرية إجرائية، تقدم الإجراءات اللازم إتباعها من

لدى الأطراف المعنية في إطار حوار عقلائي يحتكم فيه إلى سلطة أفضل حجة...، كم يرى أن للتواصل معايير أخلاقية تنظم تبادل الأفكار وادعاءات الصلاحية من خلال المناقشة، وفي هذا المقام يؤكد هابرماس على " ضرورة إدخال الأخلاق في التواصل بين الناس، ذلك أن النشاط التواصلي من زاوية التداوليات الصورية، يساعد على إدراك الظواهر الأخلاقية داخل العالم المعيش " (شحاتة، 2024، الصفحات 130-128)، ويتضح من خلال هذا التأكيد على أن للأخلاق دور ضروري في القيام بالحوار والمناقشة التي هي من أساسيات التواصل". وعليه اعتبار أن الشفافية تساهم في تعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرارات مستنيرة من خلال النقاش العام.

حيث أن هذه النظرية تهتم بتحديد المعايير والمبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها النظام المثالي، حيث تركز على القيم، الأخلاقيات والمبادئ التي يجب أن تطبق لتحقيق العدالة والشفافية.

- الشفافية كقيمة أخلاقية ومعيارية تساهم في تحقيق العدالة والمساءلة داخل التنظيم.

حيث يمكن تطبيقها من خلال:

✓ تحديد المعايير التنظيمية للمؤسسة؛

✓ تقييم الامتثال للمعايير " قياس مدى التزام العاملين والإدارة في تطبيق سياسات الشفافية"؛

✓ تعزيز السلوكيات المعيارية كربط المكافآت والحوافز بالسلوكيات التي تدعم الشفافية.

أن هذه النظريتين تم الاعتماد عليهما في الإطار النظري في تحليل بعد "الشفافية التنظيمية" و"كفاءة الخدمات" على تصورات "تالكورت بارسونز" و"يورغن هابرماس" «على الترتيب، فهما بمثابة إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض ويجعلها في نسق علمي مترابط، والاعتماد عليهما في الإطار الميداني في تحليل وتفسير الفرضيات والنتائج العامة لدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

يبرز هذا الفصل مجموعة من الفوائد والاستنتاجات الأساسية، حيث أسهم في تقديم إطار نظري متكامل يتيح فهمها معمقا للظواهر المدروسة، كما ساعد عرض الدراسات في أثر البحث بأفكار الجديدة تدعم محتواه العلمي وتسهم في تحسين جودته، أما الأدبيات التطبيقية فقد وفرت تصورا علميا لكيفية تجسيد المفاهيم النظرية والتطبيق بشكل أكثر وضوحا.

الفصل الثاني

الأدبيات الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة المتعلقة بموضوع " الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات". ويهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع العملي من خلال رصد وتفسير العلاقة بين الشفافية داخل المنظمات ومدى انعكاسها على كفاءة وجودة الخدمات المقدمة. إلى جانب الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع المعطيات الميدانية، تليها مناقشة تحليلية لهذه النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري السابق.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وخصائصه بغية التعرف على الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات في بلديات جامعة -المغير- من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

■ **مجتمع الدراسة:** يعرف بأنه "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد

منها الحصول على البيانات" (الغزوي، 2008، صفحة 161)

تم اختيار بلدية جامعة وسيدي عمران لولاية المغير، حيث يعد هذا الصرح له جانب إداري تنظيمي يخضع لجملة من الضوابط فيها ما هو قانوني وفيها ما هو تنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ببلدية جامعة وسيدي عمران لولاية المغير، حيث يتميز المجتمع بأكبر حجمه الذي يتكون من (04) مديريات إدارية و (07) مصالح في بلدية جامعة أما بلدية سيدي عمران تتكون من (03) مصالح ومكتب الأمين العام وبسبب كبر مجتمع الدراسة تم اختيار مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة الحالة المدنية لكلا البلديتين لإجراء الدراسة حيث تتكون مصلحة التنظيم والشؤون العامة من (67) موظف ومصلحة الحالة المدنية (38) موظف في بلدية جامعة أما في بلدية سيدي عمران فتتكون المصلحة من (21) موظف مع الحالة المدنية.

الجدول (01): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البلدية	تعداد الموظفين
01	بلدية جامعة	105
02	بلدية سيدي عمران	21
	المجموع	126

المصدر: من إعداد الباحثين

- عينة الدراسة: تعرف بأنها "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً" (العزاوي، 2008، صفحة 161)

وقد تم اختيار عينة قدرها (75) فرد من المجموع الكلي والمقدر عددهم بـ (126) موظف وموظفة وهذا بنسبة مقدرة بـ (60%) وذلك وفقاً للعملية الحسابية التالية:

وقد تم اختيار عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين الإداريين عددها (75) وتم توزيع (75) استبانة على هؤلاء الموظفين، وكانت نتائج توزيع الاستبانة كالتالي:

العينة المختارة = مجموع أفراد المجتمع الكلي × النسبة المختارة / 100 وبتطبيق هذه العملية على عينة الدراسة نجد العينة المختارة = $(126) \times (60\%) / 100 = 75$ وحدة، حيث تم توزيع (75) استبانة على الموظفين محل الدراسة وتم استرجاع (61) وتم إلغاء (14) استمارة لإخلالها بشروط الإجابة الصحيحة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) استمارة

الجدول (02): عينة الموظفين الإداريين ببلدية جامعة وسيدي عمران

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة
75	75	61

المصدر: من إعداد الباحثة

2. تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

■ تحديد متغيرات الدراسة

الجدول رقم (03): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتغيرات
المتغير المستقل	وضوح الإجراءات، توفير المعلومات، القيم الأخلاقية	شفافية التنظيمية
المتغير التابع	/	الكفاءة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحثين

يعرف الباحث متغيرات الدراسة كالتالي: المتغير الأول الشفافية التنظيمية: "هي مجموعة المعلومات والبيانات والمعرف البسيطة والواضحة التي تساهم في فهم القوانين والتشريعات واللوائح، والاشتراك في العمليات والإجراءات التي تحسن بيئة العمل من خلال نشر القيم والأخلاق والثقة بين

أفراد المنظمة في مختلف الجهات". والمتغير الثاني كفاءة الخدمات ب: "هي استعدادات الفرد على دمج المعارف والمهارات التي يملكها من أجل القيام بنشاط تبادلي.

■ طرق قياسها:

تم الاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي، ولتحويل الإجابات إلى بيانات كمية تم الاستعانة بها لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره واسع المجال، ويمكن توضيح درجات المقياس وفق الجدول الموالي:

الجدول (04): مقياس الاستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تراكمات معرفية سابقة

يوضح الشكل الموالي المؤشرات الإحصائية لمحاور الاستمارة، حيث عدد البدائل يساوي 5-4=1 وبالتالي يصبح طول الفئة هو $0.80 = 4/5$ ومنه تصبح الفئات المقابلة لاتجاه إجاباتها كالتالي:

الجدول (05): مقياس مدلول المتوسط الحسابي

المدلول	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة؛	[1.79-1.00]
غير موافق؛	[2.59-1.80]
محايد	[3.39-2.60]
موافق	[4.19-3.40]
موافق بشدة	[5.00-4.20]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تراكمات معرفية سابقة

المطلب الثاني: الأدوات

1. أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات البحث وفق لطبيعة الموضوع وأهدافه ومنهجه، لذا على الباحث اختيار الأداة المناسبة لحصوله على نتائج نهائية تعكس دقة الموضوع وصدق وأمانة المعطيات، وبما أن محور الدراسة الحالية هو "الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات ببلديات جامعة"، فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات التي يتم الحصول على المعلومات اللازمة ومنها ما يلي:

- **الملاحظة: (أنظر الملحق رقم (02))** هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن. وتتطلب الملاحظة مهارات إصغاء وانتباه جيد للتفاصيل المراد ملاحظتها (الضامن، 2006، صفحة 94) وفي ظل هذه التوضيحات عمدت الدراسة على إعداد دليل ملاحظة كآلية منهجية للكشف علما يستحق الملاحظة تماشيا مع الإشكالية الدراسة
- **الاستمارة (مقياس ليكرات): (أنظر الملحق رقم (03)):** تم تصميم الاستمارة قصد الوصول إلى المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تقسيم الاستمارة على ثلاث أجزاء:
 - ✓ **الجزء الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية للمستهدفين بالاستجواب؛
 - ✓ **الجزء الثاني:** يحتوي على الفقرات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل؛
 - ✓ **الجزء الثالث:** يحتوي على فقرات المتعلقة بالمتغير التابع.
- **المقابلة غير المقننة: (أنظر الملحق رقم (01)):** المقابلة هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص. (الضامن، 2006، الصفحات 96,97). تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. لقد أجريت المقابلة مع
 - ✓ مقابلة رقم (1)، مع مدير بلدية سيدي عمران، يوم 2025/04/13، مع الساعة 10:14 إلى 10:50؛
 - ✓ مقابلة رقم (2)، مع الأمين العام لبلدية جامعة، يوم 2025/04/14، مع الساعة 9:10 إلى 9:50.

ثانيا: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج بما يتماشى وطبيعة أهداف هذه الدراسة وفرضياتها فقد تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية، والتحليلية، وهذا بالاستعانة بالحرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة البيانات وترجمتها إلى أشكال بيانيا تتمثل هذه الأساليب في:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): يستخدم لاختبار ثبات وصدق الاستبيان، وذلك من خلال قياس ثبات وصدق العبارات، وعدم تناقضها، وقدرتها على إعطاء إجابات متوافقة؛
- الوسط الحسابي: حيث يمثل المقياس الأوسع استخداما من بين أهم مقاييس النزعة المركزية، وقد تم استخدامه لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: وهو من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن الاستبيان حول وسطها الحسابي؛
- تحليل الانحدار البسيط: وذلك للتوصل ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين؛
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وهو طريقة إحصائية نختبر من خلالها مدى اختلاف أوساط مجموعتين أو أكثر مرة واحدة؛ (برني، 2019، صفحة 17)

ثالثا: نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ولهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية من أجل هدفين هما:

- التعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق، ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص التي يمكن مواجهتها أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد؛

- حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بغية التأكد من صلاحية أداة البحث المتمثلة في استمارة الاستبيان؛

1. ثبات وصدق أداة الدراسة:

- **صدق المحكمين:** انظر الملاحق رقم (05)
 - **اختبار الثبات:** تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها 30 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة من البلديتين.
- بالرجوع لثبات الأداة فقد تم اعتماد معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للتعرف على مدى اتساق عبارات الاستبيان بالتناسق، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول (06): نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات	الاستبيان
0.962	جميع الأقسام

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

التحليل: من الجدول رقم 06 يتضح أن معامل الثبات لمحاو الاستبانة بلغ (0.962)، وهي قيمة مقبولة، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

بعد أن التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة واتضح أنها جاهزة للتطبيق، تم توزيع استمارات، وبعد تفرغها ومعالجتها، سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS26) وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

