

مقدمة:

لقد أدركت الأمم أهمية العلم وأولته جانباً كبيراً من الاهتمام رغبة منها في مواكبة العصر، فتركزت الجهود على نشره فأنشأت الوزارات والجامعات والمدارس، وبدأت الدول تتسابق في تقديم أفضل العلوم لأبنائها، وبدأت عمليات التطوير في هذا القطاع الحيوي في كل جوانبه، بداية من الوزارات مروراً بالإدارات التعليمية فالإدارات المدرسية وبناءً عليه، فقد حظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد والسعي نحو تجويد المنظومة الادارية التربوية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها (أحمد، ٢٠٠٣، ٩). فبدأت عمليات التطوير تؤتي أكلها وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضاً تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعد من أهم مداخل التطوير، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجعة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (عريبات، ٢٠١١، ٤١).

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة ويقصد بالشفافية مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، بشكل أكثر تحديداً، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة. أو هي توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية (دودين، ٢٠١١، ٣١٣). وتنبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى ازدياد المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (حرب، ٢٠١١، ٣). لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات

الإدارية، منها دراسة (رمزي، ٢٠١١). التي أوصت بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين وأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات، ودراسة (العمرى، ٢٠١٣). التي أكدت على ضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمة المقدمة له، ومحاربة الفساد.

كذلك دراسة (عريبات، ٢٠١١). التي أوصت بضرورة تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية، ودراسة (الشمري، ٢٠٠٩). التي حثت على الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

مشكلة البحث:

تفيد التقارير الدولية ذات الاهتمام بالشأن العالمي للفساد بان اليمن يقع في مرتبة متدنية في هذا المضمار، وسنكتفي هنا بالإشارة إلى نماذج من هذه التقارير ذات الاهتمام بهذا الشأن.

١ - تقرير منظمة الشفافية العالمية نجد ان مؤشر الفساد وفقاً لمنظمة الشفافية العالمية يعطي اليمن درجات متدنية نسبياً، وهذه الدرجات تراجعت في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٩ على مؤشر مكون من ١٠ نقاط، (١٠ نقاط مجتمع خالي من الفساد، صفر مجتمع متخم بالفساد)، ففي حين سجل المؤشر ٧,٢ في عام ٢٠٠٤، تدنى في عام ٢٠٠٩ ليسجل ١,٢ كما يؤشر في الوقت ذاته تراجع في ترتيب اليمن بين الدول وللفترة ذاتها من ١١٢ إلى ١٥٤.

٢ - مؤشر برتلسمان والوضع نفسه ينطبق على مؤشر برتلسمان للتحويلات في الفترة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٨، وهو مؤشر يتكون من مؤشرين فرعيين الأول مؤشر الحالة والثاني مؤشر الاداء الاداري. فعلى مؤشر الحالة تراجع ترتيب اليمن بين الدول من ٩٨ في عام ٢٠٠٦ إلى ١٠٣ في عام ٢٠٠٨. والامر ذاته ينطبق على مؤشر الاداء الاداري الذي تراجع فيه ترتيب اليمن من ٨٦ إلى ٩٤ للفترة ذاتها.

٣ - تقرير النزاهة العالمي: أما تقرير النزاهة العالمي لعام ٢٠٠٨ فقد صنف اليمن في بند الضعيف جداً وبدرجة ٤٦ على مقياس مكون من ١ - ١٠٠ درجة. وكان هناك تفاوت في المكونات والفئات التي تضمنها المؤشر والتي تراوحت بين ضعيف جداً لكل من منظمات المجتمع المدني

والمعلومات العامة والاعلام (٣٦ درجة)، الانتخابات (٤٦)، مساءلة الحكومة (٣٠)، الادارة والخدمة المدنية (٤٤)، الرقابة والنظام (٥٢)، وبين ضعيف لفئة حكم القانون ومكافحة الفساد (٦٦). والملفت للانتباه في هذه الفئة ان التقرير قد اعطى اليمن ١٠٠ درجة في الفئة الفرعية المسماه قانون مكافحة الفساد وبتقدير قوي جداً، مع تقارب درجات الفئات الفرعية الاخرى بتقدير ضعيف جداً مثل هيئة مكافحة الفساد التي يطلق عليها التقرير وكالة مكافحة الفساد(٥٦)، وسيادة القانون (٥٤)، وتطبيق القانون او إنفاذ القانون(٥٤)، (الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠١٠، ٧-٨).

