



## درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إِب

معاذ علي سعيد محمد

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إِب، اليمن

\*Email: [albkytymadh38@gmail.com](mailto:albkytymadh38@gmail.com)

الكلمات المفتاحية:	الملخص:
الشفافية الإدارية، مكتب التربية والتعليم	<p>هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إِب؛ ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من: (46) فقرة موزعة على (5) محاور: (القوانين والتشريعات، نظم المعلومات والبيانات، النزاهة، اتخاذ القرار، تقييم الأداء)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة تألفت من: (174) فرداً، منهم (4) رئيس شعبة، و(32) مدير إدارة، و(67) رئيس قسم، و(71) مختصاً.</p> <p>وقد أظهرت نتائج البحث عن وجود ضعف كبير في درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم، وأوصت الدراسة: أن يتبنى مكتب التربية والتعليم مبدأ الشفافية الإدارية؛ عبر خطة إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح في الأداء الإداري، وتمكين المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات من خلال توفير الإمكانيات اللازمة من الموارد المادية والبشرية، وتطبيق معايير موضوعية قائمة على الكفاءة والنزاهة في اختيار القيادات الإدارية.</p>

درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب  
**The Degree of Application of Administrative Transparency in Office  
of Education, in Ibb City**

**Moath Ali Saed Mohammed**

*Department of Foundations and Educational Administration, Faculty of Education, Ibb University,  
Yemen*

\*Email: [albkytymadh38@gmail.com](mailto:albkytymadh38@gmail.com)

Keywords	Abstract
<p><i>Transparency,  Education Office</i></p>	<p>The main aim of this study was to investigate the extent of applying administrative transparency at Ibb Education Office. To achieve the objectives of the study, the researcher used a descriptive survey approach by means of a questionnaire consisting of 46 items distributed over five areas: regulations and legislations, information systems, integrity, decision making and performance evaluation. After validating the instrument, it was distributed to 147 participants as the sample of the study. Four of them were section managers, 32 of the administration managers, 67 were head of departments and 71 of them were specialists. The findings of the study showed that there was a huge weakness in applying the administrative transparency at Ibb Education Office. The study recommended the education office to adopt a procedural plan to enhance the policy of transparency and clarity in administrative performance by means of creating objective systems for creatinine inquiry and accountability and enabling beneficiaries' participation in decision making and providing necessary facilities, financial and human resources, and applying objective standards in choosing the most competent and, honest individuals and leaders.</p>

## 1- الإطار العام للبحث، ودراسات سابقة

### 1-1 - الإطار العام للبحث

#### 1-1-1 - مقدمة

تقوم عملية التطوير للعمل الإداري في المؤسسات على الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، لا سيما المعاصرة منها، التي ثبت نجاحها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري، والارتقاء به في العمل المؤسسي، فظهرت إدارات ومداخل جديدة كإدارة الجودة الشاملة، والإدارة التشاركية، مدخل الحوكمة، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعد أهم مداخل التطوير. كما ظهرت الشفافية الإدارية بوصفه مفهومًا من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، الذي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث التطوير والتنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة، والتغيرات المحيطة. (عريبات، 2011، 41)

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة، ويقصد بها العلنية في إيجاد بيئة وظيفية تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومفهومة بشكل أكثر تحديًا، والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة. (بودين، 2010، 203)

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية، منها دراسة رمزي (2013)، التي أوصت بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية، فيما يتعلق بموضوع الشفافية في مجال التشريعات والقوانين، وأنظمة العمل وإجراءاته. ودراسة الشمري (2009)، التي حثت على الأخذ بسياسة علنية تقييم الأداء بدلًا من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها؛ كما أكد نورمان وآخرون (Norman, et al, 2010) أن مستوى شفافية العمل الإداري للمدير وقدرته النفسية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتها.

لذا فقد دخل مفهوم الشفافية بوصفه عنصرًا مهمًا في الإدارة تشير إلى الديمقراطية، وتشارك المعلومات وعلانيتها والتدقيق الحر لها. وانطلاقًا من أهمية الشفافية في المؤسسات التعليمية، فقد جاءت هذه الدراسة محاولة معرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

#### 1-1-2 - مشكلة البحث

نظرًا لما تعانيه المؤسسات التربوية في الجمهورية اليمنية من وجود عدد من المشكلات التي ترافق عملها، التي أشارت إليها الكثير من الدراسات والتقارير؛ حيث يشير تقرير النزاهة العالمية (2008)، بأن اليمن صنف في بند الضعيف، لوجود المركزية عند اختيار العاملين في الكثير من

**ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية  
بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؟ وذلك  
من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:**

1- ما درجة تطبيق القوانين والتشريعات  
في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؟  
2- ما درجة تطبيق نظام المعلومات  
الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة  
إب؟

3- ما درجة تطبيق النزاهة في مكتب  
التربية والتعليم بمحافظة إب؟  
4- ما درجة تطبيق عملية اتخاذ القرار  
في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؟

5- ما درجة تطبيق عملية تقييم الأداء  
في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؟

#### 1-1-4- أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من موضوع  
الشفافية، ودوره في تعزيز الأداء الإداري  
وتطويره في مكتب التربية والتعليم، وتتلخص  
أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1- يتناول موضوعاً مهماً ويمثل محور  
اهتمام لدى الحكومة والمنظمات الداعمة  
لقطاع التعليم في اليمن.

2- نتائج البحث تساعد القائمين على  
متابعة أعمال مكتب التربية والتعليم في تعزيز  
مبدأ الشفافية وتطوير ممارستها.

3- يسهم هذا البحث في نشر مفهوم  
الشفافية لدى قيادة وموظفي مكتب التربية

المؤسسات. ويفيد تقرير منظمة الشفافية  
العالمية (2009)، بأن مؤشر الفساد يعطي  
اليمن درجات متدنية في الشفافية. وأشارت  
دراسة البكاري (2014)، إلى ضعف تطبيق  
معايير اختيار القيادات الإدارية في وزارة  
التربية والتعليم، ووجود الطابع البيروقراطي  
القائم على احتكار السلطة، وفي السياق ذاته  
تؤكد دراسة معزب (2006)، أن المعوقات  
والمشاكل الإدارية في وزارة التربية والتعليم  
ناتجة عن غياب الشفافية والمساءلة، وعدم  
وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية في  
وزارة التربية والتعليم.