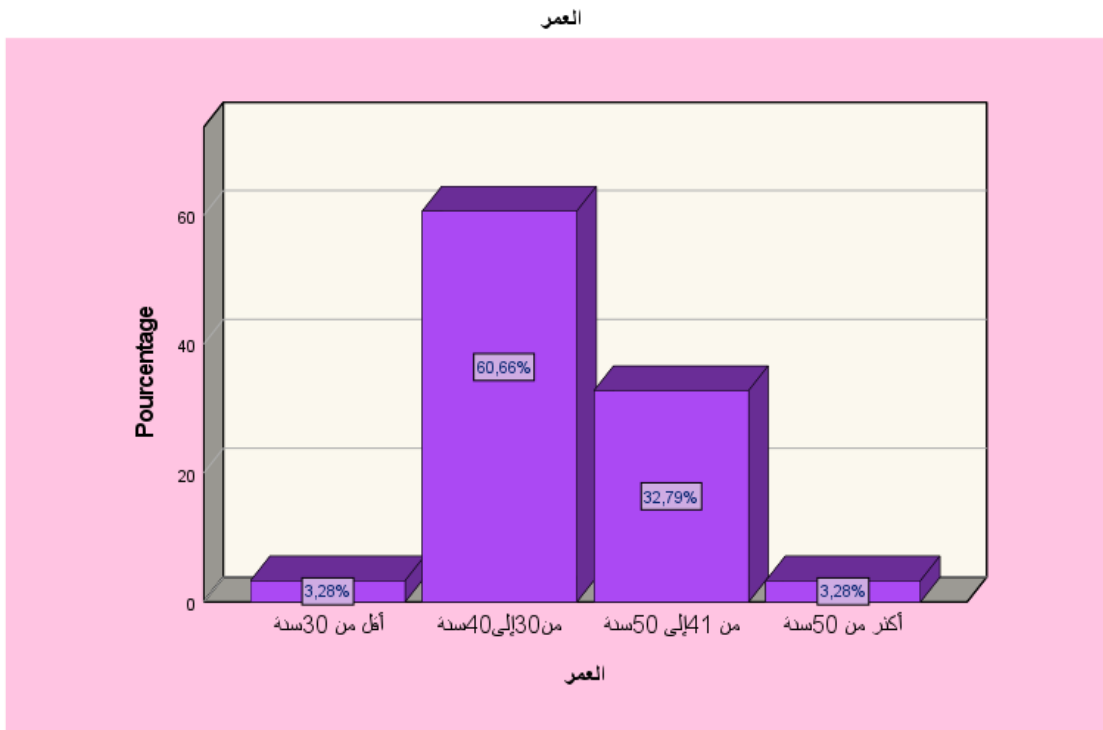
1. خصائص الفئة المستهدفة: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة:

الجدول (07): التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

خصائص العينة	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	02	%3.3
	30-40 سنة	37	%60.7
	41-50 سنة	20	%32.8
	أكثر من 50 سنة	02	%3.3
المجموع		61	%100
الجنس	ذكر	07	%11.5
	أنثى	54	%88.5
المجموع		61	%100
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	14	%23.0
	من 05 إلى 10 سنوات	24	%39.3
	من 11 إلى 15 سنة	15	%24.6
	أكثر من 15 سنة	08	%13.1
المجموع		61	%100

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

شكل رقم(01): رسم بياني يمثل أعمدة صاعدة للعمر



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

شكل رقم(02): رسم بياني يمثل دائرة نسبية للجنس



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

شكل رقم (03): رسم بياني يمثل أعمدة بيانية للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن (37) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (60.7%) أعمارهم تتراوح ما بين [30 و 40 سنة] من عدد الإجمالي لأفراد الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية من [41 إلى 50 سنة] بنسبة (32.8%)، وفي الأخير الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] و [أكثر من 50 سنة] بنسبة ضئيلة جدا (3.3 %)

ومن خلال المعطيات يمكن القول أن متغير السن في مؤسسة محل الدراسة يتميز بالتنوع، حيث تعتمد المؤسسة على فئة متوسطة السن التي تتميز بكل من عنصر القدرة والخبرة التي يحتاجها ويتطلبها عمل المؤسسة، حيث أن عينة الدراسة هم أصحاب المهام الإدارية ومن المتعارف عليه أن نوعية العمل تفرض ذلك كنوع من المرونة. وهذا ما دعمته شبكة الملاحظة (انظر الملاحق رقم(02)): كما لاحظنا أن أعمار العمال تتراوح ما بين [30 و40 سنة] وهي الفئة الأكثر وجود واعتماد في العمل. نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الإناث (88.5 %) فاقت بكثير فئة الذكور والتي نسبتها(11.5%) وذلك راجع أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نسبة الإناث نظرا لطبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به يتناسب أكثر ويتلاءم مع فئة الإناث التي نجدها غالبيتها في جانب الإداري. وهذا ما دعمته شبكة الملاحظة (انظر الملاحق رقم(02)): لاحظنا أن الموظفات الإناث أكثر من الموظفين الذكور.

والملاحظ من خلال الخبرة المهنية أن النسبة الأكبر كانت لفئة [من 05 سنوات إلى 10 سنوات] بنسبة(39.3%) ثم تليها فئة [من 11 سنة إلى 15 سنة] بنسبة (24.6%) في حين [أقل من 05 سنوات] بنسبة (23%) تليها [أكثر من 15 سنة] بنسبة(13.1%)، وهذا راجع أن الفئة الأولى هي مرحلة الترقية و الخبرة الأساسية و منه تظهر لنا المؤسسة محل الدراسة تعتمد على شفافية الإجراءات وهذا واضح كون المدة القانونية للخبرة هي (05)سنوات وهذا يدل أن المؤسسة تسعى لتوظيف و اقتناء المهارات القادرة على تولى المناصب المناسبة لها ونظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب ذلك من مسيرين و إداريين، وكون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة إدارية فهي تحتاج موظفين ذوي مهارات ليكونوا متمكنين من أعمال المقدمة لهم خاصة في الجانب الإداري وهذا من خلال وضوح قرارات التوظيف حيث لاحظنا أن الفئة العمرية متواجدة بالمؤسسة ما بين [30-40 سنة] حيث يكون العمر توظيف من(19) فما فوق يعني على (20 سنة-21.....)وهو السن المسموح للفرد بالتوظيف كإجراء إداري.

2. تفسير وتحليل اتجاهات الاستبيان

1- تفسير وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الشفافية التنظيمية (وضوح الإجراءات، توفير المعلومات، القيم الأخلاقية) وبعد الكفاءة للخدمات

الجدول (08): المؤشرات الإحصائية لأقسام الاستمارة

رقم	الفقرات	موافق	موافق	محايد	غير	غير	المتوسط	الانحراف	درجة
-----	---------	-------	-------	-------	-----	-----	---------	----------	------

الموافقة والترتيب	المعياري	الحسابي	موافق بشدة	موافق			بشدة	أولاً: وضوح الإجراءات		العبرة
2	0.933	4.11	01	05	02	31	22	التكرار	توفير اللوائح والإجراءات التنظيمية لضمان تنفيذ العمليات الإدارية.	01
			%1.6	%8,2	%3,3	%50.8	%36.1	النسبة		
1	0.904	4.18	01	04	02	30	24	التكرار	تبسيط الإجراءات بغية تسهيل فهمها.	02
			%1,6	%6,6	%3,3	%49,2	%39,3	النسبة		
4	0.983	4.03	00	08	04	27	22	التكرار	ضمان استقرار الإجراءات لتحقيق بيئة عمل منظمة وموثقة.	03
			%00.00	%13,1	%6,6	%44,3	%36,1	النسبة		
3	1.071	4.05	01	08	03	24	25	التكرار	توفير نظام شفاف يتيح تتبع مسار المعاملات والخدمات بسهولة ودقة.	04
			%1,6	%13,1	%4,9	%39,3	%41,0	النسبة		
موافق	0.826	4.09	المؤشرات الإحصائية الفرعية الأولى كوحدة واحدة							
ثانياً: توفير المعلومات										
1	0.956	4.05	01	05	05	29	21	التكرار	ضمان تقديم معلومات واضحة حول الخدمات المطلوبة.	05
			%1,6	%8,2	%8,2	%47,5	%34,4	النسبة		
2	1.293	3.84	06	05	05	22	23	التكرار	ضمان وصول المعلومات إلى الجميع بشكل عادل وشفاف دون تمييز.	06
			%9,8	%8,2	%8,2	%36,1	%37.7	النسبة		
4	1.305	3.79	06	06	05	22	22	التكرار	تعزيز نشر المعلومات عبر قنوات تواصل فعالة لضمان وصولها بسهولة.	07
			%9,8	%9,8	%8,2	%36,1	%36,1	النسبة		
3	1.157	3.84	04	06	04	29	18	التكرار	تعزيز تواصل الإدارة مع الموظفين من خلال استجابة شفافة وواضحة لاستفساراتهم.	08
			%6,6	%9,8	%6,6	%47,5	%29,5	النسبة		
موافق	1.044	3.87	المؤشرات الإحصائية الفرعية الثانية كوحدة واحدة							

ثالثا: القيم الأخلاقية											
4	1.031	3.39	01	07	07	26	20	التكرار	ضمان مطابقة الخدمة للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الخدمة.	09	
			%1,6	%11,5	%11,5	%42,6	%32,8	النسبة			
1	1.419	3.77	08	06	03	19	25	التكرار	تقديم الخدمات بعدالة ومساواة لضمان رضا جميع المستفيدين.	10	
			%13,1	%9,8	%4,9	%31,1	%41,0	النسبة			
2	1.290	3.74	04	10	06	19	22	التكرار	فتح مجال أمام طالبي الخدمات لإيصال انشغالهم بكل حياد.	11	
			%6,6	%16,4	%9,8	%31,1	%36,1	النسبة			
3	1,233	3.49	07	06	09	28	11	التكرار	تكريس مبدأ المساواة لضمان تقديم العناية المهنية اللازمة.	12	
			%11,5	%9,8	%14,8	%45,9	%18,0	النسبة			
موافق	1.078	3.73	المؤشرات الإحصائية الفرعية الثالثة كوحدة واحدة								
موافق	0,906	3.90	المؤشرات الإحصائية للقسم الثاني للاستبيان كوحدة واحدة								
رابعا: كفاءة الخدمات											
2	1.091	3.90	04	04	03	33	17	التكرار	مراعاة المدة الزمنية لتقديم الخدمات لتحقيق طالبي الخدمة.	01	
			%6,6	%6,6	%4,9	%54,1	%27,9	النسبة			
3	1.162	3.87	02	10	03	25	21	التكرار	الدقة في تقديم الخدمات وعدم حدوث أخطاء.	02	
			%3,3	%16,4	%4,9	%41,0	%34,4	النسبة			
4	1.014	3.85	01	08	06	30	16	التكرار	قدرة العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.	03	
			%1,6	%13,1	%9,8	%49,2	%26,2	النسبة			
5	1,093	3.80	02	09	04	30	16	التكرار	شعور بالثقة من طرف المستفيدين نتيجة لخدمات المقدمة من طرف العاملين.	04	
			%3,3	%14,8	%6,6	%49,2	%26,2	النسبة			
1	1.211	4.03	04	06	01	23	27	التكرار	الدقة والوضوح في تقديم المعلومات.	05	
			%6,6	%9,8	%1,6	%37,7	%44,3	النسبة			
7	1.338	3.67	07	06	07	21	20	التكرار	توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين	06	

			النسبة	32,8%	34,4%	11,5%	9,8%	11,5%	خدمة المستفيدين .
8	1.354	3.64	التكرار	23	13	10	10	05	حرص المؤسسة على الاستجابة الفعالة لشكوى المستفيدين واستفساراتهم.
			النسبة	37,7%	21,3%	16,4%	16,4%	8,2%	
10	1.432	3.56	التكرار	20	19	06	07	09	تتمت المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات والدقة في اختباراتهم.
			النسبة	32,8%	31,1%	9,8%	11,5%	14,8%	
6	1.404	3.72	التكرار	23	20	04	06	08	التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمات الرقمنة.
			النسبة	37,7%	32,8%	6,6%	9,8%	13,1%	
9	1.304	3.64	التكرار	19	20	09	07	06	مشاركة المسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد والمواطنين.
			النسبة	31,1%	32,8%	14,8%	11,5%	9,8%	
موافق	0.965	3.76	المؤشرات الإحصائية الفرعية الرابعة كوحدة واحدة						
موافق	0.965	3.76	المؤشرات الإحصائية للقسم الثالث للاستبيان كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v20

التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن جل عبارات وضوح الإجراءات كانت مرتفعة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.03 و 4.18) أما من خلال الأهمية النسبية فقد حلت العبارة الثانية المتعلقة بتبسيط الإجراءات بغية تسهيل فهمها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.18) و انحراف معياري (0.904) وهو ما يدل على حرص المؤسسة تجاه تسهيل الإجراءات لكي تكون أكثر وضوحا للموظفين حيث نلاحظ ذلك من خلال أن نسبة (50.8%) من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم تعمل على توفير اللوائح و الإجراءات التنظيمية لضمان تنفيذ العمليات الإدارية إذ احتلت العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.933) و هو ما يعكس دور المؤسسة في ترسيخ كل السبل و الطرق التي تضمن تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرفها و تحقيق ذلك بتوفير نظام شفاف يتيح تتبع مسار المعاملات و الخدمات بسهولة و دقة و هو ما أكده أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) و انحراف معياري (1.07) حيث تتيح المؤسسة التواصل المباشر ما بين المكاتب و مصالح الإدارية وكذا وضع نظام معلوماتي يسمح بتتبع الإجراءات والتعليمات وأكدت نسبة (44.3%) من إجابات المبحوثين أن المؤسسة تعمل على ضمان استقرار الإجراءات لتحقيق بيئة

عمل منظمة و موثقة و هذا من خلال استخدام رقمنة الخدمات و تبسيط الإجراءات الإدارية، وهذا ما دعمته نتائج تحليل المقابلة (انظر الملحق رقم 01)) كما دعمته الدراسات السابقة:

نتائج تحليل المقابلة:

- إن بيئة العمل تقوم على تطبيق القوانين والمراسيم والمناشير الدولية لدولة.
 - وجد استقرار في بيئة العمل بسبب التشاركية بين المجتمع المدني والجهات الرقابية والبلدية.
- الدراسات السابقة: الدراسة الثالثة (الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة الإدارية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية-، الهيئة (المقر العام)) حيث توافق هذه الدراسة في تطبيق بعد الشفافية التنظيمية "وضوح الإجراءات" في المؤسسة

نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق أساسيات الشفافية وذلك من خلال: ضمان تقديم معلومات واضحة حول الخدمات المطلوبة حيث بلغت نسبة تأكيد المبحوثين (47.5%) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.05) وانحراف معياري قدر ب(0.956) كما تعمل المؤسسة لنشر المعلومات أو الأوامر لتنفيذها عبر كل الأقسام الإدارية سواء بإعلان أو إرسالية وهذا ما تؤكد العبارة الثانية بأن جل المبحوثين في المؤسسة يؤكدون ضمان وصول المعلومات إلى الجميع بشكل عادل و شفاف دون تمييز بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري قدر (1.293).

تعزيز نشر المعلومات عبر قنوات تواصل فعال لضمان وصولها بسهولة. تدفق ونشر المعلومات عبر كافة وسائل الإعلامية لتسهيل تواصل المواطنين بمسؤولي القرار سواء مواقع التواصل الاجتماعي أو غيرها من برامج رقمية التي تعمل على تعزيز تواصل الإدارة مع الموظفين من خلال استجابة شفافة وواضحة لاستفساراتهم وهو تم ملاحظته في أفراد العينة حيث بلغت نسبة المؤيدة لها (47.5%)

وهذا ما دعمته شبكة الملاحظة (انظر الملحق رقم 02)): سهولة في الوصول إلى مكتب مصلحة التنظيم والشؤون العامة بسبب وجوده بجانب مكتب البيومتری ما أدى إلى سهولة معرفة مكانه كم أنه وجود سهولة ويسر في تقديم المعلومات التي نحتاجها.

"عدم المكوث في مكان العمل بصفة دائمة خلال مدة الدوام"، وهو ما سجلته كذلك الملاحظات الميدانية ومنه نجد أن المواطنين يعانون من صعوبة في التواصل مع بعض الموظفين أو الوصول إليهم، ما يدل على وجود قصور في تطبيق التواصل الشفاف على أرض الواقع.

القيم الأخلاقية: و قد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث أبعاد الشفافية حيث أن كل العبارات كانت ذات مستوى مرتفع لاستجابة و آراء المبحوثين حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب(3.37) وهو ما يعكس اهتمام الإدارة و الموظفين بهذا البعد لما له تأثير على أدائهم, حيث نجد المؤسسة تعمل على " تقديم الخدمات بعدالة ومساواة لضمان رضا جميع المستفيدين" وهو ما أكدته نسبة (41%) بالموافقة بشدة من المبحوثين وبمتوسط حسابي مرتفع (3.77) كالعامل على إصدار قرارات في صالح المواطن وصالح العام و خدمة المواطنين واحترام حقوقهم في وصول معلومات خاصة استخراج الوثائق الشخصية (ميلاد, عقد زواج..... وغيرها) لتحسين التواصل مع المواطنين و الاستماع إلى مشاكلهم وهو ما نال موافقة بشدة لجل أفراد العينة حيث (36.1%) تؤكد على فتح مجال أمام طالبي الخدمات لإيصال انشغالاتهم بكل حياد بمتوسط حسابي قدر قيمته(3.74). وهذا ما دعمته نتائج تحليل المقابلة و شبكة الملاحظة(انظر الملحقين(01)(02)):

نتائج المقابلة:

✓ وجود تشارك ومشاورة في اتخاذ القرار؛

✓ منح الصلاحيات والأدوات اللازمة من أجل تحقيق أهداف البلدية.

شبكة الملاحظة: أخبرنا رئيس البلدية أنه يوجد الكثير من العمل خاصة في بداية كل أسبوع كما أخبرنا انه يوجد يوم من أجل مقابلة المواطنين الذين لديهم مشاكل أو انشغالات أخر وهذا ما أكدته لنا مديرة مكتبه(السكرتيرا).

كما تعمل المؤسسة على تكريس مبدأ المساءلة لضمان تقديم العناية المهنية اللازمة حيث بلغ متوسط الإجابات (3.49) وهو ما أكدته بنسبة(45.9%) حيث توضع قواعد و قوانين مهنية وفرض الرقابة الإدارية بغرض الكف عن الانتهاكات و التجاوزات و فرض عقوبات لها للحفاظ على سيورة العمل الجيدة, حيث توضع القواعد وفا للقوانين والنصوص السارية المفعول في التشريع الجزائري متعلق بالمؤسسة وهو ما أكدته العبارة الأخيرة "ضمان مطابقة الخدمة للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الخدمة" بنسبة (32.8%) و(42.6%) بالموافقة التامة لتشجيع روح المسؤولية لدى الموظفين أو المواطنين. وهذا ما وضحته نتائج تحليل المقابلة(انظر الملحق رقم(01)):

✓ إن بيئة العمل تقوم على تطبيق القوانين والمراسيم والمناسير الدولية لدولة؛

✓ وجد استقرار في بيئة العمل بسبب التشاركية بين المجتمع المدني والجهات الرقابية والبلدية.

يلخص الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الشفافية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر المتوسط المرجح الكلي ب(3.90) وهذا يعني أن بلديات جامعة تعمل على تطبيق أبعاد عملية الشفافية التنظيمية بدرجة مرتفعة جدا مما يعني أنه يوجد تطبيق لها و بمستوى عالي و هو ما أقره واتفق عليه أفراد العينة، حيث نجد أن البعد الخاص بوضوح الإجراءات يأتي في المرتبة الأولى وهو ما يعني سعي المؤسسة محل الدراسة إلى محاولة تطبيق هذا البعد قدر المستطاع خاصة فيما تعلق لإجراءات القانونية في المصلحة قوانين العمل و تعليمات سيره عبر اللوائح وواجبات الموظف وحقوقه تسهيل لمختلف للإجراءات الإدارية للمواطنين استخراج الوثائق.

ثم يليه مؤشر توفير المعلومات و في الأخير نجد بعد القيم الأخلاقية وتتم عملية الشفافية عبر نص الإجراءات و القواعد والتعليمات الواجب إتباعها وإتاحة الفرصة للوصول للمعلومات حول الإجراءات عبر تقنيات التواصل الحديثة الشبكات الإلكترونية تداول المعلومة عبر برنامج تطبيقي أو الرقمنة كذا عملية التواصل بين فرق العمل بين الأقسام و المصالح الإدارية مما يسهل على المواطنين العثور على أي معلومة أو استفسار أو طريق العمل وتعتمد كل هذه العملية على جانب القيمي وهو وضع قواعد أخلاقيات المهنية والتنظيمات ونصوص لسير العمل وكذا فرض الرقابة و تدابير لمنع التزوير مثلا أو التصريح الخاطئ و الحفاظ على صدق المعلومات وفرض روح المسؤولية للموظف أو المواطن. وهذا ما تم تبينه من خلال نتائج تحليل المقابلة(انظر الملاحق رقم(01))و الدراسات السابقة:

نتائج تحليل المقابلة:

أن الشفافية التنظيمية تطبق حسب المدير فرئيس بلدية سيدي عمران يقوم بتطبيق الشفافية التنظيمية ويدعمها أما الأمين العام الخاص ببلدية جامعة فهو يرى عدم وجود شفافية في الإدارة الخاصة بهم. وهذا ما يؤكد على وجود تباين في الإدراك بين المسؤولين، وهذا التناقض يعكس وجود فجوة في القيم التنظيمية بين الوحدات الإدارية، ويظهر أن الشفافية لا تطبق بشكل منهجي على مستوى الهيكل الإداري بل قد تخضع لتوجهات شخصية أو اعتبارات سياسية.

✓ الدراسات السابقة: الدراسة الثالثة بعنوان " الشفافية التنظيمية وتأثيرها في الرقابة

الإدارية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة النزاهة الاتحادية-، الهيئة(المقر العام)"

حيث توافق هذه الدراسة في أهمية تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية في المؤسسة

- تحليل المحور متعلق بكفاءة الخدمات:

لكل مؤسسة أهداف تعمل على تحقيقها وتعتمد على الدقة والوضوح في تقديم المعلومات وهو ما أكدته(44.3%) بموافقة بشدة و بمتوسط حسابي (4.03) ولتحقيق أداء جيد تقوم بمراعاة المدة

الزمنية لتقديم الخدمات لتحقيق طالبي الخدمة بموافقة (54.1%) يعني تنظيم التوقيت و التواريخ خاصة في ملحة الدراسة أغلبيتها تعتمد على عقود الزواج وتاريخ الميلاد كذا تحديد الوقت للعمل المنجز للحصول على الدقة في تقديم الخدمات وعدم حدوث أخطاء بنسبة موافقة مرتفعة ما بين (41%) و (34.4%) حيث تلزم المؤسسة الموظفين على تنظيم الوقت كنوع من الإجراءات التي تجسد قدرة العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة و هو ما أكدته نسبة الموافقة للمبحوثين (49.2%) و بمتوسط حسابي مرتفع قدر (3.85) ما ينتج عنه شعور بالثقة من طرف المستفيدين نتيجة لخدمات المقدمة من طرف العاملين حيث كانت الموافقة بنفس النسبة بمعدل متوسط مرتفع كان (3.80) و انحراف معياري (1.093). وهذا ما أكدته نتائج تحليل المقابلة الملاحق رقم (01):

✓ وجود تشارك ومشاورة في اتخاذ القرار؛

✓ منح الصلاحيات والأدوات اللازمة من أجل تحقيق أهداف البلدية.

حيث أن تمكين الموظفين من المشاركة وتحقيق توصل الأفقي في المؤسسة يساهم في رفع جودة الخدمات، كما تساهم في بناء الثقة بين الموظف والمواطن. ولما كبت التطور تعمل على تطبيق التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمات الرقمنة حيث كان متوسط إجابات مرتفع بمعدل (3.72) وانحراف معياري (1.404) خاصة فيما تعلق بالمعاملات بين المصالح أو بين المديرات الأرشيف، السجلات، الوثائق فالرقمنة عملت على تسهيل الخدمة المقدمة (استخراج الوثائق من بلدية " الشبكة ") ونجد أن معظم إجابات حول توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين لخدمة المستفيدين مرتفعة، حيث حظيت العبارة بمتوسط حسابي قدر ب (3.67) وكرزية للشفافية يتم سلم التوظيف على أساس الكفاءة الجدارة، الاختيار وانتقاء مناسب وكذا تكوين الأفراد المرشحين للوظائف لزيادة رفع مستواهم وتحقيق الأداء الجيد للعمل.