ونظراً لما تعانيه المؤسسات التربوية في الجمهورية اليمنية من وجود العديد من المشكلات، والاختلالات التي ترافق عملها، والتي أشارت إليها العديد من الدراسات والتقارير، ومنها دراسة (البكاري، ٢٠١٤) إلى ضعف تطبيق معايير لاختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وضعف المساءلة الإدارية على المستوى الداخلي والخارجي، ووجود الطابع البيروقراطي القائم على احتكار السلطة، وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بالإضافة إلى مقاومة التغيير والتحسين للأداء.

وأكدت دراسة (معزب، ٢٠٠٦) حيث أشارت إلى أن المعوقات والمشاكل الإدارية في وزارة التربية والتعليم ناتجة عن غياب الشفافية والمساءلة، وعدم وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

ونظراً لأهمية الشفافية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، واسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة عاملاً على تحقيق أهدافه، فإن هذه الورقة ستحاول تحديد دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن. لذا فإن الحاجة اقتضت ضرورة القيام بإجراء هذا البحث، والذي من شأنه يسلط الضوء على هذا الموضوع المهم وذلك من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي:

ما دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن؟

أهداف البحث:

يتحدد هدف البحث الحالي في التعرف على ما يأتي:

- على دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن.

- الشفافية الادارية وأسسها، ومجالاتها.

- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في تعزيز استراتيجية المؤسسات التربوية.

أهمية البحث:

يرى الباحث أن هذا البحث يكتسب أهميته كون موضوع الشفافية الإدارية موضوع حديث وتعد مطلباً أساسياً لتعزيز الشفافية في المؤسسات التربوية ولهذا لا بد من وجود مجتمع ديمقراطي، يوفر بيئة تمكن من تبادل المعلومات والإفصاح عنها، ووجوب العمل على نشر الوعي بأهمية تحقيق الشفافية، وإبراز النتائج الإيجابية التي ستنعكس على كل مكونات المجتمع عند تحقيقها، كما أنه يجب الحرص على إيجاد مناخ تنظيمي مشجع على تحقيقها، كما أن للجهات الرقابية الدور الرئيس، في متابعة أداء المؤسسات ومدى تحقيقها للشفافية الإدارية، وتوفير التشجيع الكامل لها. فيأمل الباحث أن تسهم هذه الورقة في زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم، والجامعات، والمساجد، والمنظمات المدنية التي تهدف إلى تطبيق الشفافية الادارية كمدخل استراتيجي في عملهم الاداري كي يحسن في انجاز مهامهم الإدارية المختلفة.

أهمية الشفافية الإدارية:

إن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة هامة جداً لمحاربة الفساد، كما أنها مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها، ليعلم بها الطرف الآخر، إن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض، والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال، تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها (الرشدي، ٢٠٠٧، ١٦).

ويمكن إجمال أهمية الشفافية في النقاط التالية:

- ١- إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة.
- ٢- إتاحة المعلومات تجعل الموظف العمومي أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.
- ٣- إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة المفتوحة والتي تبغي التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين.
- ٤- إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، و اجراء حساباته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ومصلحة المجتمع.
- ٥- إتاحة المعلومات يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة، وينتهي إلى الأبد (تشريع الغرف المغلقة) بكل مساوئه.
- ٦- إتاحة المعلومات يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد، ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وادراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة (دودين، ٢٠١٠، ٣١٣).
- ٧- تساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف وازالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة.
- ٨- تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية، والمساءلة وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم تقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين.
- ٩- تدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد.
- ١٠- تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة (الحربي، ٢٠١٢، ٣١٧).

ويرى الباحث أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة، إضافة إلى منح الجمهور ثقته بالمؤسسة، كما أن تحقيق الشفافية الإدارية ينعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية في المؤسسة، مما يسهم في تقدم المؤسسة استراتيجياً، وقيامها بواجبها على أكمل وجه، كما أن المؤسسة التربوية المحققة للشفافية الاستراتيجية لا توجد بها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده، بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربتة.

منهجية البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والذي اقتصر هنا على وصف ما توافر من البحوث والدراسات ذات الصلة، ثم استخلاص الاستنتاجات منها.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على معرفة دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن.

مصطلحات البحث:

الشفافية لغة:

يقال شف عليه ثوبه، يشف بالكسر شفيفاً أي رق حتى يرى ما تحته وشفوفاً أيضاً، وثوب شف بفتح الشين وكسرهما أي رقيق (الرازي، ٢٠٠٧، ١٦١).

الشفافية اصطلاحاً:

وتعرّف الشفافية بأنها: حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (هلال، ٢٠١٠، ٥٩).

وتعرّف بأنها: توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية (الكيلاني وسكجها، ٢٠٠٠، ٥٩).

الشفافية الإدارية اصطلاحاً:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها: وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكرانة، ٢٠٠٣، ٢٠١١). كما تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الراشدي، ٢٠٠٧، ١٥). ويعرّفها اللوزي بأنها: الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص

للجميع، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها واطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها (اللوذي، ٢٠٠٢، ١١٩).

والملاحظ هنا أن الشفافية لم تعد تقتصر على مفهوم الوضوح فقط. وإنما أصبحت منهاج عمل في مختلف النشاطات، وأصبحت الدعوة إلى اعتمادها تأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام هذا العالم، وتؤج هذا الاهتمام بإنشاء هيئة متخصصة خلال عام ١٣٣٩م سميت (منظمة الشفافية الدولية)، (الكيلاني وسكجها، ٢٠٠٠، ١-٢). ويعرف الباحث الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي يقوم بها مديرو المؤسسات التربوية والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وافصاحهم عنها، وتبسيطهم للإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات، وامتلاكهم لنظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

١- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يسهل فهمها.

٢- تبسيط الإجراءات ومرونتها، مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.

٣- الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.

٤- تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والتخطيط.

٥- تعزيز الدور الرقابي من كافة الأطراف ذات العلاقة على العمليات الإدارية في المؤسسة، مما سينعكس بالإيجاب على أدائها. وبالتالي يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والانفتاح على الأطراف ذات العلاقة.

المؤسسات التربوية: هي المؤسسات التي يقع على عاتقها تربية الفرد إذ تقوم بتنمية الإنسان عقلياً وفكرياً وسلوكياً عبر مجموعة من القيم التي يتلقاها من خلالها وهي الأسرة والإعلام والمدرسة والمسجد (ابراهيم، ٢٠٠٩، ٨٤٩).

ويمكن تعريف المؤسسات التربوية إجرائياً بأنها: موكلة من قبل المجتمع بالقيام بعملية التنشئة، ويطلق عليها البعض (وسائل التنشئة الاجتماعية) باعتبارها وسيطاً بين المجتمع والأفراد، وتعد الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق أو الأقران والمسجد ووسائل الإعلام من أهم هذه المؤسسات التربوية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة الشامي(٢٠١٤): واقع ممارسة الشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

- إن ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (قليلة) بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (412). حيث حصلت خمسة مجالات على درجة ممارسة (قليلة) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.87-2.31) مرتبة على التوالي (مجال البيانات والمعلومات، ومجال التقييم الإداري، ومجال التعيين في الوظائف القيادية الإدارية، ومجال الاتصالات الإدارية، ومجال اتخاذ القرارات، وحصل مجال المسائلة الإدارية على درجة ممارسة (قليلة جداً) وبمتوسط حسابي (1.70) جاء في المرتبة السادسة.

نتائج المحور الثاني: معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية:

- ان حدة معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم يتكون من (18) فقرة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (557). قد حصل على درجة (كبيرة جداً) على حدة المعوقات وعلى مستوى المحور ككل.

نتائج المحور الثالث: أهم متطلبات تطوير الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

- ان حدة معيقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية والذي يتكون من (16) فقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.63) وانحراف معياري (498). قد حصل على درجة (كبيرة جداً) على مستوى المحور ككل.

٢- دراسة جمال الدين (٢٠١٣): مفهوم الشفافية والمسائلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له.

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الشفافية والمسائلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له. ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي:

-توافق القيادات الأكاديمية على محتوى فقرات الأداة المتعلقة بمفهوم الشفافية بدرجة عالية.

- تقدر القيادات الأكاديمية ممارستها للشفافية(الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة.

- توافق القيادات الأكاديمية على محتوى فقرات الأداة المتعلقة بمفهوم المسائلة بدرجة عالية.

- تقدر القيادات الأكاديمية ممارستها للمسائلة (الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة.

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال ممارسة المسائلة الخارجية، وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال ممارسة الشفافية الداخلية، ومجال ممارسة المسائلة (الداخلية والخارجية)، وتعزى لمتغير موقع الكلية في مجال المسائلة الخارجية.

- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم الشفافية ومفهوم المسائلة (0.378)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن العلاقة متوسطة وباتجاه طردي.

- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم الشفافية وممارسة الشفافية (الداخلية والخارجية) (-0.179)، وتعني هذه القيمة أن العلاقة متوسطة وباتجاه عكسي.

- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم المسائلة وممارسة المسائلة (الداخلية والخارجية) (-0.145)، وتعني هذه القيمة أن العلاقة ضعيفة وباتجاه عكسي.

- بلغ معامل الارتباط بين ممارسة الشفافية بشكل عام وممارسة المسائلة بشكل عام(0.840)، وهي قسمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتعني أن العلاقة قوية وباتجاه طردي.

٣- دراسة رمزي (٢٠١٣) : الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١- إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦٢) وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم، ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات.

٢- تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم، والمشرفين التربويين، حول تطبيق الإدارة بالشفافية، وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين، بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير استجابات أف ا رد العينة حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والخبرة.

٤- دراسة عريبات (٢٠١١): الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم.

هدفت الدراسة التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس العاملين معهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

١- أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المدراء الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات مجال الشفافية الإدارية (٣,٠٤).

٢- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي والرضا عنه.

٥- دراسة عدنان عمارة (٢٠٠٨). بعنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسيين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

١- إن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر الممارسات شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي.

٢- تشير النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

٦- دراسة هازلكورن (٢٠١٢) بعنوان: أدوات الشفافية الأوروبية: قيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي.

هدفت الدراسة التعرف على الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها، كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومقدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تحقيقها، من مثل نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوروبي.

الخلفية النظرية:

أولاً: أسس الشفافية الإدارية

اختلفت أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لأسس الشفافية الإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درست فيها هذه الأسس، ألا أنه بشكل عام يمكن

القول أن هنالك ثمانية أسس أساسية: العقلانية في الأنفاق، احترام القانون، التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني، وضوح المقاييس، الأجواء الديمقراطية، دعم وتقنية المعلومات، التعامل مع وسائل الإعلام، القدرة على المواجهة (الخناق، ٢٠٠٠، ١٤٣).

ثانياً: عناصر الشفافية الإدارية

١- العلانية: حيث ان العلانية العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية؛ وتعتبر كأول خطوة في طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة؛ بحيث توفر آليات العلانية من خلال عدة وسائل؛ مثل : الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، النشرات الوزارية، أو الحكومية؛ مثل : الندوات، المؤتمرات الصحفية، اللقاءات.. إلخ. هذه الوسائل المعروفة والمتداولة هي التي تتيح عنصر العلانية للمواطن العادي وللمراقب؛ سواء من المجتمع المدني، أو القضاء، أو الأجهزة الحكومية المكلفة.

٢- القانونية: حيث ان عنصر القانونية يقصد به النص القانوني الثابت والقوي الذي يفرض بدوره في القوانين المحلية؛ مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخرى، وإذا ما نص القانون على حماية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية على الشفافية؛ فإن منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام تستطيع أن تأخذ مجالها في الرقابة وكشف الخلل، ومتى ما توصلت الحكومة والقوانين المحلية إلى المستوى الذي تتوفر فيه الضمانات الحقيقية والقوية لشيوع الشفافية الإدارية؛ سوف يتم الحد من الفساد الإداري بشكل متسارع وفعال (عبد الله، ٢٠٠٦).

ثالثاً: مستويات الشفافية الإدارية

أولاً: المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

١- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام المؤسسة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

٢- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

٣- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.

٤- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.

٥- تشجيع والزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

٦- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.

٧- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

٨- تصويب عملية علنية تقييم الأداء (حرب، ٢٠١١، ١٩).

ثانياً: المستوى الشمولي: في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

١- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.

٢- ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة منتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوافر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.

٣- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والاقتصاد والمال.

٤- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.

٥- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا (اللوزي، ٢٠٠٢، ١٥١-١٥٢).

رابعاً: سياسات تطبيق الشفافية الإدارية التي تعزز استراتيجية المؤسسات التربوية

هناك مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية الإدارية بفاعلية وهي:

١- برامج تثقيفية 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، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية.

٢- الأدلة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال إعداد للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي

يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

٣- 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، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة (أبو طه، ١٩٩٧).

٤- تقوية النظام القانوني: بحيث يشتمل على بنود خاصة بإقرارات الذمة المالية للعاملين، وعلى بنود تتعلق بالإفصاح المالي، وسياسات قبول الهدايا، وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة.

٥- تكوين لجان للنزاهة تهدف إلى صنع نظام إداري كفء: وذلك من خلال تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم في أداء الوظائف التي تقوم بها المؤسسة. وتهدف كذلك إلى التصدي للمشاكل المالية في حالة حدوثها، ومعالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

٦- إنشاء وكالات لمحاربة الفساد: حيث تعزز هذه الوكالات دورها في المجتمع عن طريق ثلاث استراتيجيات؛ وهي:

- استراتيجية التعليم: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على زرع القيم الأخلاقية العالية بين العاملين بالمؤسسة وبين جميع المواطنين؛ لتحفيزهم على مقاومة الفساد.

- استراتيجية المنع: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على القضاء على نقاط الضعف في البيئة الداخلية في أنشطة المؤسسات، وذلك من خلال قيام كل إدارة في المؤسسة بمراجعة الوظائف المختلفة؛ سعياً إلى سد الثغرات التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد.

- استراتيجية العقاب: إذ تقوم على تفعيل القوانين واللوائح التأديبية لمن تثبت ضدّهم تهم الفساد؛ إذ تتراوح العقوبات ما بين التحذير، واللوم، إلى الفصل من الوظيفة.

٧- التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية التي تدعو إلى الفضيلة، والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله القائمة على الخوف من الله سبحانه وتعالى.

٨- تأييد ودعم المجتمع: وذلك من خلال توفير الحماية اللازمة للمواطن الذي يؤدي دوره الإيجابي في محاربة الفساد، وهنا يظهر دور المسؤول في توعية الرأي العام وإرشاد المواطنين إلى الوسائل التي يمكن اتباعها للحصول على حقوقهم، أو تقديم شكاوهم. كما أن للتنظيمات المهنية مثل: النقابات وغرف التجارة والصناعة دوراً حيوياً في توعية الأعضاء، وبيان الإجراءات التي يمكن اتباعها لممارسة حقوقهم من أجل الحصول على معاملة عادلة.

٩- تهيئة بيئة عمل صحية: إذ تقوم بيئة العمل على ثلاثة محاور؛ وهي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الفريق؛ لأن هذه جميعها تجعل من الصعوبة بمكان من انتشار الفساد والشفافية عندما تصبح جزءاً من رؤية مؤسسية تستطيع حصد مجموعة من الفوائد الطويلة الأجل. وقد وضع جيمس إي وأرثر دبليو (James E, Arthur W, ٢٠٠٣: ٨) الاستراتيجيات التي يمكن أن يتخذها المدير لتصبح المؤسسة أكثر شفافية وذلك كالتالي:

١- ضع أهدافك، واعرف ما تعنيه الشفافية لك، وأنشئ لها قضية بطريقتك.

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

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

٤- نشر سياسات حكومة الشركات الخاصة والمعلومات الأخرى ذات الصلة على الموقع الإلكتروني.

٥- تشكيل لجنة داخلية لضمان أن ما يتمتع به المجلس هو الحصول على صورة كاملة لأداء المؤسسة، مع إنشاء لجنة لتقييم الضوابط الداخلية، واستعراض الكشف عن السياسات والممارسات، وتحديد الأهمية النسبية للمعلومات التي قد تحتاج، ومراجعة وسائل الاتصال العامة.

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

خامساً: المشكلات التي تواجهها الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية

هناك عدداً من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق الشفافية الإدارية منها:

- عدم تفعيل نظام المساءلة.

- عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.

- تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.

- تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية والمساءلة.

- ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد.

- عدم إلمام أغلب العاملين في القطاعات الحكومية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.

- تدني مستوى التزام القطاعات الحكومية بتزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات، واطلاعهم على الأنظمة وإجراءات العمل (السبيعي، ٢٠١٠، ٢٦١-٢٦٢)

سادساً: متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في المؤسسات التربوية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية كمبدأ استراتيجي في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في المؤسسات التربوية:

1- ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكان الضعف بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات (البيئة الداخلية)، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، ٢٠٠١، ٣٧).

٢- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا (الطيب، ٢٠٠١، ٤٢).

٣- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، ٢٠٠١، ٦٩).

٤- لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكرانة، ٢٠٠٩، ٢١١).

٥- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك.

٦- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء.

٧- نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات ووضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضايلة، ٢٠٠١، ٧٥).

٨- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصدقة. والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية (السكرانة، ٢٠٠٩، ٢١١).

٩- ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير (جاسم، ٢٠٠٩، ٢).

١٠- برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، ١٩٩٧، ٤٣١).

الاستنتاجات:

١- كلما زاد نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ استراتيجيات التعليم والتعلم والثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والنظم وتحديثها باستمرار، كلما زاد تدفق المعلومات للمستفيدين للوصول إلى شفافية استراتيجية في المؤسسات التربوية.

٢- من خلال الدراسات السابقة والخلفية النظرية تبين أن ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية ضعيفة جداً، وأن معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية كبيرة جداً، وهذا يضعف من إمكانية الوصول إلى تطبيق الشفافية كمدخل استراتيجي في ادارات المؤسسات التربوية.

٣- إن متطلبات تطبيق الشفافية الاستراتيجية في المؤسسات التربوية ضروري جداً، كي يعزز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

٤- تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المؤسسة التربوية تساهم في تعزيز الشفافية الاستراتيجية داخل المؤسسة التربوية.

التوصيات:

- ١- اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية بما يتوافق مع مدخل الشفافية الاستراتيجية.
- ٢- نشر ثقافة مبدأ الشفافية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- ٣- تنظيم المؤتمرات العلمية التي تختص بمكافحة الفساد وتعزيز نظام النزاهة والشفافية الوطنية في المؤسسات التربوية بالتنسيق مع الجامعات.
- ٤- الاستعانة بالجامعات والمراكز البحثية في إجراء الدراسات التي تحتاج إليها الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد وبقية عناصر المنظومة الوطنية للنزاهة والشفافية سواء في مجال التشريعات او النظم او اللوائح.
- ٥- تشجيع الالتزام بمبدأ الشفافية الاستراتيجية عن طريق رصد مكافئة مالية وعينية للمدراء والموظفين المبدعين في المؤسسات التربوية.

المقترحات:

- ١- إجراء دراسات عن دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومكاتبها على مستوى المحافظات والمديريات.

٢- إجراء دراسات عن دور النقابات والأحزاب ومنظمات المجتمع المدني في تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة الاستراتيجية وأثرها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات التربوية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.

ابراهيم، مجدي عزيز. (٢٠٠٩). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب.

أبو طه، سهيل. (٢٠٠٩). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، عمان، الجمعية العلمية الملكية - الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، ص ٤١٧-٤٥٢.

البكاري، مجاهد مصلح. (٢٠١٤). المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

الخناق، نبيل محمد. (٢٠٠٠). إعادة الهندسة النفسية والشفافية العلاقة - والأثر، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

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

الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. (٢٠١٠).

الرازي، محمد بن أبي بكر. (٢٠٠٧). مختار الصحاح، دار الفكر، ط ١، بيروت.

الراشدي، سعيد علي. (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

السبيعي، فارس علوش. (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١). الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان.

الطشة، غنيم محمود و حوامدة، باسم علي. (٢٠٠٣). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيه، المجلة التربوية، الكويت، مجلد ٢٤، عدد ٩٣، ص ١٥-٥٣.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٩). المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

الشمري، سالم مبارك. (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، عمان.

الطيب، حسن أبشر. (٢٠٠١). بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، ط ١، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العضايلة، محمد (٢٠٠٠). الشفافية ومكافحة الفساد، مؤتمر نحو شفافية أردنية ، ط١، عمان، مؤسسة الأرشيف الوطني.

العمري، مشرف علي عبدالله (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العموش، بسام (٢٠٠٠). السياسات الحكومية والشفافية، مؤتمر نحو شفافية أردنية، ط١، عمان، مؤسسة الأرشيف الوطني.

الكيلاي، سائدة وسكجها، باسم (٢٠٠٠). نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان.

اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

بيرتك، جانوس (٢٠٠١). النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية، مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، ط١، ص٣٦-٤٠، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

جاسم، مهدي زاير (٢٠٠٩). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحوار المتمدن، العدد ٢٧٠٢، بتاريخ ٩/٧/٢٠٠٩ متاح في

<http://www.ahewar.org/m.asp?i=2621&st=2&ac=0>

جمال الدين، احمد قاسم حسين (٢٠١٣). مفهوم الشفافية والمسائلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء بمستوى ممارستهم له، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء.

دودين، أحمد يوسف (٢٠١١). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.

رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر رمزي (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عبدالله، عارف (٢٠٠٦). **جريدة الصباح**، الفساد الاداري الاسباب والمعالجات، صفحة المجتمع المدني.

عريبات، بشير (٢٠١١). **الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم**، مجلة التربية، جامعة القاهرة، مصر، العدد ٤٥، الجزء ١، ص ٣٩-٥٩.

معزب، عادل جارالله (٢٠٠٦). **دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.**

هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠). **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.**

المراجع الأجنبية:

James E Murphy s & Arthure w (٢٠٠٣). **Restoring Trust in Business Models for action** PR COALITION CHAIR.

Hazelkorn, Ellen.(2012). **European "Transparency Instruments": Driving the Modernization of European Higher Education**, Dublin Institute of Technology, Ireland.