ونظرًا لأهمية الشفافية في إحداث  
التنمية الإدارية الناجحة، وإسهامها في تنمية  
التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم  
قادر على مواجهة التحديات الجديدة؛ فإن  
الحاجة اقتضت ضرورة التعرف على درجة  
ممارسة الشفافية في المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ذلك يأتي هذا البحث  
تلبية للحاجة الملحة في تحديد درجة تطبيق  
الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم  
بمحافظة إب؛ عبر الإجابة عن السؤال  
الرئيس الآتي:

**ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية  
في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب؟**

#### 1-1-3- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن  
السؤال الرئيس الآتي:

التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء الإداري، والتقييم وعدالتهم، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد". (الطشه، 2009، 36)

**ويعرف الباحث الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها:** مجموعة من الآليات والسلوكيات التي تحقق علانية الممارسات الإدارية ووضوحها والتي يقوم بها الإداريون في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، وتتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها.

#### درجة التطبيق:

**تعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة التي يقدرها أفراد العينة من خلال إجاباتهم تجاه تطبيق مكتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية للمبادئ المحددة في أداة البحث.

#### 1- 2- الدراسات السابقة:

دراسة، بني ملحم (2013) بعنوان: دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، هدفت إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، من وجهة نظر العاملين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (230) موظفاً وموظفة. أظهرت نتائج

والتعليم في محافظة إب من خلال ما تمخض عنه من نتائج.

4- يعد أول بحث - بحسب علم الباحث - يتناول درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

#### 1- 1- 5- حدود البحث

يتناول هذا البحث استجابات افراد عينة البحث تجاه درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، خلال العام الدراسي 1444هـ - 2022م.

#### 1- 1- 6- مصطلحات البحث

يتناول هذا البحث مفهوم الشفافية الإدارية .

**تُعرف الشفافية الإدارية بأنها:** "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة". (السكرانه، 2011، 203).

**وعرفها هلال (2010، 59) بأنها:**

"حق كل موظف في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي".

**كما تعرف الشفافية الإدارية بأنها:**

"مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية، والتي تتضمن الوضوح

كبيرة؛ حيث جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب الآتي: (المساءلة، اتخاذ القرارات، الأداء والتقييم، شفافية التشريعات، القوانين والأنظمة، إجراءات العمل، المعلومات والبيانات)، 2- وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين؛ حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها؛ وفقاً للمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والخبرة.

دراسة، الشامي (2014) بعنوان:

واقع الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، استخدم الباحث في جمع المعلومات والبيانات الاستبانة، توزعت على عينة مكونة من (332) فرداً من قيادات وموظفين وإداريين في وزارة التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يأتي: 1- ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة قليلة. 2- معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم قد حصلت على درجة ممارسة كبيرة جداً على مستوى المعوقات، وعلى مستوى المحور

الدراسة: 1- أن دور الشفافية في تطوير العمل الإداري جاء بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للترتيب الآتي: (الاتصال الإداري، الإجراءات واتخاذ القرارات، آليات العمل، تقييم الأداء). 2- عدم وجود فروق لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل؛ تعزى لمتغيرات: (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المديرية).

دراسة، رمزي (2013) بعنوان:

الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة. استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة المكون من (16) مدير مكتب و(844) مشرفاً. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، ويمثلون (36%) من المشرفين. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: 1- درجة تقييم الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم أنفسهم والمشرفين

ككل.3- متطلبات تطوير الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم قد حصل على درجة كبيرة جداً على مستوى المحور ككل.

**دراسة، الأحمدى (2017) بعنوان:**  
**درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة،** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوزعت على عينة الدراسة المكونة من (200) معلمة. **أظهرت النتائج:** 1- أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة) ولجميع مجالات الدراسة. 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**دراسة، الشهري (2017) بعنوان:**  
**درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك،** هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وتوزعت على عينة مكونة من (520) فرداً، وهم كافة المشرفين والمشرفات الإداريين والإداريات، في الإدارة

العامة للتعليم بمنطقة تبوك في السعودية. **أظهرت النتائج:** أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة قليلة، وجاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتبطة على النحو الآتي: اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، تقييم الأداء، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري.

## 1- 2- 2- التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء استعراض الباحث للدراسات العلمية السابقة، التي وجد الباحث أن لها علاقة بموضوع بحثه، قد حرص الباحث على تتبع الدراسات التي أجريت في المؤسسات التربوية والتعليمية. وفي هذا السياق سيقوم الباحث بالتوضيح على الدراسات السابقة المشار إليها من حيث أوجه التشابه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

### أ- من حيث أهداف البحث

يتفق هذا البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع جميع الدراسات السابقة في تناولها درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية.

### ب- من حيث منهج البحث

اتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي.

**ج- من حيث عينة البحث**

تطابق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة من حيث نوع العينة: إداريين وموظفين ومشرفين إداريين في مكاتب التربية والتعليم، عدا دراسة الأحمدى (2017) باختيار عينة الدراسة من معلمات المدارس الوسطى.

**د- من حيث أداة البحث**

تطابق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة من حيث نوع الأداة المستخدمة؛ الاستبانة، أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث.

**2- الإطار النظري للبحث****2-1- الشفافية الإدارية:**

تركز الشفافية في البحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تجعل الأمر واضحًا وشفافًا بعيدًا عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها. إنها نظرية منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة

والمصداقية بين مختلف أصحاب المصالح. (الحشاش، 2014، 12)

**2-2- مفهوم الشفافية الإدارية:****عرفها، دودين (2010، 309)**

بأنها: "مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديدًا، وهي منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح لكل الأطراف ذات العلاقة".