كما تحرص المؤسسة على الاستجابة الفعالة لشكوى المستفيدين واستفساراتهم حيث أكد نسبة (37.7%) ففي نطاق عمل بلديات جامعة محل الدراسة تعمل استقبال المواطنين بيوم مفتوح للاستفسار تقديم الطعون والرد على شكوى المواطنين لتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة. وهذا ما أكدته شبكة الملاحظة انظر الملاحق رقم (02): وجد الكثير من العمل خاصة في بداية كل أسبوع كما أخبرنا انه يوجد يوم من أجل مقابلة المواطنين الذين لديهم مشاكل أو انشغالات آخر وهذا ما أكدته لنا مديرة مكتبه (السكرتير).

ونجد نسبة مشاركة المسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.64) حيث تعمل المؤسسة محل الدراسة والتي هيكلها التنظيمي يقوم على مجموعة من أقسام ومصالح إتاحة الفرص لجميع الموظفين في مشاركة في عملية صنع القرار من خلال آراءهم تعبير عن احتياجاتهم وتقديم أي وجهة نظر وخلق محيط ايجابي بين الإدارة والمسؤولين وبين المسؤولين والموظفين كمناقشة بين أفراد العمل

واجتماعات للوصول إلى قرار معين. وهذا ما أكدته نتائج تحليل المقابلة انظر الملاحق

رقم(01): حيث تم التواصل إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الخدمة مما يعزز الثقة بين العملاء والموظفين.

فمسئولي أقسام لهم قدرة عالية للتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة حيث تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات والدقة في اختباراتهم اختيار و الشفافية عن انتقاء لعروض العمل الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة و الشهادة اللازمة كما يستفيدون من تكوين متخصص وهو ما أكدته نسبة(32.8%) و(31.1%) بين الموافقة بشدة و الموافقة , كما أكدته العبارة في أن المؤسسة تعمل على توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين. وهذا ما أكدته نتائج تحليل المقابلة انظر الملاحق رقم(01): حيث تم التواصل إلى وجود العديد من المواقف أدت إلى بروز الشفافية التنظيمية داخل المؤسسة.

ونستنتج بشكل عام حول المحور انه يمكن القول أن جميع عبارات المحور جاءت مرتفعة كما وضحا سابقا في مؤشرات كفاءات الخدمة بمتوسط حسابي (3.76) و لذلك يعتبر مجال دال إحصائيا على درجة موافقة وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة (بلديات جامعة) تعمل على توفير كل الوسائل و السبل للوصول إلى تحسن في مستويات عمل أفرادها إلى الأفضل وهذا بدرجة جيدة و مرتفعة لتعكس نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها و ذلك من خلال وضع معايير وإجراءات للحفاظ على جودة القطاع من وسائل والطرق التي توفرها المؤسسة لتحسين أداء أفرادها هو محاولة مواكبة التغيرات الملازمة لها أهمها التطور التكنولوجي و اقتناء وسائل التكنولوجيا الحديثة و المتطورة بما في ذلك قواعد أخلاقيات المهنة و تشجيع تطبيق الممارسات الأساسية لتحسين الخدمة المقدمة و تسخير جميع الموارد سواء البشرية بالدرجة الأولى و الإمكانيات التكنولوجية ونقل المعلومات بسلاسة والتزام بخدمة المواطنين واحترام حقوقهم في وصول لأي معلومة و تجاوز مع طلباتهم ضمن الإجراءات اللازمة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج:

أولاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

1. الفرضية الرئيسية: علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي

بلديات جامعة

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي، والذي يقيس (علاقة الشفافية التنظيمية) كوحدة واحدة (متغير مستقل) على تحسين كفاءة الخدمات كوحدة واحدة (متغير تابع)، ويمكن تمثيلها بالصيغة التالية: $Y = b_0 + b_1 X$ ، حيث:

Y : يمثل المتغير التابع (بتحسين كفاءة الخدمات).

X : يمثل المتغير المستقل (الشفافية التنظيمية).

b_0 : قيمة ثابتة.

b_1 : معامل ميل انحدار المتغير التابع Y على المتغير X .

ولاختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (الشفافية التنظيمية، وتحسين كفاءة الخدمات)، وهذا قصد الوصول أي مدى قدرة النموذج على التفسير من خلال معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2_{ajuste})، وقد كانت النتائج حسب الجدول:

الجدول (09): ملخص نموذج الانحدار للفرضية العامة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_A
0.901	0.812	0.809

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26. (الملحق رقم: 08)

من الجدول (10) نلاحظ أن معامل الارتباط بين محور أبعاد الشفافية التنظيمية كان ارتباطاً طردياً حيث بلغت قيمته ($R = 0.901$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.812$)، ونستنتج أن الدراسة الثانية "أثر مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز-دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر-مؤسسة اتصالات الجزائر" حيث تتوافق هذه

الدراسة في وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام نتائج التحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول (10): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	45.398	01	45.398	255.264	0.000
الخطأ	10.493	59	0.178		
المجموع الكلي	55.891	60	/		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26.

من الجدول (11) يتضح أن قيمة F بلغت (255.264) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات.

ولدراسة علاقة الشفافية التنظيمية كوحدة واحدة على تحسين كفاءة الخدمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (11): معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.023	0.241		0.096	0.924
الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات	0.960	0.060	0.901	15.977	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26. (الملحق رقم:)

من الجدول (12) يتضح أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تتضح لنا معالم الانحدار وقيمة اختبار T وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = .0.023 + 0.960X$$

حيث نجد أن قيمة الثابت b_0 بلغت (0.023) وهي تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، كما نجد أن معلمة b_1 الميل للمتغير المستقل مساوية (0.960) وهذا ما

يفسر أن التغير في الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير كفاءة الخدمات (المتغير التابع) بمعدل (0.960)، كما أن قيمة T بلغت (15.977) حيث بلغ مستوى المعنوية المقابل لها (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد علاقة عند مستوى المعنوية $\leq (0.05 \alpha)$ للشفافية التنظيمية على تحسين كفاءة الخدمات.

وهذا ما تبينه الدراسات السابقة: وخاصة الدراسة الثانية " أثر مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز-دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر-مؤسسة اتصالات الجزائر" حيث تتوافق هذه الدراسة في وجود علاقة عند مستوى المعنوية $\leq (0.05 \alpha)$.

2. الفرضية الأولى: (علاقة وضوح الإجراءات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة)

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي، والذي يقيس (علاقة وضوح الإجراءات) كوحدة واحدة (البعد الأول) على تحسين كفاءة الخدمات كوحدة واحدة (متغير تابع)، ويمكن تمثيلها بالصيغة التالية: $Y = b_0 + b_1 X$ ، حيث:

Y : يمثل المتغير التابع (بتحسين كفاءة الخدمات).

X : يمثل البعد الأول (وضوح الإجراءات).

b_0 : قيمة ثابتة.

b_1 : معامل ميل انحدار المتغير التابع Y على المتغير X.

ولاختبار هذه الفرضية لابد أولاً من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (وضوح الإجراءات، وتحسين كفاءة الخدمات)، وهذا قصد الوصول أي مدى قدرة النموذج على التفسير من خلال معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2_{ajuste})، وقد كانت النتائج حسب الجدول:

الجدول (12): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_A
0.689	0.475	0.466

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (13): نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد وضوح الإجراءات كان ارتباطاً طردياً حيث بلغت قيمته $(R=0.689)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.475)$ ، ونستنتج وجود العلاقة بين وضوح الإجراءات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة كانت موجب وطردياً. وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام نتائج التحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول (13): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	45.398	01	26,554	53,405	0.000
الخطأ	10.493	59	0,497		
المجموع الكلي	55.891	60	/		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (14): يتضح أن قيمة F بلغت (53,405) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات.

ولدراسة علاقة وضوح الإجراءات كوحدة واحدة على تحسين كفاءة الخدمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (14): معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0,475	0,460		1,033	0,306
علاقة وضوح الإجراءات بتحسين كفاءة الخدمات	0,805	0,110	0,689	7,308	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (15): يتضح أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تتضح لنا معالم الانحدار وقيمة اختبار T وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=0.475+0.805X$$

حيث نجد أن قيمة الثابت b_0 بلغت (0.475) وهي تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، كما نجد أن معلمة b_1 الميل للمتغير المستقل مساوية (0.805) وهذا ما يفسر أن التغير في وضوح الإجراءات (البعد الأول) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير كفاءة الخدمات (المتغير التابع) بمعدل (0.805)، كما أن قيمة T بلغت (7.308) حيث بلغ مستوى المعنوية المقابل لها (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوضوح الإجراءات على تحسين كفاء الخدمات.

يُمكن تفسير هذا الارتباط بأن وضوح الإجراءات يسهم في تقليل الغموض والتضارب في الأدوار، ويعزز من الفهم المشترك بين الموظفين والمستفيدين من الخدمات، مما يؤدي إلى تسريع العمليات وتحسين الاستجابة لاحتياجات الأفراد. كما أن الشفافية في الإجراءات تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة وأفرادها، وتقلل من فرص التلاعب أو التأويل الشخصي، وهو ما يدعم كفاءة الأداء ويعكس مستوى التنظيم والحوكمة داخل البنية المؤسسية.

3. الفرضية الثانية: (علاقة توفر المعلومات بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة)

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي، والذي يقيس (علاقة الشفافية التنظيمية) كوحدة واحدة (البعد الثاني) على تحسين كفاءة الخدمات كوحدة واحدة (متغير تابع)، ويمكن تمثيلها بالصيغة التالية: $Y = b_0 + b_1 X$ ، حيث:

Y : يمثل المتغير التابع (بتحسين كفاءة الخدمات).

X : يمثل البعد الثاني (توفير المعلومات).

b_0 : قيمة ثابتة.

b_1 : معامل ميل انحدار المتغير التابع Y على المتغير X .

ولاختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (توفير المعلومات، وتحسين كفاءة الخدمات)، وهذا قصد الوصول أي مدى قدرة النموذج على التفسير من خلال معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2_{ajuste})، وقد كانت النتائج حسب الجدول:

الجدول(15): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الثاني

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² _A
0.846	0,716	0,518

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (16) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد توفر المعلومات كان ارتباطا طرديا حيث بلغت قيمته (R=0.846)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.716$)، ونستنتج هناك علاقة بين توفر المعلومات بتحسين كفاءة الخدمات كانت موجب وطردي. وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام نتائج التحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول(16): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	40,037	01	40,037	149,002	0.000
الخطأ	15,853	59	0,269		
المجموع الكلي	55,891	60	/		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (17) يتضح أن قيمة F بلغت (149,002) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات.

ولدراسة علاقة توفير المعلومات كوحدة واحدة على تحسين كفاءة الخدمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(17): معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0,737	0,257		2,865	0,006
علاقة توفر المعلومات بتحسين كفاءة الخدمات	0,782	0.064	,846	12,207	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول(18): يتضح أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تتضح لنا معالم الانحدار وقيمة اختبار T وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=0.737+0.782X$$

حيث نجد أن قيمة الثابت b_0 بلغت (0.737) وهي تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، كما نجد أن معلمة b_1 الميل للمتغير المستقل مساوية (0.782) وهذا ما يفسر أن البعد الثاني توفر المعلومات (البعد الثاني) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير كفاءة الخدمات (المتغير التابع) بمعدل (0.782)، كما أن قيمة T بلغت (12.207) حيث بلغ مستوى المعنوية المقابل لها (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: **يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). لتوفير المعلومات على تحسين كفاءة الخدمات.**

يمكن تفسير ذلك بأن المعلومات تُشكل أحد الموارد الرمزية الحيوية داخل المنظمات، حيث تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، وتُسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة. كما أن إتاحة المعلومات تعكس درجة من الانفتاح التنظيمي، وتقلل من التفاوت في الوصول إلى المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز العدالة التنظيمية ويقوي التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. وبالتالي، فإن تدفق المعلومات بشكل منظم ومنهجي يدعم التفاعل السلس بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، ويسهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمجتمع.

4. الفرضية الثالثة: (علاقة القيم الأخلاقية بتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة)

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي، والذي يقيس (القيم الأخلاقية) كوحدة واحدة (البعد الثالث) على تحسين كفاءة الخدمات كوحدة واحدة (متغير تابع)، ويمكن تمثيلها بالصيغة التالية:

$$Y=b_0+b_1X$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع (بتحسين كفاءة الخدمات).

X: يمثل البعد الثالث (القيم الأخلاقية).

b_0 : قيمة ثابتة.

b_1 : معامل ميل انحدار المتغير التابع Y على المتغير X .

ولاختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (القيم الأخلاقية، وتحسين كفاءة الخدمات)، وهذا قصد الوصول أي مدى قدرة النموذج على التفسير من

خلال معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^2_{ajuste})، وقد كانت النتائج حسب الجدول:

الجدول(18): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2_A
0.924	0,853	0,372

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول(19): نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد القيم الأخلاقية كان ارتباطاً طردياً حيث بلغت قيمته ($R=0.924$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.853$)، ونستنتج وجود علاقة بين القيم الأخلاقية وتحسين كفاءة الخدمات كانت موجب وطردياً. وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام نتائج التحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول(19): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	47,691	01	47,691	343,172	0.000
الخطأ	8,199	59	0,139		
المجموع الكلي	55.891	60	/		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول(20): يتضح أن قيمة F بلغت (343.172) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات.

ولدراسة علاقة القيم الأخلاقية كوحدة واحدة على تحسين كفاءة الخدمات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(20): معاملات الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0,681	0,173		3,929	0.000
علاقة القيم الأخلاقية بتحسين كفاءة الخدمات	0,827	0,045	0.901	18,525	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول (21): يتضح أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، كما تتضح لنا معالم الانحدار وقيمة اختبار T وقيمة المعنوية لكل معلمة، بحيث تصبح معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=0.681+0.827X$$

حيث نجد أن قيمة الثابت b_0 بلغت (0.681) وهي تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، كما نجد أن معلمة b_1 الميل للمتغير المستقل مساوية (0.827) وهذا ما يفسر أن التغير في الشفافية التنظيمية (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير كفاءة الخدمات (المتغير التابع) بمعدل (0.827)، كما أن قيمة T بلغت (17.525) حيث بلغ مستوى المعنوية المقابل لها (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الأخلاقية على تحسين كفاءة الخدمات.

تشير النتيجة إلى أن للقيم الأخلاقية تأثيراً معنوياً في تحسين كفاءة الخدمات، ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجياً بأن القيم الأخلاقية تعزز من الانضباط والسلوك المسؤول داخل المؤسسات، مما يسهم في بناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والتعاون. هذا يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين، وبالتالي رفع جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمجتمع.

❖ تحليل المقابلات:

أولاً: طبيعة الشفافية التنظيمية للبلدية:

عرض وترجمة مقاطع إجابات المبحوثين حول السؤال الأول: كيف تصف بيئة العمل في مؤسساتكم من حيث الوضوح في السياسات والإجراءات؟

الحالة الأولى: رئيس بلدية سيدي عمران، تخصص إعلام آلي ويدرس علم اجتماع تنظيم وعمل، شهادة في الدراسات الجامعية التطبيقية في قانون وشهادة الأعمال تقني في الإعلام الآلي ، الأقدمية 3 سنوات ونصف المقابلة يوم 13 أفريل 2025 على الساعة 10:15 إلى 10:41.

بيئة العمل تقوم على تطبيق القوانين الصارمة لدولة وتطبيق القوانين بحذافيرها وهذه القوانين تحميها العديد من الجهات الرقابية وبالأخص أنها تعتمد على تشاركية المجتمع المدني والجمعيات والمنتخبين وإداريين وهذا ما يجعل هناك مساحة كبيرة لشفافية لأن سياسة التسيير التشاركية مع المواطن (المجتمع المدني، المنتخبين، رجال الأحياء،...) لذلك أكبر مساحة في الشفافية تكون موجودة في المؤسسة.

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الأول:

إن المؤسسة تهتم بتطبيق الشفافية عن طريق تطبيق القوانين ومشاركة المجتمع المدني والجهات الرقابية في القرارات.

الحالة الثانية: أمين العام لبلدية جامعة (نظر لعدم وجود رئيس البلدية)، تخصص حقوق ومهندس رئيس الأشغال العمومية، شهادة في الحقوق والأشغال العمومية، الأقدمية 32 سنة، تمت المقابلة يوم 14 أفريل 2025 على الساعة 9:10 إلى 9:30.

بيئة العمل في البلديات عموماً تستند على كم هائل من القوانين والمراسيم والمناشير وهي في مجملها واضحة في سياستها وكذا الإجراءات المتبعة.

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الأول: إن بيئة العمل تقوم على مجموعة من القواعد والقوانين حيث تكون واضحة في سياساتها وإجراءاتها.

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: كيف تصف بيئة العمل في

مؤسساتكم من حيث الوضوح في السياسات والإجراءات؟: تم التوصل إلى:

- إن بيئة العمل تقوم على تطبيق القوانين والمراسيم والمناشير الدولية لدولة.
- وجد استقرار في بيئة العمل بسبب التشاركية بين المجتمع المدني والجهات الرقابية والبلدية.

عرض وترجمة مقاطع إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني: كيف ترى الشفافية التنظيمية في مؤسساتكم؟

الحالة الأولى: مدام الأصل يقوم على التشاركية أي لا يوجد تسلط في القرار بل يقوم على تشاركية بين جميع الأطراف وعدم تسلط في القرار في إطار القانون الواضح لدولة الجزائرية.

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الثاني: وجود الشفافية يقوم على مشاركة جميع الأطراف في القرار، وعدم وجد أي تسلط في اتخاذ القرارات.

الحالة الثانية: لا يمكن اعتبارها موجودة على مستوى إدارة البلديات

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الثاني: الشفافية التنظيمية لا توجد على مستوى الإدارة في البلديات.

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: كيف ترى الشفافية التنظيمية

في مؤسساتكم؟ تم التوصل إلى:

- أن الشفافية التنظيمية تطبق حسب المدير فرئيس بلدية سيدي عمران يقوم بتطبيق الشفافية التنظيمية ويدعمها أما الأمين العام الخاص ببلدية جامعة فهو يرى عدم وجود شفافية في الإدارة الخاصة بهم.

عرض وترجمة مقاطع إجابات المبحوثين حول السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجهونها

لتحقيق الشفافية التنظيمية؟

الحالة الأولى: صعوبات موجودة في تجسيد الشفافية وهي وجود مساحة كبيرة مما يؤدي إلى تداخل بعض الصلاحيات بين القطاعات وكذلك في بعض أطراف من هذه العملية التشاركية طمع بعض الأطراف من الموظفين في سلطة أكبر من سلطة رئيس البلدية لذلك يوجد صعوبة في الجمع بين الأطراف.

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الثالث: يصعب تجسيد الشفافية وذلك لأنه يوجد تداخل بين الأطراف والصلاحيات في بعض القطاعات وهذا من اجل طمع بعض الأطراف في السلطة أكثر من الرئيس لذلك يجد صعوبة في تطبيقها.

الحالة الثانية: إن الشفافية الإدارية تعمل على دفع عجلة الإنتاج والرقى بالإدارة عموماً، وأن تبنى مفهوم الشفافية يعتبر هو النجاح، وأن الشفافية أداة مهمة وتساعد في تعزيز الانتماء والولاء. لكن على مستوى البلدية هناك تحديات كبيرة لأن إدارة البلدية تخضع للسلطة السلمية في جميع عملها.

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الثالث: وجود تحديات كبيرة توجه البلدية بسبب خضوعها للسلطة السلمية، مما يؤدي إلى صعوبة في تطبيق الشفافية رغم أهميتها.

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: ما هي التحديات التي

توجهونها لتحقيق الشفافية التنظيمية؟ تم التوصل إلى:

- وجود صراع داخلي على السلطة؛
- الخضوع للسلطة السلمية بسبب في تقييد سلطة البلدية.

المحور الثاني: خاص بعلاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات.

عرض وترجمة مقاطع إجابات الباحثين حول السؤال الأول: كيف تؤثر الشفافية التنظيمية على تحسين كفاءة الخدمات في البلدية؟

الحالة الأولى:

بما أن عملية التسيير الإداري وعملية التنمية تقوم على المشاورة وتشارك جميع الأطراف هذا أكبر دافع للوصول لأكثر قدر من الشفافية التنظيمية حيث لا يوجد انفرادية في القرار

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الأول: تطبق الشفافية من خلال عملية المشاورة والتشارك في صنع القرار وذلك لعدم وجود انفرادية في القرارات التي يتخذونها أطراف القطاعات مع الرئيس

الحالة الثانية:

"العمل يعمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية وذلك بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر اللازمة. وبالتالي تسمح الشفافية بتحقيق جملة من المزايا وأهمها: - تحقيق المصلحة العامة والمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة."

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الأول: من خلال منح الموظف الصلاحيات والأدوات اللازمة تساهم في تحقيق المصلحة العامة واتخاذ القرارات الصحيحة مما يعزز الشفافية التنظيمية.

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: كيف تؤثر الشفافية التنظيمية على تحسين كفاءة الخدمات في البلدية؟ تم التوصل إلى:

- وجود تشارك ومشاورة في اتخاذ القرار؛

- منح الصلاحيات والأدوات اللازمة من أجل تحقيق أهداف البلدية.

عرض وترجمة مقاطع إجابات المبحوثين حول السؤال الثاني: هل مررتم بتجربة سابقة تم فيها تطبيق مبدأ الشفافية التنظيمية ونتج عنها تحسين في مستوى الخدمة؟

الحالة الأولى: نعم، وهذا في عملية اختيار المشاريع التي تحتاج إليها المواطن سواء في ترتيب الأولوية أو نوعية المشاريع وهذا أدى إلى تحسين خدمة للمواطن.

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الثاني: وجود تحسن في تطبيق الشفافية وذلك من خلال اختيار نوعية المشاريع التي يحتاج إليها المواطن ونوعيتها وهذا قد أدى إلى رضا وقبول المواطنين واستقرار في البلدية

الحالة الثانية: نعم، مررنا بالعديد من التجارب مثلاً: تسيير مرفق عام مثل تسيير وجمع النفايات على مستوى الحظيرة نقوم بإصدار إعلان للمواطنين أن العمال يجمعون النفايات على الساعة 04 صباحاً لهذا

على المواطن أن يقوم بوضعها في الحاويات المخصصة لذلك وبالمقابل عمالنا يجب أن نعلمهم مسبقا بهذا الإجراء ونمدّهم بكل ما يحتاجونهم من وسائل صحية ومادية وبشرية ونشاركهم في هذا الإجراء مسبقا ومن يقوم بمهامه على أكمل وجه ويوجه له تكريما وتحفيزا ومن يتخلف أو يغيب دون حق يعاقب والكل يعرف ما له وما عليه من واجبات وحقوق تجاه المواطن وتجاه البلدية لاسيما المحافظة على المركبات والعتاد.

وطبعا هذه الإجراءات كلها تدخل في نطاق الشفافية ومن شأنها تعزيز وتحسين الخدمة العمومية.