**وتعرف الشفافية بأنها: تعني وضوح**

التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقًا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتعليمية، بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون متاحة للجميع. (حوامدة، وجرادات، 2005، 20)

**ويعرف كوتيرل (2011، 15)**

الشفافية بأنها: توفير المعلومات من حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول الجميع.

**2-3- أهمية الشفافية الإدارية:**

تعد الشفافية الإدارية ضرورة ملحة في المؤسسات التربوية سواء بين القيادات



في مراقبة القرارات وفهم تقييمها التي ينجزها المسؤولون.

**3-** تدعو الشفافية إلى الانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذويهم، ويرفع درجة الرضا الوظيفي.

**4-** تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة.

## **2- 4- عناصر الشفافية الإدارية:**

للشفافية الإدارية عنصران أساسيان تقوم عليهما، كما يراها، السكارنه (2011)، (205) هما:

**1- العلانية:** تمثل العنصر الأساس والخطوة الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية، والعلانية تكون من واجب الحكومة، فتوفر آليات العلانية من مؤتمرات وصحافة وإعلام حر؛ لتوصيل كل المعلومات للمجتمع.

**2- القانونية:** يتمثل ذلك بوجود النص القانوني الثابت في القوانين المحلية، الذي يتيح توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على صحته، وإلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية.

ويرى، الطراونة والعضايلة (2010)، (67) أن عناصر الشفافية الإدارية تتضمن الآتي:

بعضهم البعض أم بين المرؤوسين وذلك لأن للشفافية دوراً فعالاً في عملية التنمية خصوصاً فيما يتعلق بالحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة. (Ortega, 2010)

ويرى، دودين (2010، 313) أن أهمية الشفافية تكمن في الآتي:

**1-** إتاحة المعلومات تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة.

**2-** العمل بشفافية يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع من كل الأطراف ذات العلاقة.

**3-** إتاحة المعلومات يقلل المخالفة وعدم الجهل بالقواعد، ويقلل المخالفة حال معرفتها.

**4-** إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة والخاصة.

## **وأضاف، الحربي (2012، 317)**

بعضاً من أهمية الشفافية، حددها بالآتي:

**1-** تساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز.

**2-** تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية، حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة، وتأكيد حق المواطن

**ج- تعميم الإعلان عن حالات التميز والنجاح، وحالات التجاوز والفشل.**

**2- المستوى الشمولي:** في هذا المستوى تتطلب الشفافية ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

أ- التزام المنظمة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.

ب- إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العليا، وأجهزتها الرقابية لتسهيل عملها.

ج- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشترك لإدارات القطاعات المشتركة في جميع الفعاليات لكل إدارات القطاعات المشتركة.

د- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة على الإدارات المالية والموازنات، وتقييم أداء القيادات الإدارية العليا.

**2- 6- سياسات تطبيق الشفافية الإدارية للمؤسسات التربوية:**

هناك مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية الإدارية كما يراها أبو طه (2009)، (428) هي كالاتي:

**1- البرامج التثقيفية للعاملين الجدد:** ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صور واضحة وصادقة عن المؤسسة،

1- وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها؛ وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها، ودورها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية.

2- شرعية وجود الأجهزة الحكومية ومشروعية وجودها، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد.

4- تصميم برامج التوعية بمفهوم الشفافية، وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة، ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزهم.

**2- 5- مستويات الشفافية الإدارية:**

صنّف، عليان وجرار، (1997) المشار إليه في حرب (2011، 19) مستويات الشفافية إلى:

1- **المستوى الذاتي:** في هذا المستوى تتطلب شفافية الإجراءات الإدارية ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

أ- ضرورة العمل على توعية كل من الموظف والمواطن وزيادة ادراكهم، من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة المهام والواجبات التي ينبغي القيام بها.

ب- تثبيت مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج.

وقد وضع جيمس إي وآرثر دبليو

(James E & Arthur W, 2003, 8)

استراتيجيات يمكن أن يتخذها المدير لتصبح المؤسسة التربوية أكثر شفافية وهي:

1- وضع أهدافك واعرف ما تعنيه الشفافية لك، وانشئ لها قضية بطريقتك.

2- الدخول المسبق في الحوار مع أصحاب المصلحة، مع التركيز بوجه خاص على الموظفين والإدارة الوسطى.

3- رصد البيئة الخارجية الخاصة، حتى يتم التمكن من فهم وتوقعات أصحاب المصلحة مع تحديد ترتيب أولويات ردودك.

4- نشر سياسات حوكمة الشركات الخاصة، والمعلومات الأخرى ذات الصلة على الموقع الإلكتروني.

5- تشكيل لجنة داخلية؛ لضمان ما يتمتع به المجلس والممثل في الحصول على صورة كاملة لأداء المؤسسة.

6- كن على استعداد للكشف عن جميع أنشطة أعمالك ما دام فعل ذلك لا يثير مسائل قانونية، ولا يعرض مكانتك التنافسية للخطر.

2- 7- مجالات الشفافية الإدارية:

تتعدد مجالات الشفافية الإدارية، والتي تتمثل بالقوانين والتشريعات، والبيانات والمعلومات، والاتصالات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والإجراءات وآليات العمل (الطراونة والعضايلة، 2010، 45- 51)

وهي:

وأهدافها وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي.

2- الأدلة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال إعداد الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين؛ لغرض الاستخدام عند الضرورة، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من حقوق وواجبات، مع مراعاة تحديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

3- البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، ويتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة التربوية.

4- تقوية النظام القانوني: بحيث تشمل على بنود خاصة بإقرار الذمة المالية للعاملين، وعلى بنود تتعلق بالإفصاح المالي، وسياسات وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة.

5- تكوين لجان للنزاهة: وذلك من خلال تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم في أداء الوظائف التي تقوم بها المؤسسة التعليمية.