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الثاني: إن البلدية تهتم بتطبيق الشفافية التنظيمية فهي تقوم بتطبيقها مع توضيح الوجبات والحقوق العمل اتجاه البلدية والمواطن.

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: هل مررت بتجربة سابقة تم فيها تطبيق مبدأ الشفافية التنظيمية ونتج عنها تحسين في مستوى الخدمة؟ تم التوصل إلى:

- وجود العديد من المواقف أدت إلى بروز الشفافية التنظيمية داخل المؤسسة.

عرض وترجمة مقاطع إجابات المبحوثين حول السؤال الثالث: كيف تساهم الشفافية التنظيمية في بناء الثقة بين الموظفين من جهة والعملاء من جهة أخرى؟.

الحالة الأولى: الموظف لما يجد نفسه شريك في الرأي، أكيد يشعر بقيمته وهذا ما يجعله يقدم أداء أفضل ويجتهد في تقديم عملة.

ترجمة إجابة الحالة الأولى حول السؤال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل البلدية تساهم في شعور الموظف بقيمته مما يؤدي إلى أداء أفضل وخدمة ممتازا.

الحالة الثانية: تساهم وتساعد الشفافية على تحسين الأداء واتخاذ القرارات المدروسة، حيث يتمكن الجميع من معرفة الأسس التي بنيت عليها هذه القرارات. أما على المستوى الشخصي، فالشفافية في العلاقات الاجتماعية تعزز الثقة وتقوي الروابط بين الأفراد. عندما تغيب الشفافية تنتشر الشائعات وتنعدم الثقة، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات وسوء الفهم وقد تؤدي إلى ما لا يحمد عقباه.

ترجمة إجابة الحالة الثانية حول السؤال الثالث: تعتبر الشفافية هي الأداة والوسيلة التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات ودراستها وذلك من اجل معرفة الأسس التي بنيت عليها القرارات وهذا على صعيد الخدماتي أما بنسبة لصعيد الشخصي فتساهم الشفافية في تعزيز الثقة بين الأفراد فتقوي الروابط بينهم

تحليل إجابات السؤال الأول: من خلال عرض وترجمة الحالتين حول: كيف تساهم الشفافية في بناء الثقة بين الموظفين من جهة والعملاء من جهة أخرى؟ تم التواصل إلى:

- المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحسين الخدمة مما يعزز الثقة بين العملاء والموظفين؛

الاستنتاجات والاقتراحات:

1. الاستنتاجات:

- وجود وعي مرتفع بأهمية الشفافية التنظيمية، إلا أن تطبيقها يظل متفاوت بين الإدارات المحلية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون أهمية وضوح الإجراءات وتوفير المعلومات، ما يدل على سعي المؤسسة إلى تجسيد الشفافية على أرض الواقع ، ولكن رغم الجهود المبذولة، أظهرت الملاحظات والمقابلات الميدانية وجود تفاوت بين البلديتين في إدراك وتطبيق مبادئ الشفافية التنظيمية، مما يشير إلى ضعف التوحيد في الرؤية الإدارية.
- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وتحسين كفاءة الخدمات، هذا يعني كلما ارتفع مستوى الشفافية داخل المؤسسة كلما زادت جودة الخدمات المقدمة.
- رغم الوعي بأهمية الشفافية إلا أن بعض الملاحظات الميدانية تشير إلى تقصير في التواصل الموظفين مع المواطنين وغياب بعض عناصر المساءلة والعدالة أحيانا.
- بينت الدراسة أن الشفافية التنظيمية ليست مجرد مفهوم أخلاقي أو تنظيمي مجرد، بل هي أداة إجرائية فعالة تؤثر بشكل مباشر في تحسين كفاءة الخدمات
- ساهم تطبيق ممارسات الشفافية التنظيمية في تعزيز الثقة بين الموظفين من جهة والمواطنين من جهة أخرى، لاسيما من خلال إشراك الجميع في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات.
- برهنت المقاربة البنوية الوظيفية على أهمية التنسيق والتكامل داخل المؤسسات، في حين فسرت المقاربة المعيارية أهمية التأسيس القيمي لممارسات الشفافية، ما جعل من الشفافية التنظيمية ممارسة وظيفية وأخلاقية في آن واحد.

- يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوضوح الإجراءات على تحسين كفاءة الخدمات. يمكن تفسير هذا الارتباط بأن وضوح الإجراءات يسهم في تقليل الغموض والتضارب في الأدوار، ويعزز من الفهم المشترك بين الموظفين والمستفيدين من الخدمات، مما يؤدي إلى تسريع العمليات وتحسين الاستجابة لاحتياجات الأفراد. كما أن الشفافية في الإجراءات تعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة وأفرادها، وتقلل من فرص التلاعب أو التأويل الشخصي، وهو ما يدعم كفاءة الأداء ويعكس مستوى التنظيم والحوكمة داخل البنية المؤسسية.
- يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). لتوفير المعلومات على تحسين كفاءة الخدمات. يمكن تفسير ذلك بأن المعلومات تُشكل أحد الموارد الرمزية الحيوية داخل المنظمات، حيث تُمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، وتُسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة. كما أن إتاحة المعلومات تعكس درجة من الانفتاح التنظيمي، وتقلل من التفاوت في الوصول إلى المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز العدالة التنظيمية ويقوي التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. وبالتالي، فإن تدفق المعلومات بشكل منظم ومنهجي يدعم التفاعل السلس بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، ويسهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمجتمع.
- يوجد علاقة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم الأخلاقية على تحسين كفاءة الخدمات. تشير النتيجة إلى أن للقيم الأخلاقية تأثيراً معنوياً في تحسين كفاءة الخدمات، ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجياً بأن القيم الأخلاقية تعزز من الانضباط والسلوك المسؤول داخل المؤسسات، مما يسهم في بناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والتعاون. هذا يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين، وبالتالي رفع جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- إن الشفافية لا يجب أن تقتصر على نشر المعلومات و توضيح الإجراءات، بل يجب أن تبنى كثقافة مؤسسية متكاملة تترجم في سلوك الموظف اليومي.

2. الاقتراحات:

- تنظيم ورشات تكوينية للمسؤولين والإداريين حول أهمية الشفافية ومبادئها، بهدف تقليص التباين في الإدراك وتوحيد الممارسات.
- اعتماد نظام الحوافز ومكافآت يعتمد على الالتزام بالشفافية التنظيمية والأداء الجيد، مما يعزز ثقافة العمل القائمة على الثقة والمساءلة.
- رقمنة الإجراءات والخدمات الإدارية من أجل تسهيل وصول إلى المعلومات وتقليل فرص التلاعب أو الغموض في التعامل مع المواطنين.

- إنشاء وحدات داخلية للمراقبة والتقييم تعمل على قياس مدى التزام بمبادئ الشفافية التنظيمية، تقديم تقرير دورية للإدارة العليا.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم التواصل إلى مجموعة من النتائج المهمة منها: أن هناك إدراك متفاوت لمفهوم الشفافية التنظيمية بين الموظفين، إلا أن معظمهم يربطون بين وضوح الإجراءات الإدارية وتدفق المعلومات وبين تحسين الأداء العام وجودة الخدمة.

خاتمة

خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن الشفافية التنظيمية تمثل أحد المداخل الرئيسية لتحقيق الفعالية الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العمومية، حيث يتضح أن الشفافية التنظيمية لم تعد خيارا إداريا بل أصبحت ضرورة مؤسسية لتحسن كفاءة الخدمات وتحقيق الرضا العام.

إن الوصول إلى إدارة محلية شفافة وكفؤة يستوجب تضافر الجهود التنظيمية، التقنية والبشرية، وهو ما يجعل من الشفافية التنظيمية خيارا استراتيجي وليس مجرد ممارسة ظرفية ولتحقيق ذلك لابد من توحيد الرؤية وتحسين الأدوات، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم لضمان استدامة النتائج المرجوة. تبين أن تطبيق مبادئ الشفافية، لاسيما في أبعادها المرتبطة بوضوح الإجراءات، توفير المعلومات، وترسيخ القيم الأخلاقية، يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الخدمات وتحسين رضا المستفيدين.

وقد بينت الدراسة أن بلديات الجزائر المحلية بدأت بالفعل في تبني مقاربات تنظيمية تقترب من مفاهيم الشفافية الحديثة، إلا أن التطبيق يظل جزئيا، ويعاني من تحديات ترتبط بالهيكلية والتسيير وضعف ثقافة المشاركة وتفاوت الإدراك بين الفاعلين الإداريين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- Organizational transparency .(Jun, 2023 30) .Amar Assaad Sayed Ahmed Ahmad Adnan Burra and its impact on administrative control-An analytical study of the opinions of a sampl of workers in the Federal Integrity Commission *Tikrit Journal of Administrative and Economics* .-(No62, Part(2) Voi19، Sciences
- 2- لطاهر صابر. (مارس، 2024). الأسس النظرية لسوسيولوجيا التنظيمات -المنظور الوظيفي أتمودجا-. مجلة المعرفة (العدد الرابع عشر).
- 3- اليمين فالتة ولطيفة برني. (2019). تحليل التباين واختبارات الفروق من المتغيرات الاحادية إلى المتغيرات المتعددة الاتجاهات. *مجلة دفاتر المخبر ، المجلد 14 (العدد 01)*.
- 4- خلف حسين علي الدليمي. (2015). *خطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية أسس-معايير-تقنيات* (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار صفاء للنشر والوزيع.
- 5- رحيم يونس كرو العزاوي. (2008). *مقدمة في منهج البحث العلمي* (المجلد بدون طبعة). الأردن: دار دجلة.
- 6- سماح محمد يونس ومهى صباح ابراهيم. (31 مارس، 2024). تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية في كفاءة الأداء الضريبي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب-. *مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 19 (العدد 66)*.
- 7- عامر عبد اللطيف كاظم العامري وجاسم مشتت دواي. (بلا تاريخ). تأثير الشفافية التنظيمية (OT) في الحد من الفساد الاداري والمالي-دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في المنظمات العراقية.
- 8- عبد القادر لحول. (05 جوان، 2023). أثر تطبيق مراكز الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز - دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمى مؤسسة اتصالات الجزائر-. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 09 (العدد 01)*.
- 9- عبد الله عبد الله أحمد الطبال. (جويلية، 2024). قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية-دراسة ميدانية على العاملين بالجمع الطبي بالسويس-. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الرابع (العدد الثاني)*.
- 10- محمد علي نسيم. (2016). *التوأمان: الكفاءة والفعالية* (المجلد بدون طبعة). القاهرة: دار جونا للنشر والتوزيع.
- 11- محمد غربي وإبراهيم قلواز. (أكتوبر، 2016). النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (العدد 18)*.
- 12- مصطفى أحمد شحاتة. (أكتوبر، 2024). الأبعاد التربوية في فكر يورغن هابرماس وتطبيقاتها في مواجهة أزمة الإنسان المعاصر: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية، المجلد 1 (العدد 126)*.
- 13- منذر الضامن. (2006). *أساليب البحث العلمي* (المجلد الطبعة 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

14- نجة نحلة. (ديسمبر, 2016). سوسولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة. مجلة معارف (العدد 21).

الملاحق

الملحق رقم 01: دليل لمقابلة



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تاريخ المقابلة :

رقم المقابلة :

المكان:

صفة المبحوث:

الموضوع:

الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم وعمل

البيانات شخصية:

■ الرتبة:

■ الأقدمية:

■ التخصص:

■ الشهادات:

الخور الأول: خاص بطبيعة الشفافية التنظيمية للبلدية:

س1- كيف تصف بيئة العمل في مؤسساتكم من حيث الوضوح في السياسات والإجراءات؟

س2- كيف ترى الشفافية التنظيمية في مؤسساتكم؟

س3- ما هي التحديات التي تواجهونها لتحقيق الشفافية التنظيمية؟

المحور الثاني: خاص بعلاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات:

س1- كيف تؤثر الشفافية التنظيمية على تحسين كفاءة الخدمات في البلدية؟

س2- هل مررتم بتجربة سابقة تم فيها تطبيق مبدأ الشفافية التنظيمية ونتج عنها تحسين في مستوى

الخدمة؟

س3- كيف تساهم الشفافية في بناء الثقة بين الموظفين من جهة والعملاء من جهة أخرى؟

مكان الملاحظة	تاريخها	التوقيت	مجال الملاحظة	الملاحظة المسجلة
بلدية سيدي عمران	2025/3/12	8:47 إلى 8:54		وجود موظف الاستقبال في مكانه في العمل حيث قام بمساعدتي وإرشادي إلى مكتب الأمين العام من أجل الموافقة على رخصة الزيارة الميدانية، ثم قام بمساعدة الأمين العام إلى إرشادي إلى مكتب الموارد البشرية حيث قاموا بإعطائي الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران وعدد عمال البلدية عامة وعدد عمال الحالة المدنية خاصة.
بلدية جامعة		9:40 إلى 10:20	مكتب الأمين العام ومصالحة الموارد البشرية.	عدم وجود موظف الاستقبال في مكانه ما إطرانا للبحث عن شخص آخر من أجل إرشادنا إلى مكتب الأمين العام من أجل طلب الموافقة على الرخصة الميدانية. عدم وجود الهيكل التنظيمي في مكتب الموارد البشرية ما جعلهم يبحثون عنه في كل المكاتب وفي الأخير طالبو منا القبول من أجل إعطائهم لنا الهيكل التنظيمي وعدد العمال في البلدية ومصالحة الحالة المدنية كما لاحظنا استهتار الموظفين في تقديم الخدمات بسبب أنهم كانوا يهتمون بمناقشة مواضيع خارج مجال العمل، اجتماعهم في أماكن غير أماكن العمل ما يؤدي إلى البحث ن الموظفين من قبل المواطنين من أجل تلبية احتياجاتهم بسرعة.
بلدية سيدي عمران	2025/3/23	8:45 إلى 9:00	مكتب مصالح التنظيم	سهولة في الوصول إلى مكتب مصالح التنظيم والشؤون العامة بسبب وجوده بجانب مكتب البيوميتري ما أدى إلى سهولة معرفة مكانه كم أنه وجود سهولة ويسر في تقديم المعلومات التي نحتاجها.
بلدية جامعة		9:15 إلى 9:30	والشؤون العامة بسيدي عمران	صعوبة في تلقي المعلومة بسبب عدم إدراجها في الكمبيوتر أو في الملف الخاص بها، رغم هذا حصلنا على الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة. كما لاحظنا أن الموظفات الإناث أكثر من الموظفين الذكور. كما لاحظنا أن أعمار العمال تتراوح ما بين [30 و40 سنة] وهي الفئة الأكثر وجود واعتماد في العمل.

الملاحق

<p>لاحظنا وجود ضغوطات في مصلحة الحالة المدنية أثناء فترة الصباحية في بداية الأسبوع ما أدى إلى انتشار فوض ولكن رغم هذا وجدنا سهولة في توزيع الاستبيان ولكن اضربنا للانتظار فترة من الوقت من أجل أن يقوم بالإجابة على الاستبيان.</p> <p>عند جمعنا للاستبيان تم تقديم بعض الملاحظات من أجل تحسين للاستبيان خاصة أن واقع العمل مختلف عن الجانب النظري ومن هذه الملاحظات " أن نقوم بإعطاء الاستبيان إلى أحد المدراء من أجل أن يقوم بتحكيمة واختيار الجمل المناسبة للواقع لأجل أن يفهم الموظف صيغة الجملة ولا يجد مشكلة معها".</p> <p>عدم المكوث في مكان العمل بصفة دائمة خلال مدة الدوام</p>	<p>مصلحة الحالة المدنية</p>	<p>10:41 إلى 9:40</p>	<p>2025/4/7</p>	<p>بلدية جامعة</p>
<p>وجود بعض الضغط في العمل، مما أدى إلى وجود بعض الصعوبة في أجاد من يقوم بالإجابة على الاستبيان، حيث كانت مدة الانتظار طويلة بعض الشيء من أجل أخذ الاستبيانات بعد الإجابة عنه.</p> <p>كما وجدنا أن الموظفين الإناث أكثر من الموظفين الذكور. كما لاحظنا أن أعمار العمال تتراوح ما بين [30 و40 سنة] وهي الفئة الأكثر وجود واعتماد في العمل.</p>	<p>مصلحة التنظيم والشؤون العامة</p>	<p>10:30 إلى 9:20</p>	<p>2025/4/8</p>	<p>بلدية سيدي عمران</p>
<p>وجود ضغوط في العمل باعتباره بداية الأسبوع في المصلحتين ولدى رئيس البلدية، حيث بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان توجهنا إلى مكتب رئيس البلدية من أجل إجراء المقابلة معه بعد السؤال عن مكان مكتبه، حيث اضربنا للانتظار بعض الوقت من أجل الدخول وإجراء المقابلة بسبب كثرة العمل وهذا ما أخبرنا بيه حيث اعتذر عن الانتظار الطويل وأخبارنا أنه يوجد الكثير من العمل خاصة في بداية كل أسبوع كما أخبرنا انه يوجد يوم من أجل مقابلة المواطنين الذين لديهم مشاكل أو انشغالات أخر وهذا ما أكدته لنا مديرة مكتبه(السكرتيرة).</p>	<p>مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة الحالة المدنية ومكتب المجلس الشعبي البلدي</p>	<p>10:14 إلى 10:50</p>	<p>2025/4/13</p>	<p>بلدية سيدي عمران</p>
<p>أثناء توزيع الاستبيان لاحظنا اكتظاظ في العمل وضغوط على الموظفين حيث كان بداية الأسبوع مما دفع أحد الموظفين إلى مساعدتنا في توزيع الاستبيانات على زملائه وأثناء انتظارنا توجهنا إلى مكتب رئيس البلدية لكن لم نجده ما دفعنا إلى التوجه إلى مكتب الأمين العام من أجل إجراء مقابلة معه ولكن رغم انتظارنا الطويل اضربنا في الأخير إلى ترك أسئلة المقابلة لدية من أجل الإجابة عليهم ثم إرسالها لنا عبر تطبيق الواتساب بسبب غياب رئيس البلدية وكثرت العمل لديه.</p>	<p>مصلحة الحالة المدنية ومصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة الرقمنة ومكتب الأمين العام</p>	<p>9:10 إلى 9:50</p>	<p>2025/4/14</p>	<p>بلدية جامعة</p>

الملحق رقم (03): تحكيم الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة للتحكيم

الموضوع: طلب تحكيم استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل نقوم بإجراء بحث بعنوان الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات دراسة ميدانية بلديات جامعة-المغیر- لذا قمنا بوضع استبيان لقياس درجة مساهمة الشفافية التنظيمية في تحسين كفاءة الخدمات. لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة ومدى انتماء كل فقرات المجال المحدد لها وبنائها اللغوي وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن :

التساؤل الرئيسي: ما علاقة الشفافية التنظيمية بتحسين كفاءة الخدمات لد موظفي بلديات جامعة؟

فرضيات الدراسة:- توجد علاقة إيجابية بين وضوح الإجراءات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.

-توجد علاقة إيجابية بين المعلومات وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.

-توجد علاقة إيجابية بين القيم الأخلاقية وتحسين كفاءة الخدمات لدى موظفي بلديات جامعة.

بدائل الإجابة على الفقرات هي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

من إعداد الطالبتان:

منار قسوم

برادعي وثام

تحت إشراف الأستاذة:

د. سلمى بالنور

مع خالص الشكر والتقدير

القسم الأول : البيانات الشخصية

أ_ الجنس : ذكر أنثى

ب _ العمر : أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

ج_ الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

15 سنة

القسم الثاني : الشفافية التنظيمية

التعريف الإجرائي: هي مجموعة المعلومات والبيانات والمعارف البسيطة والواضحة التي تساهم في فهم القوانين والتشريعات واللوائح، والاشتراك في العمليات والإجراءات التي تحسن بيئة العمل من خلال نشر القيم والأخلاق والثقة بين أفراد المنظمة في مختلف الجهات.

القسم الثالث : كفاءة الخدمة

التعريف الإجرائي: هي استعدادات الفرد على دمج المعارف والمهارات التي يملكها من أجل القيام بنشاط تبادلي مرتبط بالحواس ينتج عنه مقابل مادي ومعنوي.

الملاحظات	لا يقيس	يقيس	العبارات
وضوح الإجراءات			
تغيير السياق			توفير لوائح وإجراءات واضحة ومعلنة لضمان تنفيذ العمليات الإدارية والخدمية.
تغيير السياق			توفير إجراءات واضحة وبسيطة يسهل على الموظفين فهمها بسهولة.
			ضمان استقرار الإجراءات ووضوحها لتحقيق بيئة عمل منظمة وموثقة.
			توفير نظام شفاف يتيح تتبع مسار المعاملات والخدمات بسهولة ودقة.
توفر المعلومات			
			ضمان تقديم معلومات واضحة حول الخدمات المطلوبة.
			ضمان وصول المعلومات إلى الجميع بشكل عادل وشفاف دون تمييز.
			تعزيز نشر المعلومات عبر قنوات تواصل فعالة لضمان وصولها بسهولة.
			تعزيز تواصل الإدارة مع الموظفين من خلال استجابة شفافة وواضحة

			لاستفساراتهم.
القيم الأخلاقية			
			ضمان مطابقة الخدمة للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الخدمة.
			تقديم الخدمات بعدالة ومساواة لضمان رضا جميع المستفيدين.
			فتح مجال أمام طالبي الخدمات لإيصال انشغالهم بكل حياد.
			تكريس مبدأ المساءلة لضمان تقديم العناية المهنية اللازمة.
كفاءة الخدمات			
			مراعاة المدة الزمنية لتقديم الخدمات لتحقيق طالبي الخدمة.
			الدقة في تقديم الخدمات وعدم حدوث أخطاء.
			قدرة العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
			شعور بالثقة من طرف المستفيدين نتيجة لخدمات المقدمة من طرف العاملين.
			الدقة والوضوح في تقديم المعلومات.
			توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين لخدمة المستفيدين .
			حرص المؤسسة على الاستجابة الفعالة لشكوى المستفيدين واستفساراتهم.
دمج هذه العبارة مع			تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات.
تغيير كلمة رقمنا إلى خدمات رقمية			التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمة مثل: الرقمنة.
العاملون لا يشاركون في صناعة القرار. ما أدى إلى إلغاء كلمة العاملين.			مشاركة العاملين والمسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد والمواطنين.
هذه العبارة			الدقة في عملية اختيار العاملين داخل المؤسسة.
وجود نفس المعنى في عبارة آخر ما أدى إلى إلغاء العبارة			ضمان استغلال الحد الأقصى للموارد لضمان تحقيق إشباع من الخدمة.