**أولاً - شفافية البيانات والمعلومات:**

البيانات عبارة عن حقائق وأرقام. أما المعلومات فهي عملية معالجة للبيانات؛ لتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما أن نظم المعلومات الإدارية هي منهج محوسب تتكامل فيه البيانات من مصادر مختلفة؛ لغرض توفير المعلومات الضرورية للمستفيدين. وتكمن فوائد نظم المعلومات في تعزيز الشفافية كونها توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وتسهم في تنشيط عمليات الاتصال في المؤسسة.

**ثانياً - شفافية اتخاذ القرارات؛**

تُعد عملية اتخاذ القرار المرحلة الناتجة عن عملية صنع القرار، حيث يتم فيها اختيار البديل المناسب وإعلانه، وتعد محور العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظائفها المختلفة فإنها تتخذ قرارات معينة من كل مرحلة من مراحلها، بحيث يتوقف الذي تحققه المؤسسة على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرارات المناسبة، ولاكتساب القرارات شرعيتها لا بد أن تحاط بالشفافية، ومشاركة جميع المستويات الإدارية.

**ثالثاً - شفافية إجراءات العمل:**

من أهم عناصر الشفافية الإدارية، آليات العمل وإجراءاته عبر التغيير والتحديث المستمر، حسب التغذية الراجعة، وفقاً لآليات مدروسة.

كما أكدت الحربي (2011، 315)، على أن قيام الموظفين بأعمالهم بمرونة من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية. ولزيادة فعالية الإجراءات الإدارية، ينبغي أن تتصف بالشمول والترابط مع أهداف المنظمة، وأن تستند إلى معايير محددة، كما يجب أن ترتبط الإجراءات بالخطوط الرقابية حتى يسهل متابعتها.

**رابعاً - شفافية الاتصالات:**

**وتـرى،** حرب (2011، 32)، أن الاتصال عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار بين الأشخاص؛ بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعد الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراكاً واضحاً للرسالة، دون الاقتصار على ما هي المعلومة المرسله، وكيف أرسلت، وكيف يتم التعامل معها؟ وتتطلب الاتصالات التي تتسم بالشفافية تعاون الموظفين مع بعضهم البعض، وعدم إخفاء المعلومات المهمة.

**خامساً - شفافية القوانين****والتشريعات:**

وضوح القوانين وعلانيتهما والتشريعات في النظام المؤسسي، سواء على مستوى المؤسسات أم الحكومات، مطلب رئيس؛ لتحقيق الشفافية الإدارية، إذ إن سلامتها وبساطتها تسهم في تسهيل التعامل بها؛ لأنها ثابتة ومرنة وغير قابلة للتأويل. كما أن بعدها عن التعقيد يؤدي إلى سهولة فهمها، وبالتالي

1- توافر الديمقراطية في المجتمع، فهي تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية، فيها تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين حرية المعلومات.

2- انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات، عبر مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها، وإعلانها للموظفين والمجتمع.

3- نشر الوعي لدى الموظفين والمجتمع، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.

4- التفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمجتمع بملاحظة وفهم وتقييم قرارات وتصرفات العاملين في المنظمة.

5- التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.

6- التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة.

7- تطوير شبكة معلومات بين الدوائر والمؤسسات كافة، وداخل المؤسسات نفسها.

8- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.

9- تسهيل تدفق المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية.

10- تعزيز دور الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية؛ لإحداث التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا، وأساليب العمل في الهياكل التنظيمية.

يحقق الشعور بالأمن والاستقرار للجميع؛ لذلك اكتسبت بعدًا أساسيًا في أبعاد الشفافية (جاد الحق، 51، 2009)، كما يمثل بُعد التشريعات والقوانين المسار القانوني الذي يضيف على الشفافية الصفة القانونية؛ لذلك يجب أن تكتب بلغة واضحة لا تحتمل التأويل، ولا تتعارض مع تشريعات أو قوانين أو أنظمة أخرى. (الصرف وحزبون، 2011، 27).

### سادسًا - شفافية تقييم الأداء:

يُعد تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته، لقياس الإداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؛ لذا تعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المؤسسة. ويشير تقييم الأداء إلى الممارسة الفعلية التي تهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد بالمؤسسة كان فاعلاً وناجحاً، وتسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق الرابط بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم، وزيادة تحفيزهم نحو العمل، بحيث يكون نظام تقييم الأداء مرناً وشفافاً. (نوري وكورتل، 2011، 53).

### 2- 8- متطلبات تعزيز الشفافية:

أشار كل من اللوزي، (2002) والكيلانسي وسكجها، (2000) والكايد، (2003)، إلى أن تطبيق الشفافية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات أهمها الآتي:

6- تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية في العمل الإداري.

### 3- الدراسات الميدانية ومناقشة

#### النتائج:

#### 3-1- إجراءات البحث:

#### 3-1-1- منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ لتشخيص درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في مجرياتها.

#### 3-1-2- مجتمع البحث وعينته:

نظراً لطبيعة هذا البحث، تكون مجتمع البحث من موظفي مكتب التربية والتعليم المتمثلين بـ (رؤساء الشعب، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين) العاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتم أخذ عينة عشوائية من المجتمع في الوقت الراهن والمقدر عددها (174) فرداً، عينة للبحث؛ حيث قام الباحث بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) على جميع أفراد العينة.

#### 3-1-3- أداة البحث وإجراءات

#### إعداده:

في أهداف البحث وطبيعته، اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لإجراء بحثه، التي من خلالها يتمكن الباحث

11- توافر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية، من خلال التدفق الانسيابي للمعلومات، وضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين جميع الإدارات والأقسام المختلفة.

12- توافر الإدارة التنفيذية العليا التي تؤمن بالتجديد والتطوير، وقيامها بتوفير الموارد اللازمة، والقادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير.

13- تطوير آليات الإشراف من قبل المديرين على أداء موظفيهم.

وأضاف، كريم (2005، 69) بعض المتطلبات لتعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية وهي كالاتي:

1- توفير قنوات مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد المؤسسة وبين المجتمع الخارجي لها.

2- بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة، وتحقيق الابتكار والإبداع.

3- الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.

4- استخدام نظم معلومات متطورة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات؛ لتسهيل ودعم الانفتاح الذي يؤدي لتحسين الفاعلية.

5- توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين.

والجزيرة. وقد تمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين؛ للوصول إلى أفضل صياغة لفقرات الاستبانة، وذلك بعد الحذف والإضافة والتعديل على بعض الفقرات، فكانت الاستبانة قبل التعديل (54) فقرة، وبعد التعديل ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي بـ (46) فقرة، وبذلك عدّ الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتعلق بالفقرات ذات دلالة صادقة؛ لغرض تطبيق البحث.

### 3-1-3-2- ثبات الأداة:

استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث؛ حيث بلغ ثبات الأداة بشكل عام (0.97) وهي نسبة عالية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1): يبين قيم ثبات الأداة بطريقة معامل ألفا كرونباخ

م	محاور الأداة	معامل ألفا كرونباخ
1	القوانين والتشريعات	0.87
2	نظم المعلومات والبيانات	0.91
3	النزاهة	0.93
4	اتخاذ القرار	0.91
5	تقييم الأداء	0.93
	على مستوى الأداة	0.97

والمعلومات المتعلقة بمحاور البحث. وللحصول على إجابات عن أسئلة البحث، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' s Alpha)، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛ لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية.

من جمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث.

### 3-1-3-1- صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث فقد تم عرضها بما تضمنتها من فقرات على مجموعة من المحكمين؛ لأخذ آرائهم من حيث: انتماء الفقرات للمحور، وضوح العبارات، دقة الصياغة اللغوية، وملاحظات أخرى يرونها مناسبة. ووزعت الاستبانة على (17) محكمًا من أساتذة في عدد من الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، واللغة العربية من جامعة إب، وذمار، والعلوم والتكنولوجيا،

### 3-1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها؛ استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات

## 4-2- عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

### 4-2-1- عرض نتائج السؤال الرئيس ومناقشته وتفسيره:

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في الإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه، وتتمثل في التحقق من درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

ويتمثل السؤال الرئيس في البحث بـ: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب؟  
قبل الإجابة عن هذا السؤال سيقوم الباحث بعرض الحدود الحقيقية والمعياري الذي ستم على أساسه عملية العرض والمناقشة المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس

درجة البديل	1	2	3	4	5
حدود من	1	1.80	2.60	3.40	4.20
بديل إلى	1.79	2.59	3.39	4.19	5
الدالة اللفظية	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

لمعرفة استجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث لمحاو الاستبانة لدرجة الممارسة

م	المحور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	القوانين والتشريعات	1	2.56	0.70	صغيرة
4	اتخاذ القرار	2	2.44	0.74	صغيرة
5	تقييم الأداء	3	2.42	0.84	صغيرة
2	نظم المعلومات والبيانات	4	2.34	0.78	صغيرة
3	النزاهة	5	2.30	0.83	صغيرة
	الإجمالي لكافة المحاور		2.42	0.69	صغيرة



النزاهة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.30)، وانحراف معياري مقداره (0.83).

وبشكل عام فإن إجماع أفراد عينة الدراسة تجاه ضعف تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب للمحاور بشكل عام يشير إلى عدم قدرة مكتب التربية والتعليم على ضبط تطبيق كل محور وتوجيهه، بما يؤدي إلى تكاملها، وتعد هذه النتيجة مؤشراً خطيراً على واقع عمل مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، و يعزى ذلك إلى الغموض وعدم الإفصاح في المعلومات والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف دور مكتب التربية والتعليم وضعف أدائه، الأمر الذي ينتج عنه قيامه بشكل روتيني تقليدي، فضلاً عن العشوائية والارتجالية، وغياب برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين، وبما ينمي مهاراتهم في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويمكنهم من تطوير دوره بشكل فعال، إضافة إلى غياب المعايير الواضحة والمعلنة للتوظيف؛ وهو ما نتج عنه تضخم أعداد العاملين، وانخفاض مستوى كفاءتهم، بالإضافة إلى ما تمر بها بلادنا من ظروف سيئة أدت إلى تأزم الوضع الاقتصادي، وشحة الموارد المادية والمالية، وانقطاع مرتبات الموظفين، كل ذلك أثر سلباً على الأداء الإداري في مكتب التربية والتعليم.

يتضح من الجدول السابق أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بشكل عام، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1،80 - 2،59). وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، ليس بالمستوى المطلوب؛ ولعل هذه النتيجة تعود إلى غياب مفاهيم وممارسات القيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية.

كما جاءت محاور أداة البحث مرتبة حسب تقديرات أفراد العينة، وذلك في الآتي:

جاء محور القوانين والتشريعات في المرتبة الأولى، بدلالة المتوسط الحسابي البالغ (2.56)، والانحراف المعياري (0.70). كما جاء محور اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، وانحراف معياري مقداره (0.74). وتقدم محور تقييم الأداء إلى المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.42)، وانحراف معياري مقداره (0.84). وتراجع محور نظم المعلومات والبيانات إلى المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.34)، وانحراف معياري مقداره (0.78). وأخيراً جاء محور

## 4- 1- 2- عرض نتائج السؤال

## الفرعي الأول ومناقشتها وتفسيرها:

العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، والمحور بشكل عام، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4) الآتي:

لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، لمحور التشريعات والقوانين كما يراها أفراد

جدول (4): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لمحور التشريعات والقوانين

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يطبق القوانين والتشريعات على الجميع.	1	3.19	1.05	متوسطة
2	يوضح أي غموض يظهر في نصها.	2	3.06	1.00	متوسطة
4	يراعي إمكانيات وقدرات العاملين عند إصدارها.	3	2.72	1.01	متوسطة
5	يعمل على تكاملها مع العمل الإداري.	4	2.70	0.97	متوسطة
3	يراجع القوانين والتشريعات بشكل دوري.	5	2.49	1.1	صغيرة
6	يحرص على التوافق بين الأقسام الإدارية.	6	2.47	1.02	صغيرة
10	تنفذ العقوبات بناء على معايير واضحة.	7	2.45	0.99	صغيرة
8	يطلع العاملين على لائحة العقوبات.	8	2.30	1.04	صغيرة
7	تتسم التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالوضوح.	9	2.18	1.09	صغيرة
9	يشرك المجمع المحلي في عملية صياغتها.	10	2.06	1.03	صغيرة
	إجمالي المحور		2.56	0.70	صغيرة

1- من حيث أعلى الفقرات، حصلت الفقرة (1)، التي نصها " يطبق القوانين والتشريعات على الجميع"، على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة؛ لتحافظ على رتبته وتحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري مقداره (1.05)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). فيما حصلت الفقرة (2)، التي تنص " يوضح أي غموض يظهر في نصها"، على المرتبة الثانية، وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط

يتضح من الجدول السابق، أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب لمحور التشريعات والقوانين، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري مقداره (0.70)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1،80 - 2،59). وبالنسبة لفقرات هذا المحور فقد جاءت نتائجها في الآتي:

العاملين على القوانين والتشريعات وتطبيقها بصورة تعسفية دون الاستناد إلى مبدأ المساواة؛ ويرجع ذلك إلى تدني المستوى النوعي في مكتب التربية والتعليم، والخروج عن المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وفقاً للقوانين والاستراتيجيات والمعايير.

#### 4-2-2- عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لمحور نظم المعلومات والبيانات كما يراها أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري مقداره (1.00)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

2- أما ما يخص أدنى الفقرات، فقد حصلت الفقرة (9)، التي مفادها " يشرك المجتمع المحلي في عملية صياغتها"، على أدنى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحل المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.06)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، بدرجة ممارسة (صغيرة)، فيما حصلت الفقرة (7)، التي تنص "تتسم التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالوضوح"، على المرتبة التاسعة، وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وانحراف معياري مقداره (1.09)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

وتعزى هذه النتيجة إلى الغموض في بعض صياغة القوانين والتشريعات، وعدم وضوح هذا الغموض مما أدى إلى الإرباك في العملية الإدارية، أيضاً عدم اطلاع

جدول (5): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور نظم المعلومات والبيانات

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	يقدمها إلى العاملين في الوقت المناسب حسب الاحتياج.	1	2.70	1.12	متوسطة
2	يمارس سياسة الإفصاح عنها لجميع العاملين.	2	2.64	1.04	متوسطة
6	يحرص على توفيرها للمجتمع المحلي بوسائل اتصال مختلفة.	3	2.42	1.07	صغيرة
8	يقوم بنشرها بكل شفافية ووضوح.	4	2.41	0.98	صغيرة
3	يعمل على تحديثها بشكل مستمر.	5	2.36	1.02	صغيرة
9	يحرص على تقديم معلومات تلائم أهداف تنفيذ العمل.	6	2.24	1.02	صغيرة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	يمارس عدم إخفاء المعلومات عن العاملين والمستفيدين.	7	2.19	1.03	صغيرة
1	يطلع العاملين على التعليمات الوزارية بشكل دقيق.	8	2.13	1.04	صغيرة
4	يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية.	9	2.05	0.99	صغيرة
	إجمالي المحور		2.34	0.78	صغيرة

حسابي بلغ (2.64)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

2- أما بخصوص أدنى الفقرات، فقد حصلت الفقرة (1)، التي مفادها " يطلع العاملين على التعليمات الوزارية بشكل دقيق"، على أدنى قيمة لتحل المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2.13)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، وبدرجة ممارسة (صغيرة). فيما حصلت الفقرة (4)، والتي تنص " يتيح تبادل المعلومات على كافة المستويات الإدارية"، على أدنى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحل المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.05)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

ويعزى ذلك إلى عدم نشر المعلومات والبيانات بكل شفافية ونزاهة، والاعتماد على معلومات غير موثوقة وغير معلنة، وإخفائها عن العاملين، أدى ذلك إلى ضعف في مستوى الرضا الوظيفي، مما أثر على أداء العاملين وإرباك للعملية الإدارية والتعليمية،

يتضح من الجدول السابق، أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، محور نظم المعلومات والبيانات، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1،80 - 2،59).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور فقد جاءت نتائجها على النحو الآتي:

1- من حيث أعلى الفقرات، حصلت الفقرة (5)، التي تنص " يقدمها إلى العاملين في الوقت المناسب حسب الاحتياج"، على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري مقداره (1.12)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). فيما حافظت الفقرة (2)، التي مفادها " يمارس سياسة الإفصاح عنها لجميع العاملين"، على المرتبة الثانية، وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط

في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لمحور النزاهة كما يراها أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6) الآتي:

فضلاً عن الوصول إلى تنظيم غير قادر على مواجهة التحديات الجديدة.

#### 4-2-3- عرض نتائج السؤال

الفرعي الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية

جدول (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور النزاهة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	يشجع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.	1	2.48	1.03	صغيرة
2	يوفر فرصاً متساوية للعاملين للاستفادة من برامج التدريب.	2	2.40	0.98	صغيرة
8	يطلع العاملين على المعلومات بكل شفافية.	3	2.39	1.11	صغيرة
9	يستخدم نظاماً عادلاً في توزيع المهام والمسؤوليات.	4	2.32	1.04	صغيرة
1	يحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين.	5	2.31	1.10	صغيرة
4	يقيم جميع العاملين بشكل منصف وعادل.	6	2.26	1.00	صغيرة
3	يشرك مؤسسات المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير.	7	2.24	1.04	صغيرة
7	يوفر آليات واضحة في التعامل مع العاملين.	8	2.20	0.99	صغيرة
5	يوزع الموارد بنزاهة وعدالة بما يتناسب مع المهام.	9	2.13	0.94	صغيرة
	إجمالي المحور		2.30	0.83	صغيرة

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور فقد جاءت نتائجها على النحو الآتي:

1- من حيث أعلى الفقرات، حصلت الفقرة (6)، التي مفادها "يشجع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم"، على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري مقداره (1.03)، وبدرجة ممارسة (صغيرة)، فيما حصلت الفقرة (2)،

يتضح من الجدول السابق، أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لمحور النزاهة، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري مقداره (0.83)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1,80 - 2,59).

بلغ (2.13)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، بدرجة ممارسة (صغيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى الاعتماد على نظام غامض وغير واضح وغير عادل في توزيع المهام والمسؤوليات، مما أدى إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، فأدى ذلك إلى الضعف القائم في أداء مكتب التربية والتعليم.

#### 4-2-4 عرض نتائج السؤال

##### الفرعي الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب لمحور اتخاذ القرار كما يراها أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، وذلك كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور اتخاذ القرار

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	يأخذ برأي الأغلبية عند اتخاذ القرارات.	1	2.80	1.06	متوسطة
1	يتبع النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات.	2	2.74	1.00	متوسطة
2	يراعي الصالح العام قبل اتخاذ القرار.	3	2.51	1.03	صغيرة
7	يراعي التشريعات الإدارية عند اتخاذ القرارات.	4	2.51	0.94	صغيرة
6	يشرك جميع المستفيدين في صناعة القرار.	5	2.40	0.93	صغيرة
4	يطبق القرارات الإدارية على كافة العاملين.	6	2.36	0.94	صغيرة
3	يوفر المناخ المناسب لاتخاذ القرار الصائب.	7	2.33	1.00	صغيرة
8	يتخذ قراراته الإدارية بعيداً عن المحسوبية والوساطة.	8	2.30	0.90	صغيرة
9	يشرك العاملين بتقييم القرارات المتعلقة بوظائفهم.	9	2.10	0.94	صغيرة
	إجمالي المحور		2.44	0.74	صغيرة

التي تنص "يوفر فرصاً متساوية للعاملين للاستفادة من الدورات وبرامج التدريب ويوزع الموارد بنزاهة وعدالة بما يتناسب مع المهام"، على المرتبة الثانية محافظة على ترتيبها وفقاً لاستجابة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

2- أما ما يخص أدنى الفقرات، فقد حصلت الفقرة (7)، التي تنص "يوفر آليات واضحة في التعامل مع العاملين" على أدنى قيمة، وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحل المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري مقداره (0.99)، بدرجة ممارسة "صغيرة"، فيما حصلت الفقرة (5)، والتي تنص "يوزع الموارد بنزاهة وعدالة بما يتناسب مع المهام"، على المرتبة التاسعة، وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي

(0.90)، وبدرجة ممارسة (صغيرة)، فيما حافظت الفقرة (9) التي تنص " يشرك العاملين بمراجعة وتقييم القرارات المتعلقة بوظائفهم "، على مرتبتها التاسعة؛ وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (2.10)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، بدرجة ممارسة (صغيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الإعلان عن القرارات التي يتخذها مكتب التربية والتعليم بوضوح ونزاهة، حتى يتسنى للعاملين الالتزام بها والعمل وفقاً لما جاءت به هذه القرارات، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، والمركزية في اتخاذه؛ مما أسهم في انخفاض مستوى الجودة، وضعف الكفاءة والفاعلية في أداء مكتب التربية والتعليم.

**4- 2- 5- عرض نتائج السؤال الفرعي الخامس ومناقشتها وتفسيرها:**  
لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب لمحور تقييم الأداء، كما يراها أفراد العينة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، وذلك كما هو موضح في الجدول (8).

يتضح من الجدول السابق، أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لمحور اتخاذ القرار، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري مقداره (0.74)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1،80 - 2،59).

وبالنسبة لفقرات هذا المحور فقد جاءت نتائجها على النحو الآتي:

1- من حيث أعلى الفقرات، حصلت الفقرة (5)، التي تنص " يأخذ برأي الأغلبية عند اتخاذ القرارات "، على أعلى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وبانحراف معياري مقداره (1.06)، وبدرجة ممارسة (صغيرة)، فيما حصلت الفقرة (1)، التي مفادها " يتبع النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات "، على المرتبة الثانية، وفقاً لاستجابة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري مقداره (1.00)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

2- أما ما يخص أدنى الفقرات، فقد حصلت الفقرة (8) والتي تنص " يتخذ قراراته الإدارية بعيداً عن المحسوبة والوساطة "، على أدنى قيمة وفقاً لاستجابة أفراد العينة، لتحافظ على مرتبتها الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (2.30)، وانحراف معياري مقداره

جدول (8): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور تقييم الأداء

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يطلع العاملين على آلية تقييم الأداء.	1	2.72	1.13	متوسطة
2	يوضح للعاملين معايير التقييم.	2	2.58	1.10	صغيرة
5	يطبق آلية التقييم بموضوعية.	3	2.55	0.99	صغيرة
4	يقيم أداء العاملين بشكل دوري.	4	2.40	1.07	صغيرة
3	يتيح للعاملين المشاركة في وضع معايير التقييم.	5	2.37	1.07	صغيرة
9	يطلع العاملين على نتائج التقييم.	6	2.32	0.99	صغيرة
7	يوفر نظاماً رقابياً يضمن جودة الأداء بأقل تكلفة.	7	2.31	1.00	صغيرة
8	يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع.	8	2.31	1.06	صغيرة
6	يشرك الأطراف ذات الصلة في مساهمة متخذي القرار.	9	2.22	1.01	صغيرة
	إجمالي المحور		2.42	0.84	صغيرة

(متوسطة). فيما حافظت الفقرة (2) التي تنص " يوضح للعاملين معايير التقييم "، على المرتبة الثانية وفقاً لاستجابة أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (2.58)، وانحراف معياري مقداره (1.10)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

2- أما فيما أدنى الفقرات، فقد حصلت الفقرة (6)، والتي تنص " يشرك المستفيدين والأطراف ذات الصلة في مساهمة متخذي القرار"، على أدنى قيمة، وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحتمل المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، وبدرجة ممارسة (صغيرة). فيما حافظت الفقرة (8)، التي مفادها " يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع" على مرتبتها الثامنة، وفقاً لاستجابة

يتضح من الجدول السابق، أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب لمحور تقييم الأداء، كما جاء في استجابة عينة البحث بدرجة ممارسة "صغيرة"؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، وهي قيمة تقع في المدى المتوسط بين المقياس (1،80 - 2،59).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور، فقد جاءت نتائجها على النحو الآتي:

1- من حيث أعلى الفقرات، حافظت الفقرة (1)، والتي تنص " يطلع العاملين على آلية تقييم الأداء"، على أعلى قيمة، وفقاً لاستجابة أفراد العينة لتحتمل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وبانحراف معياري مقداره (1.13)، وبدرجة ممارسة



- غياب الشفافية الإدارية في واقع الأداء الإداري لدى القيادات والعاملين في مكتب التربية والتعليم، وعدم الإفصاح عنها؛ الأمر الذي أدى إلى ضعف تحقيق أهداف العملية الإدارية والتعليمية في مكتب التربية والتعليم.

## 5-2- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تضمنها هذا البحث، يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة القيام بالإجراءات التنفيذية التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير أداء القيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والفنية، وذلك من خلال اللامركزية في اتخاذ القرار.

- الإفصاح عن المعلومات والبيانات، والتشريعات والقوانين؛ حتى تكون في متناول جميع العاملين.

## 5-3- المقترحات:

بناءً على الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث، يقترح الباحث القيام بعدد من البحوث والدراسات العلمية المكتملة للبحث الحالي ومنها:

- 1- إجراء دراسات حول الشفافية الإدارية وتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم.
- 2- إجراء دراسة حول دور الشفافية الإدارية في تحسين أداء العاملين، من وجهة

أفراد العينة، بمتوسط حسابي بلغ (2.31)، وانحراف معياري مقداره (1.06)، وبدرجة ممارسة (صغيرة).

ويعزى ذلك إلى عدم وجود معايير واضحة ودقيقة في عملية تقييم أداء العاملين، وغموضها، وغياب التوجه الحقيقي لدى القيادات الإدارية للعمل بنتائج التقييم، ناهيك عن عدم توافر الآليات والسياسات والبرامج التي ترسخ هذه القيم في الأداء الإداري، فيما ينعكس سلبيًا على معالجة الانحرافات في أداء العاملين بمكتب التربية والتعليم.

## 5- ملخص النتائج والتوصيات:

### 5-1- الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يستنتج الباحث الآتي:

أن القيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم في محافظة إب لا تزال تمارس أساليب عشوائية وارتجالية في القيام بالمهام المحددة لها في كافة المحاور المعتمدة في هذا البحث.

أن التوجهات السياسية السائدة بمكتب التربية والتعليم والمركزية فيها أثرت في مستوى أداء العاملين في كافة عملياتها سواء في التخطيط أم التحليل أم التوصيف أم التدريب أو... إلخ.

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، كان لها أثرها السلبي في عملية التخطيط الإداري والعمليات الإدارية بشكل عام.

غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

6. البكاري، مجاهد مصالح (2014). المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

7. الحربي، ينفين (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

8. الحربي، محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (1)، العدد (6)، 308-341.

9. الطشة، غنيم محمود وحوامدة، باسم علي (3009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية، الكويت، مجلد 24، عدد 93، 15-53.

10. عريبات، بشير (2011). الشفافية الإدارية لدى مدرء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرء

نظر القيادات الإدارية ومديري مكاتب التربية والتعليم.

3- إجراء دراسة تهدف دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتجويد العمل الإداري في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومكاتبها على مستوى المحافظات.

### المصادر والمراجع العربية:

1. ابن منظور، جمال الدين (2010). لسان العرب، دار صادر بيروت، بيروت.

2. أبو كرم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

3. أبو طه، سهيل (2009). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجمعية العلمية الملكية- الجودة، عمان.

4. أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

5. الأحمد، حنان (2017). درجة ممارسة المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة. رسالة ماجستير

- التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
11. عابنة، جمانة أحمد. (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها أحمد. (2013). (بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
12. الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم. (2000). نحو شفافية أردنية. مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان.
13. اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
14. السكارنه، بلال خلف. (2011). الفساد الإداري. دار وائل للنشر، عمان.
15. الجمهورية اليمنية (2010). تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص.
16. رمزي، فهد. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
17. الشامي، محمد علي حسن. (2014). واقع ممارسة الشفافية الإدارية بوزارة
- التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
18. أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
19. الشمري، سالم مبارك. (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، عمان.
20. دودين، أحمد يوسف. (2011). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
21. منظمة الشفافية العالمية. (2018). مؤشر مدركات الفساد 2017: تفشي يثقل كاهل أكثر من ثلثي الدول. برلين، ألمانيا.
22. حرب، نعمة محمد. (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. الحشاش، خالد سعد. (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري

فيها.. رسالة ماجستير غير منشورة،  
كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

1. \_ Fung, at al, (2007): Full Disclosure, The Perils a Promise of Transparen eY, st edition, Cambridge set University Press, Britain.
2. \_ Ortega, N. (2010). The effects and determinants of Local transparency in Mexico: Who' s accountable? Master
3. \_ Thesis, Graduate School of Arts and Sciences, Georgetown University, USA.
4. \_ NOrman, S; Avoliob, B and Luthansb, F. (2010). The Impact of Pesitivity and Transparency on Trust in leaders and their Perceived E ffectiveness, the Leadership Quarterly, 5 (2), 350 – 364.

مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. جاد الحق، إياد. (2009). مبادئ القانون. دار المنارة، غزة، فلسطين.
25. الصراف، عباس وحزبون، جورج. (2011). المدخل إلى علم القانون. دار الثقافة، عمان، الأردن.
26. الشهري، شيخة. (2017). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية.
27. الطراونة، رشا نايل والعضايلة، علي محمد. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 6، العدد 1، 63 – 95.
28. العضايلة، محمد. (2000). الشفافية ومكافحة الفساد. مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الارشيف الوطني.
29. بني ملحم، شفاء. (2013). دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر العاملين