الاستبيان بعد التحكيم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



استمارة البحث

الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات

دراسة ميدانية على عمال بلديات جامعة -المغير-

تحت إشراف:

د/ سلمى بالنور

من إعداد:

قسوم منار

برادعي وثام

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان في مساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتحسين كفاءة الخدمات-دراسة حول بلديات جامعة- وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة بكل صدق وموضوعية، علما أن أجابكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2025/2024

القسم الأول : البيانات الشخصية

أ_الجنس : ذكر أنثى

ب _ العمر : أقل من 30 سنة / 30-40 سنة / 41-50 سنة / أكثر من 50 سنة

ج_الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات / 5 - 10 سنوات / 11 - 15 سنة / أكثر من 15 سنة

الاستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وضوح الإجراءات					
توفير اللوائح والإجراءات التنظيمية لضمان تنفيذ العمليات الإدارية.					
تبسيط الإجراءات بغية تسهيل فهمها.					
ضمان استقرار الإجراءات لتحقيق بيئة عمل منظمة وموثقة.					
توفير نظام شفاف يتيح تتبع مسار المعاملات والخدمات بسهولة ودقة.					
توفير المعلومات					
ضمان تقديم معلومات واضحة حول الخدمات المطلوبة.					
ضمان وصول المعلومات إلى الجميع بشكل عادل وشفاف دون تمييز.					
تعزيز نشر المعلومات عبر قنوات تواصل فعالة لضمان وصولها بسهولة.					
تعزيز تواصل الإدارة مع الموظفين من خلال استجابة شفافة وواضحة لاستفساراتهم.					
القيم الأخلاقية					
ضمان مطابقة الخدمة للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الخدمة.					
تقديم الخدمات بعدالة ومساواة لضمان رضا جميع المستفيدين.					

الملاحق

					فتح مجال أمام طالبي الخدمات لإيصال انشغالاتهم بكل حياد.
					تكريس مبدأ المساءلة لضمان تقديم العناية المهنية اللازمة.
كفاءة الخدمات					
					مراعاة المدة الزمنية لتقديم الخدمات لتحقيق طالبي الخدمة.
					الدقة في تقديم الخدمات وعدم حدوث أخطاء.
					قدرة العاملين على الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.
					شعور بالثقة من طرف المستفيدين نتيجة لخدمات المقدمة من طرف العاملين.
					الدقة والوضوح في تقديم المعلومات.
					توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين لخدمة المستفيدين .
					حرص المؤسسة على الاستجابة الفعالة لشكوى المستفيدين واستفساراتهم.
					تتمتع المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات والدقة في اختباراتهم.
					التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمات الرقمنة.
					مشاركة المسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد والمواطنين.

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
بالنور يوسف	بروفيسور	علم اجتماع تنظيم وعمل
زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر ب	علم اجتماع تنظيم وعمل
بوتي شهرزاد	أستاذ محاضر ب	انثروبولوجيا

الملاحق رقم (05): صدق المحكمين

الملاحق

تم تحكيم الاستبيان وتوزيعه على ثلاث محكمين وكانت النتائج كالتالي:

الجدول يوضح الملاحظات والتغيرات في العبارات بعد التحكيم وقبله

العبارات المعدلة	الملاحظة	العبارات السابقة
توفير اللوائح والإجراءات التنظيمية لضمان تنفيذ العمليات الإدارية.	تغير السياق	توفير لوائح وإجراءات واضحة ومعلنة لضمان تنفيذ العمليات الإدارية والخدمية.
تبسيط الإجراءات بغية تسهيل فهمها.	تغير السياق	توفير إجراءات واضحة وبسيطة يسهل على الموظفين فهمها بسهولة.
تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات والدقة في اختيارهم	دمج العبارتين مع إلغاء العبارة الأخيرة	تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي مهارات. الدقة في عملية اختيار العاملين داخل المؤسسة
	وجود نفس المعنى في عبارة آخر ما أدى إلى إلغاء العبارة	ضمان استغلال الحد الأقصى للموارد لضمان تحقيق إشباع من الخدمة.
التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمة مثل: الخدمات الرقمية	تغير كلمة رقمنة إلى خدمات رقمية	التقدم التكنولوجي داخل المؤسسة يظهر في طريقة تقديم الخدمة مثل: الرقمنة
مشاركة المسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد والمواطنين.	العاملون لا يشاركون في صناعة القرار. ما أدى إلى إلغاء كلمة لعاملين.	مشاركة العاملين والمسؤولين في صناعة القرارات داخل المؤسسة لخدمة الأفراد والمواطنين.

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج تحكيم الأساتذة

ومن الملاحظات التي حصلنا عليها في التحكيم (انظر الملحق رقم (04)) هي "أن عدد المؤشرات أو الأسئلة الخاصة بالثلاث محاور الأولى قليل جدا وغير كاف" وذلك راجع إلى أن الموضوع المختار للدراسة جديد ذو مراجع معدودة.

الملحق رقم (06): مخرجات ال spss

أولا: خصائص العينة:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ذكر	7	11,5	11,5	11,5
أنثى	54	88,5	88,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الملاحق

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	3,3	3,3	3,3
من 30 إلى 40 سنة	37	60,7	60,7	63,9
من 41 إلى 50 سنة	20	32,8	32,8	96,7
أكثر من 50 سنة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	23,0	23,0	23,0
من 5 إلى 10 سنوات	24	39,3	39,3	62,3
من 11 إلى 15 سنة	15	24,6	24,6	86,9
أكثر من 15 سنة	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

ثانيا: المؤشرات الإحصائية لأقسام الاستمارة

1. الشفافية التنظيمية:

Statistiques

	1 و	2 و	3 و	4 و	5 ت	6 ت	7 ت
N Valide	61	61	61	61	61	61	61
Manquant	0	0	0	0	0	0	0

الملاحق

Moyenne	4,11	4,18	4,03	4,05	4,05	3,84	3,79
Ecart type	,933	,904	,983	1,071	,956	1,293	1,305

Statistiques

		ت8	ق9	ق10	ق11	ق12
N	Valide	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,84	3,93	3,77	3,74	3,49
	Ecart type	1,157	1,031	1,419	1,290	1,233

1و

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	5	8,2	8,2	9,8
	محايد	2	3,3	3,3	13,1
	موافق	31	50,8	50,8	63,9
	موافق بشدة	22	36,1	36,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2و

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6

الملاحق

غير موافق	4	6,6	6,6	8,2
محايد	2	3,3	3,3	11,5
موافق	30	49,2	49,2	60,7
موافق بشدة	24	39,3	39,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

3و

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	13,1	13,1	13,1
محايد	4	6,6	6,6	19,7
موافق	27	44,3	44,3	63,9
موافق بشدة	22	36,1	36,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

4و

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	8	13,1	13,1	14,8
محايد	3	4,9	4,9	19,7
موافق	24	39,3	39,3	59,0
موافق بشدة	25	41,0	41,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

ت5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	5	8,2	8,2	9,8
	محايد	5	8,2	8,2	18,0
	موافق	29	47,5	47,5	65,6
	موافق بشدة	21	34,4	34,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ت6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	6	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	5	8,2	8,2	18,0
	محايد	5	8,2	8,2	26,2
	موافق	22	36,1	36,1	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ت7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	6	9,8	9,8	9,8

الملاحق

غير موافق	6	9,8	9,8	19,7
محايد	5	8,2	8,2	27,9
موافق	22	36,1	36,1	63,9
موافق بشدة	22	36,1	36,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

ت8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	6	9,8	9,8	16,4
	محايد	4	6,6	6,6	23,0
	موافق	29	47,5	47,5	70,5
	موافق بشدة	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ق9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	7	11,5	11,5	13,1
	محايد	7	11,5	11,5	24,6
	موافق	26	42,6	42,6	67,2
	موافق بشدة	20	32,8	32,8	100,0

Total	61	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

ق10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	8	13,1	13,1	13,1
	غير موافق	6	9,8	9,8	23,0
	محايد	3	4,9	4,9	27,9
	موافق	19	31,1	31,1	59,0
	موافق بشدة	25	41,0	41,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ق11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	10	16,4	16,4	23,0
	محايد	6	9,8	9,8	32,8
	موافق	19	31,1	31,1	63,9
	موافق بشدة	22	36,1	36,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ق12

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	غير موافق بشدة	7	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	6	9,8	9,8	21,3
	محايد	9	14,8	14,8	36,1
	موافق	28	45,9	45,9	82,0
	موافق بشدة	11	18,0	18,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2. كفاءة الخدمات:

Statistiques

		ك1	ك2	ك3	ك4	ك5	ك6	ك7
N	Valide	61	61	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,90	3,87	3,85	3,80	4,03	3,67	3,64
	Ecart type	1,091	1,162	1,014	1,093	1,211	1,338	1,354

Statistiques

		ك8	ك9	ك10
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,56	3,72	3,64
	Ecart type	1,432	1,404	1,304

Table de fréquences

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	4	6,6	6,6	13,1
	محايد	3	4,9	4,9	18,0
	موافق	33	54,1	54,1	72,1
	موافق بشدة	17	27,9	27,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

2ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	10	16,4	16,4	19,7
	محايد	3	4,9	4,9	24,6
	موافق	25	41,0	41,0	65,6
	موافق بشدة	21	34,4	34,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

3ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	8	13,1	13,1	14,8

الملاحق

محاييد	6	9,8	9,8	24,6
موافق	30	49,2	49,2	73,8
موافق بشدة	16	26,2	26,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

4ك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3
	غير موافق	9	14,8	18,0
	محاييد	4	6,6	24,6
	موافق	30	49,2	73,8
	موافق بشدة	16	26,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

5ك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6
	غير موافق	6	9,8	16,4
	محاييد	1	1,6	18,0
	موافق	23	37,7	55,7
	موافق بشدة	27	44,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

6ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	6	9,8	9,8	21,3
	محايد	7	11,5	11,5	32,8
	موافق	21	34,4	34,4	67,2
	موافق بشدة	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

7ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	10	16,4	16,4	24,6
	محايد	10	16,4	16,4	41,0
	موافق	13	21,3	21,3	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

8ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	غير موافق بشدة	9	14,8	14,8	14,8
	غير موافق	7	11,5	11,5	26,2
	محايد	6	9,8	9,8	36,1
	موافق	19	31,1	31,1	67,2
	موافق بشدة	20	32,8	32,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

9ك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagev alide	Pourcentagec umulé
Valide	غير موافق بشدة	8	13,1	13,1	13,1
	غير موافق	6	9,8	9,8	23,0
	محايد	4	6,6	6,6	29,5
	موافق	20	32,8	32,8	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

10ك

		Fréquence	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	7	11,5	11,5	21,3
	محايد	9	14,8	14,8	36,1

الملاحق

موافق	20	32,8	32,8	68,9
موافق بشدة	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

3.

Statistiques

	#	وضوح الإجراءات	توفير المعلومات	القيم الاخلاقية
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,0943	3,8770	3,7336
	Ecart type	,82685	1,04445	1,07807

Statistiques

		كفاءة الخدمات	الشفافية
N	Valide	61	61
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,7689	3,9016
	Ecart type	,96515	,90606

ثالثا: اختبارات الفرضيات:

1. نتائج اختبار الفرضية العامة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	--------------	---------------------------------

الملاحق

1	,901 ^a	,812	,809	,42172
---	-------------------	------	------	--------

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	45,398	1	45,398	255,264	,000 ^b
	de Student	10,493	59	,178		
	Total	55,891	60			

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,023	,241		,096	,924
	المتغير_المستقل	,960	,060	,901	15,977	,000

2. نتائج اختبارات الفرضيات العامة:

الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	--------------	---------------------------------

الملاحق

1	,689 ^a	,475	,466	,70514
---	-------------------	------	------	--------

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	26,554	1	26,554	53,405	,000 ^b
	de Student	29,337	59	,497		
	Total	55,891	60			

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,475	,460		1,033	,306
	وضوح الإجراءات	,805	,110	,689	7,308	,000

الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,846 ^a	,716	,712	,51837

ANOVA

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	40,037	1	40,037	149,002	,000 ^b

الملاحق

de Student	15,853	59	,269		
Total	55,891	60			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,737	,257		2,865	,006
توفير المعلومات	,782	,064	,846	12,207	,000

الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 ^a	,853	,851	,37279

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	47,691	1	47,691	343,172	,000 ^b
de Student	8,199	59	,139		
Total	55,891	60			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	

الملاحق

1	(Constante)	,681	,173		3,929	,000
	القيم الأخلاقية	,827	,045	,924	18,525	,000

الملحق رقم (06): هيكله بلدية سيدي عمران وجامعة

هيكله بلدية سيدي عمران:



هيكله بلدية جامعة:

