



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين

إعداد الطالب

فهد عبدالرحمن مسفر رمزي

إشراف

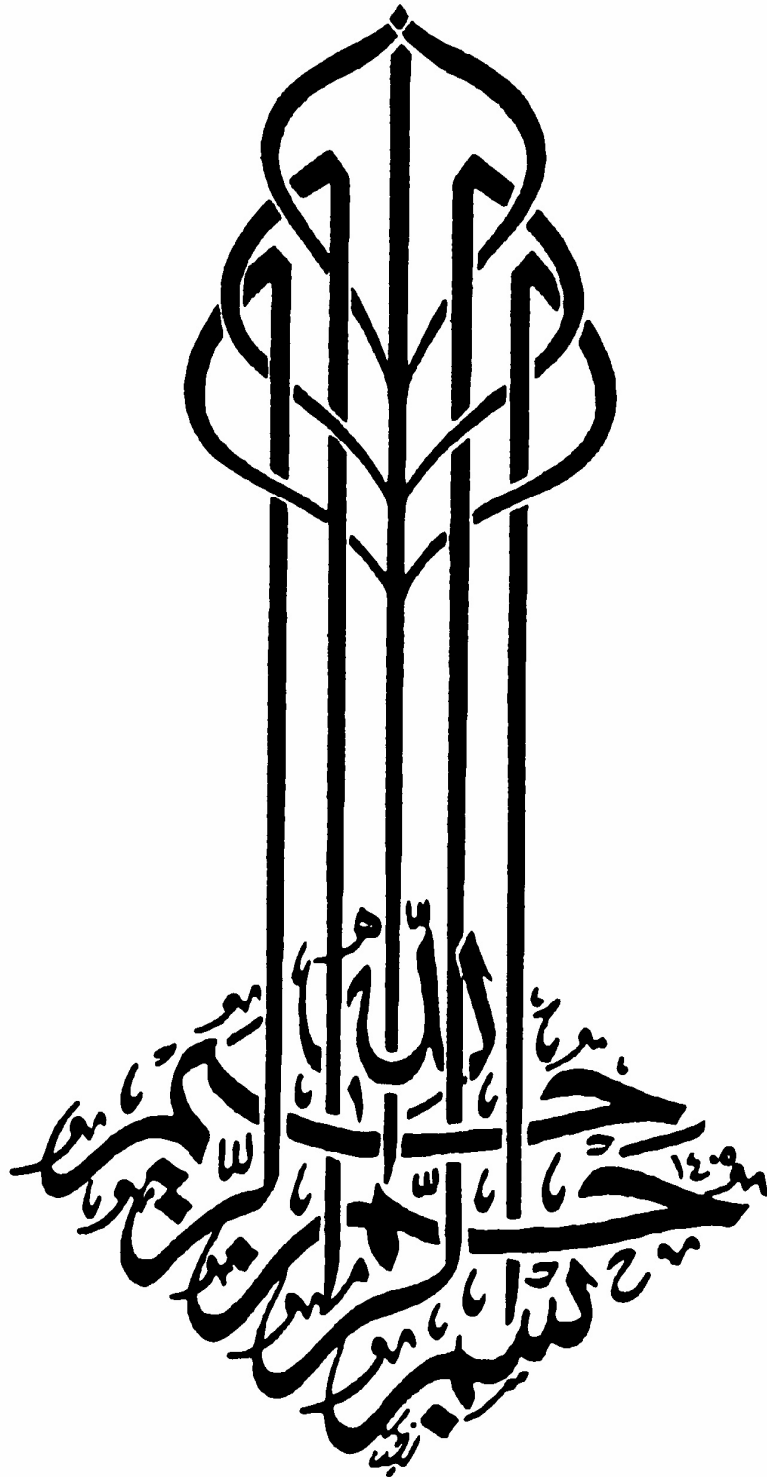
الدكتور / حمزة بن عبدالله عقيل

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية - جامعة أم القرى -  
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

رجب ١٤٣٤هـ / مايو ٢٠١٣م



قال تعالى :

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ  
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

سورة هود الآية (٨٨)

## مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة : الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين .

اسم الباحث : فهد عبد الرحمن مسفر رمزي اسم المشرف: د. حمزة بن عبد الله عقيل

الدرجة العلمية : ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . العام : ١٤٣٣/١٤٤٣ هـ الفصل الثاني .

الجهة العلمية : جامعة أم القرى ،كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات (الخبرة والمؤهل ونوع المؤهل و المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية) .

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة.

**اداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة في أستبانة مكونة من جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية العامة ، والجزء الثاني مكون من ستة محاور وهي: (التشريعات والقوانين والأنظمة ، والأداء والتقييم والفساد و المساءلة ، و اتخاذ القرارات، وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات) حيث تضمنت (٥٥) عبارة ، تم تطبيق اداة الدراسة على عينة استطلاعية للتأكد من صدق اداة الدراسة وثباتها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بالمناطق الثلاثة (جدة ومكة والطائف) وعددهم (١٦) حيث يمثلون مجتمع الدراسة ، كما تكوّن مجتمع الدراسة من (٨٤٤) مشرفاً اما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (١٦) مديراً وعلى (٢٦٠) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وهم يمثلون ٣٦% من مجتمع المشرفين الكلي.

**نتائج الدراسة :** توصل الباحث الى النتائج التالية:

- إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب انفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦) وبتحرف معياري (٠,٦٢) وقد جاءت ابعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الاولى وتبعه اتخاذ القرارات ثم الاداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة ثم اجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات .

- تبين وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين . بينما تبين عدم وجود فروق دالة احصائية حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمؤهل العلمي و لنوع المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والخبرة.

**ايرز التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة ، يوصي الباحث بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الادارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة و اتخاذ القرارات او الاداء والتقييم او الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة و اجراءات العمل او مجال المعلومات والبيانات .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالشفافية، مكاتب التربية والتعليم ، المديرين، المشرفين ، مكة المكرمة.

## Abstract

**Title of the study:** Administrative transparency Applied by directors of educational directorate offices perceived by directors, supervisors themselves.

**Researcher Name:** Fahad Abdulrahman Mesfer Ramzi Al-Ghamdi

**Supervisor Name:** D. Hamza Bin Abdullah Aqeel .

**Degree:** Master's degree in educational administration and planning. Year: ١٤٣٣/١٤٤٣

**Scientific Body:** Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning. Mecca

**Aims of the study:** This study aimed to identify the degree of application administrative transparency in the field of legislation, laws and regulations, and performance evaluation and corruption, accountability and decision-making procedures and mechanisms of action, and the information and data from the perspective of managers and supervisors Offices of Education in Makkah, detect statistical differences between the averages of the responses respondents about the degree of implementation of transparent management attributable to the experience, qualification and type of qualification and job title, and the school district.

**Methodology of the study:** study followed a descriptive approach, (Survey) where was the study tool in identifying composed of two parts major, the first part of public information, and the second part consists of six themes, namely: legislation, laws and regulations, and performance evaluation and corruption, accountability, and decision-making procedures and mechanisms of action, information and data, included (°°) is, was applied to the pilot sample study to ensure validity and reliability

**Population and the sample of the study:** The study population consisted of (١٦) Director, Office of upbringing and education areas, three (Jeddah, Mecca and Taif) has been selected managers manner comprehensive inventory, while the population of the study supervisors (٨٤٤) supervisor was selected ٢٦٠ honorable manner random sample stratified by ٣٦% of the study of supervisors.

**Results of the study:** findings of the study were:

- show that the degree of application management transparency at the offices of education as perceived by office managers themselves and supervisors large where the arithmetic average (٣,٧٦) and standard deviation (٠,٦٢) came dimensions apply transparency to the following order: corruption and accountability ranked first, followed by the decision-making and performance evaluation and transparency in the field of legislation and laws and regulations and work procedures, followed by transparency in the field of information and data.
- show a statistically significant differences between the managers estimate of Education offices and supervisors on the application of transparent management and dimensions according to the name of career in favor of managers estimate of Education offices against the discretion of the supervisors. While not show statistically significant differences on the application of transparent management and dimensions according to the qualification and the type of scientific qualification and educational area and experience.

**The main recommendations:** In light of the study the research recommends: the need to work to strengthen management practices with respect to the subject of transparency and the contents of multiple areas of both corruption and accountability and decision-making or performance evaluation or transparency in the field of legislation, laws and regulations, and procedures or work in the field of information and data

**Key words:** Administrative transparency, educational directorates, supervisors, Mecca.

## إهداء

إلى أعلى الناس

والدي الكريمان حفظهما الله وبارك فيهما

وأمد بعمرهما.....

إلى زوجتي العزيزة التي أحاطتني برعايتها وعنايتها ودعمها...

إلى فلذات كبدي أبنائي بارك الله فيهم الذين حرموا مني في سبيل مواصلة دراستي

...

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير سند لي في الدنيا...

إلى كل من وقف خلف هذه الرسالة بالتشجيع أو إهداء نصيحة أو توفير معلومة أو

إهداء رأي

إلى كل من يمكنه الاستفادة من هذه الرسالة....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

وأسأله جلت قدرته أن يجعل عملي شاهداً لي لا شاهداً علي آمين

الباحث

فهد عبد الرحمن رمزي

## شكر وتقدير وامتنان

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿النمل : ١٩﴾.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين، القائل: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (سنن الترمذي). وبعد:  
فأما وقد أنهيت هذه الدراسة فأنتني أجد من الواجب أن أسند الفضل إلى أهله وفاءً و عرفاناً،  
وأن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة أم القرى التي أتاحت لي فرصة الالتحاق بالدراسات العليا بها .  
كما أتوجه بشكري وتقديري لأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم  
القرى وكلية التربية، الذين لم يبخلوا في تقديم كل عون لنا منذ التحاقنا بهذا الصرح العلمي الشامخ، حتى  
ظهور هذه الرسالة إلى النور .

والشكر موصول إلى من وسعني برحابة صدره، و غزارة علمه، إلى من أسدى إلي نصائحه، و شملني  
بتوجيهاته، وتابع هذا العمل إلى أن خرج على هذه الصورة، سعادة المشرف على هذه الرسالة أستاذي  
الدكتور/ حمزه بن عبدالله عقيل ، ثم الشكر موصول لسعادة الدكتور/ محمد الوديناني وسعادة الدكتور/  
عبيدالله اللحيناني اللذين تفضلا بمناقشة خطة هذه الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان  
لسعادة الاستاذ الدكتور/ سلطان بن سعيد بخاري وسعادة الدكتور/ رامي بن ابراهيم الشقران، اللذين  
تفضلا بقبول مناقشة هذه الدراسة، أسأل الله أن ينفع بعلمهما ويديم فضلهما.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع السادة محكمي أداة الدراسة، من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم  
القرى وجامعة الطائف، وجامعة الملك عبدالعزيز، كما أشكر إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
لتعاونها، وأفراد العينة لتجاوبهم ، وإلى كل باحث استفدت من إصداره في تدعيم هذه الدراسة، وإلى كل  
من قدم لي العون حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

الباحث

فهد عبدالرحمن رمزي

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	- ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	- إهداء
د	- شكر وتقدير
هـ	- قائمة المحتويات
ط	- قائمة الجداول
ك	- قائمة الأشكال
ل	- قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول : المدخل العام للدراسة</b>	
٢	- مقدمة الدراسة .
٥	- مشكلة الدراسة .
٧	- أسئلة الدراسة .
٧	- أهداف الدراسة.
٨	- أهمية الدراسة.
٩	- حدود الدراسة.
٩	- مصطلحات الدراسة.
<b>- الفصل الثاني : الادب النظري والدراسات السابقة</b>	
١٢	التمهيد
١٢	الاطار النظري
١٢	المبحث الاول: الادارة بالشفافية:
١٢	- تاريخ نشأة وتطور مصطلح الشفافية



رقم الصفحة	الموضوع
١٤	- مفهوم الشفافية.
٢٠	- المداخل الادارية والمفاهيم المرتبطة بالشفافية
٢٤	- الركائز والاسس والمتطلبات التي تقوم عليها الشفافية
٢٩	- اهمية الشفافية.
٣١	- فوائد تطبيق الشفافية.
٣٢	- أنواع الشفافية
٣٢	- عناصر الشفافية
٣٥	- مجالات الشفافية
٣٦	- مستويات الشفافية
٣٧	- ابعاد ادارة بالشفافية
٥٨	- طرق تحسين الشفافية
٦٠	- المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية.
	<b>المبحث الثاني: مكاتب التربية والتعليم:</b>
٦٢	- التطور التاريخي لمكاتب التربية والتعليم
٦٨	- مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
٦٨	- مفهوم مكاتب التربية والتعليم
٦٨	- اهداف واهمية مكاتب التربية والتعليم.
٦٩	- مهام مدير مكتب التربية والتعليم
	<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>
٧٤	- المحور الأول: الدراسات العربية.
٧٩	- المحور الثاني: الدراسات الأجنبية.
٨٢	- التعقيب على الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الثالث: اجراءات الدراسة ومنهجيتها</b>
٨٦	- تمهيد
٨٦	- منهجية الدراسة
٨٦	- مجتمع الدراسة
٨٧	- عينة الدراسة
٩٢	- اداة الدراسة
٩٥	- صدق الاداة
٩٧	- ثبات الاداة
٩٨	- إجراءات الدراسة
٩٩	- المعالجات والاساليب الاحصائية
	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
١٠١	• تمهيد
١٠١	• نتائج السؤال الأول ومناقشته.
١٠٣	• نتائج السؤال الثاني ومناقشته.
١٠٥	• نتائج السؤال الثالث ومناقشته.
١٠٨	• نتائج السؤال الرابع ومناقشته.
١١٠	• نتائج السؤال الخامس ومناقشته.
١١١	• نتائج السؤال السادس ومناقشته.
١١٥	• نتائج السؤال السابع ومناقشته.
	<b>الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات</b>
١٢٤	• ملخص النتائج

رقم الصفحة	الموضوع
١٢٦	• التوصيات
١٢٩	• المقترحات
١٣٠	قائمة المراجع
١٤٢	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٦	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمديرين حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة	١
٨٧	التوزيع النسبي لعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة على المشرفين التربويين بالمحافظات الثلاثة	٢
٨٨	وصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	٣
٨٨	وصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة بحسب الموقع الجغرافي	٤
٨٩	توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة وفقاً للمؤهل العلمي	٥
٩٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لنوع المؤهل العلمي	٦
٩١	توزيع مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين بحسب سنوات الخبرة	٧
٩٥	معيار الحكم على تطبيق الادارة بالشفافية	٨
٩٦	معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة بالاستبانة	٩
٩٧	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للابعد والدرجة الكلية للاستبانة	١٠
٩٨	معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لابعاد الاستبانة والاستبانة ككل .	١١
١٠٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة مرتب	١٢
١٠٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم مرتب تنازلياً(ن=٢٧٦)	١٣
١٠٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة مرتب تنازلياً(ن=٢٧٦)	١٤
١٠٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات مرتب تنازلياً(ن=٢٧٦)	١٥

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اجراءات وآليات العمل مرتب	١٦
١١١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)	١٧
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مجالات تطبيق الادارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة مرتبة تنازلياً (ن=٢٧٦).	١٨
١١٦	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولابعادها التي تُعزى الى المسمى الوظيفي	١٩
١١٧	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولابعادها التي تُعزى الى المؤهل العلمي .	٢٠
١١٩	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولابعادها التي تُعزى الى نوع المؤهل العلمي .	٢١
١٢٠	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها وفقاً الى متغير المنطقة التعليمية	٢٢
١٢١	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة	٢٣

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦٤	الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم	١
٨٨	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٢
٨٩	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للموقع الجغرافي	٣
٩٠	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	٤
٩١	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لنوع المؤهل العلمي	٥
٩٢	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لفئات سنوات الخبرة	٦

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
١٤٣	اسماء المحكمين	١
١٤٥	الاستبانة بصورتها النهائية	٢
١٥١	خطاب عميد كلية التربية بجامعة ام القرى الى مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بشأن تسهيل مهمة الباحث	٣
١٥٢	خطاب مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة الى مدير التربية والتعليم بجدة بشأن تسهيل مهمة الباحث	٤
١٥٣	خطاب مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة الى مدير التربية والتعليم بالطائف بشأن تسهيل مهمة الباحث	٥
١٥٤	خطاب مدير التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة الى مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة بشأن تسهيل مهمة الباحث	٦
١٥٥	خطاب مدير التربية والتعليم بالطائف الى مكاتب التربية والتعليم بالطائف بشأن تسهيل مهمة الباحث	٧

4



# الفصل الأول

## المدخل العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- اسئلة الدراسة
- اهداف الدراسة
- اهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مدخل عام للدراسة

#### مقدمة:

في عصر التطور التكنولوجي المتسارع وتدفق المعلومات، وتطور أنماط وآليات العمل الإداري و المؤسسي على مستويات الدول المحلية النامية والمتطورة، برزت افكار جديدة و سياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح الاداري سواء على مستوى المؤسسات الخدمية بشكل عام، أو على مستوى المؤسسات التربوية بشكل خاص، وذلك لخلق وصناعة بيئات عمل تتسجم مع متطلبات روح العصر القائم على تلك التغيرات، والتجارب الإصلاحية بالبلدان العالمية، وانتقالها عبر شبكات الاتصال المختلفة الى العالمية .

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم ، وحظيت عمليات التطوير في الاداء الاداري 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 ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والتغيير والتطوير و اعادة هندسة العمليات الادارية من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة (احمد ، ٢٠٠٣ : ٩) .

ويؤكد الواقع على أن هناك ضرورة لأن تتحول المؤسسات التربوية العربية من التنظير إلى التطبيق، مع أهمية إحداث تغيرات أساسية في البيئة التربوية. فالمؤسسة التربوية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التربوية لا تلبي الحد الأدنى المطلوب (المديرس، ٢٠٠٢ : ١٧).

ووفقاً الى نظرية المنظمات ، فإن الإصلاح يحتاج الى تطوير وتحسين وتجويد جوهري في العمليات ، ويكون منظماً كلما تبنت المؤسسات التربوية ذلك التطوير في سلوكها، وثقافتها، وبنائها. وهناك اساليب ومداخل كثيرة لإحداث التطوير والتحسين للمؤسسات التربوية منها تطوير العمليات الاستراتيجية للمؤسسة التربوية ، ومنها التطوير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وايضاً من تلك المداخل التطويرية تطبيق الادارة التشاركية ، وكذلك مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية الذي يُعتبر ابرز المداخل الادارية لاحداث التطوير الذي يُعرف بالهندرة (درندري ، وآخرون ، ٢٠٠٨م:١).

وفي المملكة العربية السعودية فإن الإدارة التربوية والتعليمية تسعى لتجويد مخرجاتها وتحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة، من خلال

الاهتمام بالعناصر البشرية والمادية وبتوظيفها على أحسن وجه، وصولاً إلى الإدارة الفاعلة، وهذا ما اكدت عليه تقرير اليونسكو (١٩٩٦م) بان الإدارة التربوية الناجحة هي الإدارة المرنة القادرة على التعامل مع مقتضيات العصر، ومتطلبات الحداثة، واستيعاب متغيرات عصر المعلوماتية والعولمة.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر، عملية تغيير وتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين عمليات الإصلاح والتقدم في اي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به ذلك العمل أو التنظيم، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها .

واليوم نجد أن المسؤولية تزداد على المؤسسات التربوية وعلى القائمين على النظام التربوي ولجميع العاملين فيه؛ كونه أصبح منظوراً اجتماعياً بارزاً، خاصةً وان المجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال حكمه على سلوكيات أفراده.

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة (حوامدة، وجرادات ، ٢٠٠٥ : ١٦).

ومن خلال النظرة للممارسات الادارية بالمؤسسات التربوية يرى القريوتي (٢٠٠٠م) " أن الشفافية الإدارية برزت بهذا العصر كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها : السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن اطلاق الآخرين عليها، و وجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب تعرف مطالبهم وتوقعاتهم " (ص ١٢٢)

واشار عصفور(١٩٨٧: ١٣٥) أن هناك مظاهر عديدة للتخلف الإداري في الدول النامية تتطلب مزيداً من الشفافية الادارية و أهمها التمسك بحرفية القوانين والأنظمة، والإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين، والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة والمحابة والمحسوبية، وضعف الخلق الإداري، والمركزية الشديدة

وإضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، وهذا يؤدي إلى الكثير من المشكلات ويؤدي إلى انعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته.

وقد اكد تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( United Nation Development Programme, ٢٠٠١ ) إلى وجود بعض الأنماط الإدارية السائدة في الدول النامية، والتي تحتوي على بعض العيوب، وتتمثل في التشريعات والتعليمات البالية والقديمة، وتدني مستوى التخطيط الاستراتيجي والتميز والفاعلية في استخدام المصادر العامة، وضعف أداء الرقابة، وتوفير المتطلبات والأدوار والمسؤوليات في القطاع العام، وضعف أداء الرقابة، ونقص السيطرة المالية الفاعلة ، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة، ونقص التطور المهني، والمشاركة القليلة في المعلومات، والنقص في ثقافة الاهتمام لحماية المصلحة العامة، و أضاف التقرير إلى أن الشفافية والمساءلة هما أمران حاسمان في تحقيق التطور والاستفادة من العولمة.

ويظهر من خلال المشكلات التي تعاني منها الإدارات في الدول النامية، العلاقة الوثيقة بين هذه المشكلات والشفافية، إذ يعرف كوتيريل (Cotterrell, ١٩٩٩: ١٢) بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية، ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية.

واشار الشيخ (١٩٩٧م) الى ان الشفافية الشفافية كمصطلح عالمي في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية اكتسب أهمية كبيرة وشهرة واسعة؛ نظراً لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في ممارسات الحكومات (ص ٤٤).

و يذكر أبو كريم (٢٠٠٥م) " ان الجهود بمجال برامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لقيت اهتماماً كبيراً على المستوى الوطني والعالمي، كما تصاعد الاهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية( ص ٥٧) .

وبالتالي فإن توفر الشفافية الإدارية تُعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهو إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات.

و بالمملكة العربية السعودية تمثل مكاتب التربية والتعليم المحرك الرئيسي للعملية التعليمية لإشرافها على العمل الميداني في المدارس، وملاستها للواقع التربوي من جهة واتصالها بالقيادة التعليمية العليا من جهة أخرى، وفيها يظهر بوضوح مدى تماسك النظام التعليمي لأي بلد، ويحمل العاملون في إدارات مكاتب التربية والتعليم على عواتقهم تطوير أداء العملية التعليمية . وكذلك نقل الخبرات المختلفة والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه المدارس لذلك من الضروري ان تتسم بيئة العمل بالشفافية .

إن الدور الذي تقوم به مكاتب التربية والتعليم حيوي ومهم جداً وخاصة في ضوء الصلاحيات التي منحت لها في الآونة الأخيرة فأصبحت تعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية وأيضاً للكثير من المهام والأدوار التي تقوم بها. فحاولت الدراسة الحالية تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

### **مشكلة الدراسة:**

هناك أهمية لمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، إلا أنها تواجه الكثير من الصعوبات والمشكلات، وهو ما أشارت إليه دراسة السلمي(٢٠٠٠: ١٣٧) في نتائجها، حيث توصلت إلى وجود جوانب قصور وضعف في الممارسات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم . لذا كان لزاماً على مكاتب التربية والتعليم تبني تطبيقات إدارية حديثة وتطوير استراتيجيات العمل الإداري والاستفادة من الخبرات المتواجدة داخلها ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات ، وتوفير بيئة مناسبة تحقق لها أقصى درجات الكفاءة، ولا يتأتى ذلك إلا بتطوير الأداء الإداري فيها من خلال الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها تطبيق إدارة الشفافية وتطبيق المحاسبية و السعي الى تحقيق النزاهة .

وفي هذا السياق أكدت دراسة الزايدي (٢٠٠٨: ١٣٤) على ضرورة تطوير آليات العمل ، لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فهماً وفكراً وممارسة، كإطار لتوجيه العمل الميداني، لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية ، ومشاركة الجميع في صناعة القرار واتخاذها ، وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص من خلال العمل الفرقي، ولتحقيق ذلك لا بد من ترسيخ مبدأ الشفافية قولاً وعملاً .

وفي هذا الخصوص فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٤/٣/ وتاريخ ١٣/ ٣/ ١٤٢٥هـ بالموافقة على الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، والتي تنص على تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صورته ومظاهره ، وتحصين المجتمع السعودي ضد الفساد " يعتمد على الشفافية لتطوير بيئة العمل بما يخدم التطلعات والاهداف الاستراتيجية للمملكة (البدر، ٢٠٠٨م: ١٤) . وحديثاً صدر عن مجلس الوزراء القرار رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٨/ ٥/ ١٤٣٢هـ القاضي بالموافقة على تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ، والتي تهدف الى حماية النزاهة وتعزيز مبدأ الشفافية (جريدة الرياض ، ١٤٣٢هـ). وبالتالي لم تكن مكاتب التربية والتعليم استثناءً من الادارات العامة للدولة .

وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح التعامل مع الشفافية الإدارية من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً ، وخاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة في مجال مكافحة الفساد والشفافية، وما يترتب عليها من انعكاسات على أداء المؤسسات التعليمية ،كإدارات التربية والتعليم بالمناطق المختلفة بالمملكة . حيث أوضحت الدراسات المتعلقة بالنظام التعليمي لدول مجلس التعاون الخليجي بعض التوصيات المهمة وخاصة التي تتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسات التعليمية، كاقترح نماذج إدارية متطورة ،تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية ،وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية" (الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، ٢٠٠٤م، ص ٧٠).

وفي ضوء الرجوع للأدب النظري السابق والدراسات السابقة وملاحظة الباحث الميدانية وكون الباحث جزء من المشكلة لاحظ تفاوتاً لدى المديرين في تطبيق الشفافية الادارية ، ، ونظراً لأهمية تقييم العمل التربوي بتلك المكاتب من خلال الادارة بالشفافية ، وفي ظل غياب الدراسات العلمية لموضوع الادارة بالشفافية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، تولد لدى الباحث الرغبة في التعرف على مستوى ممارسة المؤشرات والتطبيقات الدالة على الادارة بالشفافية كمنهج مكون من الابعاد التالية: الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، و تبسيط الإجراءات و آليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات ، وامتلاك نظاما واضحا للمساءلة ومكافحة الفساد. وبالتحديد فقد حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

## اسئلة الدراسة

تحدد الدراسة بالاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية

(١). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة لدى مكاتب التربية

والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٢). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الاداء والتقييم لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة

المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٣). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة

مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٤). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة

المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٥). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اجراءات وآليات العمل لدى مكاتب التربية والتعليم

بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٦). ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة

مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ؟

(٧). هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجات تطبيق الادارة

بالشفافية وابعادها لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تُعزى للخبرة ، و

المؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي ، والمنطقة التعليمية.

## أهداف الدراسة:

من خلال الاجابة عن اسئلة الدراسة فإنها تهدف الى التعرف على درجة تطبيق الادارة

بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وتحديدًا فإنها تهدف الى ما يلي:

– تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين .

– تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الاداء والتقييم لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين .

- تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين .
- تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين .
- تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اجراءات وآليات العمل لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين .
- تحديد درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين.
- الكشف عن الفروق الاحصائية بين متوسطات تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة التي قد تُعزى للخبرة ، و المؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي.، والمنطقة التعليمية.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول الادارة بالشفافية من خلال سعي الدراسة لتحديد درجة الممارسة، حيث انه بالرغم من كثرة الدراسات التي اجرين بمجال المؤسسات التربوية بالتعليم العالي والجامعات ، لم يجد الباحث أي دراسة تناولت الادارة بالشفافية على مستوى مكاتب التربية والتعليم ، بالمملكة العربية السعودية، ولهذا يأمل الباحث أن يسلم في هذا الجهد المتواضع الضوء على هذا الجانب لتشخيص الواقع الحالي مما قد تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة المبنية على أسس علمية، من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، وذلك لرفع الكفاية والفاعلية في العمل، وتحقيق الأهداف والغايات.

وبالإضافة الى ان جهات عديدة ستستفيد من الدراسة الحالية وهي:

- (١). الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد : حيث تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعاً رئيساً ويعتبر من احد وسائل تحقيق الإستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد ولحماية النزاهة بأقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة.
- (٢). معالجة اوجه الضعف وتعزيز اوجه القوة في مجال الشفافية الادارية ، ولفت انتباه المسؤولين لإزالة العقبات والسعي للتجويد والتحسين.



٣). مكاتب التربية والتعليم : من خلال تشخيص جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتلافيها من خلال النتائج التي تُسفر عنها الدراسة.

٤). الأكاديميون والباحثون: وذلك بالرجوع الى هذه الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها لاجراء البحوث والدراسات بهذا الموضوع.حيث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي عالجت الموضوع وبالتالي قد تساهم بالمعرفة التراكمية واثراء المكتبة والادب النظري للباحثين بالمستقبل.

٥).وزارة التربية والتعليم : من خلال النتائج التي تسفر عنها الدراسة ، فتقديم التغذية الراجعة للادارة العليا لتجويد بيئات العمل الاداري وتحسينها وبناء الخطط الاستراتيجية والتطوير والتحسين من خلال تشخيص الوضع الراهن لواقع العمل الاداري وتنفيذ السياسات التربوية بالمناطق التعليمية.

### **حدود الدراسة:**

- **الموضوعية** : تتحدد الدراسة بموضوع الادارة بالشفافية من خلال ستة ابعاد رئيسية وهي التشريعات والقوانين والانظمة، الاداء والتقييم، الفساد والمساءلة، اتخاذ القرار، اجراءات وواجبات العمل ، المعلومات والبيانات .
- **المكانية**: اقتصرت الحدود المكانية على جميع مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وتشمل ثلاث محافظات (مكة المكرمة، جدة ، الطائف).
- **البشرية**: تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين و مديري مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات الثلاثة وهي مكة المكرمة وجدة و الطائف من منطقة مكة المكرمة التعليمية.
- **الزمانية** : تم تطبيق الدراسة بالفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ .

### **مصطلحات الدراسة:**

لأغراض الدراسة تم تحديد وتعريف المصطلحات الآتية:

### **الشفافية:**

الوضوح والعلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها، وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها (برقاوي،١٩٩٨). ويُعرفها الراشدي (٢٠٠٧م:

١٦) بأنها توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وعلان تداولها عبر جميع وسائل الاعلام المقروء والمكتوب والمسموع والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية، ويضيف عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦م: ٥٨) بأنها الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الادارة العليا والمستويات الادارية الاخرى ، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في اداء المهام المنوطة بالعاملين .

### **الشفافية الإدارية:**

عرّفها الطشة (٢٠٠٧م: ٨) بأنها مجموعة السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، و تبسيط الإجراءات و آليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات ، وامتلاك نظاما واضحا للمساءلة ومكافحة الفساد، وعرّفها الطوخي (٢٠٠٢م: ١١٤) بأنها التزام منظمات الادارة العامة بالافصاح والعلانية والوضوح في ممارسة اعمالها مع خضوعها للمساءلة. وعرّفها روالينز ( Rawlins, ٢٠٠٨: ٥) بأنها محاولة مقصودة لتحقيق اعلى قدر من اتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواء ذات الطابع الايجابي او السلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد للرأي العام ، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الافعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لاعمالها وسياساتها وممارساتها .

### **ويُعرّفها الباحث اجرائياً بأنها : مجموعة السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على**

الشفافية الإدارية، والتي يقوم بها مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على مجالات الدراسة (الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، و تبسيط الإجراءات و آليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات ، وامتلاك نظاما واضحا للمساءلة ومكافحة الفساد).

وتُعرّف المساءلة بأنها عملية ادارية اعتيادية حول مدى تحقق الاهداف والمحافظة على المال العام والارواح . والفساد هي اجراءات تمت بطريقة غامضة أدت الى تضرر مالي او اداري تم اكتشافه ويراد مكافحته مستقبلاً.

# الفصل الثاني

## المدخل العام للدراسة

### أولاً: الإطار النظري:

#### المبحث الأول: الإدارة بالشفافية:

- تاريخ نشأة وتطور مصطلح الشفافية
- مفهوم الشفافية.
- المداخل الإدارية والمفاهيم المرتبطة بالشفافية
- الركائز والاسس والمتطلبات التي تقوم عليها الشفافية
- أهمية الشفافية.
- فوائد تطبيق الشفافية.
- معايير السلوك المهني لتحقيق الشفافية.
- انواع ومستويات تطبيق الشفافية.
- عناصر الشفافية
- مجالات الشفافية
- ابعاد ادارة بالشفافية
- المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية.
- طرق تحسين الشفافية.

#### المبحث الثاني: مكاتب التربية والتعليم:

- التطور التاريخي لمكاتب التربية والتعليم
- مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- مفهوم مكاتب التربية والتعليم
- اهداف واهمية مكاتب التربية والتعليم.
- مهام مدير مكتب التربية والتعليم

#### ثانياً: الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات العربية.
- المحور الثاني: الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأدبيات الموضوع بالجزء الاول والدراسات السابقة بالجزء الثاني ، حيث اشتمل الجزء الاول على بحثين رئيسيين وهما: الادارة بالشفافية، من حيث عرض مفهوم الشفافية وأهميتها وفوائدها و متطلباتها ومعايير السلوك المهني لتحقيقها وأنواعها وعناصرها ومجالاتها و مستوياتها وسياسات تطبيقها، وابعادها وهي: التشريعات والقوانين والأنظمة، وتقييم الأداء، والمعلومات والبيانات، وإجراءات وآليات العمل، واتخاذ القرارات، والاتصال، والمساءلة والفساد، والمشكلات التي تواجه تطبيقها وطرق تحسينها . اما المبحث الثاني فقد تناول التعريف بمكاتب التربية والتعليم والتطور التاريخي لنشأتها وبرز المهام والواجبات لها ، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم عرض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية والتعقيب على الدراسات السابقة لابرار اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وتحديد وجه الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الإطار النظري

##### المبحث الأول: الادارة بالشفافية

##### نشأة وتطور مصطلح الشفافية

يذكر اللوزي (٢٠٠٢م:١٤٢) بأن الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية، و تنمية وتطوير المؤسسات التربوية والوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، زيادة على أن التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة، إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي .

واشارت الطوخي (٢٠٠٢م:٤) انه إذا كانت الشفافية من المصطلحات الحديثة في المنظمات العربية بصفة عامة، إلا أن هذا المصطلح من المفاهيم الأساسية والراسخة في النظم الغربية، حيث اشارت الحربي (٢٠١١م:١٨) أنه ومنذ تاريخ طويل ظهرت مطالب لفتح تدفق المعلومات في كل من السياسة والاقتصاد، وقد تصدت السويد مبكرة نسبياً لهذا الموضوع مع بدء قانون صدر في عام ١٧٧٤م، لكن الأمر استغرق ما يقرب من قرنين من الزمان قبل أن تبدأ بلدان أخرى بأن تحذو حذوها، ولكن أهمية وصول الجمهور إلى المعلومات كانت محط اهتمام في كثير من الأحيان.

أما في مجال القطاع الخاص فالشركات وجدت نفسها تواجه مطالب بالكشف عن البيانات المالية لأن الشركات العامة الموجودة تفعل ذلك، وبريطانيا العظمى جربت الكشف عن القوانين في منتصف القرن الثامن عشر، أما الولايات المتحدة فقد بدأت من أوائل القرن التاسع عشر؛ حيث مارس عدد كبير من صغار المستثمرين الضغوط على الحكومة لوضع معايير الإفصاح للشركات التي من شأنها أن تحميهم من الخداع في التعاملات.

وبعد الحرب العالمية الثانية ومع التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من البلدان، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى والمنظمات الحكومية الدولية، ظهرت تجمعات جديدة من القوة قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد. وفي الوقت ذاته فإن الحرب الباردة أدت إلى ارتفاع درجة السرية في مجال الأمن الوطني؛ إلا أن الضغوط المضادة لهذه السرية كانت محدودة. وأبرز انتصار للشفافية جاء في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي صدر في عام ١٩٦٦م، وتم تعزيزه في مرحلة تالية عام ١٩٧٤م. ثم في بداية ١٩٨٠م ظهرت شبكات في المجتمع المدني قامت بنشاطات وحملات طالبوا فيها بالحصول على معلومات من المنظمات الحكومية الدولية (Florini, ٢٠٠٤:١).

وذكر ارمسترونج (Armstrong, ٢٠٠٥:٣) أنه في أواخر الثمانينيات بدأت مناقشة أمور الفساد ومحاولة مكافحته من خلال عرض آثاره الضارة في عدة بلدان؛ مثل الفلبين، وبنغلاديش، والصين، البرازيل، وفنزويلا. ولكن الانفجار الحقيقي للمتطلبات العالمية للشفافية جاء في عام ١٩٩٠م، فكانت نهاية الحرب الباردة السبب المنطقي لإزالة السرية.

وأضاف فلوريني (Florini, ٢٠٠٤:١) إن انتشار المعايير الديمقراطية، وزيادة قوة ومنظمات المجتمع المدني، والارتفاع المتزايد في وسائل الإعلام المستقلة، أدى إلى تكثيف الضغوط على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها. وفي عام ١٩٩٣م تم إنشاء منظمة الشفافية العالمية (وهي منظمة غير حكومية تُعنى بمحاربة الفساد)؛ علماً بأنه يمكن حصر المرحلة الثانية في الفترة من منتصف ١٩٩٠م إلى عام ٢٠٠٣م؛ حيث بدأ المجتمع الدولي في وضع مجموعة من المعايير الإقليمية الدولية التي تهدف إلى الرغبة في إنشاء مبدأ تكافؤ الفرص في أمور التجارة الدولية، وأخرى تهدف إلى حظر الرشوة، وقد تم تضمين هذه المعايير في اتفاقيات ومعاهدات دولية؛ مثل: اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد ١٩٩٦م، واتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة ١٩٩٧م، والاتفاقية الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا ١٩٩٩م، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد ٢٠٠٣م، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣م. ثم جاءت المرحلة الثالثة التي دخل بها العالم عقداً يتميز بضرورة تنفيذ وإنفاذ هذه المعايير، وهي مرحلة أكثر صعوبة؛ حيث تتطلب إدخال نظم جديدة وتعديلات كبيرة على المؤسسات القائمة والثقافات التنظيمية، وبالتالي على جميع الأطراف الفاعلة (الحكومة – القطاع

الخاص – مؤسسات المجتمع) مواجهة هذا التحدي على جميع المستويات (Armsrrong, ٢٠٠٥:٣).

وبالفعل قد بدأت المؤسسات المالية الدولية تطالب بالبيانات الاقتصادية من الحكومات ونشر هذه البيانات على شبكة الإنترنت. ولقد واجهت الحكومات ضغوط حادة لفتح ملفاتها وتحليلاتها وعمليات صنع القرار؛ وذلك للتدقيق من قبل العامة (Florini, ٢٠٠٤:٢).

### مفهوم الشفافية:

تُعرّف الشفافية في قاموس ميريام وبستر (Merriam-webster, ٢٠١١) بأنها: بعيداً عن الادعاء أو الخداع: (صريح)، وكذلك عُرِّفت بأنها يمكن ضبطها بسهولة أو ينظر إليها بوضوح ، وانها سهلة الفهم ، وكذلك مُيزت بالرؤية أو وصول المعلومات؛ لا سيما فيما يتعلق بالممارسات التجارية". والشفافية من حيث اللغة يقال: شفافٌ من الزجاج أو الثياب أو غيرها: مراقٌ حتى يظهر ما وراءه أو ما تحته" (مسعود، ٢٠٠٣م:٥٢٧).

عُرِّفت الطوخي (٢٠٠٢:٤) الشفافية بأنها تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تتسببها مع خضوعها للمساءلة. ويرى فلوريني (Florini ١٩٩٨) انها نقيض السرية؛ فالسرية تعني أن تخفي أفعالاً عن قصد وبالتالي تعني الشفافية إزالة الستار عن الأفعال المخفية وعن قصد . وعرف جيرى (Jiri, ١٩٩٥:١٢) الشفافية بأنها جعل عملية صنع القرارات قريبة من المواطنين، وان لا تتخذ من أعلى . ويرى أبو كريم (٢٠٠٥م: ٢٢) أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة بالنتائج . وعرفها كوبال ( Koppal , ٢٠٠٤:٦ ) بأنها حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين.

والشفافية كما يراها فوقن (Vaughn, ٢٠٠٠) توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. ويضيف بالكين (Balkin, ١٩٩٨) ان الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، تحتوي أنواعا مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وان استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة.

وعرف ارتيمة (٢٠٠٥م: ١٧) الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرورتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع .

والكثير من الباحثين عند تعريفهم للشفافية فقد عرفوا المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح فقد اشار ارتيمة (٢٠٠٥م:١٧) ان مفهوم الشفافية ارتبط ارتباطاً وثيقاً بأربع كلمات وهي المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة .

ويعرف الراشدي (٢٠٠٧م:١٦) الشفافية بأنها: "توفير المعلومات اللازمة ووضوحها، و(إعلان) تداولها عبر جميع وسائل الإعلام...، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية" وهي ترجمة لكلمة (Transparency) التي تعني اشتقاقاً: ما يمكن الرؤية من خلاله، أو ما لا يمنع الرؤية، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع؛ مثل: الزجاج، ويضاده لفظ المعتم Opaque (الراشدي، ٢٠٠٧م:٢٣).

ويعرفها إيثرنجتون (Etherington, ٢٠٠٤: p٨) بأنها: السماح للضوء بالعبور، والذي يعني أنه يمكن رؤية الأشياء بوضوح. وتعرف بأنها: حالة أو سمة يمكن بسهولة إدراكها وفهمها. ومما يلحظ في التعريفات السابقة: تركيزها على الوضوح وتوفير المعلومة.

أما لطفي (٢٠٠٥م:٥٠٤) فبقارن بين مفهومين مختلفين؛ ألا وهما: الشفافية والإفصاح، فيذكر أن مصطلح الشفافية يشير إلى: "مبدأ خلاق (Creating Principle Of) حول البيئة (Environment) يتم من خلالها جعل المعلومات (عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة) قابلة للوصول إليها بسهولة (Accessible)، ومرئية (Visible)، وقابلة للفهم (Understandable) لكافة الأطراف المشاركة بالسوق، أما الإفصاح (Disclosure) فهو يشير إلى العملية والمنهجية (Process and Methodology) المرتبطة بتوفير المعلومات، وجعل قرارات السياسة (Policy Decisions) معروفة من خلال نشرها في التوقيت المناسب، وجعلها ظاهرة وواضحة".

ويذكر كلُّ من عبد المنعم وإبراهيم المشار إليهما في عبد الكريم (٢٠٠٦م: ٤٤٩) أن الشفافية تعني: تأكيد مصادقية المؤسسة التعليمية أمام الرأي العام والحكومة، والإعلام، والمجالس الشعبية، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والدولية المهتمة بالتعليم، ويتحقق ذلك من خلال الصدق والإعلان عن سير العمل بها وجودته، ونوعية الخريجين، وإسهامهم في العملية الإنتاجية بالمجتمع، ومصادر التمويل، وفتح أبواب المؤسسة التعليمية، ومحاسبتها أمام الجميع.

ويشير باسكوا وفيلينيوف (٢٠٠٧م: ٢٦١-٢٦٢) إلى أن الشفافية مفهوم واسع ينطبق على عدة مجالات؛ منها: الشفافية الوثائقية، وهي تقوم على أساس حرية الوصول إلى قوانين المعلومات؛ حيث توفر القوانين للأفراد إمكانية طلب المعلومات دون الحاجة إلى تبرير أو إثبات الطلب، وبذلك يكون للجمهور حق مكفول قانوناً للحصول على المعلومات التي يتم حجبها من قبل المؤسسات.

وعرفها نزيه برقايي المشار إليه في اللوزي (٢٠٠٢م:١٤٣) بأنها: "الوضوح والعقلانية، والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد. فشفافية القوانين تعني وضوحها، وبساطة صياغتها، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والسماح بالالتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها".

وهو بذلك وضح بعض أبعاد الشفافية مع التركيز على شفافية القوانين والأنظمة. ويؤكد السبيعي (٢٠١٠م:٩) في تعريفه للشفافية أيضاً على البعد القانوني؛ باعتبار أن الشفافية عبارة عن: تقاسم المعلومات، وعلنية صنع السياسات والأنظمة والتشريعات، وتحديد الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة يحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها بشكل مفصل ودقيق، والمسؤولية القانونية في حال عدم نشرها، على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ومراقبة أداؤها؛ بحيث تكون في متناول المواطن ومن له علاقة على حد سواء".

أما اللوزي (٢٠٠٢م:١٤٤) فيرى أن الشفافية تتضمن "وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح".

وعرفها العضاليلة (٢٠٠٠م:٧١) و الشيخ (١٩٩٧م:٣٥٧) بأنها: عبارة عن: "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات المتناسبة مع المستجدات وروح العصر، وعرضها على الجهات المعنية، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسة للمساءلة والمراقبة المستمرة، وكذلك التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة وأنظمة النزاهة الوطنية، والابتعاد عن إساءة استعمال السلطة، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية لأفراد المجتمع وتعزيز المؤسسة".

ويعرفها الشيخلي (٢٠٠٦م:٣٥٧) بأنها: مصطلح يعني الوضوح والصدق والعلنية عند القرارات الإدارية؛ بحيث يعلم الشعب ما جرى، وما يجري، وما سيجري. ويُقصد بها كذلك كما ذكر مخيمر وآخرون (٢٠٠٠م:١٠٠٥) بأنها "حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي . ويعرفها عبد الحليم وعباينة (٢٠٠٦م:٥٨) بأنها: "الوضوح والنتيانية في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛ بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه؛ وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين". وفي تعريف قريب منه نجد الطروانة (٢٠٠٨م:٨) اعتبرت الشفافية "فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا".



وأشارت عبيدات (٢٠٠٥م:١٤) إلى عنصر المشاركة باتخاذ القرار في تعريفها للشفافية والتي تعني: "تمليك الحقائق للمواطن مباشرة أو عن طريق منظماته؛ حتى يقف على ما يتم اتخاذه باسمه من إجراءات وقرارات تمس حياته؛ ليتأكد من أنها تتم بطريقة سليمة وبغير افتتات على حقوقه المالية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".

ويصفها البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤م:٢٤) بأنها: "تتمحور حول حق المواطنين في المعرفة، وتستلزم نشر المعلومات حول ما يُفترض بموظفي الحكومة ومؤسساتها أن يفعلوا وماذا يفعلون بالفعل، وتحديد المسؤوليات. وتقوم الشفافية أيضاً على تعميم المعلومات المتعلقة بحقوق المواطنين والخدمات التي يحق لهم بها، وسبل الحصول على تلك الحقوق؛ كالرسوم التي يُفترض بهم دفعها، وكيفية دفعها، وكذلك سبل المراجعة في حال نشوء النزاعات، والنظم التي يتوجب على المواطنين التقيد بها — بما فيها المؤسسات المسؤولة والعقوبات وآليات المراجعة".

ويؤكد هلال (٢٠٠٦م:٣٤١) وعبد الهادي (٢٠٠٩م:٤١) أن المقصود بالشفافية هي: "حق كل فرد من العاملين أو المتعلمين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. وتمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد." وهو تعريف جامع لكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

ويرى خرايشة (١٩٩٧م:٣٤١) أنها: عبارة عن "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها؛ بحيث تكون متاحة للجميع".

أما العتيبي (١٤٣٠هـ:٨) فقد وضحت حدود وأبعاد الشفافية في تعريفها للشفافية بأنها: "الوضوح والعلنية والدقة والصراحة وسهولة الحصول على المعلومات؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا. فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار يمكن أن تمس أمن الدولة أو الأفراد، أو يؤدي الإفصاح العامة العليا. فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار يمكن أن تمس أمن الدولة أو الأفراد، أو يؤدي الإفصاح عنها إلى عرقلة تنفيذ التشريعات، أو قد تكون في غير المصلحة العامة، أو تلحق الضرر بمصالح منظمات الأعمال الأخرى".

ويرى الطوخي (٢٠٠٥م:١٨٩-١٩٠) أن المفهوم الواسع لمصطلح الشفافية يعني: "التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح ولحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازنتها ومداولاتها،

وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتوضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة وإقرار حق عام بالاطلاع والوصول غير المكلف لمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام.

كما يقع على عاتق الإدارة ذات الالتزامات السابقة في خصوص ضمان الشفافية في إدارة منظمات المجتمع المدني، وإدارة المرافق العامة الخدمية أو الاقتصادية التي يديرها القطاع الخاص، تلك التي تتمتع بوضع احتكاري قانوني أو فعلي، أو تلك التي تتلقى دعماً مالياً من الدولة".

وقد ذكر المصري (١٩٩٩م: ٥٤-٥٥) أن من أهم المعايير الأساسية للنقاء الإداري والذي يقصد به المناخ الملائم لأداء الأعمال بدون أي تعقيدات أو إجراءات مطولة أو صعبة المنال: معيار الشفافية، وقد عرفه بأن "يدرك المدير في إدارته للمنظمة بأن النجاح الحقيقي في أساسه تعاون صادق بين جميع العاملين، والكل يسعى إلى ما هو أفضل، والرقابة على العمل معروفة وعلنية، وليس فيها تجسس أو خفاء، والمستويات الأعلى تراجع أعمال الأدنى".

ويُعرف عموش الشفافية (٢٠٠٠م: ٦٦-٦٧) مع الإشارة لدور الإعلام حول هذا المفهوم بأنها: المكاشفة بين الحكومة والشعب، ومؤسسات المجتمع مع وجود دور بارز للصحافة كسلطة رابعة.

في حين عرف الشمري (٢٠٠٩م: ١٠) الشفافية الإدارية بأنها: "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها الجامعات السعودية داخل وخارج الجامعة، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صناعة القرارات، ووضوح التشريعات؛ مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة وعادلة".

أما الطشة (٢٠٠٧م: ٨) فقد وضع تعريفاً أوسع من التعريف السابق باعتبار الشفافية الإدارية مجموعة السلوكيات والأداءات السابقة الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها إدارة الوزارة تجاه الموظفين والمواطنين، والتي تتضمن إضافة إلى ما سبق تبسيط الإجراءات والآليات العمل، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، علاوة على موضوعية اتخاذ القرارات، مع امتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

ووفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (POGAR) فإن الشفافية هي: "ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام،

كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة من المعلومات في متناول الجمهور" (المؤقت وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٦).

ويذكر عصام أبو علفة المشار إليه في (الصيرفي، ٢٠٠٧م: ١٠٠) أن الشفافية الحكومية "تأتي من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية وذلك لكافة المؤسسات والمواطنين، وفي التوقيات التي تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية".

ويرى الطوخي (٢٠٠٢م: ١١٤) أن الإدارة بالشفافية "تعني: التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسببها مع خضوعها للمساءلة".  
فالإدارة بالشفافية هي:

١. طريقة واضحة: أي ليس هناك شيء غامض أو خفي أو سري من خلال وضع الأرقام في متناول الجميع مع تعلم العاملين لكيفية قراءتها. ومشاركة العاملون في صناعة القرارات واتخاذها بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد، ومنح العاملون حوافز مقابل تحقيق الأهداف مع ارتباط نظام الحوافز بالإعلان والشفافية لجميع العاملين.

٢. طريقة جديدة للتفكير والتصرف من حيث: ان الجميع مسؤولون عن تحقيق النتائج والأهداف. و يخضع الجميع لنظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس، ثم يخضع الجميع لأنواع عديدة من الرقابة الخارجية. و جميع العاملين لهم تأثير في نجاح أعمال المنظمة.

٣. طريق لدمج المصالح: فنجاح المنظمة يعود على العاملين، وذلك ببقائهم في وظائفهم، وهذا مرتبط بتحقيق النتائج والأهداف المخطط لها بالمنظمة، ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

٤. طريقة للابتكار والتحفيز: الجميع يسعى للتميز؛ لارتباط نظام الحوافز بالموضوعية والعلانية، وهو ما يقتضي إعلان كشوف الحوافز والمكافآت على كافة العاملين مع الالتزام بوجود تسببها (لماذا، متى، كم). علماً بأن الطوخي (٢٠٠٥م: ٥٤٩) قد حدد المدلول الاصطلاحي للتسبب بأنه: "التزام قانوني بموجبه يلتزم متخذ القرار ببيان الأسباب الواقعية التي تبرر قراره، وأسباب عدم الاستجابة، أو الاستجابة للطلبات الهامة، أو الاعتراضات أو المقترحات الجوهرية من المعنيين أو المهتمين. ويتحتم أن

تؤدي هذه الأسباب وفق قواعد الاستدلال المنطقية إلى النتيجة التي انتهى إليها القرار، وأن تتفق هذه النتيجة مع المشروعية والملائمة".

أما روالينز (Rawlins, 2008: 5) فيرى أن الشفافية التنظيمية تعني: "محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها – سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي – بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد للرأي العام؛ لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها، وسياساتها وممارستها".

وهناك تعريفات أخرى للشفافية صاغها الباحثون من زوايا ومنطلقات متعددة، وفيما يلي عرض لبعض منها:

### **المدخل الادارية والمفاهيم المرتبطة بالشفافية**

لقد ظهر في الآونة الأخيرة العديد من المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد أطلق عليها مسميات عديدة جميعها لها علاقة بمبدأ الشفافية؛ كالإدارة بالتجوال، والإدارة المرئية، والإدارة على المكشوف، والإدارة المفتوحة، والإدارة بالرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، والإدارة التشاركية، وستتم الإشارة إلى بعض منها بشكل مبسط على النحو التالي:

#### **١. الإدارة بالتجوال (Management by walking around):**

يعرف دافت Daft المشار إليه في طه (2002م: ٧٢١) مدخل الإدارة بالتجوال بأنه: "أسلوب رقابي واتصالي بمقتضاه يتواجد المدير داخل مواقع العمل لتوفير تفاعل مباشر مع المرؤوسين يتيح له المتابعة عن قرب وتبادل المعلومات".

ويضيف الخضيرى (2000م: 31) ان الادارة بالتجوال تعتمد على استشفاف البيانات الحقيقية غير الواضحة من بين البيانات المزيفة المعلنة، واستخلاص الحقائق من بين كلمات غير واضحة المعالم أو غير مكتملة المعاني، والوقوف على حقيقة الأحداث والعوامل الفاعلة فيها؛ كحالات سوء الفهم وسوء تبادل المعلومات مع تعدد المستويات الإدارية، وما قد يحدث من محاولات طمس وإخفاء بعض المعلومات، والتلاعب بجانب آخر منها، وما يحتاجه متخذ القرار من معلومات؛ بل ومن التحقق من مصدر المعلومات ومعاينتها على الطبيعة – باعتبار أن مصدر المعلومة أهم من المعلومة ذاتها، فكل هذا يجد في الإدارة بالتجوال حلاً ناجحاً ومحوراً أساسياً من محاور العمل .

واعتبر ملحم (2006م: ٧١) ان الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم، وقضاء بعض

الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تعديل.

ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال كما ذكر ملحم (٢٠٠٦م: ٧١) إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تنتبها القيادة في مرؤوسيهها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

ومن الجدير ذكره هنا، أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على بتطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

واضاف طه (٢٠٠٢م: ٧٢١) ان هذا المدخل لا يعتمد على التقارير الرسمية المكتوبة؛ بل يصبح المرؤوسون أكثر ميلاً لتقديم المعلومات الشفهية؛ فهو أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية. حيث يشير ملحم (٢٠٠٦م: ٧٠) ان هنالك من يسميها الإدارة المرئية ( Visual Management) باعتبار هذا النمط الإداري الوليد للتجربة اليابانية؛ إذ تسمى ( Gemba Kaizen)؛ أي إدارة المشكلة من مكان حدوثها – أي من المكان ؛ وذلك للتخلص من جذور المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل؛ فهي إدارة للحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطويره.

و ذكر ابراهيم وآخرون (٢٠٠٤م: ٥) انه تقوم هذه الإدارة على ثلاث استراتيجيات؛ وهي: وضع قواعد واضحة للعمل، واستراتيجية تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشكلات وأسبابها بدقة؛ حتى يمكن الوصول إلى العلاج المناسب، وأخيراً القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، والقضاء على العنف الرقابي الذي يولد الخوف

ووصفها الساعاتي (٢٠٠٣م: ٤٢٦) ان الادارة بالتجوال منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها تستمد قيمتها من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي .

## ٢. الإدارة على المكشوف:

ذكرت الحربى (٢٠١١م: ٢٠) انه تم استخدام هذا المصطلح ومصطلح "المنظمة المكشوفة" لأول مرة عام ١٩٨٩م في مقال كتبه جون كيبس John Case يصف فيه تجربة ثلاث شركات، وفي عام ١٩٩٢م قام بنشر كتاب عن "الإدارة على المكشوف ثورة الأعمال المقبلة" وفي عام ١٩٩٦م ظهر كتابان آخران: الأول لشييروكاربنتر عن "قوة الإدارة على المكشوف"، والثاني لـ ماك كوى باسم "خلق - صنع - المنظمة المكشوفة". و الإدارة على المكشوف هي: تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية، و إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة)، و كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة)، و تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة، بحيث يتم وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين، بالإضافة الى تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين، و اظهار أسلوب فريق العمل لانه القاعدة في إنجاز المهام، و تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ بل أحياناً اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة، و تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها، و تطبيق نظام حوافز عادل وسريع.

واضاف أبو النصر (٢٠٠٧م: ١٤٣) ان الإدارة على المكشوف هي: الإدارة القائمة على الشفافية، والمكاشفة، والمصارحة والمساءلة . ووصفها عبد الوهاب (١٩٩٧م: ٢٦١) بأنها شعور عام بالمسؤولية يعتري العاملين فيما بينهم وأمام رؤسائهم عن الأداء الكلي لوحدهم، و شعور المنظمة وإدارتها بالثقة؛ لأن العاملين فيها لا يعملون لمصلحتهم الخاصة فقط؛ وإنما يعملون لنجاح المنظمة وتفوقها؛ فالمصلحة واحدة، والمنافع متبادلة، والأهداف متفاعلة.

## ٣. الإدارة المفتوحة (Open book Management)

ترى أبو بكر (٢٠٠١م: ٥٥-٥٧) أن الإدارة المفتوحة عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة؛ سواء أكانت ربحاً أو خسارة، وذلك من خلال: التحديد الواضح لرسالة وأهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية من خلال: فهم لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق، واتجاهات السوق، وفهم لأبعاد الخطط المالية، و تحول هذه الخطط إلى أرقام حرجة (وهي الأرقام المؤثرة أو التي تحدد نجاح المنظمة)، ثم إعداد البيانات والتقارير المحاسبية بطريقة تمكن العاملين من استخدامها في وظائفهم، و تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين، و إعطاء العاملين فرصة لتعلم أساسيات الأعمال، و تحويل فكر وسلوك العاملين (المستخدمين) بالمنظمة إلى فكر وسلوك الشركاء الحقيقيين، وذلك من خلال أربعة مبادئ رئيسية؛ وهي: المصارحة بالأرقام، وملكية حقيقية للعاملين، وذلك من خلال توسيع قاعدة الملكية، وتخصيص حصة من أسهم المنظمة للعاملين بها، وربط عوائد الأفراد بما تحققه المنظمة من نتائج، وتعزيز

عمليات المشاركة، وذلك من خلال تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والقدرات اللازمة للقيام بأعباء هذه المشاركة، ومن خلال تطبيق سياسات تنظيمية وبرامج تعليمية وتدريبية ونظم للاتصالات حديثة وفعالة، والدور القيادي الجديد للعاملين بما يتناسب مع دورهم الجديد كمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم لإدارة الذاتية لأنفسهم واتخاذ القرار والتغذية المرتدة لمعرفة تأثير قراراتهم على النتائج الكلية للمنظمة.

وحدد السيد (٢٠٠٣م: ٢٨٧) الأسس والمبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة وهي على النحو التالي :

- الشفافية: ويقصد بها عدم إخفاء أي معلومات عن العاملين، وأن تكون صحيحة ومن مصادر موثوق بها، وقابلة للتحري والتدقيق والمراجعة.
- المصارحة: ويقصد بها مصارحة العاملين أولاً بأول عن أوجه القصور في أدائهم؛ لتغيير أو تعديل أو تطوير أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف ومصالح العمل.
- المصداقية: وهي تتأتى من ثقة العاملين واقتناعهم باتجاهات الإدارة العليا، وكذلك احترام الإدارة العليا لاتجاهات وآراء العاملين .

وقد أطلق إبراهيم وآخرون (٢٠٠٤م) والساعاتي (٢٠٠٣م: ٤٢٣) على هذه الإدارة اسم "الإدارة بالرؤية المشتركة". فهذه الإدارة تعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والقيادات والإدارة، وهي كما يتضح من مسماها تستند إلى رؤية ورسالة المنظمة ومدى التزامها بهما.

#### ٤. تمكين (Empowerment):

يقصد بالتمكين أي تمكين العاملين وقد ظهر هذا الأسلوب بالتزامن مع الإدارة المفتوحة أو ربما سبقها، كما أنه يطبق معها. وهو يعني "منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، ومشاركة فعلية في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج". وأضاف عبد الوهاب (١٩٩٧م: ٢٦٧) أن تمكين العاملين يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية؛ وهي:

- مشاركة المعلومات: وتعني تقديم المعلومات و إتاحتها امام جميع العاملين .
- الإدارة الذاتية: ويقصد بها كيفية قيام الإدارة بتوجيه طاقات العاملين وقدراتهم الإبداعية في الاتجاه السليم. من خلال تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها العاملون. وبالتالي لا بد أن تمد الإدارة العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمة، وأهدافها، وقيمها، وخططها المستقبلية، والضغوط التي تتعرض لها، وسياساتها، ونظمها، وإجراءاتها، وصورة المنظمة الحالية والمستقبلية.
- فريق العمل: وهو يمثل أحد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين، وتتوقف فاعلية الفريق على حسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم .

## ٥. الإدارة بالمشاركة (Participative Management)؛

يُعرفها ابو النصر (٢٠٠٧م: ١٩٢) بأنها "الإدارة التي تتيح فرصاً حقيقية ومستمرة لاشتراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها؛ بل وملكيته . والمشاركة من حيث شروطها وأهميتها وظروفها وفلسفتها سيرد ذكرها بالتفصيل باعتبارها أحد أبعاد الشفافية. ومن خلال ما سبق فإن المداخل الادارية السالفة الذكر ارتبطت مع مفهوم الشفافية من حيث المحتوى والعمليات كونها مداخل ذات مضامين متداخلة كان لا بد من الإشارة إليها لتحديد موقع الشفافية ودورها في كل منها، ومن المفترض أن تعمل المؤسسات – على اختلاف مجالاتها ومنها: مكاتب التربية والتعليم كحلقة وصل باعتبارها إدارة وسطى بين الادارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم والإدارات التنفيذية وهي ادارات المدارس بالميدان ، من حيث تطوير إدارتها محاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة – كالشفافية .

### الركائز والأسس والمتطلبات التي تقوم عليها الشفافية :

بالرجوع الى الادبيات التي تناولت موضوع الشفافية فقد اشاروا الى العديد من الركائز والأسس والمتطلبات التي تقوم عليها الشفافية كما اشارت الحربي (٢٠١١م: ٣٣-٣٦) و (اللوزي، ٢٠٠٢م: ١٥٥-١٥٨)، و(أبو طه، ١٩٩٧م: ٤٣١-٤٣٢)؛ و(الطوخي، ٢٠٠٢م: ١١٦-١١٨)، و (خرابشة، ١٩٩٧م: ٣٤١)، و (العموش، ٢٠٠٠م: ٦٩-٧٠)؛ و (العضايلة ٢٠٠٠م: ٧٤-٧٥)؛ و (عليان وجرار، ١٩٩٧م: ٣٥٦)؛ و(الراشدي، ٢٠٠٧م: ٢٩-٣٠)، و (الطوخي، ٢٠٠٥م: ٧٨٤). والكايد (٢٠٠٣م: ٤٢-٤٣) و الكيلاني وسكجها (٢٠٠٠م: ١٧-٣٢) و جرين ورد (Green: Wood, ٢٠٠١)، وقد تم تناولها وتصنيفها وفقاً الى المحاور التالية:

### ١. متطلبات البناء:

- إعادة تنظيم الجهاز الحكومي من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية؛ باعتبارها ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية؛ فكل منهما مكملتان للأخرى، فالهندرة تعني: البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح، والشفافية والإدارية تعني: مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات، فتعتبر أحد متطلباتها. حيث ان الهندرة تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين وأجهزة الإدارة العامة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية.
- التحول نحو تطبيق مفاهيم ونظم الحكومة الإلكترونية.



## ٢. متطلبات التطوير:

- تطوير القوانين والأنظمة: لأن عدم تطوير الأنظمة المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية وتعقيدها وغموضها وعدم توفر الشفافية بها كل ذلك يعتبر من معوقات التنمية الإدارية.
- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل: يتضمن تطوير الإجراءات والعاملين وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم، كما يجب الاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات، وكل ذلك يساعد على توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية؛ الأمر الذي يعني توافر الشفافية الإدارية في التنظيم، مع مراعاة إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين أو سياسات وإجراءات العمل، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حالة إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المنظمة، وهو يعتبر من الأساليب المباشرة في تطبيق الشفافية؛ حيثُ تجمع هذه البلاغات لتضمينها في طبقات معادة أو محدثة من أنظمة الموظفين؛ لتسهيل الاطلاع عليها؛ خاصة الموارد البشرية الجديدة التي تلتحق بالعمل في المنظمة.
- إلزام كل دائرة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها، ويتضمن ذلك إجراءات العمل، وخدمة الجمهور، ومراقبة الالتزام بذلك، ومساءلة المعنيين، والإعلان عن ذلك.
- برامج تثقيفية للعاملين الجدد تتضمن جزءاً خاصاً لتعريف العاملين الجدد بسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية، وحقوق الموظفين وواجباتهم من خلال إدارة الشؤون الإدارية والإدارات والدوائر والفروع التي يعملون بها، وتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها وهيكلها والأنشطة الرئيسية في الدوائر والفروع، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف، ويتم توزيع نسخ من الأنظمة والأدلة والتعليمات والنشرات التي لها علاقة بسياسة المؤسسة.

## ٣. متطلبات التقييم:

- تقييم الأداء المؤسسي والفردى - خاصة للقيادات العليا -؛ لأنه أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم، وتتطور آلياته ومعاييرها، وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها.
- مساءلة الجميع: ويقتضي ذلك اقرار المسؤولية الجماعية لفرق العمل ومسؤولية الأفراد.

- هناك مبدأ الحق في غزو الخصوصية: فإذا كان من المبادئ المسلم بها: حق الأفراد في حماية أسرار حياتهم الخاصة بعيداً عن النشر والعلانية، إلا أن الاتجاه الحديث يقصر حماية الخصوصية على الأفراد العاديين دون المسؤولين الرسميين والشخصيات العامة؛ ذلك أن واجب وضع الشخصيات العامة تحت المراقبة يحتم النشر، وبالتالي ينشأ مبدأ الحق في غزو الخصوصية بشأنهم.

- وجوب تسبب القرارات الإدارية: وهو يتحقق عند التزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها. مع وجود المذكرات الإيضاحية لأي تشريع يصدر، ونشرها مع ذلك التشريع؛ لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة.

#### ٤. متطلبات الشفافية نحو تمكين وتحفيز العاملين؛

- تخصيص حوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى الموظفين على مستوى المحافظات، وإعلان ذلك للرأي العام.

- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهي حماية ضد النقل، أو الفصل، أو الحرمان من المزايا المالية؛ وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء دون خوف.

- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة في المعلومات مع الإدارة العليا، وكذلك في إعادة توصيف الوظائف، وتحديد المهام، وهو ما يعطي العاملين مزيداً من حرية التصرف، ومزيداً من المسؤولية، والاعتماد على فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد. الوضوح الإداري.

- توفير أجور الكفاية للعاملين. ومن ثم التأكيد على الشفافية المالية لموظف: وذلك بتوضيح المركز المالي للموظف، وإقرارا الذمة المالية لإمكانية متابعة نشاطه، والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

- توفير المعلومات لجميع العاملين.

- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي؛ مما يكفل نوعاً من التدريب وتكامل المعلومات.

#### ٥. متطلبات الشفافية فيما يتعلق بالمجتمع؛

- حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات الحكومية: وهذا المبدأ مقتضاه الحق في اقتراب عامة الناس من المعلومات، ومركز صنع القرارات.

- نشر الوعي لدى المواطنين في مجال طبيعة ونتائج توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، ودعم وتشجيع التعلم التطوعي، وتأمين الخبرات والمعلومات، والتعاون مع المنظمات.

- دعوة مؤسسات المجتمع - ومن ضمنها المؤسسات التعليمية - للعمل على رفع شعار الشفافية للتطبيق وليس للتسويق.

#### **٦. المسؤولية تجاه الإبلاغ عن التجاوزات:**

وهذا يعني ألا يُكتفى فقط بالامتناع عن التجاوزات.

- استمرار وتوسيع سياسة الباب المفتوح من قبل جميع المسؤولين، والتعامل المباشر مع الجمهور ضمن ترتيب إداري معين.

- انفتاح الإعلام الرسمي، والسماح بالرأي والرأي الآخر، وزيادة برامج الحوار والنقد البناء المباشر في الإذاعة والتلفزيون.

- أن من أهم عوامل بناء المجتمع الشفاف: تعزيز قيمة الصدق في حياتنا من خلال تأكيد أن الشفافية ليست متطلباً فقط؛ بل هي جزء من قيمنا وفي صلب المكونات العقدية في حياتنا، مع استغلال التراث الحضاري والديني في عملية زرع روح القدوة والشفافية في حياة المواطن والجماعة.

#### **٧. متطلبات عامة :**

- توفر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية، فالممارسات الديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين حرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو من خلال توفر الشفافية في القوانين والإجراءات.

- انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين.

- نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في مجال طبيعة ونتائج توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة.

- التفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقيموا قرارات وتصرفات الموظفين، وهذا يتطلب: توفر قوانين وأنظمة وتعليمات تسمح للوصول إلى

المعلومات التي من خلالها يستطيع المواطنون تحديد الأفعال التي ربما يعارضونها أو تلك الأفعال التي تتطلب إصلاح سوء التصرف بشكل رسمي، و تغييرات في المواقف والمعرفة والمهارات والتقرب من المجتمع الخارجي وكشف المعلومات اللازمة حيث على المؤسسة المنفتحة أن تحدد نوع المعلومات التي يجب أن تخفى، و بناء قواعد قانونية وسياسية واضحة وهيكل مؤسساتية للسماح بتفاعل الشفافية بشكل كبير ومسؤول وهذا يتطلب إصلاحاً إدارياً شاملاً يأخذ بالاعتبار الانفتاح والشركاء الجدد من المؤسسات الدولية الراعية للشفافية لصالح الهدف العام.

- التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.
- التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة مع احترام ذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية.
- تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها.
- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.
- تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة وان تكون المعلومات كافية وصحيحة.
- تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، والتي تُعد تغيير شامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية وهذه لا بد أن تتصف بالشفافية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، حيث تُعد الهندرة شرطاً أساسياً لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية.
- توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية والذي يتصف بتوفر التدفق الانسيابي لمعلومات التي تمكن المديرين التنفيذيين من اكتشاف، والأفكار البناءة وتشجيعها، و ضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم.
- توفر الإدارة التنفيذية العليا التي تؤمن بالتجديد والتطور وقيامها بتوفير الموارد اللازمة.
- توفير المديرين القادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير.
- ضمان كل ما من شأنه تأمين خاصية الارتباط للولاء للمؤسسة.

- دعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد، والشفافية كشعار للتطبيق وليس للتسويق.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات، وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، لتكون في متناول الموظفين المعنيين بأنشطة تلك المؤسسات، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن.
- تطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي ومهاراتهم، من خلال إثراء خبراتهم، والاطلاع على التجارب الأخرى في الدول المتقدمة، وتعزيز مفهوم الوظيفة العامة لديهم.
- تطوير آليات الإشراف من قبل المديرين وكبار الموظفين على أداء موظفيهم، ومتابعتهم بحيث يكونون مسؤولين عن نتائج نشاطات مرؤوسهم، وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة، ودعوة الدوائر الحكومية للاهتمام بالتقارير الفعلية لإعلان الإنجازات، وتعزيز مبدأ المراجعة للإنجازات لمعرفة الضعف والقصور.

### أهمية الشفافية:

أشار عليان وجرار (١٩٩٧م: ٣٥٠) و اللوزي (٢٠٠٢م: ١٤٦) و الطوخي (٢٠٠٢م: ١١٦) و خرايشة (١٩٩٧م: ص٣٤١-٣٤٢). إلى أهمية الشفافية لجميع المؤسسات العامة والاهلية فيما يلي:

- (١) تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي الخدمة المدنية، وللمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في الطاق العام من خلال التركيز على الجودة وزيارة إنتاجية العمل .
- (٢) المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ وذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، ولا تستند إلى المرجعية العلمية؛ الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية؛ لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية
- (٣) جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، من خلال وجود التشريعات الواضحة، أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين بما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في إنجاز المعاملات.

٤) تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره: فشفافية التشريعات وعدد قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة؛ الأمر الذي يُمكن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة للموظف العام، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.

٥) إغلاق الأبواب أمام الروتين (البيروقراطية): فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية؛ كالتوقيعات، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لكل فئات المجتمع والحفاظ عليها .

٦) تنمية الخصخصة: وذلك أن الخصخصة تتطلب أعمالاً كثيرة وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات، وكل ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لا بد من توافر الشفافية فيها وفي كل خطوة من خطواتها .

٧) تعتبر أساساً للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة، وأساساً للرقابة الإدارية الداخلية والخارجية ونخلص إلى أن الشفافية مفهوم وطني تسعى كل الدول – ممثلة في منظماتها – إلى أن تتبناه – سواء في القطاع العام أو الخاص – لمحاربة الفساد، وتعزيز الرقابة بكافة أشكالها.

وإضافة الطشة (٢٠٠٧م: ٤٨) جوانب أخرى تدل على أهمية الشفافية حيث انها تعمل على تقليل الغموض والضبائية، وتساهم في القضاء على الفساد، وغموض التشريعات. والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.

أما اللوزي (٢٠٠٢م: ١٦٣) فقد أضاف بان الشفافية تؤدي إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام. ويشير منصور (٢٠٠٢م) إلى أن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبائية وتساهم في القضاء على الفساد وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات.

## فوائد تطبيق الشفافية :

- يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية عديد من الآثار والفوائد الإيجابية على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وبعض هذه الفوائد لخصها اللوزي ( ٢٠٠٢م: ١٦٣-١٦٥) فيما يلي:
- أن استخدام هذا المفهوم يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية؛ لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً، وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛ وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة؛ الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات؛ أي لكي يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وهذا مما يشجع على التعاون بين العاملين، ومن ثم انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.
- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام .
- الشفافية يمكن أن تسهم في كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنوات التغذية المرتدة، وتمكين المسؤولين والمواطنين - على حد سواء - من تقييم السياسات وتكييفها وفقاً لذلك، فهي توفر وسيلة للكشف، وبالتالي تصحيح الأخطاء .
- يتضح مما سبق أن المنظمات التي قد طبقت الشفافية في كافة أعمالها هي منظمات ذات كفاءة وفعالية تتسم بمناخ تنظيمي تتوفر فيه عديد من القيم الإيجابية؛ مثل: التعاون، والاستقلالية، والنزاهة، وتوفير الوقت.

## أنواع الشفافية:

- أشارت دعبيس (٢٠٠٤م:١٧) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية؛ وهي:
  - الشفافية المدبجة: وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها؛ كنقل شفافية مطبقة مثلاً في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.
  - شفافية تبرز لخدمة هدف ومصالح معينة ولا ترى في الأحوال الاعتيادية.
  - الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه. وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

## عناصر الشفافية:

- يرى الغالبي والعالمي (٢٠٠٥م:٤٣٨-٤٣٩) أن الشفافية تعتبر فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة؛ من أهم هذه العناصر ما يلي:
- (١) وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.
  - (٢) شرعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لنفحة الآخرين بها.
  - (٣) أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الإعلان والوضوح عن النشاط والممارسات، وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.
  - (٤) أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.
  - (٥) أن تبني المنظمة موقعاً لها على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار، ويعطي صورة صادقة وأمينية ونزيهة عما يجري داخل المنظمة، وأن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.
- في حين نجد عبد الله (٢٠٠٦م) ذكر أن الشفافية لها عنصران يجعلان إطار الشفافية أكثر بروزاً، ألا وهما:

- (١) العلانية: حيث ان العلانية العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية؛ حيث تعتبر 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.. الخ. 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؛ سوف تستطيع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام 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.

وتشمل القوانين الخاصة بالشفافية في الدول المختلفة قانون الوصول إلى المعلومات؛ حيث يطبق هذا القانون على جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية باستثناء المؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية التي تقوم بممارسة أنشطة تجارية بافتراض أن هذه المؤسسات تعمل في ظل قوى السوق وعلاقات المستهلك، ولا تقوم بممارسة أي سلطة على جمهور المتعاملين؛ إلا أنه في الآونة الأخيرة قامت جهات حكومية بتفويض مؤسسات وشركات تجارية لأداء وظائف أساسية – كالتعليم والصحة – وبالتالي ظهرت الانتقادات التي تنادي بامتداد هذا القانون إليها (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠م: ١٠٦).

وذكر باسكوا فيلينيوف (٢٠٠٧م: ٢٦٣-٢٦٤) أن الوصول للمعلومات – كما تم تصنيفه

في القوانين ذات العلاقة بالشفافية الوثائقية على وجه الخصوص – يتسم بخصائص؛ وهي:

(١) معلومات استشارية: تشكل إمكانية طلب الفرد لمعلومات دون الحاجة إلى تبرير أو إعطاء أسباب لذلك الطلب عن وجود وثيقة تتضمن المعلومات المطلوبة، ويمكن أن تأخذ الوثائق صيغاً مختلفة؛ مثل: تقارير، مذكرات، وقائع اجتماعات، بريد إلكتروني، أو قد تكون وثائق غير مكتوبة؛ مثل: المحادثات الهاتفية؛ لذا لا بد أن تميز القوانين التي تحدد الوصول للمعلومات بوضوح بين المعلومات المتوفرة والأخرى غير المتوفرة.

(٢) الاستثناءات: تنطبق تلك القوانين عموماً على كل الوحدات الحكومية والإدارية؛ لكن الاستثناءات المتعلقة بالدفاع عن المصالح العليا للدولة أو تلك الخاصة بالأفراد فهي مكفولة.

(٣) المساعدة التي توفرها الدولة/ المؤسسة في البحث عن المعلومات: فبحسب المؤسسة يتم إنشاء وسائل أو مكاتب لإطلاع العموم بنوع الوثائق/ المعلومات التي تصدرها المؤسسة.

٤) الوقت المطلوب للكشف عن المعلومات: عادة تحدد القوانين واللوائح المدى الزمني الذي يتعين على المؤسسة أو الوحدة – التي نحن بصدد الحديث عنها – الاستجابة لأي طلب للحصول على معلومات بدون أن يكون هناك انتظار من الجمهور إذا ما تم الأخذ في الحسبان أن المعلومات – غالباً – ما تفقد قيمتها مع مرور الزمن.

٥) تكاليف ومصاريف البحث: يتم بيان تكاليف أي طلب بوضوح في القانون، فإذا ما تجاوزت مصاريف البحث حدوداً معينة فمن المسموح به المطالبة بالسداد على أن تكون المبالغ من جهة ثانية معقولة لضمان ألا يُحرم أحد من هذا الحق.

٦) إجراءات التعويض: عادة ما يتم التمييز بين الإجراءات الداخلية للإدارة واحتمالات الاحتكام للقضاء للدفاع عن حقوق الفرد في الحصول على المعلومات إزاء أي رفض أو تأخير غير مبرر أو فرض رسوم باهظة من جانب إدارة الخدمات العامة.

وقد تم التسليم عموماً بأن الهدف من القوانين واللوائح ليس هو الشفافية المطلقة؛ بل الشفافية النسبية ما دامت القوانين نصت صراحة على استثناءات وقيد؛ ولكن اتفق كثير من الكتاب على أن الشفافية النسبية نفسها لم تتحقق، وتم عرض حلين لمعالجة المسألة؛ وهما:

١) يوصي بلانتون Blanton بالشفافية المطلقة: أي إلغاء الغالبية العظمى من الإعفاءات والاستثناءات، ويُسلم هذا المدخل بعدم قدرة الشفافية اليسيرة على منع ظهور العوائق الإدارية، ومن ثم يتم ضبط الشفافية عن طريق التفاعلات الإدارية التي ستؤدي حتماً إلى حجب وثائق معلومات معينة، ويرى مؤيدو هذا المدخل أن الطريق إلى شفافية أفضل هو المزيد من الديمقراطية.

٢) ينادي أصحاب هذا المدخل بصيغة متوازنة للشفافية: أي شفافية تراعي الموروث القديم للامتياز الإداري، فالطريق إلى الشفافية الأفضل يمر من خلال قدر أقل من الشفافية أو الشفافية المحصورة في معلومات ضرورية.

وبين هذا الاتجاهين اقترح باسكوا وفيلينيوف مدخلاً جديداً لتقييم الشفافية من خلال ثلاثة معايير؛ وهي:

١) المعيار الأول: مشروعية قرارات المنظمة المتعلقة بالكشف عن المعلومات.  
٢) المعيار الثاني: يتعلق بقدرة المنظمة على التعلم ونقل المعلومات، وذلك من خلال فحص الأدوات التي وضعتها المنظمة لتحسين علاقاتها بصورة منظمة مع الجمهور، وإتاحة الفرصة لعدد أكبر من الموظفين والمستويات التنظيمية؛ للكشف عن المعلومات، واستخلاص الدروس من التجارب السابقة – التعلم التنظيمي.

٣) المعيار الثالث: يتعلق بشفافية المعالجة الداخلية للطلبات المقدمة للمنظمات، فالأمر لا يتعلق بالامتناع عن المعلومات التي سيتم تقييمها بقدر ما يتعلق بقدرة أي منظمة على أن توضح

بسرعة وبصورة متقدمة وبجلاء الأسباب التي أوجبت عليها رفض الحصول على المعلومات والذي سيكون العامل الحاسم في الحكم على مدى الشفافية، فإذا كانت شفافية المعلومات نسبية فينبغي أن تكون شفافية العمليات مطلقاً .

إذاً الشفافية بالمنظمة تركز على عدة عناصر تتمثل مبدئياً في وجود شرعية لهذه المنظمة، بناءً عليها تضع المنظمات رسالة تنطلق منها لوضع مدونة أخلاقية تمارس من خلالها أعمالها موضحة كل خطوة من خطوات الأعمال على موقع خاص بها على شبكة الإنترنت، أو من خلال أي وسيلة إعلانية انطلاقاً من مبدأ العقلانية، ومبدأ القانونية الذي سيساهم في توفير بيئة مناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية أيّاً كان نوعها، وهو مبدأ سيكفل أيضاً للأفراد العاملين عدة أمور؛ منها: تحديد المعلومة المتوفرة وغير المتوفرة، والوقت اللازم للكشف، مع توضيح نوع المساعدة التي تقدمها المنظمة للحصول على المعلومة، وبيان تكاليف البحث عنها، وإجراءات التعويض فيما لو حصل أي تأخير أو رفض إزاء تقديم المعلومة ما لم تكن مستثناة بالقانون.

### مجالات الشفافية:

أشار مخيمر وآخرون (٢٠٠٠م: ١٠٥) أن الشفافية تغطي جوانب متعددة؛ مثل: الأداء المؤسسي بأكمله، كما تغطي تكلفة تقديم الخدمة المؤسسية، ومستوى جودة تلك الخدمة . ويشير باسكوا وفيلينيوف (٢٠٠٧م: ٢٦١) إلى أن الشفافية مفهوم واسع ينطبق على عدة مجالات؛ وهي: الشفافية التنظيمية، وشفافية المحاسبة والموازنة، وشفافية العمل والمسؤوليات الحكومية، والشفافية الوثائقية. وقد ذكر كولستاد وويج (٢٠٠٩: ٥٢٦) قائمة غير حصرية من المجالات التي قد يكون من المهم وجود الشفافية فيها؛ مثل:

- الإيرادات العامة.
- النفقات العامة.
- منح العقود/ التراخيص.
- المشتريات العمومية.
- منح المناصب والترقيات في القطاع العام.
- تنظيم وتيسير أنشطة القطاع الخاص.

وكذلك الشفافية في صياغة القرار السياسي وفي تطبيق القرار (منصور، ٢٠٠٠م: ٦٠) وهناك الشفافية في مجال التوظيف ووضوح أسس التعيينات؛ ففي الأردن - مثلاً - تم إلغاء المقابلات الشخصية، وأصبحت النقاط موزعة وفقاً لسنة التخرج ومعدلي الجامعة والثانوية العامة، وبالتالي يستطيع المواطن قياس نفسه ومعرفة فرصته، وأصبح واضحاً بالدليل الرقمي للموظف المعني كيف يقنع الموظف المراجع من أجل التوظيف وبيان أسباب تعيين شخص أو عدم تعيينه. وهناك سياسة الباب المفتوح في الإعلام، حيث يقوم بعض وزراء الإعلام ببعض

الدول بعد كل اجتماع لمجلس الوزراء باطلاع الصحافة على أهم القرارات والموضوعات التي بحثت (العموش، ٢٠٠٠م: ٦٨).

### مستويات الشفافية:

يرى عليان وجرار (١٩٩٧م: ٣٥٤-٣٥٥) أن مستويات الشفافية تتمثل في:

#### أولاً: المستوى الذاتي: وهو يتفرع بدوره إلى مستويين وهما:

١. مستوى الإجراءات: في هذا المستوى لا بد أن يراعى توافر عدة أبعاد؛ منها:

- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن المستهدف من خدمة الدوائر، بالإضافة إلى توفير وحدة لخدمة الجمهورية.
- تثبيت مراحل المعاملات على جميع النماذج.
- مذكرة كل خدمة تقدم مع ربطها بمدة زمنية، وتبني نموذج متابعة المعاملة.
- تعميم وإعلان حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفضل.

وقد فند الطوخي (٢٠٠٢م: ١١٨) هذا المستوى إلى نوعين من الشفافية الإجرائية؛ أولهما

يتمثل في الشفافية الإجرائية الممهدة لإصدار الأعمال الإدارية والتي تتناول ما يلي:

- الالتزام بمبدأ الحضور: وذلك بأن تتخذ الإجراءات في مواجهة ذوي الشأن واللذين لهم مصلحة مشروعة في العمل الذي سوف يصدر؛ الأمر الذي يقتضي أن تكون اجتماعات الإدارة العامة مفتوحة.

- الالتزام بقاعدة الأخطار المسبقة قبل اتخاذ الإجراءات في مواجهة ذوي الشأن؛ ليتسنى

لهم فرصة إظهار الحقائق، وتجنب إصدار القرارات الخاطئة.

- التمكين من الاطلاع على الوثائق والمستندات الإدارية.

وثانيهما: الشفافية الإجرائية المقترنة بإصدار الأعمال الإدارية والمتمثلة في:

- الالتزام بتحديد مدة وطرق الطعن على الأعمال.
- الالتزام بالإشارة إلى مداوات ونتائج الآراء الاستشارية.
- الالتزام بتسبب الأعمال الإدارية؛ بإعلان الأسباب القانونية والواقعية والدافعة لإصدار العمل الإداري.

٢. المستوى التشريعي: فلا بد من توافر عدة أمور والتأكيد عليها في نظام الخدمة المدنية؛

مثل:

- تصويب عملية علنية تقييم الأداء.
- التأكيد على إلزامية تطبيق مفهوم العمل الجماعي، وتحديد أوجه المساءلة عنه.
- توفير آلية واضحة وسهلة للموظف للشكوى والتنظيم.
- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.

## ثانياً: المستوى الشمولي:

وذلك من خلال:

- إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة.
- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة القطاعات المشتركة بفعالية.
- إنشاء مركز معلومات وثائق الدولة بقطاعيها: العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع، وإلزام جميع الأطراف بإيداع نسخة عن كل ما يصدر لديه.
- لا بد من تعظيم دور كل من المحاسبة والرقابة والموازنات والعدل في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا في الداخل والخارج ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به الحكومات.
- إذاً شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات تعمل ضمن إطار شامل على مستوى الدولة وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، مع ضرورة إلزام الإدارات العليا على تطبيق مفهوم الشفافية.

## سياسات تطبيق الشفافية الإدارية:

- أشار ( أبو طه، ١٩٩٧) إلى مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية 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

## أبعاد الشفافية:

تناول الباحثون والكتاب أبعاد متعددة للشفافية فنجد - مثلاً - أبو النادي (٢٠٠١م) ترى أن الممارسات الدالة على الشفافية تتمثل في: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري. وتختلف عنها الفاخوري (٢٠٠٩م) بالبعد الأخير باستبداله ببعد آخر؛ هو:

تقييم الأداء والتغذية الراجعة. أما الطراونة (٢٠٠٨م)، والعميان والسعودي (٢٠٠٨م)، والشوارة (٢٠٠٩م)، والمجالي (٢٠١٠م) فقد تناولوا جميعهم الشفافية في خمسة مجالات؛ هي: التشريعات، والمعلومات، والاتصالات والعلاقات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات. ويضيف إليها الشمري (٢٠٠٩م) بعداً واحداً؛ ألا وهو المساءلة مع استبداله لمسمى مجال التشريعات بالقوانين والأنظمة. في حين البلوي (٢٠١٠م) يضيف إليها بعداً آخر؛ وهو الإجراءات وآليات العمل، ويتفق معه السبيعي (٢٠١٠م) باستثناء بعد اتخاذ القرارات. في حين الطشة (٢٠٠٧م) أضاف إليها بعدين؛ وهما: الإجراءات وآليات العمل، والفساد والمساءلة.

أما دراسة ارتيمة (٢٠٠٥م) فقد ركزت على تقييم الأداء، وستيفنز (Stephens, ٢٠٠٧) ركز على البيانات، في حين العتيبي (١٤٣٠هـ) تميزت ببعدين؛ وهما: الوضوح، والنزاهة في العمل. أما رولينز (Rawlins, ٢٠٠٨) فتميز ببعد مختلف؛ ألا وهو مستوى منخفض من السرية، وبدراسة أخرى له (Rawlins, ٢٠٠٩) تميز ببعد سمات السمعة. وسيتم عرض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التربوية السعودية. بالإضافة إلى عرض الأبعاد الأخرى كما تناولتها الأدبيات والموضوعات المتصلة بالدراسات المشار إليها أعلاه وفيما يلي تفصيل ذلك:

## ١. الشفافية والتشريعات والقوانين والأنظمة

ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المواطنين وبحيث تكون غير قابلة للتأويل أي لا تحتمل أي منها أكثر من معنى وألا تكون التشريعات ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمن مما يؤثر سلبياً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها، ومن حيث سهولة فهمها بحيث تتسم بالبساطة وعدم التعقيد ويستطيع أي موظف استيعاب وفهم المقصود والمطلوب منها مما يسهل العمل ويرفع الكفاءة، وإن تكون مستقرة ولكن الاستقرار هنا لا يعني الجمود بل يقصد به أن لا تتغير التشريعات والقوانين بسرعة بحيث يتم تغييرها لخدمة أشخاص معينين أو يتم تغييرها بعد أن قام البعض بالعمل على أساسها مما يحدث إرباكاً للمتعاملين معها وإرباكاً لمطبقيها واستقرارها يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار فلا تكون سريعة التغير وعديمة الثبات، وكذلك يجب التركيز على موضوعية هذه التشريعات والقوانين والأنظمة بحيث تتناسب

مع

قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، ووضوح لغتها بمعنى أن تكتب بلغة واضحة لا تحتمل التأويل فلا يكون لكلمة معينة أكثر من معنى مما يجعل من الصعب على العاملين فهمها،

وكذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها البعض بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين وأنظمة أخرى وان تكون مكملة لبعضها، وان تمتاز بالمرونة أي تكون غير جامدة وقادرة على استيعاب الأفضل، إن مراجعة التشريعات والقوانين والأنظمة تُعد مطلب أساسي من متطلبات الشفافية، ويتم خلال هذه المرحلة معالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف أو المواطن، إضافة إلى معرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل ( الكايد، ٢٠٠٣: ٦٧-٧٢) .

## ٢. الشفافية وتقييم الأداء

يرى ارتيمة (٢٠٠٥م) إن نظم تقييم أداء العاملين تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظا بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما : العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية. نقلاً عن بارتر وبيرس ( Pearce & Parter , ١٩٨٦ ) .

إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتها قضية لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليتيه و إن العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة وتظهر هذه العلاقة من خلال مجموعة من المحاور وهي كما اشار اليها ارتيمة(٢٠٠٥م) :

**اولاً: الإفصاح في تقييم الأداء:** حيث يرتبط الإفصاح بتقييم الأداء، حيث يستخدم المديرون أساليب مختلفة للإفصاح؛ إذ نجد بعضهم يطلعون الموظفين على خطة المؤسسة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الوظيفي الرسمي الذي يُعنى عادة بوصف المسؤوليات، ومهام العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة. ويشير ارتيمة (٢٠٠٥م) إلى ضرورة التأكد من أن الموظف يفهم ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة . وهذا يلقي على عاتق المدير مسؤولية إفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر عنه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب ، وتضيف بأن هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يكون لدى المدير والموظف القدرة على الإجابة عنها بعد الانتهاء من مرحلة الإفصاح وهي:

- ما المسؤوليات الرئيسية للموظف لهذا العام ؟
- لماذا يقوم الموظف بالمهام الموكلة إليه ؟
- متى يفترض أن ينفذ الموظف المسؤوليات المتعلقة بمشاريع محددة.
- ما مهمات العمل الأكثر أهمية، وما المهمات الأقل أهمية ؟

- ما مستوى الصلاحيات المخولة للموظف في ما يتعلق بالمهام المطلوبة منه ؟
- كيف بوسعنا معرفة ما إذا كان الموظف يؤدي العمل المطلوب منه بنجاح ؟
- كيف تسهم المسؤوليات التي يضطلع بها الموظف، في ما تقوم به الدائرة أو الشركة؟
- كيف يمكن للمدير مساعدة الموظف في إنجاز المهام المكلف بها ؟
- كيف سيعمل المدير والموظف سوياً، للتغلب على أية عقبات ؟
- هل الموظف بحاجة لتطوير مهارات أو قدرات جديدة تساعده على إنجاز مهماته ؟
- كيف ستتم عملية التواصل بين المدير والموظف خلال العام في ما يتعلق بمهام العمل، وذلك للحيلولة دون وقوع المشكلات، وضمان سير الأمور حسب الخطة المعدة؟

### ثانياً : الوضوح في تقييم الأداء:

إن مفهوم الوضوح في تقييم أداء العاملين مهم ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونه فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء. ويشير الجطيلي (٢٠٠٢م) في هذا المجال إلى أن هناك الكثير من المختصين في مجال الإدارة يؤيدون فكرة أن أي موظف ينشأ في محيط عملي مترابط الأداء والشفافية، لا بد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، وان كان هناك نسب معينة تحدد مدى هذا الإخلاص ودرجات التقاني فيه. وانه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال لمعايير وبنوده، فانه لا بد من إيضاح حقيقة واضحة وواقع لا بد من الاعتراف به بان إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو إيجابية من أهم أجديات التعامل الحضاري والشفافية. ويمكن القول إن الوضوح و إعطاء المعلومة المطلوبة في وقتها المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر ومن خلال اوجه الإيضاح الآتية:

- معرفة الموظف بأهداف المؤسسة ككل وأهداف وحدته بشكل خاص، وإيضاح آلية التقييم للموظف من حيث : لماذا يقيم ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ وإيضاح مستوى أدائه، بحيث يتم تعريف الموظف بموقع أدائه وما الطرق التي يمكن أن تساعده في رفع مستوى أدائه بإعطائه فرصة لتحسين الأداء (Torrington & Laura, ١٩٩٨).
- وجود معايير أو مقاييس واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحابة والتخبط وتحقيق نجاح عملية التقييم وان ما يجب إدراكه والتركيز عليه هو أن الموظف نفسه يجب أن يعرف هذه المعايير بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه (طعامنه، ١٩٩٤م: ٢٨)



وقد اشار سترييل وفرانز ( Strehl, Franz, ١٩٩٣ ) إلى مجموعة من النقاط

التي يمكن من خلالها أن تتم عملية الإيضاح وهي:

- عقد اجتماعات فردية يقدم خلالها الموظف تقريراً موجزاً أسبوعياً أو شهرياً عن عمله.
- عقد اجتماعات دورية للمجموعة، يقدم خلالها الموظفون تقارير حول الأعمال أو المشاريع التي ينفذونها.
- تواصل غير رسمي؛ من خلال تجول المدير، والتحدث مع الموظفين.
- تواصل محدد ويكون ذلك عند ظهور مشكلة على نحو غير متوقع مع الموظف صاحب العلاقة.

### ثالثاً: المشاركة في تقييم الأداء

تُعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً مهماً وتتمثل أهميتها كما ذكرها ارتيمية (٢٠٠٥م) في ما يأتي:

- المشاركة في التخطيط : ويرى معظم المديرين انه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد ومناقشة ما تسعى المنظمة لتحقيقه في العام القادم، لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، كما أنه يحفز الموظفين ويشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات، ويحد من حجم الخطط المكتوبة التي تفرضها جهات أعلى، وعملية التخطيط تنطوي على مشاركة متساوية نسبياً بين المدير والموظف، وهما يتناقشان من منطلق وجود قاسم مشترك من الاهتمام بينهما وهو النجاح.
- المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء : إن مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يقيم عليها أدائه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هذا الصدد تطرق الصباغ ودره (١٩٨٦م : ٢٧١) إلى وجوب أن تكون المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها وأن يكون هناك قبول ورضا من قبل العاملين ضمن هذه المعايير.
- المشاركة في تقديم الاقتراحات : إن الإدارة الذكية هي التي تدعو الموظف لتقديم مقترحات صريحة مباشرة حتى ولو كان هناك خارطة عمل، فإنها تشجع الأفراد على تعديلها إذا لم تكن معقولة.
- المشاركة في التقييم :يستطيع الموظف أن يشارك في التقييم من خلال :التقييم الذاتي؛ وهنا يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءاً من عملية الإدارة بالأهداف، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافه، ومدى تحقيقه لهذه الأهداف، ويؤكد أن هذا الأسلوب يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين )

طعامنة(١٩٩٤م)، ويمكن أن تكون المشاركة في التقييم من خلال مشاركة الموظف في تقييم أداء المدير.

- المشاركة في تطوير الأداء: حرصاً على عدم جعل الموظف في موقف دفاعي، فلا بد بهذا الصدد من إشراك الموظف في تطوير أدائه. من الأهمية في بداية أي نقاش بشأن الأداء، أن توضح أنك والموظف تشتركان في المسؤولية، وان تعيد طمأنته.

-المشاركة في تشخيص الأداء: أن تشخيص الأداء هو الحل الأمثل لحل المشكلات المتعلقة بأداء الأفراد وتتطلب جهداً جماعياً، وباستطاعة الرئيس المباشر التعرف على المشكلات عن طريق موظفيه، فهو يقوم بالتواصل معهم بصفة دائمة، وهذا في حد ذاته عنصر رئيس في التعرف على المشكلات من قبل الموظف أولاً قبل أي جهة أخرى، وهذا يتطلب توفر الثقة بين الموظف ورئيسه، لان غياب الثقة يؤدي إلى خوف الموظف من العقاب في حالة اطلاع المدير على المشكلات التي تواجهه.

وترى ارتيمة (٢٠٠٥م) أن توافر سمات شفافية تقييم الأداء في عملية تقييم الأداء له آثار إيجابية منها:

- الإدراك التام بان عملية تقييم الأداء تقوم على نوع من المشاركة، وهذا يساعد على تهيئة جو مناسب للاجتماعات السنوية يسودها التعاون.

- لن تكون هناك مفاجآت أثناء اجتمع التقييم إذ سيكون هناك حوار سابق حول ما يتضمنه الاجتماع قبله وبالتالي فالاجتماع نوع من المراجعة أو التوصل إلى نتائج رئيسة للمناقشات التي أجريت طوال العام.

- مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم، وهذا يعني انهم سيكونون أقل دفاعية وأكثر انفتاحاً مما سيسهل من مهمة الرئيس الذي سيتحول من الرئيس المقدر إلى الرئيس المساعد لتقييم الموظفين لأنفسهم.

إن تقييم الأداء (Performance Evaluation) يعني "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها؛ حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (عبدالمحسن، ٢٠٠٢م:ص٥).

إن متخذي القرار يختلفون في آرائهم بشأن الشفافية؛ فمنهم من يرى أن الشفافية مفيدة للأداء المؤسسي؛ نظراً لأنها تحفز المسؤولين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء مهام وظائفهم، في حين يرى الفريق الآخر أن الشفافية تمثل أحد المعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي؛ وذلك بحجة أن قرارات المسؤولين في المؤسسات المختلفة تعمل على إرضاء عديد من الأطراف ذوي

المصالح؛ مما يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام كل مواطن لمعرفة جميع المعلومات والحقائق؛ لأن معظم القرارات تم التوصل إليها كحل وسط (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠م: ١٠٥).

إن الغرض من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر الإدارة. وكذلك يساعد في اختيار الأفراد للترقية، وتخطيط القوى العاملة، ورسم السياسات العامة على مستوى المنشأة (شليبي وخضر، ٢٠٠٣م: ١٤١).

ومن هنا يمكن القول بأن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنطقة تأثيراً إيجابياً على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة، ولا يمكن الحصول على هذه الثقة إلا بتوافر ثلاثة شروط على الأقل؛ أولها: أن يشعر العاملون بأن لديهم الفرصة الكافية لإبداء رأيهم في التقديرات التي حصلوا عليها في تقييم الأداء – سواء بالقبول أو بالاعتراض – دون الخوف من أي آثار سلبية من أي نوع. وثانيها: أن يكون هناك نوع من الاتفاق في وجهات النظر بين الرئيس والمرؤوس حول معنى ومعايير الأداء الجيد أو المنشود. وثالثها: توفير مناخ يشعر فيه العاملون بأن تقديراتهم في تقييم الأداء تعتمد أولاً وأخيراً على ما بذلوه من جهد، وما حققوه للمنظمة من أداء خلال الفترة التي يُغطيها التقييم؛ وليس على أساس أي شيء آخر (جاب الله، ١٩٩١م: ٢٢).

### ٣. الشفافية والمعلومات والبيانات

تعرف البيانات على أنها الرموز الحرفية أو الرياضية أو كلاهما معاً والتي تقوم بوصف الأشياء والمفاهيم ، وليس لها قيمة بشكلها المجرد، وتمثل البيانات المستوى الأدنى في المعنى حيث تُعد المادة الخام ولكن دون معالجة لا فائدة منها، في حين تعرف المعلومات بأنها حصيلة البيانات المعالجة، وتمثل المستوى العالي من المعنى التي تفيد في اتخاذ القرار ( أبو عرفة وآخرون، ٢٠٠٦ ). و يرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من اجل تحقيق هدفها ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات بالنقاط التالية كما ذكرها أبو عرفة و آخرون (٢٠٠٦م) وهي:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- دعم عمليات اتخاذ القرار.

- تنشيط عمليات الاتصال في المنشآت.

- تحسين استخدام الموارد.

إن الإفصاح عن البيانات والمعلومات حق من حقوق العاملين والمواطنين، ويجب أن لا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى بل تكون في متناول الجميع مما يزيد من كفاءة

العمل، والشفافية لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة.

من وجهة نظر إدارية فإن المعلومات هي: "ملخص النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بسياسات المنظمة" (مصطفى وعباس، ٢٠٠٥م: ٣٤٠). وهي كذلك: "المرحلة التي تصل فيها البيانات إلى القدر الذي يمكن أن يكون لها معنى ويُستفاد منها للممارسة، وإدارة الأنشطة، واتخاذ القرارات" (الصحاف، ١٩٩٧م: ٧٣). وتحتل المعلومات مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة، وهناك مصدران لها؛ هما:

- المصدر الخارجي (External Source): وهي المعلومات الصادرة عن نظم إدارية أو منظمات خارجية محلية أو دولية، وترتبط بالإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة. وهي تمثل الأفعال والقرارات وأنماط النشاط التي تمارسها هذه المنظمات.
- المصدر الداخلي (Internal Source): وهي معلومات ناتجة عن حركة أجزاء وأقسام المنظمة وتفاعلاتها، حيث تستخدم الموارد والطاقات المتاحة في شكل مؤشرات توجه الإدارة إلى ضرورة تدبير موارد وطاقات جديدة (الصرن، ٢٠٠٢م: ٢٤٢).

ويذكر بالكين (Balkin، ١٩٩٨) أن الشفافية المعلوماتية يقصد بها: معرفة الجهات الحكومية، والحصول على المعلومات الحكومية. ويمكن تعزيز الشفافية المعلوماتية عن طريق اشتراط التصريح العلني لأسباب العمل الحكومي، أو التي تتطلب الكشف عن المعلومات التي تم جمعها في العمل الحكومي. أما روالينز (Rawlins، ٢٠٠٨: ٧) فيرى أن شفافية المعلومات تقتضي أن تكون المعلومات واضحة ومكتملة ودقيقة وموثوقة. وتتحدد خصائص شفافية المعلومات بالآتي:

١. كمال المعلومة (Completeness): أي توفير معلومات تامة وغير مجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
٢. توقيت المعلومة (Timeliness): أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب إلى الجهة المطالبة، وهذا لا يعني وصولها في وقت مبكر فيؤدي إلى نسيانها، أو أن تصل في وقت متأخر فيفقد قيمتها.
٣. سهولة الوصول للمعلومة (Accessibility): وهذا يتضح من مقدار الجهد المبذول؛ فهو مؤشر على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
٤. سعة الانتشار (Expansion): وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

٥. التطوعية في تقديم المعلومة (Voluntarism): ويقصد بها مدى استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
٦. أقل ما يمكن من السرية (Less Privac)؛ لأن السرية تعتبر حُجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إبراز المعلومة للجهة الطالبة، ولا يقصد البوح بكل شيء؛ بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها؛ وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية.
٧. تنوع التقارير (Varity Of Reports): وهو قدرة المنظمة على تقديم أنواع كثيرة من التقارير، وقدرتها على الفرز والتخيلص؛ لذا فإنه بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم حيث يُجذب ابنتباه المستفيد بوسائل مختلفة.
٨. دورية التقارير وانتظامها (Reportes Regularity): وذلك عند تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية.
٩. وجود موقع على شبكة الإنترنت (Web Site) مما يُساعد المنظمة على توفير المعلومات لعدد هائل من الجمهور وبدون حدود.
١٠. الدقة والصدق عند تقديم المعلومة (Accuracy) (الغالبى والعاملى، ٢٠٠١م: ٢٢٠-٢٢١): وقد عبر عنها سيرتو Certo المشار إليه في (الصرن، ٢٠٠٢م: ٢٤١) بجودة (نوعية) المعلومات (Information Quality)، وهي درجة المعلومات التي تمثل الواقع. ويذكر الناغى (١٩٩٧م: ٥٢١) أن هناك خصائص تمثل خطراً على المعلومات المقدمة إلى إدارة التغيير على وجه الخصوص، مما يستدعي التقييم الدوري لهذه المعلومات؛ للتحقق من مدى توافر هذه الخصائص، ويمكن ربطها بثلاثة عناصر أساسية كما يلي:
  ١. مرتبطة بركن الصلاحية للمعلومات: وهي التوقيت، والحدثة، والقيمة الرقابية، والقيمة التنبؤية.
  ٢. الخصائص المرتبطة بركن المصداقية للمعلومات: صدق الإفصاح، والحيادية، والقابلية للفهم.
  ٣. خصائص عامة: الاقتصادية والقابلية للتحقق.

#### ٤. الشفافية وإجراءات وآليات العمل

إن إجراءات وآليات العمل تعبر بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة ومدى مساهمتها لروح العصر، والشفافية ترتبط بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، وقد يكون هناك أدلة للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات تعلق في مكان بارز توضح المطلوب لكل معاملة وطريقة السير بالمعاملة. ويتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات العاملين أو سياسات وإجراءات العمل وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء والإيقاف أو في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين داخل المنظمة. وأن بساطة الإجراءات ووضوحها تسهم في كشف الفساد ومكافحته حيث تقلل من استغلال السلطات كون الإجراءات واضحة).

وتسير وفق خطوات واضحة (دعيبس ٢٠٠٤)

ويعرف اللوزي (٢٠٠٢م: ٩٠) الإجراءات بأنها: خطط يتم إعدادها مسبقاً لاتباعها؛ حتى يتم إنجاز الأعمال ثم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف، وتحديد الأفراد الذين سوف يقومون بالعمل من خلال المواصفات الوظيفية، وهي عبارة عن إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المنظمة، وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة.

إن جزءاً ليس بقليل من تطبيق مفهوم الشفافية (Transparenc) يتمثل في نشر وتعميم إجراءات العمل، وما يتطلبه تقديم الخدمات – أيًا كان نوعها – من وثائق ورسوم عبر وسائل الإعلام المختلفة؛ كالتلفزيون والإنترنت.. (جرادات، ٢٠٠٥م: ٦).

فالإجراءات الإدارية كلما اتسمت بالوضوح حدت من استغلال السلطات، وساعدت المواطنين على سهولة التعامل مع الأجهزة الحكومية ببسر ودونما عناء، وبالتالي يمكن الحصول على الخدمات في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة.

إذاً الإدارة بالشفافية يشارك فيها العاملون في معرفة المعلومات التفصيلية التي كانت تختص بها المنظمة وإدارتها، وبالتالي يمكنهم المساهمة في اتخاذ القرار من خلال قنوات الاتصال المختلفة التي تعد أداة لتدعيم وتعزيز شفافية مشاركة المعلومات وتوفير مدخل لتعميقها؛ وتسعى الإدارة الشفافة جاهدة للحصول على تغذية راجعة لأخذ آراء العاملين، والتعرف على احتياجاتهم، وكل ذلك يتم بسهولة من خلال إتاحة الفرصة والوقت الكافي للمرؤوسين. إذاً تعرف شفافية المشاركة إجرائياً بأنها: "مشاركة الجامعات السعودية – سحل الدراسة – جميع أصحاب

المصلحة (أعضاء هيئة التدريس والموظفين) ليس في تحديد المعلومات التي يحتاجونها فقط؛ بل وصناعة واتخاذ القرارات بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد.

## ٥. الشفافية واتخاذ القرارات

يعرف اتخاذ القرار على أنه أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ( العبودي، ١٩٩٩ ) والذي يهتما في هذا المجال هو الأساليب التي يتم اتخاذ القرار من خلالها أو الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات ومنها ما ذكره الطبيب (١٩٩٩م:٢٥) كما يلي:

- اتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي: فالقائد يعتمد على ذكائه وخبرته وإحساسه فيتخذ القرار دون أن يفسر كيف؟ ولماذا؟.
  - اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل: يبحث القائد عن الحقائق ويجمع المعلومات وينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل.
  - اتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة: فالقائد يجمع بين النمطين السابقين، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة كما أنه لا يتجاهل الخبرة الواقعية فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية.
  - المنهج العلمي في اتخاذ القرار: ويمر القرار هنا بخطوات تبدأ بتحديد المشكلة، ثم جمع المعلومات وتحليلها ودراستها، ثم حصر كافة العوامل المؤثرة فيها، ثم وضع البدائل المناسبة، ثم تقويم البدائل، ثم اختيار البديل الأفضل، ثم متابعة القرار وتقييمه
- أما فيما يتعلق بالمدخل الجماعية لاتخاذ القرارات فهي كما اوردها ماهر (١٩٨٥م) ما يلي :
- أفراد الجماعة ينصحون القائد وهو الذي يختار القرار.
  - أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي.
  - أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي.
- كما أشار ماهر (١٩٨٥) الى ان هناك أساليب فنية تستخدم في اتخاذ القرارات الجماعية وهي:
- **العصف الذهني**: ويكون من خلال إطلاق العديد من الأفكار من خلال المشاركين في عملية اتخاذ القرار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تلبي الهدف وتحل المشكلة، وهذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطور حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى انسب الحلول.
  - **أسلوب دلفي**: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه إلا أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير، وتتاسب هذه الطريقة المشكلات المعقدة التي تتحمل الانتظار الطويل.

- أسلوب الجماعة السورية: وهنا لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، وهذا الأسلوب خليط بين العصف الذهني ودلفي وهذه الطريقة تحاول الوصول إلى إجماع عن طريق الاقتراع.

### خصائص القرارات الفعالة:

لما كان اتخاذ القرار قلب الإدارة وجوهرها وكانت عملية إنسانية قابلة للتأثر بمعطيات بيئية وإنسانية وتنظيمية وضع منظرو التربية بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فاعلية. وأهم هذه الخصائص كما بينها درة (١٩٨٧م) وهي:

- مراعاة خطوات اتخاذ القرار باستخدام خطوات اتخاذ القرار.

- الحرص على مشاوره العاملين في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم مما يساعد على جمع الحقائق بصورة أفضل ويقوي جانب الرشد في القرار ويوجد الحماس لدى العاملين.
- مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة من قيم واتجاهات وقوانين وأنظمة وسياسات وإجراءات وقوى وعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية.
- تجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات كقصر النظر وجمود الفكر والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية.
- تجنب الإحجام عن اتخاذ القرارات.
- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الاستراتيجية والمهمة مثل البرمجة الخطية وشجرة القرارات واستخدام الحاسوب.

وتظهر العلاقة الواضحة بين الشفافية واتخاذ القرارات من خلال أن القرارات في جوهرها وليدة الظروف وتتحرك الإدارة لمواجهة هذه الظروف باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المقارنات بين البدائل المتاحة فاتخاذ القرارات لا يرتبط بالبيانات والإحصاءات والأساليب العلمية والكفاية الشخصية بل يرتبط بعوامل أخرى مؤثرة ومساهمة في وضع القرارات في صيغتها النهائية ومن هذه المؤثرات القيم، والميول الشخصية، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والمعلومات المفضلة والمؤثرة في القرار والتأثيرات البيئية والإمكانات المالية . والكفاءات والإطارات الوطنية والأجنبية والهيكل التنظيمية ورغبات القيادة ( العبودي، ١٩٩٩م). وهذه الأمور لا يمكن أن تتوفر لمتخذ القرار إلا إذا توفرت الشفافية في البيانات والمعلومات وبالتالي يكون القرار المتخذ معن وموضوعي لأنه يتناسب مع العوامل التي سبق ذكرها.

إن عملية اتخاذ القرارات (Making Decision): تعرف بأنها: "الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها، وبذل الجهود لتحقيقها" (فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥م: ٢٢٤).



إن من سمات العمل الإداري الناجح: سلامة القرار، ويكون القرار سليماً إذا جاء نتيجة معلومات كاملة ودقيقة قبل اتخاذه (هاشم، ١٩٩٧م: ٩٨).

من الملاحظ أن هناك قواعد مختلفة تُتخذ على أساسها أنواع القرارات؛ ومن ضمنها: القرارات المنظمية، والقرارات الشخصية؛ حيث إن الأولى عبارة عن مجموعة القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة، وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها. أما الثانية فيقصد بها القرارات التي تعكس شخصية المدير وخبرته الإدارية في ميدان العمل. وهناك تقسيم آخر - وهو ما يهمنا -؛ ألا وهو القرارات احسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها؛ حيث تشمل قرارات مؤكدة، وقرارات ذات مخاطر، وأخيراً قرارات غير مؤكدة، وهناك استمرارية بين الحالات الثلاث؛ ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته بين البدائل الكثيرة، فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها، أما في ظل المخاطرة فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، وبحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، ويمكن لشجرة القرارات أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل؛ أما في حالة عدم التأكد فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بدل هي غير محددة، أو ربما أقل تحديداً من حالة المخاطرة، وبالتالي سيعتمد المدير على خبرته وحكمه مع محاولته وضع التصورات عن احتمالات تحقيق النتائج (الشماع وحمود، ٢٠٠٠م: ٢٤٨-٢٤٩)، مع إمكانية استخدام أساليب مضافة؛ مثل: قرار الأغلبية، والقرار بالإجماع، وأسلوب دلفي (حريم، ١٩٩٧م: ٣٢٢-٣٢٤).

## ٦. الشفافية والمساءلة والفساد

تعد المساءلة من العناصر المهمة والتي تستحق البحث والاهتمام، فقد أشارت المساهمات التي قدمت لمؤتمر المعهد الدولي للعلوم الإدارية لعام ١٩٩٩م إلى أهمية المساءلة الإدارية خاصة في النظام التربوي التعليمي كونه أكثر الانظمة حساسية في المجتمع، فنجاح أو فشل هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع ونظمه الأخرى. لذا يجب أن يكون النظام التربوي محط أنظار واهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف على جوانب قوته وضعفه من أجل العمل على تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة وجودة مخرجاته، فهذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لاستباق المشكلات، والشعور بها قبل أن تتحول إلى ظاهرة مستفحلة، لحلها أو التقليل من أثارها قدر الإمكان، وتؤثر العملية الإدارية بل وترتبط بصلة وثيقة مع تميز أي نظام ومع تميز المدخلات البشرية، وتمكينها من معايشة حقولها والقيام). بمسؤولياتها بكفاية وفاعلية (الطويل، ٢٠٠٠: ٦٨).

والمساءلة هي: "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع، والتوقيت، ومعايير الجودة" (مخيمر وآخرون ٢٠٠٠م: ١١٥).

إن المساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية؛ حيث يكون أحد المستويات أو الأفراد مسؤولاً عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به تجاه مستوى إداري آخر؛ سواء كان داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات في الدولة (الكايد والنشاش، ٢٠٠٩م: ١٦).

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة بأنها: "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة، أو عن الخداع والغش" (الراشدي، ٢٠٠٧م: ٢٠-٢١).

كما يعرفها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية "الإيفاد" IFAD (د.ت: أ-٣) بأنها: "التزام الحكومة أو الدوائر العامة أو وكالات التمويل بتقديم أدلة عملية للمواطنين على أن العمل الذي تم التعاقد عليه قد نفذ وفقاً للقواعد والمعايير المتفق عليها، أو بتقديم تقارير سليمة ودقيقة من نتائج الأداء مقارنة بالأدوار و/أو الخطط المطلوب الاضطلاع بها. وقد يتطلب ذلك تقديم أدلة عملية معدة بعناية؛ بل ويمكن الدفاع عنها قانوناً بأن العمل مطابق لشروط التعاقد وتركز المشاريع - عادة - على المساءلة التصاعديّة أمام الوكالات المالية، أما المساءلة التنازلية فتتمثل في التزام الشفافية باطلاع أصحاب المصلحة الرئيسيين على الحسابات والخطط".

ويذكر فوزي المشار إليه في (البرادعي، ٢٠٠١م: ٤٠٥) أن المساءلة تعني: "التزام منظمات الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات" ويتضمن مفهوم المساءلة "مسؤولية اختيار مجريات عمل يمكن أن تضمن تحقق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وضمن سياسات ومصادر متفق عليها، كما يتضمن وجود شواهد دالة على درجة تحقق ذلك" (الطويل، ٢٠٠١م: ٣٥٩).

علماً بأنه إذا كانت المسؤولية هي تحديد الواجبات التي يجب أن تؤدي في سبيل إنجاز المهمة التي يُسأل عنها صاحبها المكلف بها؛ فإن المساءلة هي مصطلح يستخدم لوصف التعهد والالتزام الذي وجد بسبب تحديد المسؤولية (الصيرفي، ٢٠٠٧م: ٤٩).

علماً بأن هناك فرقاً بين المحاسبية والمساءلة؛ فالأولى تهتم بالأوجه المالية فقط؛ أما المساءلة فتشمل كل الأوجه الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية والبيئية بما فيها الجوانب المالية أيضاً، وهذا ما أوضحته قنديل المشار إليها في (أبو النصر، ٢٠٠٠م: ١٤٤-١٤٦) بين المفهومين؛ حيث إن المساءلة تعني: "خضوع كل شخص أو كل جهة مسؤولة للمراجعة، وتحمل

الأطراف لالتزاماتهم ومسؤولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم"، في حين أن المحاسبية هي ناتجة عن المسألة، وتعني وجود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسؤولين... وهو ما يستلزم إدارة مالية دقيقة، ومراجعة وإعلاناً واضحاً كاشفاً للنتائج".

ويذكر إيثرنجتون (Etherington, ٢٠٠٤:٧) لأن تكون مساءلاً يتطلب ويتوقع تبرير الإجراءات أو القرارات، وإعطاء تفسير وسجلات مقنعة، وهذا يتضمن وجود علاقة بين جهة تمتلك حق التعليل والتبرير، وجهة أخرى واجب أن يُقدم لها، وهذا يتضمن وجود لغة مشتركة بين طرفين أو أكثر ومجموعة مشتركة من التوقعات حول ما هو مشترك.

ولخص بوين (Bouen, ١٩٧٧) الخطوات الرئيسية لتحقيق المساءلة المؤسسية وهي : تحديد الأهداف وترتيبها وفق أهميتها، وتعيين مقياس المخرجات، ومقارنة ومقابلة الأهداف والمخرجات وإصدار الحكم على درجة تحقيق الأهداف، وقياس التكلفة والحكم على درجة قربها من حد أدنى مقبول (حوامدة ، جرادات، ٢٠٠٥) .

وكذلك قصد بالمساءلة آلية المحاسبة عن الأعمال والتصرفات التي يمكن أن يتأثر بها أطراف التعامل حيث إن هناك أربعة أطراف تتعامل مع المؤسسة التربوية وهي :إدارة المؤسسة، والمعلمون، والطلبة، والمجتمع .حيث تقع مسؤولية تطبيق المساءلة على الإدارة، وهناك دور هام للمعلمين في تطبيق وتحقيق المساءلة لكنه دور تابع ويتوقف على مدى الصلاحيات المفوضة للمعلم ( الزعبي ، ٢٠٠٣م)

وعدد سميث ( Smith, ١٩٩٥) انواع المساءلة الإدارية وهي :

١. **المساءلة الإدارية الأخلاقية** :وتتضمن اجتماعات المديرين والمعلمين مع أولياء الأمور والتقارير المرسلة لهم عن أبنائهم، وهنا يكون المدير والمعلم عرضة للمساءلة من الطلبة وأولياء الأمور والإدارة العليا.

٢. **المساءلة الإدارية المهنية** :وتتضمن أساليب التقويم التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس والمعلمون، كتقويم أساليب التدريس والتقويم التي يتبعها المعلمون، وهنا يكون المدير والمعلم عرضة للمساءلة أمام نفسه وزملائه عن مدى تحقيق الأهداف بكفاءة.

٣. **المساءلة الإدارية التعاقدية** :ويعتمد على الزيارات الميدانية التي يقوم بها المسؤولون عن التعليم للتأكد من مدى تقييد العاملين بالتعليمات والتشريعات التربوية. فقد أشار إلى أن مستويات المساءلة الإدارية هي كما ذكرها جرونلد ( Grohlund, ١٩٧٤) :

- المعلمون ومعايير المساءلة الإدارية هنا تقوم على مدى تحقيق مخرجات تعليم منسجمة مع الأهداف، ومؤشرات التدريس الفعال.

- الإدارة المدرسية ومعايير المساءلة فيها مدى توفير مناخ تعليمي ملائم لتحقيق الأهداف ومدى تقدير الحاجات التدريبية وتنظيم برامجها.

- الإدارة العليا ومعايير المساءلة فيها مدى تحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات الكفاية ومدى توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية.
- الجمهور ومعايير المساءلة هنا مستوى الوعي بفلسفة المجتمع وأهدافه ودرجة الدعم والمشاركة والتعاون.

وإشار ليلو (Lello, 1979) خمسة مستويات للمساءلة التربوية وهي:

1. مساءلة على المستوى الوطني وتكون من خلال مساءلة جهاز التربية والتعليم من قبل مجالس التربية والتعليم، وتتم المساءلة عن التخطيط الاستراتيجي للتربية والخطط الإجرائية التنفيذية، والعقوبة تكون بالحديث جماهيريا عن مجالات الفشل.
2. مساءلة على مستوى المنطقة التعليمية والمساءل العاملون في الإدارة الوسطى من قبل مجالس التربية والتعليم المحلية، وتتم المساءلة على مستوى العاملين والخدمات في النظام التربوي، والعقوبة النقل وإعادة التوزيع.
3. مساءلة على مستوى المدرسة والمساءل مدير المدرسة من قبل أولياء الأمور والمعلمين، وتتم المساءلة عن برنامج المدرسة، والعقوبة خسارة النقاط الإيجابية.
4. مساءلة على مستوى التحصيل والمساءل رؤساء الأقسام من قبل لجنة مراقبة وتنسيق الخطط الدراسية، وتتم المساءلة عن اداءات الطلبة الإجمالية والتفصيلية، والعقوبة خسارة النقاط الإيجابية.
5. مساءلة على مستوى الصف والمساءل المعلم من قبل رئيس القسم، وتتم المساءلة عن أنشطة الطلبة، والعقوبة فقدان التقدم في السلم الوظيفي.

أما فيما يتعلق بفوائد المساءلة الإدارية فالمساءلة الإدارية مجموعة من الفوائد ومنها ما ذكره الطويل، (2000م) توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف، وتنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة، وتحدي نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم، وتحديد دور كل موظف داخل المدرسة، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

إشار هاموند (Hammond, 1989) الى مكونات نظام المساء كما يلي: يتمكن من الحكم على مخرجات الإدارة، والتمكن من الحكم على الطرق التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي، ومعايير الممارسة والتي تضمن للموظف الحق وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم.

أما جرونلد (Gronlund, 1974) فذكر ان العناصر الأساسية لمفهوم المساءلة الإدارية هي: الالتزام بالمسؤولية وتقبل المساءلة، وتحديد معايير المخرجات، وتقويم المخرجات

من خلال المعايير، وتقدير ما يترتب على المستخدم في حالة النجاح أو الفشل من ثواب أو عقاب، وتحديد المسؤول، والأحكام الأخلاقية.

أما أسباب فشل المساءلة الإدارية فقد لخصها بلمبتي (Plumptre, 1996) : بما يلي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوقعات الأداء غير الواضحة، وعدم توفر التغذية الراجعة، وعدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات، وعدم كفاية المصادر، وعدم توفر سجلات أداء كافية ومستمرة، وضعف التخطيط والتدريب، وغياب الوصف الوظيفي، وعدم تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية، وإهمال الفروق الفردية بين العاملين. أما جرونلد (Gronlund, 1974) فيرى أن هناك مجموعة من المشكلات التي تعترض المساءلة ومنها : مشكلات تتعلق بتحديد المسؤول ، ومشكلات تتعلق بتحديد الأهداف وتعريفها، ومشكلات تتعلق بالقياس والتقويم، ومشكلات تتعلق بتحديد المخرجات وقياسها، ومشكلات الاتجاهات السلبية نحو المساءلة.

ويشير الكايد ( ٢٠٠٣ ) إلى أن توفر الشفافية وتعزيزها يؤدي إلى تقوية وتفعيل حق المواطنين بمساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المختلفة، ويضيف أن توفر المعلومات لدى المواطنين حول نشاطات و أعمال الحكومة يعزز من قدرتهم على مساءلتها حول تلك القرارات والأعمال فالشفافية عنصر من عناصر المساءلة يترتب عليه جعل الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق، فهي تقي من الأخطاء الحكومية ومن الفساد، وخاصة في الإدارة المالية إذ يكون للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية، فالإدارة المالية تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانب الموظفين والإخلال بالأمانة في العمل.

فتوفر الشفافية يدعم ممارسة المساءلة من قبل المواطنين للإدارة العامة من خلال الوسائل المختلفة كالبرلمان، ويدعم عملية المساءلة الإدارية ويساعد على تحقيق أهداف الرقابة وخاصة الخارجية التي تشكل تقاريرها مرتكزاً لعملية المساءلة التنظيمية أو القانونية أو التشريعية.

أما فيما يتعلق بالفساد فهو عائق أمام تطور أو بناء أية حكومة، كما ويشكل عائقاً أمام الحكومة المفتوحة والصادقة، ويعرف الفساد بأنه سوء استخدام القوة للمصلحة الذاتية (Zemanoviova , ٢٠٠٠ )

ويعرفه عليان وجرار ( ١٩٩٧ ) بأنه استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبية ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية.

ويمكن التمييز بين نوعين من الفساد؛ الفساد الكبير والذي يقوم به كبار الموظفين والوزراء، والفساد الصغير الذي يشمل صغار الموظفين ، وهنا يجب التأكيد على محاربة الفساد). بنوعيه فمحاربة الفساد يتم على المستوى الصغير كما هو على المستوى الكبير (دعيبس، ٢٠٠٠) .

وقد عرّفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: "إساءة استغلال منصب عام لتحقيق منفعة خاصة" (دليل، ٢٠٠٥م:٣). ويعرفه أبو خشيم (٢٠٠٥م:١٢) بأنه: عبارة عن "انحراف عن نظام القيم السائد في المجتمع – سواء كان تعاقدياً أو عرفياً –، وبالتالي فإن مخالفة التشريعات النافذة والمبادئ العرفية تعتبر فساداً". ويذكر جلور (٢٠٠١م:١٧١) أن الفساد يتضمن "صراع المصالح، ومسائل المجاملة والمحابة والمحسوبية". أما آل الشيخ (٢٠٠٧م:١٣) فقد عرف الفساد الإداري – على وجه الخصوص – بأنه: "تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود؛ سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية".

ويرى أسيدون (٢٠٠١م:١٧٥) أن الفساد هو نوع خاص من الانتهاك لحقوق الإنسان، وهو يعتبر شكلاً من أشكال التمييز، ويمثله النفي لمنطلق فلسفة حقوق الإنسان؛ ألا هو مبدأ المساواة. ويذكر مبيض المشار إليه في (الأصفر، ١٤٢٢هـ:٣٣١) أن العناصر الأساسية لمفهوم الفساد توجد في ستة عناصر؛ وهي: إساءة استخدام السلطة أو استغلالها لحساب المصلحة الخاصة، وحرية التقدير في اتخاذ القرار مع غياب المساءلة القانونية، وانحراف في السلوك عن متطلبات الواجبات الرسمية المقررة في القانون وانتهاكه، والإساءة السرية للالقانونية لاستخدام السلطة، والانحراف عن معايير السلوك الاجتماعي، وإلحاق الضرر بالمصلحة العامة لحساب المصلحة الخاصة. ويضيف الشريف (٢٠٠٤م:٤٨) أن الفساد الإداري يتسم بعدة سمات؛ وهي:

١. اشتراك أكثر من طرف في تعاطي الفساد الإداري (Management Corruption)؛ مع وجود سرية شديدة في ممارسة الفساد.

٢. يجسد الفساد الإداري المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه.

٣. يعبر عن اتفاق بين إرادتي صانع القرار ومرتكبي الفساد الذين يضغطون على الطرف الأول لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية.

ويذكر عليان وجرار (١٩٩٧م:٣٥٢) أن من أسباب الفساد: ضعف المساءلة والرقابة، الضغوط الخارجية، تدني الرواتب والأجور، التعقيدات الإدارية، ضعف أخلاقيات العمل، انعدام الشفافية، احتكار الخدمات. وقد أكد أبو خشيم (٢٠٠٥م:٢٥) على أن هناك علاقة طردية بين الفساد وحجم القطاع العام أو البيروقراطية – وخاصة على مستوى الدول التي تعتمد على القطاع العام في تحقيق التنمية –. أما يوسف (٢٠٠٥م:٩٠) فأجملت الأسباب التي يمكن إرجاع الفساد الإداري والمالي إليها تحت سببين رئيسيين؛ هما: الرغبة في الحصول على المنافع غير المشروعة، ومحاولة التهرب من التكاليف الواجبة.

أما آثاره فتتمثل في أنه يشكل عائقاً أمام النمو الاقتصادي، ويتسبب بالضرر البيئي، كذلك ينتهك حقوق الإنسان (دليل، ٢٠٠٥م:٤) واتخاذ قرارات غير رشيدة، مع سوء تخصيص للموارد، وفقدان الثقة، وعديد من المشكلات الاجتماعية (عليان وجرار، ١٩٩٧م:٣٥٣).

إن الشفافية والفساد مفهومان متعارضان، والعلاقة القائمة بينها هي علاقة عكسية، فبقدر ما تزيد الشفافية في المجتمع ترتفع إمكانية محاربة الفساد، والحد منه، والسيطرة على آثاره المدمرة في كافة المجالات (الراشدي، ٢٠٠٧م:٣٠)، (السبيعي، ٢٠١٠م:٢٦٧).

ويذكر رشيد (٢٠٠١م:٦٦) أن الديمقراطية تكشف الفساد قبل أن يستفحل. والشفافية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية، فكلما تعمقت وتجدرت الديمقراطية كانت الشفافية واسعة واضحة (العموش، ٢٠٠٠م:٦٧)، وكلما كانت هناك ممارسات ديمقراطية؛ بأن يكون أمر الاطلاع على المعلومات قانونياً بوجود قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها، أو من خلال توفر الشفافية في القوانين والإجراءات - سواء الإدارية أو القضائية أو التشريعية- في المجتمع، ارتفع مستوى الشفافية والمساءلة في المجتمع (الكايد والنشاش، ٢٠٠٩م:١٥).

وحتى تساهم الشفافية بدور فعال في مكافحة الفساد الإداري لا بد من توافر مجموعة من العناصر والإجراءات الإدارية التي تعتبر أساسية لنجاح الشفافية في تحقيق أهدافها والتي تتمثل في:

١. التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري، وكذلك أجهزة الخدمة المدنية.
٢. تبني وتنفيذ ومتابعة خطة وطنية للتدريب الإداري والفني.
٣. محاولة الربط بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
٤. استخدام معايير علمية في عملية التوظيف مع مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية.
٥. تطوير شبكة المعلومات بين الدوائر الحكومية.
٦. تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية (عليان وجرار، ١٩٩٧م:٢٥٣).
٧. ضرورة بذل الجهود للتعرف على الأسباب المؤدية إلى ممارسة الفساد الإداري بأشكاله بين العاملين في أجهزة الخدمة العامة؛ وذلك بإجراء الدراسات التي تساهم في تحديد الدوافع لممارسة الفساد الإداري.
٨. الدعم الحكومي في محاربة الفساد الإداري وذلك من خلال:
  - البرامج التطويرية للأنظمة والتشريعات المعمول بها؛ مثل: أنظمة الرواتب، والمكافآت للعاملين في المنظمات.

- إحداث وإدخال تغييرات إيجابية في الهياكل التنظيمية والإجراءات.
- تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في مكافحة الفساد وتحقيق التنمية الإدارية.
- ٩. وضع أنظمة تساهم في تطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي (الشيخ، ١٩٩٧م: ٣٥٧-٣٥٨).
- ١٠. تعزيز الثقة المتبادلة مع المواطنين والمعنيين بالخدمة بإشراكهم بصنع السياسات (السبيعي، ٢٠١٠م: ٢٦٣).

و أشار عليان وجرار (١٩٩٧) الى اسباب الفساد ضعف المساءلة والرقابة، والضغوط الخارجية، وتدني الرواتب والأجور، والتعقيدات الإدارية والإفراط في الروتين، وضعف أخلاقيات العمل، وانعدام الشفافية، واحتكار الخدمات، وتغليب الولاء للجماعات على الولاء الوطني.

ومما سبق يظهر أن العلاقة بين الفساد والشفافية علاقة عكسية فان وجود أحدهما ينفي أو يقلل من فرص وجود الآخر، وان هذه العلاقة تشمل مصطلحات أخرى كالمساءلة والمحاسبة والإصلاح (دعيبس، ٢٠٠٤).

إذا تهتم الإدارة بالشفافية بأحد الاتجاهات الحديثة؛ ألا وهو ممارسة المساءلة - وخاصة شفافية المساءلة -؛ فهي عبارة عن عملية ذات اتجاهين؛ أحدهما يتمثل في المسؤولية المكلف بها المؤسسة، والثاني يتمثل في المحاسبة على حسن أداء مؤسسات التعليم العالي لأعمالها من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بأدائها المؤسسي لأصحاب المصلحة، مع إعطاء معلومات تغطي أكثر من جانب في القضايا المثيرة للجدل - مهما كان نوعها، مع تقبل النقد والاعتراف بالأخطاء؛ وذلك لأن الأعمال الخفيفة لا يمكن المساءلة عنها. وقد تم تعريف شفافية المساءلة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: التزام الجامعات السعودية بتقديم معلومات لأصحاب المصلحة حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، مع الأخذ بالانتقادات التي توجه إليها، وتلبية المتطلبات المطلوبة منها، مع قبول بعض المسؤولية عن الفشل في القيام ببعض أعمالها.

وعدد عبد العال (٢٠٠٧م: ١٢١) أنظمة المساءلة في العملية التعليمية فتشمل المساءلة السياسية (Political) والتي تتمثل في انتخاب مجلس إدارة المؤسسة التعليمية التي تعمل لصالح العملية التعليمية، وهناك المساءلة القانونية (Legal) عن طريق القوانين والسياسات التي يضعها التشريع والقانون، والمساءلة عن طريق التنظيم الإداري (Bureaucratic) والتي تكون عن طريق مستويات التنظيم الإداري في المؤسسة التعليمية من إدارة عليا ووسطى وتنفيذية ومن خلال اللوائح والمعايير، وهناك المساءلة المهنية (Professional) والتي تتم عن طريق أعضاء القيادة والإدارة من خلال المعارف والمهارات والسلوكيات .

والجدير بالذكر أن المساءلة تشمل ركنين أساسيين؛ هما: السؤال، والثواب والعقاب، وينطوي كل من الركنين على عدة أبعاد؛ وهي (فوزي، ٢٠٠٥م: ١٠٠-١٠١):



## ١. السؤال: ويشمل عدة أبعاد تتمثل في:

(١) الإعلام: من حق من يسأل الشخص/ الفرد عن أسباب قيامه بتصرف ما على نحو معين أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف.

(٢) التفسير: من حق كل من يسأل الشخص/ الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.

(٣) الحوار: المساءلة تنطوي في مفهومها التنموي الحديث على حوار (Dialogue) بين من يسأل، ومن يُسأل؛ وهي بذلك تختلف عن الرقابة الصامتة التي تمارسها جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى.

(٤) القبول العام: تجسد المساءلة مساحة من القبول العام؛ لذا فإن ممارسة السلطة لا يجب أن تلتزم فقط بالقانون واللوائح؛ بل لا بد أن تخضع للاستحسان العام (Public Reasonin).

٢. الثواب والعقاب: يتضمن الركن الثاني بعد تقييم الأداء أو السلوك موضع المساءلة – وهو ما يتحقق من خلال الإعلام والتفسير والحوار ومساحة القبول أو التوقع العام – دور الثواب والعقاب؛ وذلك لأن كل شخص يقوم بتصرف يجب أن يتحمل تبعاته، ولا يجب أن يمضي دون ثواب أو عقاب.

يرى روالينز (Rawlins, ٢٠٠٨:٧) أن المنظمات الشفافية معرضة للمساءلة، وهذا يعني أن تكون أعمال وكلمات وقرارات المنظمة متاحة للنظر من قبل الآخرين وتقييمها، ويقتضي ذلك من الأشخاص في المنظمات الشفافية التفكير في قراراتهم وسلوكياتهم؛ لأنهم سوف يكونون – على الأرجح – مطالبين بالتبرير لهذه الأعمال في الجلسات المفتوحة لتبادل الرأي. أما داسغوبتا (٢٠٠٠م:٤٩) يرى أن الشفافية ليست شرطاً أساسياً لإيجاد المساءلة؛ ولكنها بحد ذاتها تزيل التناقضات في عملية المعلومات. ويؤكد السمهوري (٢٠٠١م:١٤٦) أنه لتحقيق الشفافية والمساءلة الإدارية لا بد أن يكون هناك عقد يمكن فيه التحالف بين كل الجهات في المجتمع؛ سواء السلطة التنفيذية، أو القضائية، أو التشريعية، أو القطاع الخاص، أو المجتمع المدني؛ لتشكيل المساحة الضيقة للتحرك في مواجهة الفساد.

في حين يرى الراشدي (٢٠٠٧م:١٩) أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر؛ فعند غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة. وهذا ما أكده أبو كريم (٢٠٠٥م:٤١-٤٢) أن المساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية، فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة يمكن بناء نظام للمساءلة، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة، ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول تحقيق المؤسسة

لرسالتها وأهدافها، وعلى القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي التأكيد على المساءلة وجعلها مكوناً رئيساً في كافة الوحدات التنظيمية؛ بحيث تمارسها جميع الوحدات؛ مما يشكل في النهاية مساءلة ممثلة للنظام بمجمله بهدف التحسين والتجويد لمخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات الوطنية والإقليمية والعالمية. علماً بأن بالكين (Balkin, 1998) يرى أن الشفافية والمساءلة معاً تعني: القدرة على إجراء مساءلة المسؤولين بالعمل الحكومي سواء عند مخالفتهم القانون أو عند تصرفهم بطريقة تؤثر سلباً على مصالح الآخرين.

ومما لا شك فيه أن غياب عملية المساءلة أو روتينية تطبيقها سوف يعطي فرصة لظهور الفساد ونموه رغم وجود القوانين واللوائح التي قد تدعم المساءلة في كثير من المنظمات (هلال، 2006م: 63).

### **طرق تحسين الشفافية في الأداء المؤسسي:**

تسعى مؤسسات التعليم العالي – كغيرها من المؤسسات – إلى إدخال التطوير؛ إدراكاً منها تأثير عدد من المتغيرات على فعاليتها، والمؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع البيئة المحيطة فهي بحاجة لعدد من الطرق لتحسين الشفافية – خاصة في الأداء المؤسسي – تتمثل في المحاور التالية التي لخصها مخيمر وآخرون (2000م: 108-114) كما يلي:

(1) تقوية النظام القانوني: بحيث يشمل على بنود خاصة بإقرارات الذمة المالية للعاملين. وعلى بنود تتعلق بالإفصاح المالي، وسياسات قبول الهدايا، وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة.

(2) تكوين لجان للنزاهة تهدف إلى صنع نظام إداري كفاء: 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.

(3) 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 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 تُهم الفساد؛ إذ تتراوح العقوبات ما بين التحذير، واللوم، إلى الفصل من الوظيفة.
- (٤) 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.
- (٥) 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.
- (٦) 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 خصد مجموعة من الفوائد الطويلة الأجل. وقد وضع جيمس إي وآرثر 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، وانشء 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 الشركة، 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.

٧. أجب عن الأسئلة الصعبة – مثل: مخصصات التنفيذيين مباشرة – وبكل وضوح، وتكلم بكل صراحة مع موظفيك عن كيفية وسببية القطاع الذي تعمل فيه.

٨. أجر المراجعة الداخلية لضمان عدم وجود نظام غير مكتوب، وأن الموظفين يؤمنون بأنهم يجزون خيراً لقاء سلوكهم الحسن.

ويمكن اختصار الاستراتيجيات السابقة كما ذكرها اللوزي (٢٠٠٢م: ١٤٣) بالخطوات التالية:

١. إجراء الدراسات المسحية لأجهزة الإدارة العامة؛ للتعرف على الاحتياجات والعوامل المؤثرة على أداء وعمل هذه الأجهزة.
٢. تحديد الأهداف بصورة واضحة ومستقرة بعد تحديد الأولويات منها خاصة ذات العلاقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مع مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف.
٣. ضرورة تنمية الجوانب السلوكية؛ للوصول إلى تحقيق سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى أفراد التنظيم.
٤. إفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشاركة في تحقيق التنمية الإدارية، والعمل على توفير كل الدعم والمؤازرة للجهود المبذورة في هذا المجال .

### **المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:**

- أشار الشيخ (١٩٩٧) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية ومنها:
١. صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
  ٢. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
  ٣. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- واضاف الشيخ (١٩٩٧م: ٣٥٨) الموروثات السلبية والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات؛ الأمر الذي يتطلب معالجة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
- عدم تحديد الأولويات، أو صعوبة تحديدها، أو وضع خطط صعبة التنفيذ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.

- الازدواجية والفوضى في عمليات التطوير؛ مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وصعوبة التنسيق بين أجهزة الإدارة .

ويضيف السبيعي (٢٠١٠م: ٢٦١-٢٦٢) عدداً من المعوقات في طريق تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية؛ 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، وإطلاعهم على الأنظمة وإجراءات العمل.
- وتضيف الساعاتي (٢٠٠٣م: ٤٢٥) أن هناك بعض الأسباب التي قد يقع عليها إهدار شفافية المؤسسة في محاورها المتعددة؛ ومن تلك الأسباب:
- تعدد وتداخل الجهات الرقابية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي.
  - انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.

## المبحث الثاني: مكاتب التربية والتعليم

فيما يلي عرضاً للمفاهيم والمعارف المرتبطة بمكاتب التربية والتعليم من حيث المهام والواجبات و مجالات الادارة بالشفافية فيها وذلك على النحو التالي:

### التطور التاريخي لمكاتب التربية والتعليم

تمثل المراجعة المستمرة لآليات العمل داخل أي منظمة عنصراً مهماً من عناصر التنمية الشاملة، وتزداد الحاجة إلى تطوير الآليات كلما زادت التحديات والفرص أمام المنظمة. (القحطاني، ١٤٢٦ هـ، ص ٣٢). ولقد أوضحت الدراسات المتعلقة بالنظام التعليمي لدول مجلس التعاون الخليجي بعض التوصيات المهمة وخاصة التي تتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسات التعليمية، حيث تضمنت إحدى التوصيات ما يلي: "اقترح نماذج إدارية متطورة، تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية" (الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، ٢٠٠٤ م، ص ٧٠).

ولعل ما حصل من تطور ملحوظ في مكاتب التربية والتعليم سواءً على مستوى التوسع في فتح المكاتب أو زيادة أعداد المشرفين في كل مكتب، لدليل واضح على حرص الإدارة العامة للإشراف التربوي على تقريب الإشراف التربوي من الميدان ومعرفة مشاكله وتحدياته. ويبرر التقفي، (١٤٢٣ هـ، ص ٣٠) افتتاح مكاتب التربية والتعليم والتوسع فيها إلى عدة أمور:

- كثرة أعداد المدارس وصعوبة الإشراف عليها من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- زيادة أعداد المشرفين التربويين وصعوبة إيجاد مكان واحد يحتويهم.
- قرب المكاتب من مواقع المدارس لتسهيل عملية الاتصال والتفاعل بينها وبين المديرين وأولياء الأمور الطلاب.

ولقد بدأت فكرة إنشاء مكاتب التوجيه التربوي (مكاتب التربية والتعليم) في المديرية العامة للتعليم بمنطقة الرياض عام ١٤٠٢ هـ، وذلك بعد دراسة تعمل على تطوير أساليب الأداء، ولم يتم تطبيق الفكرة في الميدان إلا في عام (١٤٠٥ هـ)، بناء على التعميم (رقم ٣٢/٧/١٩٤/٣١) وتاريخ (١٨ / ٦ / ١٤٠٥ هـ) حيث كانت البداية بقرار اداري يقضي بفتح مكاتبين للتوجيه التربوي، أحدهما في شرق الرياض، والآخر في غرب الرياض، ولقد تم تحديد مهام كل مكتب في ما يلي:

- توجيه المدرسين في المدارس التابعة للمكتب، وتقويمهم ومتابعتهم.
- متابعة مديري المدارس والهيئة الإدارية فيها.
- تنفيذ البرامج التي تؤدي لرفع مستوى المدرسين، وتحسين أدائهم.
- النظر في المشكلات التربوية التي تحدث، ومحاولة علاجها.
- تقديم تقرير في نهاية العام الدراسي عن أعمال المكتب

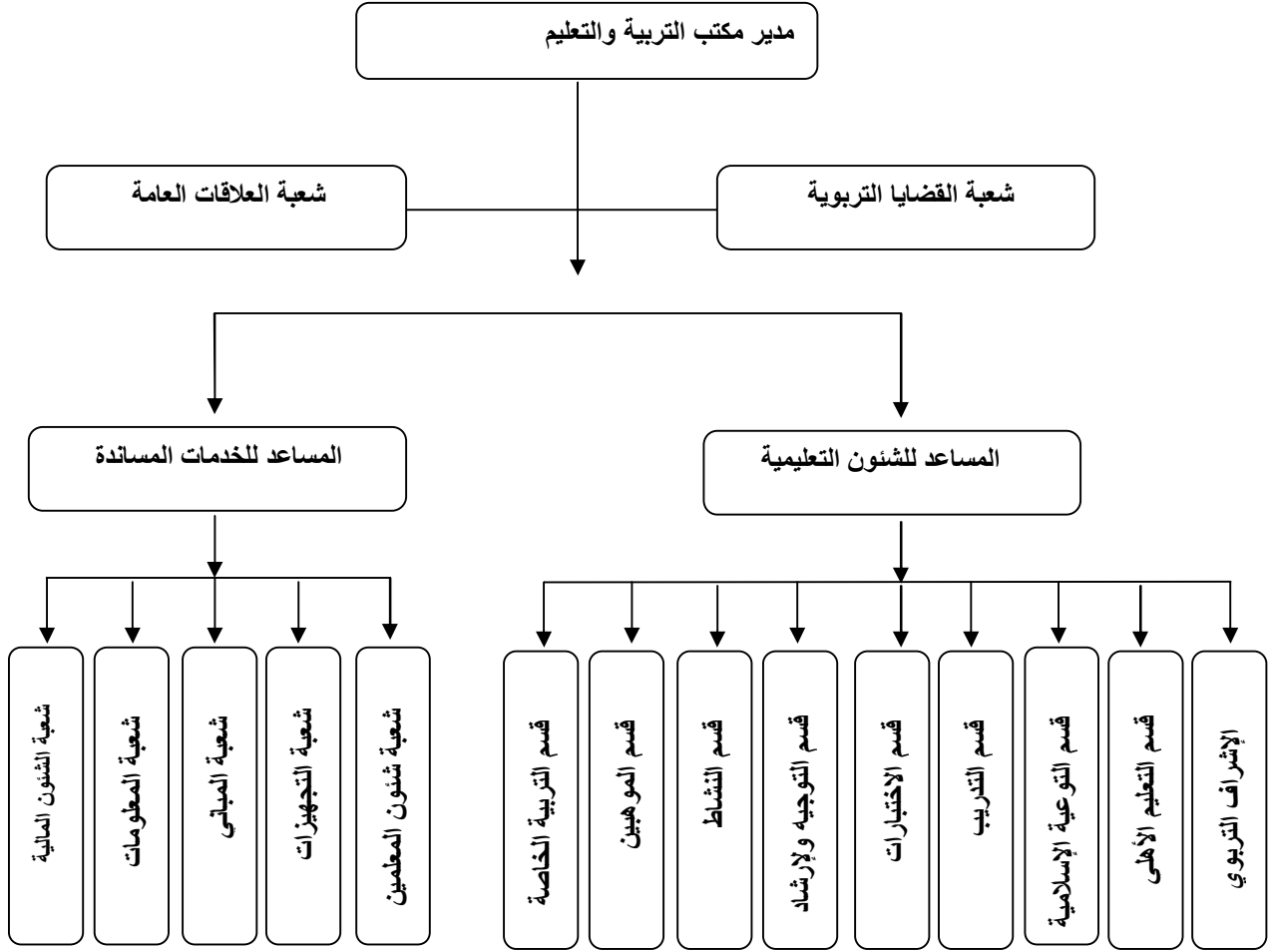
ومع أن القرار أشار إلى أن هذا التنظيم سيكون تحت التجربة حتى آخر العام الدراسي ١٤٠٥ هـ، إلا أن وزارة المعارف قد أقرت هذا التنظيم منتصف العام الدراسي من العام ١٤٠٥ هـ نفسه، من خلال قرار وزاري رقم (٣١/٤٩١) بتاريخ ١٨/٦/١٤٠٥ هـ. والذي يقضي بإنشاء مراكز للتوجيه التربوي في الإدارات التعليمية بالمملكة.

وفي عام ١٤١٤ هـ قامت الوزارة بخطوة تنظيمية تعالج بعض الملاحظات التي وردت من التقارير الميدانية، وذلك من خلال إصدار قرار وزاري رقم ٣١/١٩٩ وتاريخ ١٣/٣/١٤١٤ هـ. والذي كان يحتوي على شروط افتتاح مراكز للتوجيه التربوي، وبعض المسؤوليات المناطة بها. وبعد ثلاث سنوات من الخطوة التنظيمية السابقة، صدر قرار وزاري رقم ٣١/٨٠٧ بتاريخ ١١/٩/١٤١٧ هـ ليوضح كثيراً من النقاط التي كان يشوبها شيء من عدم الوضوح. ثم تلاه تعميم وزاري رقم ٤١٤ / ٣١ في تاريخ ٤/٦/١٤١٨ هـ. يقضي بوضع وحدات خاصة بمراكز الإشراف التربوي في جميع الإدارات التعليمية، وفي عام ١٤٢٠ هـ كان آخر القرارات التي كانت تخاطب مراكز الإشراف التربوي بهذا الاسم فلقد صدر قرار وزاري رقم ٣١ / ٦٥٠ بتاريخ ٣٠ / ٧ / ١٤٢٠ هـ، حيث أبان هذا القرار الأهداف والمهام والقواعد والتنظيمات التي تخضع لها مراكز الإشراف التربوي (القواعد التنظيمية لمراكز الإشراف التربوي، ١٤٢٠ هـ).

ثم بعد ذلك تتابعت المتغيرات على مستوى وزارة التربية والتعليم والتي كان من أبرزها دمج تعليم البنات بتعليم البنين لتصبح وزارة التربية والتعليم مشرفة على الجنسين، وبمثل هذا القرار وغيره من المتغيرات تداخلت بعض المهام ببعضها وتباينت مسميات الجهات المشرفة على التعليم العام في بعض المحافظات مثل مسمى إدارة التربية والتعليم، ومراكز الإشراف التربوي، ومكاتب الإشراف التربوي، ومندوبية تعليم البنات، وبعد أن أدركت الوزارة تداخل المهام والصلاحيات أصدرت قراراً وزارياً برقم ٤٢ / ٥ / ٨ وتاريخ ٣ / ١ / ١٤٣٠ هـ، والذي يقضي بتعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي في قطاع تعليم البنين في المناطق إلى "مكاتب التربية والتعليم" (الإدارة العامة للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٠ هـ).

ولقد اقتضى قرار معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٧/٩ في ٣/١/١٤٣٠ هـ بشأن تغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم، وقرار معاليه رقم ١٧/١١ في ٣/١/١٤٣٠ هـ القاضي بربط إدارات التربية في المحافظات ومكاتب التربية والتعليم بإدارات العموم بالمناطق وتحديد المهام الخاصة بمكاتب التربية والتعليم.

## الهيكل التنظيمي



الشكل (١) الهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم

المصدر: الهذلول (٢٠١٠: ٥٧)

ويرى الباحث أن مكاتب التربية والتعليم وهي تعمل بهذا الهيكل التنظيمي، لا تعتمد على دليل تنظيمي تحدد بموجبه المهام والمسئوليات لجميع العاملين والشعب المختلفة، ما عدا ما جاء في القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ وتاريخ ١٤٣٠/١/٣ هـ والذي يوضح مهام مكاتب التربية والتعليم بشكل عام، وكذلك مهام مدير مكتب التربية والتعليم. ويتضح للباحث من خلال الهيكل التنظيمي السابق أن هناك ثلاثة مستويات للعمل بمكاتب التربية والتعليم، ولكل مستوى مهامه المحددة له وهي على النحو:



## ١ - المستوى الأول: مهام مدير مكتب التربية والتعليم:

وهو من يقف على رأس الهرم الإداري في مكتب التربية والتعليم وقد أسندت إليه العديد من المهام والمسؤوليات جاء تحديدها في القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ وتاريخ ١٤٣٠/١/٣ هـ وهي كالتالي:

- مباشرة مدير المكتب عمله مشرفاً تربوياً في مجال تخصصه حسب ما سيذكر في تاسعاً بالإضافة إلى كونه مديراً لمكتب التربية والتعليم.
- الإشراف على العاملين في المكتب من مشرفين تربويين وإداريين وتنظيم العمل ومتابعة الأداء بما يحقق الأهداف التربوية .
- المشاركة في اللقاءات التربوية التي تحددها الوزارة داخل الإدارة وخارجها.
- تقديم المقترحات والأفكار لجهة الاختصاص في الإدارة لتحسين أساليب العمل الإداري والتربوي في المكتب ومدارسه بعد دراستها .
- التنسيق بين الأساليب التربوية للمشرفين التربويين التي يراد تنفيذها في الميدان.
- عقد اللقاءات التربوية مع المشرفين التربويين بالمكتب لوضع خطط العمل ودراسة احتياج الميدان ومتابعة ما يتقرر منها .
- متابعة احتياج المكتب من المشرفين التربويين والتنسيق مع جهة الاختصاص لتوفير ذلك .
- دراسة أوراق المرشحين للإشراف التربوي من مدارس المكتب وإيداء رأيه حيال ترشيحهم.
- الإشراف على ما يكلف به المشرفون التربويون من أعمال إدارية وتوزيعها بينهم بمقتضى العدالة والكفاءة .
- إعطاء الرأي فيما يخص المشرفين التربويين بالمكتب مثل : التفرغ ، النقل ، الترشيح للدورات ، وغير ذلك .
- إعداد تقرير الأداء الوظيفي عن المشرف التربوي بعد موافاته بما لدى القسم المختص ( إذا وجد ) عن هذا المشرف من ملاحظات تخص القسم.
- دراسة تقارير المشرفين التربويين في المكتب وإيداء ملحوظاته عليها ومدارستها .
- إبلاغ التعاميم والتوجيهات والملحوظات التي ترد إلى المكتب لزملائه المشرفين والقيام بمدارستها معهم إذا تطلب الأمر ذلك ومتابعة تنفيذها.
- إعداد التقرير السنوي عن المكتب حسب النماذج المحددة من الوزارة.
- المساهمة في إعداد اللقاءات التربوية وإثرائها .
- استقبال مخاطبات المدارس ودراسة مضمونها واتخاذ المناسب حيالها.

- زيارة المدارس التابعة للمكتب زيارات إشرافية شاملة لا تتعارض مع زيارات مشرفي الإدارة المدرسية وغيرهم للاطمئنان على حسن سير العمل في المدارس ومعالجة ما يحتاج إلى علاج.

## ٢- المستوى الثاني: مهام مساعد مدير مكتب التربية والتعليم

ويتضح للباحث من الهيكل التنظيمي السابق أن العمل في مكاتب التربية والتعليم ينقسم لشقين رئيسيين هما الجانب التعليمي (الفني) والجانب المساند له، وعلى ضوء ذلك تم وضع مساعدين لمدير مكتب التربية والتعليم، علماً بأنه لم يرد أي توصيف لمهامهما، ويمكن للباحث تحديد مهام كل منهما بمقارنة الهيكل التنظيمي مع المهام الخاصة بمكتب التربية والتعليم ككل الواردة في القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ وتاريخ ١٤٣٠/١/٣ هـ وهي على النحو التالي:

### أ- مهام متعلقة بالمساعد للشئون التعليمية:

- وضع الخطط الإشرافية لسائر المواد ومتابعة تنفيذها .
- تتبع احتياجات المعلمين والمدارس فنياً ( زيارات ، لقاءات ، ورش عمل ) وغير ذلك، والعمل على تحقيقها .
- القيام بزيارات إشرافية لمختلف مدارس المكتب للاطمئنان على حسن سير عمل الإشراف التربوي وتحقيقه لغاياته .
- العمل على الترشيح المبدئي للإشراف التربوي .
- تنفيذ خطط النشاط كالاحتفالات والمعارض والمهرجانات والمسابقات وغيرها.
- متابعة سير الدراسة في مدارس المكتب وتقديم العون للمدارس لضمان أداء العمل على الوجه المطلوب .
- متابعة سير الاختبارات والمشاركة في دراسة الأسئلة وتقويمها وإعداد تقرير عنها .
- اقتراح تغيير أسئلة الاختبارات في بعض مدارس المكتب إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- تنظيم عملية تدقيق نتائج الاختبارات في مدارس المكتب .
- ترشيح المديرين والوكلاء والتنسيق في ذلك مع القسم المختص في الإدارة.
- رصد الظواهر السلوكية في الميدان التربوي وتقديم المقترحات لمعالجتها .
- توزيع الطلاب الناجحين من مدارس المرحلة الابتدائية على المتوسطة ، توزيع الطلاب الناجحين من المرحلة المتوسطة على الثانوية لتسجيلهم في المدارس التابعة للمكتب.

### ب- مهام متعلقة بالمساعد للخدمات المساندة:

- اقتراح ميزانيات المدارس للعام القادم وحصر العجز والزيادة من المعلمين في مدارس المكتب، ومعالجة ذلك .

- متابعة احتياج مدارس المكتب خاصة : الكتب ، المقاعد ، الأثاث المكتبي ، الصيانة الطارئة و غيرها.
- تزويد مدارس المكتب بالتعاميم والتعليمات التي تصدر من الوزارة أو الإدارة ومتابعة ذلك.
- إقامة اللقاءات الدورية التربوية لمديري المدارس ووكلائها لمناقشة كل ما يتصل بجوانب العملية التربوية والتعليمية وأداء القائمين عليها ووضع الخطط المناسبة لتطويرها والارتقاء بها .
- العمل على توفير قاعدة معلومات شاملة لمدارس المكتب من معلمين وطلاباً و فصولاً...وغيرها .
- متابعة دوام المديرين والوكلاء واتخاذ الخطوات اللازمة لذلك .
- إعطاء الرأي فيما يخص المديرين والوكلاء كالترشيح للدورات والتفرغ ، وغير ذلك .
- اقتراح إجراء حركة المديرين والوكلاء في مدارس المكتب بما في ذلك النقل والإعفاء، ورفعها لجهة الاختصاص .
- اقتراح تكوين المجالس التربوية من المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين
- اقتراح إحداث المدارس في نطاق إشراف المكتب عند الحاجة .
- اقتراح نقل مواقع المدارس في نطاق إشراف المكتب عند الحاجة .
- تحديد القرى والهجر التي تنطبق عليها شروط نقل الطلاب .
- متابعة التجارب والمقترحات من الميدان عن كثب والاستفادة منها .
- المشاركة في اللقاءات التربوية التي تنظمها الوزارة أو إدارة التعليم والمساعدة على الإعداد لها وتنفيذها .
- متابعة الأعمال الإدارية للمعلمين في المدارس التابعة للمكتب مثل : التدريب ، التفرغ ، الاستقالة ، وغير ذلك .
- إعطاء المشورة و الرأي فيما يراد إسناده للمعلمين في مدارس المكتب من مهام وما يكلفون به من أعمال سواء من الوزارة أو الإدارة أو غير ذلك.
- متابعة حضور المعلمين وغيابهم .

### ٢- المستوى الثالث: مهام الأقسام والشعب

ويتضح للباحث من الهيكل التنظيمي السابق وجود عدد من الأقسام والشعب المختلفة، تتبع للمساعدين للشؤون التعليمية والخدمات المساندة، كل حسب اختصاصه وبما يتفق مع المهام الموكلة إليه، ماعدا شعبيتي القضايا التربوية والعلاقات العامة والتي تتبع مباشرة لمدير مكتب

التربية والتعليم ، والتي يمكن للباحث تحديد مهامها من خلال مقارنة الهيكل التنظيمي مع مهام مكتب التربية والتعليم ككل وهي كالتالي:

أ- شعبة العلاقات العامة: ويمكن تحديد المهام الخاصة بشعبة العلاقات العامة بالمشاركة في اللقاءات التربوية التي تنظمها الوزارة أو إدارة التعليم والمساعدة على الإعداد لها وتنفيذها.

ب- شعبة القضايا التربوية: ويمكن تحديد المهام الخاصة بشعبة القضايا التربوية بالتالي:

- ١- متابعة إشكالات المعلمين وما قد يطرأ من حالات صحية .
- ٢- اقتراح نقل المعلمين أثناء العام الدراسي للمصلحة بالتنسيق مع شؤون المعلمين .
- ٣- اقتراح تحويل المعلمين المقصرين إلى عمل إداري وفق التعليمات المنظمة لذلك.
- ٤- حصر المعلمين الضعاف ووضع خطة علاجية لتلافي جوانب القصور لديهم ، ومتابعة تنفيذها .

### **مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة**

تشمل المنطقة التعليمية في مكة المكرمة المحافظات التي تتبع لها وهي مكة المكرمة وجدة والطائف ، حيث ان اتساع الرقعة الجغرافية لتلك المحافظات ، بالإضافة إلى التوجه الجديد للإشراف التربوي وهو القرب من المدارس، وذلك لتسهيل عملية الاتصال والتفاعل مع المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لهذه الأسباب وغيرها أقرت وزارة التربية والتعليم بإنشاء مكاتب للتربية والتعليم موزعة على المحافظات وفقاً إلى الأحياء بأسلوب إداري لا يسمح بتداخل الأحياء بعضها على بعض .ويشمل كل مكتب العديد من المشرفين بمختلف اختصاصاتهم ومجالات الاشراف التي يمارسونها.

### **مفهوم مكتب التربية والتعليم**

لم ينص القرار الوزاري (رقم ٤٢/٥/٨/ بتاريخ ٣/١/١٤٣٠هـ) والمتعلق بمكاتب التربية والتعليم بتعريف موحد للمكاتب إلا أن الباحث حاول بعد إطلاعه على تعاريف الباحثين لمراكز الإشراف التربوي، وإطلاعه على الهدف من إنشاء المكاتب والمهام المناط بها ، فإنه يعرف مكتب التربية والتعليم: إدارة فرعية تهتم تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى.(إدارة الإشراف التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الرياض، ١٤٣٠هـ).

### **أهداف ومهام مكاتب التربية والتعليم**

لما أقرت وزارة التربية والتعليم تعديل مسمى مراكز الإشراف إلى مكاتب التربية والتعليم وذلك في القرار الوزاري رقم ٤٢/٥/٨ . بتاريخ ٣/١/١٤٣٠هـ. ألحق في نفس التعميم الهدف من إنشاء مكاتب التربية والتعليم مع المهام المناط به، وكان الهدف من الإنشاء هو

تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى.

### مهام مكتب التربية والتعليم

- بين القرار الوزاري رقم ٤٢ / ٥ / ٨ . بتاريخ ٣ / ١ / ١٤٣٠ هـ. المهام المراده من مدير مكتب التربية والتعليم، وكانت على النحو الآتي:
- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.
  - متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب (مدارس التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن الكريم ، ومدارس برامج محو الأمية ، ومعاهد وبرامج التربية الخاصة.
  - اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب ومتابعة تطويرها بعد إقرارها.
  - إعداد احتياج المكتب من المساعدين، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.
  - اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب من مدراء ووكلاء وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شؤون المعلمين.
  - متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسب لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.
  - متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس ، والمعلمين ، ومحضري المختبرات ومحضري معامل الحاسب الآلي التابعين للمكتب ، والعمل على تطويرهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.
  - دراسة وتحليل خطط وتقارير المشرفين التربويين ، ومديري المدارس التابعة للمكتب بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة لها ورفع نتائجها لمدير عام التربية والتعليم تمهيداً لرفعها للجهات ذات العلاقة.
  - معالجة العجز من المعلمين ، والإداريين في المدارس التابعة للمكتب والناج عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده ، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
  - المشاركة في إعداد تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي المكتب والمدارس التابع له وفق اللائحة المنظمة لذلك.
  - الإشراف على تطبيق لائحة التقويم المستمر في المدارس التابعة للمكتب في جميع المراحل.

- متابعة توزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين التابعين للمكتب، وتوزيع المقررات الدراسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع وإعداد تقارير فصلية عن ذلك.
- الإشراف الميداني عن كل ما يتعلق بتفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في بيئات التعليم .
- التنسيق مع المشرفين التربويين التابعين للمكتب لانقضاء كل ما يتعلق بالأساليب والطرق الحديثة لتطوير عمليات التعليم والتعلم ، والأساليب الإشرافية المناسبة ، وتبادل الخبرات فيما بينهم .
- دراسة الملاحظات والاقتراحات حول المناهج والمقررات الدراسية ورفعاً لمدير عام التربية والتعليم لرفعها للجهات ذات العلاقة بالوزارة .
- المشاركة في الإشراف على التربية العملية بالمدارس التابعة للمكتب لطلاب الجامعات والكليات.
- المشاركة في وضع برامج تكريم القيادات التربوية ، والمتفوقين من الطلاب في الأنشطة المختلفة.
- المشاركة في اللقاءات الدورية للإشراف سواء على مستوى المنطقة أو الوزارة.
- التنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى كالنشاط الطلابي والتوجيه والإرشاد أو خدمات الطلاب أو الاختبارات والقبول وغيرها فيما يتعلق بالمدارس التي يشرف عليها المكتب.
- المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تقويم عمليتي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لتحسينها.
- تقدير احتياجات المدارس التابعة للمكتب من المستخدمين والسائقين والحراس، والتجهيزات المدرسية وفق التنظيمات المعدة من إدارة التجهيزات المدرسية والتقنيات بالإدارة ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة .
- متابعة توفير وقيام وسائل النقل للطلاب بعملها وفق التنظيمات ، والعقود مع القطاع الخاص والأفراد ، وتأمين لوازمها من محروقات وقطع غيارها للمملوك منها للوزارة بالتنسيق مع الجهة المختصة بالإدارة.
- متابعة توفير المياه والكهرباء والهاتف والصرف الصحي للمدارس والوحدات الإدارية الأخرى في القرى والهجر التي لا تتوفر فيها تلك الخدمات.
- استلام وتوزيع احتياجات المدارس من التجهيزات المدرسية والمقررات والوسائل التعليمية وتوزيعها على المدارس التابعة للمكتب.

- إعداد و صرف المستحقات المالية لمنسوبي المكتب والعاملين في المدارس التابعة للمكتب، وتأديتها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة .
- البحث عن المباني المطلوب استئجارها للمدارس وإكمال الإجراءات اللازمة وفق التنظيمات المعتمدة ورفعها للإدارة.
- البحث عن الأراضي المناسبة لبناء المدارس وإقامة المشاريع التعليمية عليها ورفع النتيجة للإدارة.
- إعداد مشروع الميزانية السنوية للمكتب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
- تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالمكتب وشعبه وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بيسر وسهولة.
- إعداد التقارير الدورية والفنية عن سير العمل ونشاطات وإنجازات المكتب وشعبه وموقوفات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمدير عام التربية والتعليم.
- أي مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه.

#### **المسؤوليات والواجبات لمدير مكتب التربية والتعليم**

بعد صدور القرار الوزاري رقم ٤٢/٥/٨، بتاريخ ٣/١/١٤٣٠هـ ، والقاضي بتعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى المسمى الجديد (مكاتب التربية والتعليم)، أبرز التعميم هدف التعديل وهو وجود تباين في مسميات الجهات المشرفة على التعليم العام في بعض المحافظات، مثل مسمى إدارة التربية والتعليم، ومراكز الإشراف التربوي، ومكاتب الإشراف التربوي، ومندوبية تعليم البنات، وكانت رغبة الوزارة الرئيسة هي توحيد المسميات مع تعديل بعض الإجراءات والتنظيمات الإدارية والمتعلقة بنظام المناطق الإدارية بالمملكة.

ولقد احتوى التعميم الوزاري رقم ٤٢/٥/٨، بتاريخ ٣/١/١٤٣٠هـ مجموعة من المواد والتي كان منها توضيح الارتباط التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم مع الجهة المشرفة عليه، حيث أصبحت مرجعية مكاتب التربية والتعليم تتجه نحو مكتب مدير عام التربية والتعليم بالمنطقة مباشرة دون وسيط، وأوضح التعميم الهدف العام من إنشاء المكاتب وهو تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى، ثم ختم التعميم بذكر مهام مكاتب التربية والتعليم، والملاحظ في التعميم أنه لم يذكر مهام مدير مكتب التربية والتعليم مستقلة كما هو الحال عندما صدرت لائحة القواعد التنظيمية لمراكز الإشراف التربوي والتي صدرت في تاريخ ٣٠/٧/١٤٢٠هـ.

وبعد تتبع ومقارنة الباحث للتعاميم الواردة في مراكز الإشراف التربوي سابقاً ومكاتب التربية والتعليم الجديدة ، والإطلاع على الواقع العملي والميداني اتضح بأن مديري مكاتب

التربية والتعليم لازالوا يمارسون المهام الموكلة لمديري مراكز الإشراف التربوي والواردة في القواعد التنظيمية لمراكز الإشراف التربوي ، وهذا يؤكد بأن التنظيم الجديد يعد إصلاحاً إدارياً غرضه تنظيم المرجعية الإدارية وليس العمل التربوي داخل المكاتب، وعلى هذا فإن الباحث سيذكر مهام مديري مكاتب التربية والتعليم في ضوء التعميم الوارد سابقاً في القواعد التنظيمية لمراكز الإشراف التربوي: (التعميم الوزاري رقم ٦٥٠ / ٣١ بتاريخ ٣٠/٧/٥١٤٢٠).

- الإشراف على العاملين في المكتب من مشرفين تربويين وإداريين وتنظيم العمل ومتابعة الأداء بما يحقق الأهداف التربوية.

- المشاركة في اللقاءات التربوية التي تحددها الوزارة داخل الإدارة وخارجها.

- تقديم المقترحات والأفكار لجهة الاختصاص في الإدارة لتحسين أساليب العمل الإداري والتربوي في المكتب ومدارسه بعد دراستها.

- التنسيق بين الأساليب التربوية للمشرفين التربويين التي يراد تنفيذها في الميدان.

- عقد اللقاءات التربوية مع المشرفين التربويين بالمكتب لوضع خطط العمل ودراسة احتياج الميدان ومتابعة ما يتقرر منها.

- متابعة احتياج المكتب من المشرفين التربويين والتنسيق مع جهة الاختصاص لتوفير ذلك.

- دراسة أوراق المرشحين للإشراف التربوي من مدارس المكتب وإبداء رأيه حيال ترشيحهم.

- الإشراف على ما يكلف به المشرفون التربويون من أعمال إدارية وتوزيعها بينهم بمقتضى العدالة والكفاءة .

- إعطاء الرأي فيما يخص المشرفين التربويين بالمكتب مثل : التفريغ ، النقل، الترشيح للدورات ، وغير ذلك .

- إعداد تقرير الأداء الوظيفي عن المشرف التربوي بعد موافاته بما لدى القسم المختص ( إن وجد ) عن هذا المشرف من ملاحظات تخص القسم.

- دراسة تقارير المشرفين التربويين في المكتب وإبداء ملحوظاته عليها ومدارستها.

- إبلاغ التعاميم والتوجيهات والملحوظات التي ترد إلى المكتب لزملائه المشرفين والقيام بمدارستها معهم إذا تطلب الأمر ذلك ومتابعة تنفيذها.

- إعداد التقرير السنوي عن المكتب حسب النماذج المحددة من الوزارة.

- الإلهام في إعداد اللقاءات التربوية وإثرائها.

- استقبال مخاطبات المدارس ودراسة مضمونها واتخاذ المناسب حيالها.

- زيارة المدارس التابعة للمكتب لزيارات إشرافية شاملة لا تتعارض مع زيارات مشرفي الإدارة المدرسية وغيرهم للاطمئنان على حسن سير العمل في المدارس ومعالجة ما يحتاج إلى علاج.



ومن الملاحظ أن التعميم الاخير الذي صدر من الوزارة والذي يقضي بتغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم، أنه ذكر عبارة (مهام مكتب التربية والتعليم) وذكر أكثر المهام التي تم ذكرها في القواعد التنظيمية للإشراف التربوي والتي كانت تحت مسمى (مهام مدير مركز الإشراف التربوي)، لكنه أضاف مهام أخرى تتواءم مع التغيرات التي طرأت على المجتمع التربوي، ولعل من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات التدريبية حال تحديد الحاجات التدريبية - خاصة في تحليل الوظيفة - هي ضبابية المهام وعدم وضوحها، وهذا يلقي بظلاله على مستوى البرامج التدريبية المزمع تنفيذها.

## ثانياً الدراسات السابقة

تم الرجوع للعديد من قواعد البيانات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية الانترنت ، و المكتبات الرقمية للجامعات العربية والسعودية ، ولم يجد الباحث اي دراسات تناولت الادارة بالشفافية سوى دراسة واحدة اجريت على مدارس التعليم العام بمدينة تبوك ، بينما معظم الدراسات كانت على مستوى الجامعات بالتعليم العالي ، وبعض ادارات التعليم والوزارات بالبلدان العربية ، فيتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالشفافية الإدارية بالمؤسسات التربوية وعلى النحو التالي:

### الدراسات العربية:

(١). دراسة الحربي (٢٠١١) " الادارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس و الموظفين " هدفت الى التعرف على درجة تطبيق الادارة بالشفافية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة ام القرى وجامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك التعرف على مستوى الثقة التنظيمية والكشف عن الفروق الاحصائية للادارة بالشفافية بابعادها (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات ، المساءلة، السرية) التي تعزى للجامعة والجنس والجنسية والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل وطبيعة العمل الاكاديمي ، تكونت عينة الدراسة من ٩٦٠ عضو هيئة تدريس واسفرت نتائج الدراسة بان درجة تطبيق الادارة بالشفافية كانت متوسطة ، وكان ترتيب ابعادها الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية، وكذلك كان مستوى الثقة التنظيمية متوسطة وتبين وجود فروق حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية لمتغير الجنس لصالح الذكور و لمتغير الجنسية لصالح غير السعوديين والمؤهل العلمي لصالح الدكتوراة بينما لم يتبين وجود فروق تعزى للجامعة او العمر او عدد سنوات الخبرة ، وبلغ معامل ارتباط بين الادارة بالشفافية و الثقة التنظيمية (٠,٧٤) .

(٢). دراسة المجالي (٢٠١٠م) عنوانها " اثر المساءلة الادارية في فاعلية الجامعات الرسمية الاردنية" تهدف الى تحليل اثر الشفافية والمساءلة الادارية على الفاعلية التنظيمية للجامعات الرسمية وهي اليرموك ومؤتة وآل البيت والبلقاء التطبيقية والحسين والهاشمية) من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم ٥٤٣ وقد توصلت الدراسة ان تصورات المبحوثين لابعاد

الشفافية الادارية جاءت بدرجة متوسطة وقد احتل بُعد الشفافية بالمعلومات المرتبة الاولى ثم في اتخاذ القرارات ثم التشريعات ثم تقييم الاداء في حين احتل بُعد الاتصالات والعلاقات بالمرتبة الاخيرة، وكان مستوى الشفافية بدرجة متوسطة وكذلك بالابعاد باستثناء المساءلة الادارية مرتفعة.

٣). دراسة البلوي (٢٠١٠) بعنوانها " درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية " تهدف الدراسة معرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية من خلال عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٢٠) معلماً و (٢١٨) معلمة وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ستة مجالات ، وقد اسفرت نتائج الدراسة ان مستوى الممارسة بشكل عام كان بدرجة عالية ، وقد تراوحت للابعاد ما بين (٣,٥١) الى (٤,٠٢) وقد اخذ بُعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الاولى ، ثم صنع واتخاذ القرارات ، ثم بعد القوانين والانظمة والتعليمات ، ثم بُعد الاجراءات وآليات العمل ، ثم بُعد الاتصال الاداري الداخلي والخارجي، واخيراً بُعد الاداء والتقييم . وقد وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور على بعد ادارة المعلومات والبيانات والاتصال الاداري الداخلي والخارجي وصنع واتخاذ القرارات ، كما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الابعاد عدا الاجراءات وآليات العمل وهناك تعزى لمستوى المدرسة على بعدين القوانين والانظمة والاجراءات وآليات العمل لصالح المدارس المتوسطة ، وكذلك وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الاكثر من ١٠ سنوات على جميع الابعاد.

٤). دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) بعنوان " درجة ادراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن لمفهوم الشفافية " تهدف الى التعرف على درجة ادراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن لمفهوم الشفافية لدى عينة مكونة من (٣٠٠) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في ثلاث مجالات وهي : دور المدير مع كل من الطلاب ، واولياء الامور والمجتمع المحلي، والعاملين ، وكل مجال ينقسم الى اربعة ابعاد وهي اتخاذ القرارات و تقييم الاداء والتغذية الراجعة والاتصال والعلاقات والتعليمات ، وتوصلت الدراسة الى ان درجة ادراك المديرين لمفهوم الشفافية جاءت بدرجة مرتفعة (٣,٧٣) في حين درجة ممارسة العينة للشفافية بدرجة متوسطة (٣,٣٠) وتبين وجود فروق دالة احصائية تعزى للنوع الاجتماعي

في درجة ادراك مفهوم الشفافية لمجال العاملين ببعد تقييم الاداء والتغذية الراجعة ولصالح الاناث، وكذلك تبين وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية تعزى لتفاعل متغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) على مجال العاملين ببعد الاتصال والعلاقات لصالح الاناث من حملة درجة الماجستير والدكتوراة وكذلك تبين وجود فروق بدرجة الممارسة لتفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة على مجال دور المدير مع اولياء الامور والمجتمع المحلي ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ادراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية بلغت (٠,٧٥).

٥). دراسة الطعاني (٢٠٠٩م) " درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين و المعلمين" وقد كانت عينة الدراسة طبقية عشوائية مكونة من (١٧٥) مديراً ومديرة و (٥٢٦) معلم ومعلمة وقد تضمن الاداة ثمانى مجالات وهي: التخطيط والاداء والاجراءات وآليات العمل و المساءلة والاتصال والتقييم والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة ، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية في جميع ابعاد الدراسة كانت متوسطة ، وتبين وجود فروق دالة احصائياً لابعاد الشفافية تبعا للنوع الاجتماعي ولصالح الاناث على بعدي المساءلة والاهتمام والمشاركة وتبين وجود فروق تعزى لخبرة المديرين لصالح السنوات الاعلى . وكذلك تبين وجود فروق تعزى لمؤهل المعلمين على جميع الابعاد لصالح حملة الماجستير مقابل البكالوريوس وحملة الدبلوم مقابل البكالوريوس .

٦). الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها . هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، و تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، و قد تم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، كما وتم التأكد من ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من ٣٨٠ فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات ولأداة ككل، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى

لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور، وبينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية. وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي. كما وأظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم، والإجراءات وآليات العمل، والاتصال بين أصحاب الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) و أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات والأداة ككل بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية وفنية مساعدة ومعاونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة.

(٧). أجرى أبو كريم (٢٠٠٥) دراسة بعنوان " مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري " ولتحقيق هدف الدراسة فقد قام بتطوير ثلاث استبانات: الأولى لتعرف درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) فرداً من رئيس ونائب رئيس جامعة وعميد ورئيس قسم أكاديمي، وبعد جمع البيانات والمعلومات أظهرت النتائج: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. وأظهرت أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية والأداة ككل. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية لصالح الكليات العلمية، كذلك وجود فروق تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس / نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية ككل ودرجة فاعلية الاتصال الإداري ككل. وحصل اختيار وسيلة الاتصال على أعلى متوسط بدرجة عالية ثم مجال مصداقية وحجم المعلومات بدرجة

عالية أيضاً ثم انفتاح ووضوح النظام ثم التوقيت المناسب للاتصال ثم التغذية الراجعة واخيراً الاهتمام بالمشاركة.

(٨). قامت ارتيمة (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، تكون مجتمع الدراسة من ١٠٢٢ موظفاً وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (٦٠٠) موظف. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: كانت اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وكان ترتيب المجالات أهمية الشفافية في تقييم الاداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وواقع شفافية التقييم، وان من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وان الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

(٩). أجرت دعبس (٢٠٠٤) دراسة بعنوان مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، للتعرف على واقع تطبيق الشفافية وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن إذ بلغ عدد الوزارات (١٩) وزارة منها وزارة التربية والتعليم، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وان تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، وان هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه، ووجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية. وبينت أن تطبيق الشفافية ليست بالأمر اليسير بسبب ضعف تعاون المواطن. وتبين وجود فروق دالة احصائياً في مستوى تطبيق الادارة بالشفافية تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة، وكذلك وجود فروق تعزى للخبرة لصالح من خبرتهم ٦-١٠ سنوات مقابل الأقل خبرة.

(١٠). أجرت أبو النادي (٢٠٠١) دراسة بعنوان " تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية دراسة، حالة. للتعرف

على تصورات جميع رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية بالجامعة والبالغ عددهم (٦٩) رئيس قسم وشملت الاداة على (٤٠) فقرة وزعت على المجالات التالية :اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال، والعلاقات التطوير الإداري . تظهر من خلالها الممارسات الدالة على الشفافية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تصورات العينة لبعض الممارسات الادارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة متوسطة وتبين ان أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

### الدراسات الأجنبية:

(١). دراسة نيلا ند (Neyland, ٢٠٠٧) دراسة بعنوان " تحقيق الشفافية : المرئية و غير المرئية في شبكات المساءلة الأكاديمية " تهدف الى تحليل الشفافية من خلال جعل النشاط الداخلي للمنشأة متاحا خارجها ، و يشمل هذا تأسيس معيار مثل مؤشرات الأداء لقياس الشفافية، وهذا قد يحرك العملية الفعالة لأداء الأعمال المرئية و غير المرئية ، وذلك بالتأكيد على تحقيق الشفافية من خلال اعطاء أسئلة متطورة لرفع كفاءة المعلومات و تغيير فئات ما هو مرئي و غير مرئي . وقد توصلت الدراسة الى أنه من خلال استعراض الشفافية و جد أنها لم تفتح نافذة على النشاط التنظيمي حتى تعزز الديمقراطية المحتملة فيما بعد ، و تجعل أوجه النشاط التنظيمي الداخلي للمنشأة متاحة خارجها رغم أن الآليات كانت تسعى لاعادة توجيه العمليات لانتاج المعلومات التي صممت في اطار تحليل الشفافية ، و التي ترجمت بواسطة المراقب الداخلي ، رغم ذلك ظلت معظم الأنشطة غير مرئية ببقائها قاصرة على المنشأة . وقد توصلت الدراسة الى أنه ليس بالضرورة أن تعزيز تحليلات الشفافية مفاهيم المسؤولية لدى المنشأة ، و أخيرا قد تحققت الشفافية بهذا البحث .

(٢). دراسة قام بها سفينسون (Svensson, ٢٠٠٧) بعنوان "المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات و الترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية" هدفت الى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات و الترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي من خلال اجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات ، بالاضافة الى تحليل مضمون الوثائق

القانونية . و قد توصلت الدراسة الى أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق و اجراءات التعيينات و الترقيات، و هي عبارة عن أربع مراحل هي: المرحلة الاولى، ثم المرحلة التحضيرية ، ثم مرحلة الاداء ، و أخيرا مرحلة التقييم . و هذا مما يوفر أساسا متينا لضمان و مراقبة الجودة ، و مما يشجع على الانفتاح و المنافسة الشريفة في وثائق و اجراءات صنع القرار، الا أن هناك نقطتي ضعف ظهرتنا متمثلة في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار ، و كذلك جمود و عدم مرونة النظام السويدي.

٣). دراسة ستيفنز (Stephens, ٢٠٠٧) "شفافية ادارة البيانات " هدفت التعريف بمفهوم الشفافية في ادارة البيانات ، وهي تمثل الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي و مستهلكي المعلومات في ادارة البيانات ، وكذلك فائدة شفافية ادارة البيانات التي تتمثل في تحقيق المساءلة و عدم القدرة على اخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا ، علما بأن الدراسة نظرية . و قد ناقش فيما كذلك الأسباب التي تؤكد على ضرورة شفافية ادارة البيانات في المنظمات ، لأنها تحقق الشفافية و المشاركة المؤسسية ، و كيف أن المنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة ، لأنها ستحصل على مزيد من المشاركة و تقاسم المعلومات . كما ان المجموعات الشفافة تولد مزيدا و - بشكل أوسع - من رضا الجمهور . و أخيرا الشفافية تقلل من تكلفة ادارة البيانات .

٤). دراسة جريجورسكيو (Grigorescu, ٢٠٠٣) بدراسة بعنوان " الشفافية وتأثير المنظمات الديمقراطية الجديدة. تتبنى بشكل سريع المؤسسات المحلية التي تشجع على الشفافية الحكومية، و عرفت الشفافية على أنها قدرة أي مواطن على الحصول على المعلومات الحكومية المحفوظة، حيث هناك العديد من الديمقراطيات تبنت مثل هذا التوجه ولكن المفاجأ أن البعض الآخر لم يتبنى مثل هذه المؤسسات لغاية اليوم، وهل التفسيرات الموجودة في أدب علم السياسة قادرة على تفسير التغييرات في الشفافية المحلية ؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بفحص الدور المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية في مجال زيادة الشفافية المحلية .وأظهرت النتائج أن الآليات التي قامت من خلالها المنظمات الدولية اعتبرت كمؤثر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، ولم تستطع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية .وقد اخذ الباحث في الحساب عدة محددات محلية تتعلق بعمليات الخصخصة، والعلاقة بين السلطة



التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة والمؤسسات الديمقراطية الأخرى الموجودة. لقد أوضحت النتائج كيف أن هذه العوامل يمكن فقط أن تعطي تفسيرات جزئية عن الزيادة في الشفافية المحلية. ووفرت النتائج تفسيراً بديلاً حيث أنه بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبل المنظمات الدولية، وتدفق المعلومات المتزايد من المنظمات الدولية مباشرة إلى المجتمعات وأصبحت الدول تتعامل مع المعلومات على مستويين الأول الدولي وفي هذه الحالة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار كيف أن المعلومات سوف تؤثر على السياسات المحلية أما المستوى الثاني فهو المحلي ويأخذ بعين الاعتبار هنا المجتمع المحلي وأثر هذه المعلومات عليه.

٥). دراسة بيوتروسكي (Piotrowski, ٢٠٠٣) بدراسة بعنوان الشفافية الحكومية والأداء

الوطني، تطبيق قانون حرية المعلومات، حيث خللت هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، الشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات، ومراجعة الأداء الوطني حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة، هذه المبادرات تضمنت: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية، ومزيد من الانتباه نحو الزبائن وكذلك طالبي قانون حرية المعلومات، وتشجيع خصخصة الوظائف والتي لم تغط تحت مظلة قانون حرية المعلومات، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة، واعتمد الباحث في دراسته على مصادر تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة التي أخذت من الوكالات الاتحادية، والتقارير السنوية الخاصة بقانون حرية المعلومات الخاضعة للكونغرس خلال فترة ٢٥ عاماً، ومقابلات مع موظفي قانون حرية المعلومات وكذلك تحليل محتوى الوثائق التاريخية، ومسح المجتمع المعني.

## تعقيب على الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تحددت أهدافها في درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها وعلاقتها بالاتصال الإداري، وتعرف واقع شفافية تقييم الأداء ومدى تطبيق الشفافية في مركز الوزارات، والتصورات لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية، والأسباب التي جعلت الدول الديمقراطية تتبنى مؤسسات الشفافية، وحرية المعلومات والشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة، ومراجعة الأداء الوطني، أما الدراسة الحالية فتهدف التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بإدارات مكاتب التربية والتعليم والتي تعتبر مؤسسات تربوية بالإدارة الوسطى . و اشتملت عينات الدراسات السابقة على رؤساء ونواب الرئيس وعمداء ورؤساء أقسام الجامعات ، والعاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن والكويت ، والمديرين الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعات ، او في مدارس التعليم العام بالاردن او لدى المشرفين من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، وهناك دراسة اجريت بالسعودية للتعرف على مستوى تطبيق الشفافية بمدارس التعليم العام للذكور والاناث بمنطقة تبوك ، بينما ستكون عينة الدراسة الحالية مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين .

لقد استخدمت الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات فقد استخدم أبو كريم ( ٢٠٠٥ ) استبانة لتعرف درجة فهم الشفافية وأخرى لدرجة ممارسة الشفافية وتكونت الاستبانة من مجالين، الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية، في حين استخدمت ارتيمة ( ٢٠٠٥ ) استبانة لتعرف واقع شفافية تقييم الأداء وتكونت من ثلاثة مجالات وهي :واقع شفافية التقييم، وأهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، والمعوقات والتحديات، واستخدمت دعبس ( ٢٠٠٤ ) استبانة تكونت من أربعة مجالات وهي : مفهوم الشفافية، وواقع الشفافية، وأهمية الشفافية، والمعوقات .أما أبو نادي ( ٢٠٠١ ) فقد استخدمت أداة تتكون من أربعة مجالات وهي: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال، العلاقات التطوير الإداري، وكذلك تكونت الابعاد في دراسة الطشة (٢٠١١م) من سبعة مجالات، الإجراءات وآليات العمل و الأداء والتقييم والاتصال ، والتشريعات والقوانين و الفساد والمساءلة و اتخاذ القرار، والمعلومات والبيانات ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الابعاد الواردة بهذه الدراسة عند تحديد مجالات الشفافية الادارية، وحددت دراسة دراسة الحربي (٢٠١١) وهي الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات ، المساءلة، السرية، بينما تناولت دراسة المجالي (٢٠١٠م) بُعد الشفافية

بالمعلومات ثم في اتخاذ القرارات ثم التشريعات ثم تقييم الاداء و الاتصالات والعلاقات ، اما دراسة البلوي (٢٠١٠) فقد حددت بُعد إدارة البيانات والمعلومات ، ثم صنع واتخاذ القرارات ، ثم بعد القوانين والانظمة والتعليمات ، ثم بُعد الاجراءات وآليات العمل ، ثم بُعد الاتصال الاداري الداخلي والخارجي، واخيراً بُعد الاداء والتقييم ، اما في دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) فقد تناولت ادارة الشفافية في ثلاث مجالات وهي : دور المدير مع كل من الطلاب ، واولياء الامور والمجتمع المحلي، والعاملين ، وكل مجال ينقسم الى اربعة ابعاد وهي اتخاذ القرارات و تقييم الاداء والتغذية الراجعة والاتصال والعلاقات والتعليمات.

اما دراسة الطعاني (٢٠٠٩م) تضمن ثمانى مجالات وهي: التخطيط والاداء والاجراءات وآليات العمل و المساءلة والاتصال والتقييم والاهتمام والمشاركة والتغذية الراجعة ، أما الدراسة الحالية سوف تستخدم استبانة تشمل القوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، والمعلومات والبيانات، والإجراءات وآليات العمل، واتخاذ القرارات، والفساد والمساءلة.

أظهرت نتائج دراسة ابو كريم(٢٠٠٥م) أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، و أظهرت أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية والأداة ككل، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية لصالح الكليات العلمية، كذلك وجود فروق تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس / نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم) و أظهرت دراسة ابو كريم (٢٠٠٥م) أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وان من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وان الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية ، وأظهرت دراسة ارتيمة (٢٠٠٥م) إن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وان تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، وان هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه، ووجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية،

وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية، وبينت أن تطبيق الشفافية ليست بالأمر اليسير بسبب ضعف تعاون المواطن ( دعبس، ٢٠٠٤) وأظهرت دراسة ابو النادي (٢٠٠١) أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام ( الإدارية والأكاديمية ) كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

و استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالآتي:

- الاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع الدراسة.

-صياغة أهداف الدراسة.

-اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف البحث.

-بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع.

-بناء أداة الدراسة.

أن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها وتتفرد من حيث مجالاتها ومجتمعها، فعلى الرغم من الدراسات التي أجريت في مجال الشفافية الإدارية في التعليم على المستوى العالمي والعربي والمحلي، إلا أن دراسته لم تتم بشكل كاف عربياً، وبخاصة في ميدان الإدارة التربوية، فلم يجد الباحث - على حد اطلاعه - أي دراسة تبحث درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في ادرات التربية والتعليم في المملكة من وجهة نظر العاملين فيها.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص افراد عينة الدراسة
- اداة الدراسة
- صدق الاداة
- ثبات الاداة
- اجراءات تطبيق الدراسة
- الأساليب والمعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة واجراءاتها

#### تمهيد :

تناول هذا الفصل وصف إجراءات الدراسة الميدانية، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، وعينتها و أدواتها من حيث بنائها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وذلك على النحو التالي:

#### منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بهذه الدراسة لمناسبة هذا المنهج في وصف الواقع الفعلي لدرجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ، والأداء والتقييم والفساد و المساءلة و اتخاذ القرارات وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة .

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين منفصلين وهما جميع مديري مكاتب التربية والتعليم و بمنطقة مكة المكرمة بالمحافظات (مكة المكرمة، جدة، الطائف ) والبالغ عددهم (١٦) مديراً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل ، وكذلك تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة ومكة المكرمة والطائف للعام الدراسي ١٤٣٣/ ١٤٣٤ هـ والبالغ عددهم(٨٤٤) مشرفاً حسب إحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة ومحافظة مكة المكرمة و محافظة الطائف للعام الدراسي ١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ. ويبين جدول (١) توزيع افراد مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين، وفقاً للمحافظة .

#### جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين حسب مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

المسمى الوظيفي	مديري مكاتب التربية		المشرفين		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
مكة المكرمة	٥	٣١%	٢٢٨	٢٧%	٢٣٣	٢٧%
الطائف	٥	٣١%	٢٣٣	٢٨%	٢٣٨	٢٨%
جدة	٦	٣٨%	٣٨٣	٤٥%	٣٨٩	٤٥%
المجموع	١٦	١٠٠%	٨٤٤	١٠٠%	٨٦٠	١٠٠%

## عينة الدراسة من المشرفين :

تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) مشرفاً مزاولين لعملهم بالعام الدراسي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وهم يمثلون ما نسبته ٣٦% من مجتمع المشرفين الأصلي بينما تم التطبيق بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (١٦) مديراً. ويوضح الجدول (٢) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والعائدة والمستبعدة لعينة الدراسة من المشرفين وفقاً للمحافظات الثلاثة

### جدول رقم ( ٢ )

التوزيع النسبي لعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة على المشرفين التربويين بالمحافظات الثلاثة

	الموزع		المسترد		المستبعد		النهائي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مكة المكرمة	٨٧	٢٧%	٨٠	٩٢%	٩	١٠%	٧١	٢٧%
جدة	١٤٣	٤٥%	١٤٠	٩٨%	٤	٢,٧%	١٣٦	٥٢%
الطائف	٩٠	٢٨%	٦٠	٦٧%	٧	٧,٧%	٥٣	٢١%
المجموع الكلي	٣٢٠	١٠٠%	٢٨٠	٨٨%	٢٠	٦,٢%	٢٦٠	١٠٠%

\* تم حساب النسب المئوية بالنسبة للموزعة

يتبين من جدول (٢) انه تم توزيع (٣٢٠) استبانة على المشرفين التربويين بالمحافظات الثلاثة وكانت الاستبانات المستردة (٢٨٠) استبانة، واستبعد (٢٠) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبناء على ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل من المشرفين (٢٦٠) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية من المشرفين، بنسبة (٣٨%) من المجتمع الأصلي للدراسة . و يتضح من الجدول (٢) أن اعلى نسبة للمشرفين كانت من محافظة جدة بنسبة ٥٢% ثم من محافظة مكة المكرمة ٢٧% وبالطائف ٢١% .

### الخصائص الديموغرافية لمجتمع وعينة الدراسة :

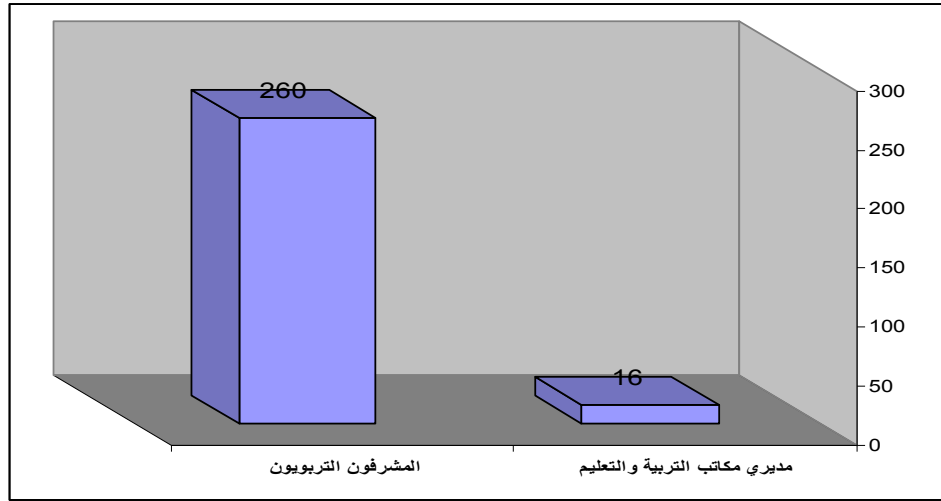
(١). توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

يبين جدول (٣) توزيع افراد العينة الكلية من المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة ومحافظة الطائف ومحافظة جدة .

جدول ( ٣ ) وصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
٦%	١٦	مديري مكاتب التربية والتعليم
٩٤%	٢٦٠	المشرفون التربويون
١٠٠%	٢٧٦	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد مجتمع وعينة الدراسة هم من المشرفين التربويين بنسبة (٩٤%) ومن مديري مكاتب التربية والتعليم بنسبة (٦%) ويبين شكل (٢) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.



شكل (٢): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

٢). توزيع افراد عينة دراسته وفقا للمحافظات

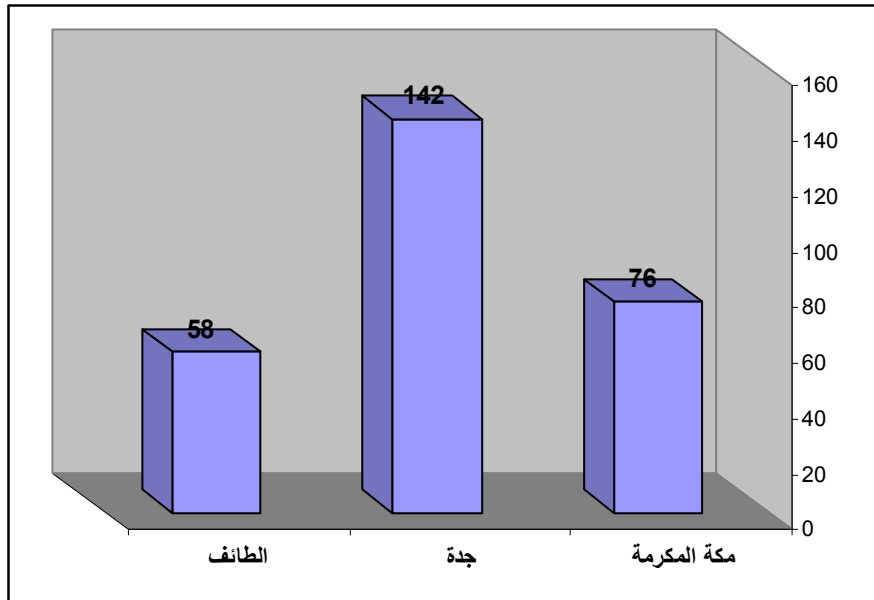
يبين جدول (٤) توزيع افراد العينة الكلية من المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة ومحافظة الطائف ومحافظة جدة .

جدول ( ٤ ) وصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة بحسب الموقع الجغرافي

النسبة المئوية	العدد	المحافظات
٢٧,٥%	٧٦	مكة المكرمة
٥١,٤%	١٤٢	جدة
٢١%	٥٨	الطائف
١٠٠%	٢٧٦	المجموع الكلي



يتضح من الجدول رقم (٤) أن غالبية أفراد مجتمع وعينة الدراسة هم من محافظة جدة بنسبة (٥١,٤%) ثم من محافظة مكة المكرمة بنسبة (٢٧,٥%) ومن محافظة الطائف بنسبة (٢١%) ويُبين شكل (٣) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للموقع الجغرافي.



شكل (٣): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للموقع الجغرافي

٣. توزيع العينة وفقاً إلى المؤهل العلمي

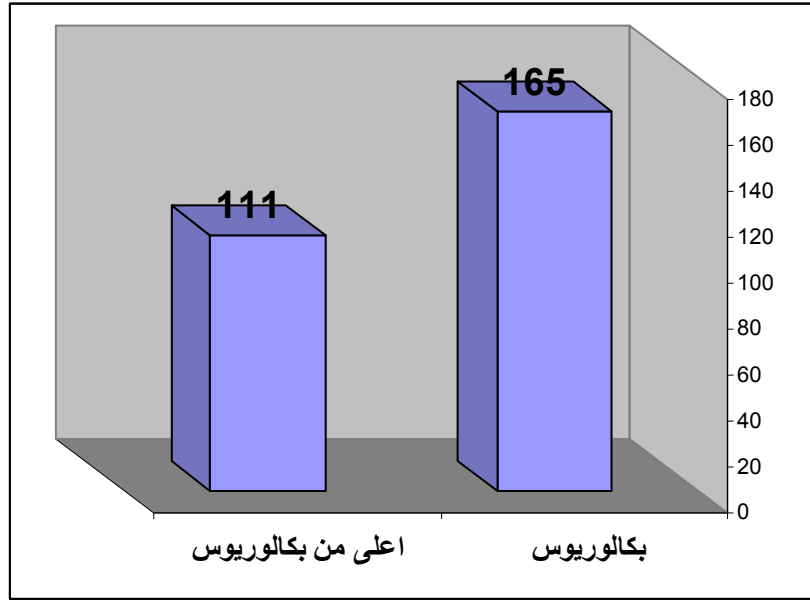
يبين جدول (٥) توزيع أفراد العينة الكلية من المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة ومحافظة الطائف ومحافظة جدة . وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم ( ٥ )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٥٩,٨%	١٦٥	بكالوريوس
٤٠,٢%	١١١	اعلى من بكالوريوس
١٠٠%	٢٧٦	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن غالبية المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٥٩,٨%) ، بينما بلغ عدد حملة الدراسات العليا (١١١) بنسبة (٤٠,٢%) . ويُبين شكل (٤) توزيع مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين وفقاً للمؤهل العلمي.



شكل (٤): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

#### ٤. توزيع عينة الدراسة وفقاً الى نوع المؤهل العلمي

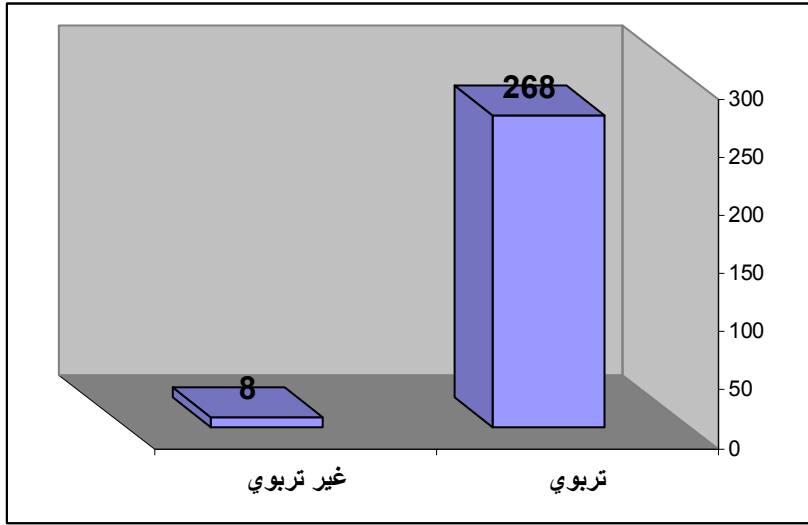
يبين جدول (٦) توزيع افراد العينة الكلية من المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة ومحافظة الطائف ومحافظة جدة . وفقاً لنوع المؤهل العلمي

#### جدول رقم ( ٦ )

#### توزيع افراد مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لنوع المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	نوع المؤهل العلمي
٩٧,١%	٢٦٨	تربوي
٢,٩%	٨	غير تربوي
١٠٠%	٢٧٦	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (٦) أن غالبية المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم هم حاصلين على مؤهلات تربوية بنسبة (٩٧,١%) ، بينما بلغ عدد غير حاصلين على مؤهلات تربوية (٨) بنسبة (٢,٩%) . ويبين شكل (٥) توزيع مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين وفقاً لنوع المؤهل العلمي.



شكل (٥): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لنوع المؤهل

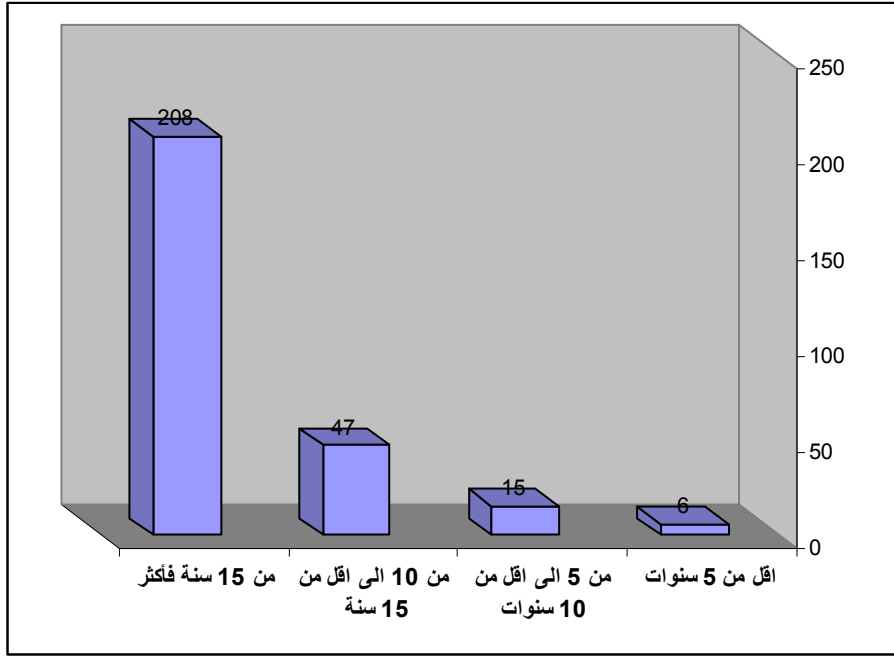
٥. توزيع مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين وفقاً لسنوات الخبرة :  
 يبين جدول (٧) توزيع أفراد العينة الكلية من المشرفين التربويين ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة مكة المكرمة ومحافظة الطائف ومحافظة جدة . وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم ( ٧ )

توزيع مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين بحسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	فئات سنوات الخبرة
٢,٢%	٦	أقل من ٥ سنوات
٥,٤%	١٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٧%	٤٧	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٧٥,٤%	٢٠٨	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٧٦	المجموع الكلي

يتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد مجتمع وعينة الدراسة من ذوي الخبرة من ١٥ سنة فأكثر بنسبة (٧٥,٤%)، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (١٧%) وبلغت نسبة من تقع خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٥,٤%). والأقل من ٥ سنوات (٢,٢%) . ويبين شكل (٦) توزيع مديري المكاتب والمشرفين وفقاً لسنوات الخبرة.



شكل (٦): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لفئات سنوات

### أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث بتطوير أداة للدراسة مكونة من جزأين : الاول : معلومات شخصية عن الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والثاني قياس مستويات الشفافية الادارية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم . وقد سار الباحث بالخطوات التالية:

١. مراجعة الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من حيث المقاييس التربوية والاستبانة المستخدمة بالدراسات ذات العلاقة بالشفافية الادارية بمجال المؤسسات التربوية سواء التعليم العام كدراسة البلوي (٢٠١٠م) ودراسة الفاخوري (٢٠٠٩م) و الطعاني (٢٠٠٩م) و الطشة (٢٠٠٧م) و ارتيمة (٢٠٠٥م) او بالتعليم العالي كالجامعات كدراسة الحربي (٢٠١١م) ودراسة المجالي (٢٠١٠م).

٣. تحديد الغرض العام واهداف الاستبانة : تمثل الهدف العام من أداة الدراسة قياس درجة ممارسة الادارة بالشفافية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المكاتب والمشرفين التربويين.

٤. تحديد مجالات وابعاد القياس لأداة الدراسة : تمثلت الابعاد و مجالات القياس لأداة الدراسة في الاجزاء الرئيسية التالية وهي:

- الجزء الاول الخاص بالبيانات الاولية : وتضمن البيانات العامة من حيث المنطقة التعليمية و المسمى الوظيفي ، و المؤهل العلمي ونوعه، وسنوات الخبرة .

- الجزء الثاني : ابعاد وعبارات الاستبانة تم تنظيمها في ستة ابعاد تقيس درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجالات:

١ . التشريعات والقوانين والانظمة.

٢ . الأداء والتقييم .

٣ . الفساد والمساءلة.

٤ . اتخاذ القرارات .

٥ . إجراءات وآليات العمل .

٦ . المعلومات والبيانات

٥. صياغة عبارات أداة الدراسة بصورتها الأولية : حيث بعد تحديد ابعاد الاستبانة تمت صياغة عبارات أداة الدراسة من خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة المرتبطة بابعاد الادارة بالشفافية ، حيث تمت صياغة عبارات كل بُعد وفقاً للتعريفات الاجرائية للبعد الذي تم قياسه بالاستبانة.

٦. تدرج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وعينتها لعبارات درجة تطبيق الادارة بالشفافية على النحو الآتي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة- قليلة - قليلة جداً) .

٧. صياغة تعليمات أداة الدراسة : بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقد تم صياغة العبارة ، بحيث تقيس الممارسات المختلفة لمدير مكتب التربية والتعليم وفقاً للبعد الذي تقيسه.

٨. عرض أداة الدراسة على المحكمين : حيث بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية (انظر ملحق رقم ١) تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات وعددهم (١٥) محكماً (انظر ملحق رقم ٢) وذلك بسؤالهم فيما إذا كانت العبارات تنتمي للبعد الذي تقيسه وعن مدى وضوح العبارة والصياغة اللغوية، بالإضافة الى درجة اهميتها للبعد الذي تقيسه. وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات ، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات ومناسبتها وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة، وسترد التفاصيل لاحقاً.

٩. إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتطبيق على العينة الاستطلاعية : تم اخراج الاستبانة بصورتها النهائية (انظر ملحق رقم ٣) وتطبيقها على عينة استطلاعية على (٤٠) مشرفاً من خارج عينة الدراسة المستهدف ، وذلك من اجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء للاستبانة ، والتأكد من مؤشر الثبات وسترد التفاصيل لاحقاً.

١٠. تعديل واخراج الاستبانة بصورتها النهائية بناء على المؤشرات السيكومترية للعبارات والاستبانة من الصدق والثبات.

### وصف أداة الدراسة (الاستبانة) :

تتألف الاستبانة ف ي صورتها النهائية من خمس صفحات، حيث شملت الصفحة الاولى غلاف الاستبانة وعنوان الدراسة و التعريف بالباحث و غرض الدراسة والتعليمات، وتبعثها المتغيرات والبيانات الشخصية عن مديري المكاتب والمشرفين التربويين والتي تتضمن (المنطقة التعليمية و المسمى الوظيفي ، و المؤهل العلمي ونوعه، وسنوات الخبرة ) أما الصفحات الاخرى فقد شملت (٥٥) عبارة تم توزيعها على ابعاد الاستبانة كما يلي: (انظر ملحق ٣).

- (١) التشريعات والقوانين والانظمة. شملت (٩) عبارات ذوات الارقام من (١-٩) بالاستبانة .
- (٢) الأداء والتقييم . شملت (١٠) عبارات ذوات الارقام من (١٠-١٩) بالاستبانة .
- (٣) الفساد والمساءلة. شملت (١٣) عبارة ذوات الارقام من (٢٠-٣٢) بالاستبانة .
- (٤) اتخاذ القرارات . شملت (١١) عبارة ذوات الارقام من (٣٣-٤٣) بالاستبانة .
- (٥) إجراءات وآليات العمل . شملت (٧) عبارات ذوات الارقام من (٤٤-٥٠) بالاستبانة .
- (٦) المعلومات والبيانات ، شملت (٥) عبارات ذوات الارقام من (٥١-٥٥) بالاستبانة .

### مفتاح تصحيح الاستبانة ومييار الحكم

تم استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ، المتعلقة بالابعاد ، بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) لاستجابات افراد عينة و مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى تقدير درجة التطبيق "كبيرة جدا" و الدرجة (٤) لاستجابات افراد عينة و مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى تقدير "كبيرة" و الدرجة (٣) لاستجابات افراد عينة و مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى تقدير "متوسطة" و الدرجة (٢) لاستجابات افراد عينة و مجتمع الدراسة على العبارات لمستوى تقدير "قليلة" و الدرجة (١) للاستجابات على العبارات لمستوى تقدير "قليلة جدا" .

و على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة تطبيق الادارة بالشفافية ، وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١) ثم قسمة الناتج على (٥) مستويات فكان ناتج القسمة (٠,٨٠) وهي طول الفئة . حيث لأغراض تفسير النتائج والخروج باستنتاجات نهائية في هذه الدراسة ، اعتمد الباحث على المحك المعياري التالي ، لتقدير مستوى الشفافية الادارية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم ، وذلك على النحو التالي كما بجداول (٨) .

## جدول (٨)

### معيار الحكم على تطبيق الادارة بالشفافية

الدرجة	المتوسط الحسابي
كبيرة جدا	من ٤,٢ فأكثر
كبيرة	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ .
متوسطة	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ .
قليلة	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ .
قليلة جدا	أقل من ١,٨ .

### صدق أداة الدراسة:

#### ١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (جامعة ام القرى ، جامعة الملك عبد العزيز، والطائف) (انظر الملحق رقم ٢) ، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب تم توضيح اهداف الدراسة والتعريفات الاجرائية للادارة بالشفافية وابعادها، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل اصحاب السعادة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة ، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملائمتها واهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، بالإضافة الى النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته للمقياس .

وبعد استعادة النسخ المُحَكِّمة تم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين حيث تبين ان معظم العبارات تنتمي للبعد الذي صُنِّفت فيه، وعليه تم الإبقاء عليها و التي نالت نسبة اتفاق من لجنة المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد المُقاس.

وقد كانت ابرز التعديلات والفقرات المحذوفة والمضافة على النحو التالي:

- تم إضافة عبارة واحدة للعبارات في بعد التشريعات والقوانين والانظمة.

- تم حذف عبارتين من عبارات بعد الأداء والتقييم .

- تم حذف عبارتين من عبارات الفساد والمساءلة.

- تم إضافة ثلاث عبارات الى بعد اتخاذ القرارات .

- تم حذف عبارة من عبارات بعد إجراءات وآليات العمل .

- تم حذف اربع عبارات من عبارات المعلومات والبيانات .  
حيث كانت اسباب الحذف لتكرارها بعبارات اخرى او انها موجودة ضمناً بعبارات اخرى ، او انها تقيس جوانب هامشية ، او كونها لا تنتمي للبعد الذي صُنفت فيه . وبعد اجراء هذه الخطوات فقد اصبحت الاستبانة تتكون من(٥٥) عبارة تتمتع بالصدق الظاهري او صدق المحكمين .

## (٢). صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٤٠) مشرفاً تربوياً من خارج عينة الدراسة الاصلية، لأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير العينة لدرجة تطبيق كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة ، كما نتبين النتائج بالجدول (٩) .

### جدول (٩)

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة بالاستبانة

المعلومات والبيانات		اجراءات وآليات العمل		اتخاذ القرارات		الفساد والمساءلة		الاداء والتقييم		التشريعات والقوانين	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٢	٥١	**٠,٧٢	٤٤	**٠,٧٢	٣٣	**٠,٧٢	٢٠	**٠,٨٢	١٠	**٠,٨٠	١
**٠,٦٨	٥٢	**٠,٧١	٤٥	**٠,٧١	٣٤	**٠,٧٨	٢١	**٠,٨٢	١١	**٠,٨٥	٢
**٠,٦١	٥٣	**٠,٧٣	٤٦	**٠,٧٢	٣٥	**٠,٧٥	٢٢	**٠,٨٣	١٢	**٠,٨٣	٣
**٠,٦١	٥٤	**٠,٧٤	٤٧	**٠,٧٤	٣٦	**٠,٧٣	٢٣	**٠,٨١	١٣	**٠,٨٢	٤
**٠,٥٦	٥٥	**٠,٧٦	٤٨	**٠,٧٦	٣٧	**٠,٧٥	٢٤	**٠,٨٦	١٤	**٠,٧٨	٥
		**٠,٧٩	٤٩	**٠,٧٢	٣٨	**٠,٧٠	٢٥	**٠,٧٩	١٥	**٠,٧٩	٦
		**٠,٧٦	٥٠	**٠,٧٣	٣٩	**٠,٧٢	٢٦	**٠,٧٧	١٦	**٠,٨١	٧
				**٠,٧٥	٤٠	**٠,٧٦	٢٧	**٠,٧٨	١٧	**٠,٧٧	٨
				**٠,٧٤	٤١	**٠,٧٥	٢٨	**٠,٧٩	١٨	**٠,٧٥	٩
				**٠,٧٥	٤٢	**٠,٧٤	٢٩	**٠,٨٠	١٩		
				**٠,٧٤	٤٣	**٠,٧٣	٣٠				
						**٠,٧٥	٣١				
						**٠,٧٤	٣٢				

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ .

يتبين من جدول (٩) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ففي البعد الاول المتعلق بالتشريعات والقوانين والانظمة تراوحت بين (٠,٧٥) إلى (٠,٨٥) وقد تراوحت في البعد الثاني المتعلق في الاداء والتقييم بين (٠,٧٧) الى (٠,٨٦) و قد تراوحت بالبعد الثالث الفساد والمساءلة بين



(٠,٧٠) الى (٠,٧٨) وبالبعد الرابع اتخاذ القرارات بين (٠,٧١) الى (٠,٧٦) وبالخامس اجراءات وآليات العمل بين (٠,٧١) الى (٠,٧٩) والاخير المعلومات والبيانات بين (٠,٥٦-٠,٦٨) وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يُعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد الاستبانة

### ٣. صدق البناء لمجالات الاستبانة :

بعد ان تم تعديل الاستبانة بصورتها الاولية بعد التحكيم واجراء عملية الحذف والتعديل على بعض العبارات، فقد قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية، وذلك لأغراض التأكد من خصائصها السيكمترية والتي منها صدق التكوين أو صدق البناء لابعاد الاستبانة، حيث شملت العينة الاستطلاعية (٤٠) من المشرفين التربويين، من خارج عينة الدراسة الاصلية، وذلك للتأكد من صدق البناء الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبانة كما تتبين النتائج بجدول (١٠) .

#### جدول (١٠)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للابعاد والدرجة الكلية للاستبانة

المعلومات والبيانات	اجراءات وآليات العمل	اتخاذ القرارات	الفساد والمساءلة	الاداء والتقييم	التشريعات والقوانين	
					-	التشريعات والقوانين والانظمة
				-	**٠,٦١	الاداء والتقييم
			-	**٠,٥٧	**٠,٦٢	الفساد والمساءلة
		-	**٠,٦٣	**٠,٦٩	**٠,٦٨	اتخاذ القرارات
	-	**٠,٦٣	**٠,٦٦	**٠,٧٦	**٠,٧١	اجراءات وآليات العمل
-	**٠,٦٩	**٠,٦٢	**٠,٦٠	**٠,٥٩	**٠,٥٨	المعلومات والبيانات
**٠,٨٢	**٠,٨٢	**٠,٨٦	**٠,٨٤	**٠,٨٥	**٠,٩٢	الادارة بالشفافية

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (١٠) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة، والدرجة الكلية لكل بعد قد تراوحت بين (٠,٩٢) إلى (٠,٨٢) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يُعني توفر الصدق البنائي لدرجات ابعاد تطبيق الادارة بالشفافية.

### ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات الإستبانة باستخدام صيغة معامل ارتباط (ألفا كرونباخ) للتجانس الداخلي، حيث تم حساب معامل الثبات للاستبانة، بتطبيقها على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من ٤٠

مشرفاً ، وذلك بغرض التأكد من ثبات الاستبانة، لكل بعد من ابعاد الاستبانة ، ويبين جدول (١١) نتائج معاملات الثبات لاجزاء الاستبانة و للاستبانة ككل.

### جدول (١١)

معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لابعاد الاستبانة والاستبانة ككل .

معامل الثبات	عدد الفقرات	ابعاد الاستبانة
٠,٩٠	٩	التشريعات والقوانين والانظمة
٠,٩١	١٠	الاداء والتقييم
٠,٩٤	١٣	الفساد والمساءلة
٠,٩٢	١١	اتخاذ القرارات
٠,٨٣	٧	اجراءات وآليات العمل
٠,٧٢	٥	المعلومات والبيانات
٠,٩٣	٥٥	الادارة بالشفافية

وبالنظر إلى معاملات الثبات في الجدول رقم (١١) يتضح أنها عالية وجميعها أعلى من القيمة (٠,٦٠) حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٣) و للبعد الاول (٠,٩٠) وللبعد الثاني (٠,٩١) والثالث (٠,٩٤) والرابع (٠,٩٢) و للخامس (٠,٨٣) و للسادس (٠,٧٢) وهي قيم عالية تدل على توافر ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق.

### اجراءات الدراسة

اتبع الباحث الخطوات والإجراءات التالية لتحقيق اهداف الدراسة كما يلي:

– الحصول على خطاب تعريف من جامعة ام القرى من كلية التربية يفيد ارتباط الباحث بدراسة الماجستير، وذلك بكتابة خطاب إلى رئيس قسم الادارة والتخطيط بالجامعة يتضمن طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة (انظر ملحق رقم ٤).

– الحصول على خطاب من سعادة عميد كلية التربية بجامعة ام القرى موجه إلى سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة جدة ومكة المكرمة والطائف للسماح بتطبيق أداة الدراسة (انظر ملحق رقم ٥)

– تم الموافقة على تطبيق الأداة في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات الثلاثة (مكة المكرمة وجدة والطائف) بالفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٣هـ / ١٤٣٤هـ مناولاً باليد ، حيث تم توزيع (٣٢٠) استبانة على مديري المكاتب والمشرفين التربويين، فكان عدد الاستبانات الراجعة (٢٧٦) استبانة . حيث تم تحليل البيانات والوصول الى نتائج الدراسة ومناقشتها والوصول للاستنتاجات والتوصيات.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة وفقاً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss )، حيث تم استخدام الأساليب والطرق الإحصائية التالية:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون و معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات وصدق الاستبانة .
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة وافراد مجتمع الدراسة، ولحساب تكرارات مستويات الاستجابة على العبارات
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تطبيق الإدارة بالشفافية ، كما يراها مديري المكاتب والمشرفين التربويين ، وذلك للعبارات والابعاد.
4. اختبارات لعينتين مستقلتين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تطبيق الإدارة بالشفافية التي قد تُعزى للمسمى الوظيفي ونوع المؤهل العلمي والمؤهل العلمي.
5. تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجات تطبيق الإدارة بالشفافية التي قد تُعزى الى الخبرة و المنطقة التعليمية.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- نتائج الاجابة عن اسئلة الدراسة ومناقشتها
  - نتائج الاجابة عن السؤال الاول ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل الثاني ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل الثالث ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل الرابع ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل الخامس ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل السادس ومناقشته
  - نتائج الاجابة عن التساؤل السابع ومناقشته

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### تهييد

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ، والأداء والتقييم والفساد و المساءلة و اتخاذ القرارات وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، والكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية التي تعزى للخبرة والمؤهل ونوع المؤهل و المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم بناء استبانة شملت ابعاد الادارة بالشفافية . وقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية والتأكد من صدقها وثباتها . وبعد ذلك تم اخراج الاستبانة وتطبيقها على مجتمع وعينة الدراسة وتم ادخال البيانات الى جهاز الحاسوب وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات ، ومناقشتها وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة من حيث الاتفاق أو الاختلاف والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة. وذلك على النحو التالي:

#### نتائج السؤال الأول ومناقشته:

نص السؤال الاول على " ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ، لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين؟ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الاول الذي يقيس درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ، وفيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول(١٢) .

## جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٥	١	يطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	٤,٠٧	٠,٨٤	كبيرة
١	٢	يتبنى المدير فكرة المشاركة في صنع القرار	٣,٩٨	٠,٨٣	كبيرة
٤	٣	يقوم المدير بدراسة القوانين والأنظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي	٣,٩٢	٠,٨٦	كبيرة
٢	٤	يعمل المدير على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات	٣,٨٥	٠,٨٤	كبيرة
٣	٥	يقوم المدير بمراجعة القوانين دورياً.	٣,٦٧	٠,٨٤	كبيرة
٧	٦	تتناسب القوانين والأنظمة مع قدرات العاملين بمكاتب التربية والتعليم	٣,٥٩	٠,٧٩	كبيرة
٦	٧	تمتاز الأنظمة بالوضوح التام غير القابلة للتأويل	٣,٤٨	٠,٨٤	كبيرة
٨	٨	تمتاز التشريعات بأنها مكملة لبعضها البعض .	٣,٤٢	٠,٨٥	كبيرة
٩	٩	تتناسب القوانين والأنظمة مع امكانيات الادارات التعليمية بمكاتب التربية والتعليم	٣,٣٤	٠,٨٢	متوسطة
		الدرجة الكلية تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة	٣,٧٠	٠,٥٧	كبيرة

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي :

- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٠) و بانحراف معياري بلغ (٠,٥٧) وكما قل الانحراف المعياري العام كان دليل على عدم تشتت الإستجابات عن المتوسط العام.
- تبين من النتائج أن جميع العبارات التي تدل على الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة كانت بدرجة كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٠٧) الى (٣,٤٢) بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٧٩) الى (٠,٨٦) مما يدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها، باستثناء العبارة رقم (٩) التي نصت على " تتناسب القوانين والانظمة مع امكانيات

الادارات التعليمية بمكاتب التربية والتعليم" حيث ظهرت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) بانحراف معياري قليل (٠,٨٢) . ويفسر سبب ذلك الى انه ما زالت القوانين والتعليمات قد تتعارض مع امكانات وظروف الادارات التعليمية وتنوع المسميات الوظيفية والاعداد والمصادر البشرية والمادية بين مكتب ومكتب آخر .

– ابرز المؤشرات التي تدل على الشفافية الكبيرة بهذا المجال هي " يطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز ، و يتبنى المدير فكرة المشاركة في صنع القرار ، و يقوم المدير بدراسة القوانين والانظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي، و يعمل المدير على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات، و يقوم المدير بمراجعة القوانين دورياً. ويُفسر سبب ذلك الى اهتمام مديري مكاتب التربية والتعليم بمبدأ الشفافية خاصة بمجال الانظمة والقوانين والتعليمات والواجبات ، حيث ان نجاح العمل وقدرة المشرفين على ايفاء واجباتهم الوظيفية تتضح من خلال وضوح التعليمات والانظمة والقوانين كونها تأتي من القيادة العليا ودور القيادة الوسطى هو اوصول تلك القوانين والتشريعات الى مديري المدارس بالادارات التنفيذية.

– ابرز المؤشرات التي تدل على الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والتي احتلت مراتب متأخرة هي " تتناسب القوانين والأنظمة مع قدرات العاملين بمكاتب التربية والتعليم، و تمتاز الأنظمة بالوضوح التام غير القابلة للتأويل ، و تمتاز التشريعات بأنها مكملة لبعضها البعض . ويفسر سبب ذلك الى انها تحتل اهمية اقل من الممارسات السابقة حيث انها تتعلق بدرجة وضوح التعليمات فقد تتعارض تطبيق التعليمات مع الحالات الاستثنائية التي تعتمد على ظروف وامكانات مكتب التربية والتعليم سواء البشرية المتعلقة باعداد الموظفين ومؤهلاتهم والمسمى الوظيفي الذي يشغله او الامكانات المادية المتعلقة بالتجهيزات .

### **نتائج السؤال الثاني ومناقشته:**

نص السؤال الثاني على " ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين؟

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثاني الذي يقيس درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ، وفيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول (١٣).

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١٩	١	يتم تقديم تقارير دورية لإدارة التعليم عن عمل المكتب .	٤,١٢	٠,٨٢	كبيرة
١٧	٢	يتقبل المدير ملاحظات الموظفين .	٤,٠٢	٠,٨٩	كبيرة
١٠	٣	يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة	٣,٨٥	٠,٨٦	كبيرة
١٤	٤	يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام.	٣,٨٥	٠,٩٢	كبيرة
١١	٥	يحدد المدير أهداف العمل للموظفين كتابياً	٣,٧٠	٠,٩٨	كبيرة
١٣	٦	يتم تطبيق آلية التقييم بموضوعية.	٣,٦٨	٠,٩٢	كبيرة
١٨	٧	يؤمن المدير أن من حق المواطن والصحافة تقييم الأداء	٣,٦٦	١,٠١	كبيرة
١٢	٨	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء بالمكتب .	٣,٥٨	١,٠٠	كبيرة
١٥	٩	يطلع المدير المرؤوس على نتائج التقييم .	٣,٥٠	١,١٨	كبيرة
١٦	١٠	يوجد لدى المدير جهة رقابية تتابع الأداء.	٣,٤٩	٠,٩٧	كبيرة
		درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم	٣,٧٥	٠,٦٩	كبيرة

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي :

- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الاداء والتقييم كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٥) و بانحراف معياري بلغ (٠,٦٩) وهي قيمة تدل على تجانس افراد عينة ومجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق هذا البعد.
- تبين من النتائج أن جميع العبارات التي تدل على الشفافية بمجال الاداء والتقييم كانت ممارسة بدرجة كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٢) الى (٣,٤٩) بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٨٢) الى (١,١٨) ومعظمها يدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها.



- ابرز المؤشرات التي تدل على الشفافية الكبيرة بهذا البعد والتي جاءت بالمراتب الاولى هي " يتم تقديم تقارير دورية لإدارة التعليم عن عمل المكتب ، و يتقبل المدير ملاحظات الموظفين ، و يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة، و يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام ، و يحدد المدير أهداف العمل للموظفين كتابياً، و يتم تطبيق آلية التقييم بموضوعية، وقد يُفسر سبب ذلك الى اهتمام مديري مكاتب التربية و التعليم بمبدأ الشفافية بمجال الاداء و التقييم ، حيث ان توصيف الاداء و تقييمه من الممارسات الادارية الهامة بمكاتب التربية و التعليم نظراً لارتباط الاعمال الادارية بالمكاتب بالادارة العامة للتربية و التعليم .

- ابرز المؤشرات التي تدل على الادارة بالشفافية بمجال الاداء و التقييم والتي احتلت مراتب متأخرة هي " يؤمن المدير أن من حق المواطن و الصحافة تقييم الأداء، و توجد آلية واضحة لتقييم الأداء بالمكتب ، و يطلع المدير المرؤوس على نتائج التقييم ، و يوجد لدى المدير جهة رقابية تتابع الأداء . و يفسر سبب ذلك الى انها تتعلق في الخصوصية المنضبطة و تخوف بعض المديرين من الاخبار غير المسؤولة التي تنشرها الصحافة ، و شعور بعض المشرفين بعدم وضوح آلية التقييم بالمكتب ، و الاطلاع على نتائج التقييم ، بالاضافة الى ان الجهة الرقابية التي تتابع الأداء بمكاتب التربية و التعليم هي الجهة التي تقوم بعملية تقييم الاداء . و الدليل على ذلك من خلال الانحرافات المعيارية الكبيرة لمستوى تطبيق هذه الممارسات و التي كانت اعلى من واحد صحيح مما يدل على اختلاف الممارسة بين مكاتب التربية و التعليم بهذه الممارسات.

### **نتائج السؤال الثالث ومناقشته :**

نص السؤال الثالث على " ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد و المساءلة لدى مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين و المشرفين؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الثالث الذي يقيس درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد و المساءلة لدى مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين و المشرفين ، و فيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول (١٤).

## جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد  
والمساءلة مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٢٠	١	يسمح للمراجع (مواطن ومقيم) بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته.	٤,٤٨	٠,٨٠	كبيرة جدا
٢٣	٢	يتم عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين.	٤,٢٦	٠,٨٨	كبيرة جدا
٢٤	٣	يعمل المدير على محاربة الفساد بشتى أشكاله	٤,٢٣	٠,٨٨	كبيرة جدا
٢٦	٤	يُنمي المدير أسلوب الرقابة الذاتية	٤,١٢	٠,٨٩	كبيرة
٢١	٥	يتم الرد على استفسارات المواطنين بوسائل الاتصال المختلفة.	٤,٠٩	٠,٩٦	كبيرة
٢٥	٦	يُنفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية.	٣,٩٩	٠,٧٦	كبيرة
٣٠	٧	ينفذ المدير نظام المساءلة في الإدارة بموضوعية.	٣,٩٨	٠,٨٣	كبيرة
٢٩	٨	يمتلك المدير نظاماً واضحاً للمساءلة.	٣,٩٠	٠,٩٠	كبيرة
٣١	٩	تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.	٣,٨٨	٠,٨٦	كبيرة
٢٢	١٠	يتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين و الموظفين.	٣,٨٠	١,٠٦	كبيرة
٣٢	١١	يتم التعيين في الوظائف القيادية حسب مبدأ الكفاءة.	٣,٦١	٠,٩٧	كبيرة
٢٨	١٢	يوفر المدير الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد.	٣,٥٠	١,١٩	كبيرة
٢٧	١٣	يكشف المدير أسماء المتورطين في قضايا الفساد	٢,٩٤	١,٢٣	متوسطة
		درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة	٣,٩١	٠,٦٥	كبيرة

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي :

- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٩١) و بانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وهي قيمة تدل على عدم التشتت للدرجات عن المتوسط الحسابي لهذا البعد.
- تبين من النتائج أن ثلاث عبارات تدل على ممارسة الشفافية بمجال الفساد والمساءلة كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٤٨) الى (٤,٢٣) بانحرافات

معيارية امتدت بين (٠,٨٠) الى (٠,٨٨) تدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها. ويفسر سبب ذلك الى اهتمام مديري مكاتب التربية والتعليم وادراكهم لاهمية هذه الممارسات والتي كانت تتعلق في السماح للمراجع (مواطن ومقيم) بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته، و عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين ، و محاربة الفساد بشتى أشكاله.

- ابرز المؤشرات التي تدل على الشفافية الكبيرة بهذا البعد والتي جاءت بالمراتب الاولى هي " يُنمي المدير أسلوب الرقابة الذاتية، و يتم الرد على استفسارات المواطنين بوسائل الاتصال المختلفة. و يُنفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية. و بموضوعية. و يمتلك المدير نظاماً واضحاً للمساءلة. و تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم. و يتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين و الموظفين. و يتم التعيين في الوظائف القيادية حسب مبدأ الكفاءة. و يفسر سبب ذلك لاهمية وحرص مديري المكاتب بحكم الموقع القيادي والمهام والمسؤوليات المناطة بهم من متابعة العملية التعليمية والتربوية بمدارس التعليم العام بالادارات التنفيذية، وبالتالي تحقيق مبدأ المساءلة والمكاشفة والاستماع للشكاوي وتلقي التغذية الراجعة الفورية من متلقي خدمة التعليم .
- جاءت العبارة رقم (٢٨) التي نصت على " يوفر المدير الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد" بدرجة كبيرة ولكن بانحراف معياري كبير (١,١٩) مما يدل على اختلاف درجة ممارسة هذا المؤشر بمكاتب التربية والتعليم .
- تبين ان عبارة رقم (٢٧) يكشف المدير أسماء المتورطين في قضايا الفساد بدرجة متوسطة (٢,٩٤) بانحراف معياري (١,٢٣) مما يدل على اختلاف الممارسة ويُعزى سبب ذلك للحالات المتطرفة التي قد يلاحظها مدير المكتب ولكنها بحدود ضيقة بسبب ندرة الحالات التي يُضبط فيها قضايا الفساد .

ومن الجدير بذكره ان هنالك اشكال للفساد تتمثل بممارسات غير مباشرة حيث عرّفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: "إساءة استغلال منصب عام لتحقيق منفعة خاصة" (دليل، ٢٠٠٥م:٣). ويرى أبو خشيم (٢٠٠٥م:١٢) الفساد انحراف عن نظام القيم السائد في المجتمع - سواء كان تعاقدياً أو عرفياً، وبالتالي فإن مخالفة التشريعات النافذة والمبادئ العرفية تعتبر فساداً، ويذكر جلور (٢٠٠١م:١٧١) أن الفساد يتضمن صراع المصالح، ومسائل المجاملة والمحابة والمحسوبية. أما آل الشيخ (٢٠٠٧م:١٣) فقد عرف الفساد الإداري - على وجه الخصوص - بأنه السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود؛ سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية. لذلك اذا تبين لدى مديري

المكاتب ظهور واحدة من هذه المؤشرات غير المباشرة على احد موظفيه فإن ذلك يتطلب منه الكشف عن حقيقة هذا الوضع .

### نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

نص السؤال الرابع على " ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الرابع: درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ، وفيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول (١٥).

#### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٣٤	١	يُعزز المدير الثقة بينه وبين المعنيين بالخدمات التي يقدمها المكتب.	٤,٠٢	٠,٨٧	كبيرة
٣٦	٢	يتم الإعلان عن قرارات الإدارة بصورة واضحة	٣,٩٢	٠,٨٩	كبيرة
٣٥	٣	يتعاون المدير مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين البرامج ونوعية	٣,٨٨	٠,٩٣	كبيرة
٤٣	٤	الاستفادة من اخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	٣,٨٧	٠,٨٨	كبيرة
٤٢	٥	يتم اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف.	٣,٨٢	٠,٨٧	كبيرة
٣٧	٦	تتسم قرارات الإدارة بالموضوعية.	٣,٨٠	٠,٨٨	كبيرة
٤١	٧	يجمع المدير بين اكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .	٣,٧٣	٠,٨٩	كبيرة
٣٩	٨	يُهيء المدير الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه	٣,٧٢	٠,٨٩	كبيرة
٣٣	٩	تشارك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار .	٣,٧١	٠,٩٨	كبيرة
٣٨	١٠	تتسم قرارات الإدارة بالإقناع	٣,٦٩	٠,٩٣	كبيرة
٤٠	١١	يتم تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار.	٣,٥٨	٠,٩٥	كبيرة
			٣,٧٩	٠,٧٦	كبيرة

درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات

## يتضح من الجدول (١٥) ما يلي :

– أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٩) و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يُعني عدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي الموزون لهذا البُعد.

– تبين من النتائج أن جميع العبارات التي تدل على ممارسة الشفافية بمجال اتخاذ القرارات كانت بدرجة كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٠٢) الى (٣,٥٨) بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٨٧) الى (٠,٩٨) تدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها. و ابرز المؤشرات التي جاءت بالمراتب الاولى هي " يُعزز المدير الثقة بينه وبين المعنيين بالخدمات التي يقدمها المكتب. ويتم الإعلان عن قرارات الإدارة بصورة واضحة. ويتعاون المدير مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين البرامج ونوعية الخدمة التي يقدمها. والاستفادة من اخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة. ويتم اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف. و تتسم قرارات الإدارة بالموضوعية. ويفسر سبب ذلك لادراك مديري مكاتب التربية والتعليم لاهمية سلامة القرار كونها جهة من تقوم بتحويل القرار الخام الى منتج يتم الاستفادة منه من قبل الادارة التنفيذية وربما تحرص الادارة الوسطى على متابعة تنفيذ القرار و تقديم التغذية الراجعة للادارة العليا ويتم ذلك من خلال الشفافية بالتعامل مع اطراف تنفيذ القرار .

– تبين من النتائج ان ابرز المؤشرات التي جاءت بالمراتب المتأخرة و هي " يجمع المدير بين اكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .ويُهيئ المدير الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه .وتشارك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار . وتتسم قرارات الإدارة بالإقناع و يتم تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار. مما جعل هذه الممارسات تظهر بدرجة كبيرة ولكن بمراتب متأخرة وسبب ذلك الى ان البعض من مديري مكاتب التربية والتعليم ربما لا يُدرك منهجية والخطوات العلمية في اتخاذ القرارات .

وهنالك دراسات كثيرة في السياق أكدت على ضرورة تطوير آليات العمل ، لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فهماً وفكراً وممارسة، كإطار لتوجيه العمل الميداني، لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية ، ومشاركة الجميع في صناعة القرار واتخاذه ، وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص من خلال العمل الفرقي، ولتحقيق ذلك لا بد من ترسيخ مبدأ الشفافية قولاً وعملاً كدراسة الزايدي (٢٠٠٨: ١٣٤). بالإضافة الى ان القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم تعمل ضمن توجهات الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ، والتي تنص على تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى

صوره ومظاهره ، وتحصين المجتمع السعودي ضد الفساد " يعتمد على الشفافية لتطوير بيئة العمل بما يخدم التطلعات والاهداف الاستراتيجية للمملكة (اليدر، ٢٠٠٨م: ١٤) . حيث صدر عن مجلس الوزراء القرار رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٨ / ٥ / ١٤٣٢ هـ القاضي بالموافقة على تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ، والتي تهدف الى حماية النزاهة وتعزيز مبدأ الشفافية .

### نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

نص السؤال الخامس على " ما درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال إجراءات وآليات العمل، لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد الخامس الذي يقيس درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال إجراءات وآليات العمل لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ، وفيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول (١٦) .

#### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الادارة بالشفافية بمجال

إجراءات وآليات العمل مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤٦	١	يتم تبسيط إجراءات العمل لانتهاء المعاملات دون تعطيل.	٣,٨٣	٠,٨٧	كبيرة
٤٧	٢	تمتاز إجراءات العمل الاداري بالدقة والوضوح.	٣,٨٢	٠,٨٤	كبيرة
٤٥	٣	تتم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها	٣,٧٣	٠,٨٩	كبيرة
٤٩	٤	توفر الإدارة نماذج واضحة للمعاملات .	٣,٧١	٠,٩٢	كبيرة
٥٠	٥	يُعدّل المدير في إجراءات انتهاء المعاملات حسب التغذية الراجعة من الجمهور خلال سير العمل.	٣,٦٩	٠,٩٥	كبيرة
٤٤	٦	تتيح الإدارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية .	٣,٥٦	١,٠٥	كبيرة
٤٨	٧	تقوم الإدارة بإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات انتهاء المعاملات.	٣,٥٢	١,٠٠	كبيرة
		درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال إجراءات وآليات العمل	٣,٦٩	٠,٧٦	كبيرة

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي :

- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال إجراءات وآليات العمل كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرين والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٩) و بإنحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وهي قيمة تدل على عدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي لهذا البعد.

- تبين من النتائج أن جميع العبارات التي تدل على ممارسة الشفافية بمجال إجراءات وآليات العمل كانت بدرجة كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣) الى (٣,٥٢) بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٨٤) الى (١,٠٥) تدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها. وبرزت المؤشرات هي " يتم تبسيط إجراءات العمل لانتهاء المعاملات دون تعطيل. وتمتاز إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح. وتتم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها.

توفر الإدارة نماذج واضحة للمعاملات . ويُعدّل المدير في إجراءات إنهاء المعاملات حسب التغذية الراجعة من الجمهور خلال سير العمل. وتتيح الإدارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية . وتقوم الإدارة بإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات. ويفسر سبب ذلك لادراك مديري مكاتب التربية والتعليم لأهمية ادراك المديرين للإجراءات وآليات العمل من خلال الشفافية بالتعامل مع الجميع.

### نتائج السؤال السادس ومناقشته:

نص السؤال السادس على " ما درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين؟

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات البعد السادس الذي يقيس درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المديرين والمشرفين ، وفيما يلي عرضاً لنتائج التحليل للعبارات التي تصف واقع التطبيق بهذا البعد ، مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية كما بجدول (١٧) .

### جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجات تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات مرتب تنازلياً (ن=٢٧٦)

الرقم المتسلسل	الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٥١	١	يؤمن المدير بان من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم	٣,٩٥	٠,٩٦	كبيرة
٥٢	٢	يقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها.	٣,٦٦	٠,٩٥	كبيرة
٥٣	٣	تحرص الإدارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	٣,٦٠	٠,٩٧	كبيرة
٥٤	٤	تمارس الإدارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.	٣,٤٤	١,٠٣	كبيرة
٥٥	٥	يتم الإعلان عن الميزانية بالمكتب بصورة واضحة.	٢,٩٢	١,٢٦	متوسطة
		درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات	٣,٦٩	٠,٧٦	كبيرة

## يتضح من الجدول (١٧) ما يلي :

- أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٦٩) و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وهي قيمة تدل على عدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي .

- تبين من النتائج أن معظم العبارات التي تدل على ممارسة الشفافية بمجال المعلومات والبيانات كانت بدرجة كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٥) الى (٣,٤٤) بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٩٥) الى (١,٠٣) تدل على اتفاق المديرين والمشرفين على درجات تطبيقها. وبرز المؤشرات هي " يؤمن المدير بان من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم . ويقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها. وتحرص الإدارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة. وتمارس الإدارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها. ويفسر سبب ذلك كونها الوسائل الادارية الكفيلة للوصول الى الجودة الشاملة والتي تسعى الادارات التعليمية الوصول اليها من خلال التحسين المستمر وتقديم الخدمة بشكل و الحرص على نشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها. و توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة .

- تبين ان عبارة " يتم الإعلان عن الميزانية بالمكتب بصورة واضحة " بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها(٢,٩٢) و بانحراف معياري بلغ (١,٢٦) وهي قيمة تدل على اختلاف المستجيبين عليها ويُعزى سبب ذلك الى ان الامور المالية ما زالت تُحاط بالسرية التامة لدى بعض مديري مكاتب التربية والتعليم وربما لتعويدهم على عدم وضع الميزانية امام العامة حرصاً من البعض منهم على سد الباب الذي يمكن ان يكون فيه المدير موضع سؤال حول آلية الصرف.

والعديد من الدراسات جاء فيها بعد المعلومات والبيانات بالرتبة الاولى بينما بالدراسة الحالية كانت بالاخيرة ولكنها ممارسة بدرجة كبيرة . ومن خلال تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (POGAR) كما يذكرها المؤقت وآخرون (٢٠٠٧م: ١٦) فإن الشفافية تعني تقاسم المعلومات، والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة من المعلومات في متناول الجمهور .

ويذكر عصام أبو علفة المشار إليه في (الصيرفي، ٢٠٠٧م: ١٠٠) أن الشفافية الحكومية "تأتي من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات



الحكومية وذلك لكافة المؤسسات والمواطنين، وفي التوقيتات التي تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية". ويرى روالينز (Rawlins, 2008: 5) أن الشفافية التنظيمية تعني: "محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها – سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي – بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد للرأي العام؛ لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها، وسياساتها ومماراتها".

ومن خلال نتائج الاجابة عن التساؤلات السابقة يمكن تلخيص درجات تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب انفسهم والمشرفين التربويين بجدول (١٨) الذي يبين ترتيب ابعاد الادارة بالشفافية وفقاً الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة الى المتوسط الحسابي الموزون للابعاد .

#### جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مجالات تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة مرتبة تنازلياً (ن=٢٧٦).

الرقم	ابعاد الادارة بالشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
٣	الفساد والمساءلة	٣,٩١	٠,٦٥	١	كبيرة
٤	اتخاذ القرارات	٣,٧٩	٠,٧٦	٢	كبيرة
٢	الاداء والتقييم	٣,٧٥	٠,٦٩	٣	كبيرة
١	التشريعات والقوانين	٣,٧٠	٠,٥٧	٤	كبيرة
٥	اجراءات العمل	٣,٦٩	٠,٧٦	٥	كبيرة
٦	المعلومات والبيانات	٣,٥١	٠,٨٤	٦	كبيرة
	الادارة بالشفافية	٣,٧٦	٠,٦٢		كبيرة

يتبين من نتائج جدول (٢٣) ان المتوسط الحسابي لدرجات تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب انفسهم والمشرفين التربويين بلغ (٣,٧٦) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (٠,٦٢) مما يدل على اتفاق افراد مجتمع وعينة الدراسة في تقديرهم لمستويات تطبيق الادارة بالشفافية . وقد جاءت ممارسات تطبيق بُعد الفساد والمساءلة بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وتبعه اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) ثم الاداء والتقييم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ثم اجراءات العمل (٣,٦٩) وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات بمتوسط حسابي (٣,٥١) وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للابعاد من (٠,٥٧-٠,٨٤) مما يدل على اتفاق المديرين والمشرفين في تقدير مستوى تطبيق الادارة بالشفافية بالابعاد .

ويفسر سبب ارتفاع درجة تطبيق الشفافية الإدارية كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها ادارات مكاتب التربية والتعليم و التي كما اشار حوامدة وجرادات (٢٠٠٥م: ١٦) انها تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة ، ويرى القريوتي (٢٠٠٠م: ١٢٢) أنها برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها السرية في نمط العمل الإداري؛ إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن اطلاع الآخرين عليها، و وجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب تعرف مطالبهم وتوقعاتهم .

أكدت دراسة سفينسون (Svensson, ٢٠٠٧) على المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات و الترقيات في مؤسسات التعليم العالي و توصلت الى أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق و اجراءات التعيينات و الترقيات، و هي عبارة عن أربع مراحل هي: المرحلة الاولى، ثم المرحلة التحضيرية ، ثم مرحلة الاداء ، و أخيراً مرحلة التقييم .

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة البلوي (٢٠١٠) التي توصلت الى ان مستوى الممارسة بشكل عام كان بدرجة عالية بينما اختلفت معها في ترتيب الابعاد المشتركة بين الدراستين حيث اخذ بُعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الاولى ، ثم صنع واتخاذ القرارات ، ثم بعد القوانين والانظمة والتعليمات ، ثم بُعد الاجراءات وآليات العمل ، ثم بُعد الاتصال الاداري الداخلي والخارجي، واخيراً بُعد الاداء والتقييم . واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة المجالي (٢٠١٠م) التي توصلت الى ان تصورات المبحوثين لبعد المساءلة الادارية مرتفعة .

بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١١) التي توصلت الى ان درجة تطبيق الادارة بالشفافية كانت متوسطة ، وكان ترتيب ابعادها الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية. و اختلفت نتيجة الدراسة عن نتائج دراسة المجالي (٢٠١٠م) التي توصلت الى ان تصورات المبحوثين لابعاد الشفافية الادارية جاءت بدرجة متوسطة وقد احتل بُعد الشفافية بالمعلومات المرتبة الاولى ثم في اتخاذ القرارات ثم التشريعات ثم تقييم الاداء في حين احتل بُعد الاتصالات والعلاقات بالمرتبة الاخيرة، وكان مستوى الشفافية بدرجة متوسطة وكذلك بالابعاد ، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) التي تبين فيها ان درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) التي اظهرت أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات تمارس الشفافية بدرجة متوسطة ، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٩م) التي توصلت الى ان درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية كانت متوسطة ، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) التي تبين فيها ان درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أبو النادي (٢٠٠١) التي توصلت إلى أن درجة تصورات العينة لبعض الممارسات الادارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة متوسطة وتبين ان أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة دعبس (٢٠٠٤) إن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل

الموظفين في الدوائر الحكومية، وان تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، وان هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه، ووجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية ، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية

واشارت دراسة ارتيمة (٢٠٠٥) الى اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وكان ترتيب المجالات اهمية الشفافية في تقييم الاداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وواقع شفافية التقييم ، وان من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وان الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية. وكذلك اشارت دراسة نيلاند (Neyland, ٢٠٠٧) الى أنه من خلال استعراض الشفافية و جد أنها لم تفتح نافذة على النشاط التنظيمي حتى تعزز الديمقراطية المحتملة فيما بعد ، وتعمل أوجه النشاط التنظيمي الداخلي للمنشأة متاحة خارجها رغم أن الآليات كانت تسعى لاعادة توجيه العمليات لإنتاج المعلومات التي صممت في اطار تحليل الشفافية .

#### **نتائج السؤال السابع ومناقشته :**

**نص السؤال السابع** " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجات تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى للخبرة و المؤهل العلمي ،ونوعه والمسمى الوظيفي ، والمنطقة التعليمية. للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة و مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية وابعادها : بمجال التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و اجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات كلاً على حدة ، التي قد تعزى الى متغيرات الدراسة . حيث تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) للكشف عن الفروق في تطبيق الإدارة بالشفافية التي تعزى الى : المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، نوع المؤهل العلمي . وكذلك تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق الاحصائية بين المتوسطات لتقدير افراد عينة و مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها وفقاً الى لمتغير المنطقة التعليمية والخبرة. وذلك على النحو التالي:

#### **(١) الفروق بين المتوسطات وفقاً للمسمى الوظيفي**

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية التي قد تعزى الى المسمى الوظيفي ، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين ( Independent sample Ttest ) كما تتبين النتائج بجدول (١٩) .

جدول ( ١٩ )

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولابعادها التي تُعزى الى المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	ابعاد الإدارة بالشفافية
٠,٠٠٤ دالة	٢,٨٩	٢٧٤	٠,٤١	٤,١٠	مدير مكتب	التشريعات والقوانين والانظمة
			٠,٥٧	٣,٦٨	مشرف	
٠,٠٠٠ دالة	٣,٩٠	٢٧٤	٠,٥٣	٤,٣٨	مدير مكتب	الاداء والتقييم
			٠,٦٨	٣,٧١	مشرف	
٠,٠٠٠ دالة	٣,٨٩	٢٧٤	٠,٥٢	٤,٥١	مدير مكتب	الفساد والمساءلة
			٠,٦٤	٣,٨٧	مشرف	
٠,٠٠٠ دالة	٣,٦٢	٢٧٤	٠,٦٦	٤,٤٥	مدير مكتب	اتخاذ القرارات
			٠,٧٥	٣,٧٥	مشرف	
٠,٠٠٢ دالة	٣,١٤	٢٧٤	٠,٥٥	٤,٢٧	مدير مكتب	اجراءات وآليات العمل
			٠,٧٦	٣,٦٦	مشرف	
٠,٠٠٠ دالة	٤,٠٥	٢٧٤	٠,٧٦	٤,٣٢	مدير مكتب	المعلومات والبيانات
			٠,٨٢	٤,٤٧	مشرف	
٠,٠٠٠ دالة	٤,٠٨	٢٧٤	٠,٤٨	٤,٣٦	مدير مكتب	تطبيق الادارة بالشفافية
			٠,٦١	٣,٧٢	مشرف	

يتبين من جدول (١٩) ما يلي:

- تبين وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (٤,٠٨) وكانت دلالتها الاحصائية تقل عن (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية وفقاً للمسمى الوظيفي . حيث كانت الفروق لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم حيث بلغ متوسط تقديرهم لتطبيق الادارة بالشفافية (٤,٣٦) مقابل تقدير المشرفين التربويين البالغ (٣,٧٢) .

- تبين وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق ابعاد الإدارة بالشفافية (بمجال التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و اجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات) وفقاً للمسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة ت على التوالي (٢,٨٩، ٣,٩٠، ٣,٨٩، ٣,٦٢، ٣,١٤، ٤,٠٥) وكانت دلالتها الاحصائية تقل عن (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية بتلك الابعاد وفقاً للمسمى الوظيفي . حيث كانت الفروق ولجميع الابعاد لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم حيث بلغ متوسط تقديرهم ببعده التشريعات والقوانين والانظمة (٤,١٠) والاداء والتقييم (٤,٣٨) و الفساد والمساءلة (٤,٥١) واتخاذ القرارات (٤,٤٥) و اجراءات العمل (٤,٢٧) و المعلومات والبيانات (٤,٣٢) مقابل تقدير المشرفين التربويين .

- يُفسر الباحث سبب ذلك الى ان الممارسات الادارية بالشفافية والمؤشرات الدالة عليها مُدركة بشكل واضح لدى رأس الهرم الاداري وهم مديري مكاتب التربية والتعليم مقارنة بالمشرفين التربويين . وقد تفردت الدراسة الحالية بهذا المتغير ، فلم يجد الباحث دراسات تناولت الفروق بين درجات تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً للمسمى الوظيفي.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) التي توصلت الى ان درجة ادراك المديرين لمفهوم الشفافية جاءت بدرجة مرتفعة في حين درجة ممارسة العينة للشفافية بدرجة متوسطة اي اختلاف التقديرات وفقاً للمسمى الوظيفي و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) التي تبين فيها فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات والأداة ككل بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية وفنية مساعدة ومعاونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة. اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) التي اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس / نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم.

## ٢) الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية التي قد تعزى الى المؤهل العلمي ، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين ( Independent sample Ttest ) كما تتبين النتائج بجدول (٢٠) .

جدول (٢٠)

نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولابعادها التي تعزى الى المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	ابعاد الإدارة بالشفافية
٠,١٦ غير دالة	١,٤١	٢٧٤	٠,٥٧	٣,٧٤	البكالوريوس	التشريعات والقوانين والانظمة
			٠,٥٧	٣,٦٤	الدراسات العليا	
٠,٨٩ غير دالة	٠,١٣٣	٢٧٤	٠,٦٩	٣,٧٥	البكالوريوس	الاداء والتقييم
			٠,٦٩	٣,٧٤	الدراسات العليا	
٠,٣٩ غير دالة	٠,٨٥٢	٢٧٤	٠,٦٤	٣,٩٣	البكالوريوس	الفساد والمساءلة
			٠,٦٧	٣,٨٧	الدراسات العليا	
٠,٧٩ غير دالة	٠,٢٦-	٢٧٤	٠,٧٦	٣,٧٨	البكالوريوس	اتخاذ القرارات
			٠,٧٥	٣,٨١	الدراسات العليا	
٠,٨٩ غير دالة	٠,١٤	٢٧٤	٠,٧٤	٣,٧٠	البكالوريوس	اجراءات وآليات العمل
			٠,٨٠	٣,٦٩	الدراسات العليا	
٠,٧٦ غير دالة	٠,٣٠	٢٧٤	٠,٧٨	٣,٥٣	البكالوريوس	المعلومات والبيانات
			٠,٩٢	٣,٥٠	الدراسات العليا	
٠,٦٥ غير دالة	٠,٤٤	٢٧٤	٠,٦٢	٣,٧٧	البكالوريوس	تطبيق الادارة بالشفافية
			٠,٦٤	٣,٧٤	الدراسات العليا	

يتبين من جدول (٢٠) ما يلي:

- تبين عدم وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (٠,٤٤) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية وفقاً للمؤهل العلمي .

- تبيين عدم وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق ابعاد الإدارة بالشفافية (بمجال التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و إجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات) وفقاً للمؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة ت من (٠,١٤) الى (١,٤١) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية بتلك الابعاد وفقاً للمؤهل العلمي.

- يُفسر الباحث سبب ذلك الى ان جميع المؤشرات التي تدل على الشفافية وبمجالات تطبيقها مُدركة للجميع سواء للمشرفين التربويين او مديري المكاتب بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه لتشابه ظروف العمل وتجانس المستجيبين في مشاهدة او ممارسة تلك الممارسات التي تدل على الشفافية والمساءلة .

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة البلوي (٢٠١٠) التي توصلت الى وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم على جميع الابعاد عدا الاجراءات وآليات العمل حيث اتفقت معها في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل لهذا البعد . واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١١) التي توصلت الى وجود فروق حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة.

و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) التي توصلت الى وجود فروق دالة احصائية تعزى لتفاعل متغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) لصالح الاناث من حملة درجة الماجستير والدكتوراة ، و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٩م) التي توصلت الى وجود فروق تعزى لمؤهل المعلمين على جميع الابعاد لصالح حملة الماجستير مقابل البكالوريوس وحملة الدبلوم مقابل البكالوريوس .

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) التي تبين فيها فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي .

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة دعبس (٢٠٠٤) التي توصلت الى وجود فروق دالة احصائياً في مستوى تطبيق الادارة بالشفافية تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة .

### (٣) الفروق بين المتوسطات وفقاً لنوع المؤهل

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية التي قد تعزى الى نوع المؤهل العلمي ، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين ( Independent sample Ttest) كما تتبين النتائج بجدول (٢١) .

جدول (٢١)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في الدرجة الكلية ولايعاها التي تعزى الى نوع المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤهل العلمي	ابعاد الإدارة بالشفافية
غير دالة ٠,٢١	١,٢٣	٢٧٤	٠,٥٦	٣,٧١	تربوي	التشريعات والقوانين والانظمة
			٠,٧٣	٣,٤٥	غير تربوي	
غير دالة ٠,٩١	٠,١٠-	٢٧٤	٠,٦٧	٣,٧٤	تربوي	الاداء والتقييم
			١,١٥	٣,٧٧	غير تربوي	
غير دالة ٠,٤٣	٠,٧٩	٢٧٤	٠,٦٤	٣,٩١	تربوي	الفساد والمساءلة
			١,٠٤	٣,٧٣	غير تربوي	
غير دالة ٠,٢٦	١,١٢	٢٧٤	٠,٧٥	٣,٨٠	تربوي	اتخاذ القرارات
			١,٠٦	٣,٥٠	غير تربوي	
غير دالة ٠,١٦	١,٤١	٢٧٤	٠,٧٥	٣,٧١	تربوي	اجراءات وآليات العمل
			١,٠٧	٣,٣٢	غير تربوي	
غير دالة ٠,٥١	٠,٦٦	٢٧٤	٠,٨٤	٣,٥٢	تربوي	المعلومات والبيانات
			١,٠٥	٣,٣٢	غير تربوي	
غير دالة ٠,٣٥	٠,٩٣	٢٧٤	٠,٦١	٣,٧٦	تربوي	تطبيق الادارة بالشفافية
			٠,٩٧	٣,٥٥	غير تربوي	

يتبين من جدول (٢١) ما يلي:

- تبين عدم جود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لنوع المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت للدرجة الكلية (٠,٩٣) وكانت دلالتها الاحصائية تزيد عن (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية وفقاً لنوع المؤهل العلمي .

- تبين عدم وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق ابعاد الإدارة بالشفافية (بمجال التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و اجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات) وفقاً لنوع المؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة ت من (-٠,١٠) الى (١,٤١) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة تطبيق إدارة الشفافية بتلك الابعاد وفقاً لنوع المؤهل العلمي .

- يُفسر الباحث سبب ذلك الى ان جميع المؤشرات التي تدل على الشفافية وبمجالات تطبيقها مُدركة للجميع سواء للمشرفين التربويين او مديري المكاتب بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي بحكم ان الغالبية العظمى من المديرين والمشرفين مؤهلين تربوياً .

وقد تفردت الدراسة بهذا المتغير فلم يجد الباحث اي دراسة قد اتفقت او اختلفت معها من حيث الفروق في تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً لنوع المؤهل .

٤. الفروق بين المتوسطات وفقاً للمنطقة التعليمية

للكشف عن الفروق في تطبيق الإدارة بالشفافية التي تُعزى إلى المنطقة التعليمية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً إلى متغير المنطقة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد تطبيق الشفافية
٠,٥١ غير دالة	٠,٦٨٤	٠,٢٢٧	٢	٠,٤٥٤	بين المجموعات	التشريعات والقوانين والانظمة
		٠,٣٣٢	٢٧٣	٩٠,٥٢٤	داخل المجموعات	
			٢٧٥	٩٠,٩٧٨	المجموع الكلي	
٠,٧٧ غير دالة	٠,٢٦٢	٠,١٢٦	٢	٠,٢٥١	بين المجموعات	الاداء والتقييم
		٠,٤٧٩	٢٧٣	١٣٠,٧٩	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٣١,٠٥	المجموع الكلي	
٠,٣١ غير دالة	١,١٦٩	٠,٥٠٠	٢	١,٠٠١	بين المجموعات	الفساد والمساءلة
		٠,٤٢٨	٢٧٣	١١٦,٨١	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١١٧,٨٢	المجموع الكلي	
٠,٦٧ غير دالة	٠,٢٧١	٠,١٥٨	٢	٠,٣١٧	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
		٠,٥٨٤	٢٧٣	١٥٩,٣٤	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٥٩,٦٦	المجموع الكلي	
٠,٧٢ غير دالة	٠,٣٣٥	٠,٢٠٠	٢	٠,٣٩٩	بين المجموعات	اجراءات وآليات العمل
		٠,٥٩٥	٢٧٣	١٦٢,٤٧	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٦٢,٨٧	المجموع الكلي	
٠,٤٥ غير دالة	٠,٧٩٧	٠,٥٦٦	٢	١,١٣٢	داخل المجموعات	المعلومات والبيانات
		٠,٧١٠	٢٧٣	١٩٣,٨٤	المجموع الكلي	
			٢٧٥	١٩٤,٩٧	داخل المجموعات	
٠,٧١ غير دالة	٠,٣٤٤	٠,١٣٥	٢	٠,٢٦٩	المجموع الكلي	تطبيق الإدارة بالشفافية
		٠,٣٩١	٢٧٣	١٠٦,٨٦	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٠٧,١٣	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (٢٢) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير افراد عينة ومجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً إلى متغير المنطقة التعليمية حيث بلغت قيم (ف) لدرجة تطبيق الإدارة بالشفافية (٠,٣٤) وبلغت دلالتها الاحصائية (٠,٧١) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً إلى متغير المنطقة التعليمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير افراد عينة ومجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول تطبيق ابعاد الإدارة بالشفافية بمجال (التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و اجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات) وفقاً إلى متغير المنطقة التعليمية حيث تراوحت قيم (ف) من (٠,٢٦) إلى (١,١٦) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة



(٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير ابعاد تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً الى متغير المنطقة التعليمية.

ويفسر الباحث سبب ذلك الى تشابه الظروف والاعمال والممارسات الادارية في مكاتب التربية والتعليم بغض النظر عن المنطقة التعليمية كونها ادارات متوسطة وتشكل حلقات الوصل بين الادارة العليا المركزية ممثلة في وزارة التربية والتعليم و الادارات التنفيذية الممثلة بمدارس التعليم العام بالمناطق ، فهي تتبع الى سياسات وبرامج واضحة وفقاً للتعاميم والقرارات التي تصدر من الادارة العليا

انفردت الدراسة الحالية بهذا المتغير ولم يجد الباحث دراسات تشابهت او اختلفت مع الدراسة الحالية بشأن الفروق وفقاً للمنطقة التعليمية إلا اذا اعتبرنا مكان الجامعة حيث تبين في دراسة الحربي (٢٠١١) عدم وجود فروق تعزى للجامعة بين ام القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة.

#### ٥). الفروق بين المتوسطات وفقاً للخبرة

للكشف عن الفروق في تطبيق الإدارة بالشفافية التي تُعزى الى اختلاف عدد سنوات الخبرة فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) كما نتبين النتائج بجدول (٢٣).

#### جدول (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول درجة تطبيق الادارة بالشفافية وابعادها وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	ابعاد تطبيق الشفافية
٠,٣٦ غير دالة	١,٠٧٤	٠,٣٥٥	٣	١,٠٦٥	بين المجموعات	التشريعات والقوانين والانظمة
		٠,٣٣١	٢٧٢	٨٩,٩١٣	داخل المجموعات	
			٢٧٥	٩٠,٩٧٨	المجموع الكلي	
٠,٩٣ غير دالة	٠,١٤٠	٠,٠٦٧	٣	٠,٢٠٢	بين المجموعات	الاداء والتقييم
		٠,٤٨١	٢٧٢	١٣٠,٨٤٨	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٣١,٠٥٠	المجموع الكلي	
٠,٧٣ غير دالة	٠,٤٣	٠,١٨٦	٣	٠,٥٥٧	بين المجموعات	الفساد والمساءلة
		٠,٤٣١	٢٧٢	١١٧,٢٦٤	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١١٧,٨٢	المجموع الكلي	
٠,٤١ غير دالة	٠,٩٧٢	٠,٥٦٤	٣	١,٦٩٣	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
		٠,٥٨١	٢٧٢	١٥٧,٩٧	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٥٩,٦٦	المجموع الكلي	
٠,٤٠ غير دالة	٠,٩٨	٠,٥٨٢	٣	١,٧٤٥	بين المجموعات	اجراءات وآليات العمل
		٠,٥٩٢	٢٧٢	١٦١,١٢٨	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٦٢,٨٧	المجموع الكلي	
٠,٨٢ غير دالة	٠,٣١	٠,٢٢٢	٣	٠,٦٦٦	داخل المجموعات	المعلومات والبيانات
		٠,٧١٤	٢٧٢	١٩٤,٣٠٨	المجموع الكلي	
			٢٧٥	١٩٤,٩٧٤	داخل المجموعات	
٠,٥٩ غير دالة	٠,٦٤	٠,٢٥٢	٣	٠,٧٥٦	المجموع الكلي	تطبيق الإدارة بالشفافية
		٠,٣٩١	٢٧٢	١٠٦,٣٧٩	داخل المجموعات	
			٢٧٥	١٠٧,١٣٥	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (٢٣) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير افراد عينة ومجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيم (ف) لدرجة تطبيق الادارة بالشفافية (٠,٦٤) وبلغت دلالتها الاحصائية (٠,٥٩) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير افراد عينة ومجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول تطبيق ابعاد الادارة بالشفافية بمجال (التشريعات والقوانين والانظمة، والاداء والتقييم و الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات و اجراءات وآليات العمل والمعلومات والبيانات) وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة حيث تراوحت قيم (ف) من ( ٠,١٤ ) الى ( ١,٠٧ ) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير ابعاد تطبيق الادارة بالشفافية وفقاً الى متغير عدد سنوات الخبرة

ويفسر الباحث سبب ذلك الى تشابه الظروف والاعمال والممارسات الادارية في مكاتب التربية والتعليم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة بالاضافة الى ان معظم العاملين ممن تراوحت سنوات خبرتهم من عشر سنوات فأعلى مما يؤكد تجانسهم بالخبرات المدركة لأشكال وممارسات وعمليات تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة .

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١١) التي توصلت الى عدم وجود فروق تعزى عدد سنوات الخبرة بينما اختلفت مع نتائج البلوي (٢٠١٠م) التي توصلت الى وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الاكثر من ١٠ سنوات على جميع الابعاد، و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٩م) التي توصلت الى وجود فروق دالة احصائياً لابعاد الشفافية تبعاً للخبرة لصالح السنوات الاعلى . اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة ، غنيم حمود (٢٠٠٧م) التي تبين فيها فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم ، والإجراءات وآليات العمل ، والاتصال بين أصحاب الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) و أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات ، و اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة دعبس (٢٠٠٤) التي توصلت الى وجود فروق دالة احصائياً في مستوى تطبيق الادارة بالشفافية تعزى للخبرة لصالح من خبرتهم ٦- ١٠ سنوات مقابل الاقل خبرة.

# الفصل الخامس

## ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- تمهيد
- ملخص النتائج
- التوصيات
- المقترحات والدراسات المستقبلية

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

تناول هذا الفصل خلاصة نتائج الدراسة؛ من خلال عرض ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ؛ حيث تم بالفصل الرابع الاجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها ، وبناء على النتائج فقد امكن تقديم التوصيات والمقترحات والبحوث والدراسات المستقبلية وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة :

- تبين ان درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب انفسهم والمشرفين التربويين بلغ (٣,٧٦) بدرجة كبيرة و بانحراف معياري (٠,٦٢) وقد جاءت ابعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الاولى وتبعه اتخاذ القرارات ثم الاداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة ثم اجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات .
- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٠) و بانحراف معياري بلغ (٠,٥٧) وكانت جميع العبارات بدرجة كبيرة باستثناء عبارة " تتناسب القوانين والانظمة مع امكانيات الادارات التعليمية بمكاتب التربية والتعليم" حيث ظهرت بدرجة متوسطة و ابرز المؤشرات التي تدل على الشفافية الكبيرة بهذا المجال هي " يطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز ، و يتبنى المدير فكرة المشاركة في صنع القرار ، و يقوم المدير بدراسة القوانين والانظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي، و يعمل المدير على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات، و يقوم المدير بمراجعة القوانين دورياً.
- ابرز المؤشرات التي تدل على الادارة بالشفافية بمجال التشريعات والتي احتلت مراتب متأخرة هي " تتناسب القوانين والأنظمة مع قدرات العاملين بمكاتب التربية والتعليم، و تمتاز الأنظمة بالوضوح التام غير القابلة للتأويل ، و تمتاز التشريعات بأنها مكملة لبعضها البعض .
- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الاداء والتقييم كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٥) و بانحراف معياري بلغ (٠,٦٩) وكانت جميع العبارات ممارسة بدرجة كبيرة ابرزها " يتم تقديم تقارير دورية لإدارة التعليم عن عمل المكتب ، و يتقبل المدير ملاحظات الموظفين ، و يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة، و يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام ، و يحدد المدير أهداف العمل للموظفين كتابياً، و يتم تطبيق آلية التقييم بموضوعية.

- ابرز المؤشرات التي تدل على الادارة بالشفافية بمجال الاداء والتقييم والتي احتلت مراتب متأخرة هي " يؤمن المدير أن من حق المواطن والصحافة تقييم الأداء، و توجد آلية واضحة لتقييم الأداء بالمكتب .، و يطلع المدير المرؤوس على نتائج التقييم ، ويوجد لدى المدير جهة رقابية تتابع الأداء
- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٩١) و بانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وتبين ان ثلاث عبارات كانت بدرجة كبيرة جداً تتعلق في السماح للمراجع (مواطن ومقيم) بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته، و عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين ، و محاربة الفساد بثتى أشكاله. و ابرز المؤشرات التي تدل على الشفافية الكبيرة هي " يُنمي المدير أسلوب الرقابة الذاتية، و يتم الرد على استفسارات المواطنين بوسائل الاتصال المختلفة. و يُنفذ المدير نظام المساءلة بفاعلية. و بموضوعية. و يمتلك المدير نظاماً واضحاً للمساءلة. و تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم. و يتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين و الموظفين. و يتم التعيين في الوظائف القيادية حسب مبدأ الكفاءة. و جاءت عبارة " يوفر المدير الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد" بدرجة كبيرة ولكن بانحراف معياري كبير . اما عبارة يكشف المدير أسماء المتورطين في قضايا الفساد بدرجة متوسطة .
- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اتخاذ القرارات كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٧٩) و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وكانت جميع العبارات بدرجة كبيرة ، هي " يُعزز المدير الثقة بينه وبين المعنيين بالخدمات التي يقدمها المكتب. و يتم الإعلان عن قرارات الإدارة بصورة واضحة. و يتعاون المدير مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين البرامج ونوعية الخدمة التي يقدمها. و الاستفادة من اخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة. و يتم اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف. و تتسم قرارات الإدارة بالموضوعية
- ان ابرز المؤشرات بمجال الشفافية في اتخاذ القرارات التي جاءت بالمراتب المتأخرة هي " يجمع المدير بين اكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .ويُهيء المدير الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه .وتشرك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار . و تتسم قرارات الإدارة بالإقناع و يتم تحليل البيانات و تدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار.
- أن درجة تطبيق الادارة بالشفافية بمجال اجراءات وآليات العمل كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٦٩) و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) وكانت جميع العبارات بدرجة كبيرة ، و هي " يتم تبسيط اجراءات العمل لانتهاء المعاملات دون تعطيل.

وتمتاز إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح. وتتم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها. وتوفر الإدارة نماذج واضحة للمعاملات . ويُعدّل المدير في إجراءات إنهاء المعاملات حسب التغذية الراجعة من الجمهور خلال سير العمل. وتتيح الإدارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية . وتقوم الإدارة بإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات .

- أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات كانت ممارسة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (٣,٦٩) و بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦) و معظم العبارات كانت بدرجة كبيرة ، ابرزها هي " يؤمن المدير بان من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم . ويقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تقييدها . وتحرص الإدارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة. وتمارس الإدارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها. وتبين ان عبارة " يتم الإعلان عن الميزانية بالمكتب بصورة واضحة " بدرجة متوسطة .
- تبين وجود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين .
- تبين عدم جود فروق دالة احصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وابعادها وفقاً للمؤهل العلمي و لنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

## ثانياً: التوصيات :

- ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الادارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة و اتخاذ القرارات او الاداء والتقييم او الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والانظمة و اجراءات العمل او بمجال المعلومات والبيانات .حيث تبين من النتائج انها ممارسة بدرجة كبيرة، من خلال اقامة ورش تدريبية يشارك فيها المشرفين التربويين ومديري المكاتب تتناول فيها وسائل واجراءات تطبيق الشفافية الادارية .
- ضرورة العمل على تأهيل المشرفين التربويين لاكسابهم المعارف والمعلومات اللازمة فيما يتعلق بالادارة بالشفافية حيث تبين من النتائج ان الفروق في درجة تطبيق الشفافية لصالح مديري المكاتب ، ولا بد من استقصاء اسباب اختلاف تصورات المشرفين عن تصور مديري المكاتب بالادارة بالشفافية من حيث المحتوى والاسلوب .

- ضرورة التركيز على الإدارة بالشفافية فيما يتعلق بإجراءات العمل و المعلومات والبيانات حيث تبين ان الشفافيه بهذين المجالين بمراتب متأخرة .

- ضرورة تطوير القوانين والانظمة والتعليمات المعمول بها بمكاتب التربية والتعليم لتنسجم مع امكانيات الادارات التعليمية بمكاتب التربية والتعليم حيث دلت النتائج انها ممارسة بدرجة متوسطة.

- التأكيد على الممارسات الايجابية فيما يتعلق بالادارة بالشفافية بمجال القوانين والانظمة والتعليمات بتطبيقها على الجميع دون تمييز و المشاركة في صنع القرار ودراسة القوانين والانظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي والعمل على إزالة الغموض والضبابية عنها ومراجعة القوانين دورياً.

- العمل على تطوير اداء مديري مكاتب التربية والتعليم بالممارسات التي جاءت بالمراتب المتأخرة بمجال التشريعات من حيث مناسبة القوانين والانظمة مع قدرات العاملين بمكاتب التربية والتعليم، وتوضيح الانظمة والتعليمات بطريقة غير قابلة للتأويل .

- التأكيد على الممارسات الايجابية بمجال الإدارة بالشفافية في الاداء والتقييم من خلال تقديم تقارير دورية لإدارة التعليم عن عمل المكتب وتقبل ملاحظات الموظفين، والحرص على موضوعية التقييم، و توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام ، وتحديد أهداف العمل للموظفين كتابياً.

- ضرورة العمل على تطوير الممارسات بمجال تقييم الاداء والتي كانت بمراتب متأخرة والتي تتعلق بالشفافية امام المواطنين والصحافة ويجاد آلية واضحة لتقييم الأداء بالمكتب واطلاع الموظفين على نتائج التقييم ، وتطوير الجهة الرقابية لمتابعة الاداء.

- التأكيد على ضرورة تطوير الممارسات الادارية لمكافحة الفساد وتعزيز منهج المساءلة من خلال السماح للمراجع (مواطن ومقيم) بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته، و عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين ، و محاربة الفساد بشتى أشكاله، وتنمية أسلوب الرقابة الذاتية، والرد على استفسارات المواطنين وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية ، و محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.

- ضرورة العمل على ايجاد وسيلة لحماية الأشخاص المساهمين في كشف الفساد وكشف أسماء المتورطين في قضايا الفساد من خلال تعزيز ثقافة نبذ الفساد ومقاومته بغض النظر عن المسافة التي تربطنا بمصدر المفسد.

- ضرورة التأكيد على مبدأ اتخاذ القرارات في الإدارة بالشفافية من خلال تعزيز الثقة مع المعنيين بالخدمات التي يقدمها المكتب. والإعلان عن قرارات الإدارة بصورة واضحة. والتعاون مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين البرامج ونوعية الخدمة

المقدمة. والاستفادة من اخطاء القرارات السابقة و اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف.

- العمل على ضرورة تطوير الممارسات المتعلقة باتخاذ القرارات التي جاءت بدرجة متوسطة كجمع اكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .وتهيئة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه .واشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار . و تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار .

- العمل على تطوير اجراءات وآليات العمل كتبسيط اجراءات العمل لانهاء المعاملات دون تعطيل. و دراسة اجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها وتوفير نماذج واضحة للمعاملات . و الاطلاع على الإجراءات الإدارية .

-التأكيد على اهمية تطبيق الادارة بالشفافية بمجال المعلومات والبيانات كالايمان بمبدأ ان الحصول على المعلومات حق للمراجعين ونشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها و توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة وممارسة الإدارة لسياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.

- العمل على تطوير ممارسة الإعلان عن الميزانية بالمكتب بصورة واضحة من خلال الإعلان عن الإجراءات الإدارية والمالية بوضوح في الصحف والنشرات .

-توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من مواطنين وموظفين وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.

- خروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات الموظفين والمواطنين وعقد لقاءات دورية معهم.

- سن قوانين وتشريعات وأنظمة تعمل على محاسبة المفسدين على فسادهم ، وتحمي الذين يساهمون في كشفهم.

- إشراك المواطنين والموظفين في اتخاذ القرارات، واتباع نظام تشاركي في الإدارة.

-توفير الحماية والضمانات لمن يساهم في الكشف عن الفساد.

-إجراء دراسات عن الشفافية الإدارية في مؤسسات الدولة الأخرى تتناول مجالات أخرى ومجتمعات أخرى.



## ثالثاً : المقترحات والدراسات المستقبلية :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ولماً كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ الباحث يقترح ما يلي:

- توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية بمجال الإدارة بالشفافية في مناطق غير المنطقة التي تناولتها الدراسة الحالية وبدراسة ابعاد اخرى غير التي تضمنتها الدراسة .
- دراسة اثر الابداع الاداري بمكاتب التربية والتعليم على مستوى تطبيق الادارة بالشفافية
- تبني تدريب العاملين بالمؤسسات التربوية عامة ومكاتب التربية والتعليم بالتعليم العام على موضوعات اصيلة بادارة الشفافية .
- يمكن أن تكون الاداة المستخدمة بالدراسة الحالية مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف والقوة للممارسات الادارية بموضوع الادارة بالشفافية .
- دراسة واقع ممارسة ادارة المدارس بالتعليم العام بتعليم البنات والذكور لدرجة تطبيق الشفافية .
- دراسة متطلبات تطبيق الشفافية الادارية بمؤسسات التعليم العام .
- اجراء دراسة العلاقة بين الكفايات القيادية في ضوء الاتجاهات المعاصرة وتطبيق الشفافية الادارية .

## المراجع

### المراجع العربية :

١. أبو النادي ، مرام فؤاد (٢٠٠١) تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن.
٢. أبو كريم ، أحمد فتحي.(٢٠٠٥م) . مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن
٣. ابراهيم ، يحي عبد الحميد والطحلاوي ، محمد رجائي وحسن ، نبيلة توفيق (٢٠٠٤م) الادارة العصرية وجامعة المستقبل، في الملتقى الإداري الثالث ، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، نحو ادارة متغيرة فاعلة، جدة ١٨-١٩ صفر ٢٠٠٨.com <http://www.ssic2008.com/assets/files/pdf/351-400-366.pdf>.
٤. ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٧م) ادارة منظمات المجتمع المدني : دراسة في الجمعيات الاهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة . ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع . القاهرة .
٥. ابو بكر ، فاتن احمد (٢٠٠١م) نظم الادارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.
٦. أبو طه ، سهيل (١٩٩٧م) "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 .
٧. ابو خشيم ، مصطفى عبدالله (٢٠٠٥م) الفساد بين النظرية والتطبيق ، مجلة دراسات ، لبيبا السنة (٦) ع (٢١) صص ٩-٢٨.
٨. أبو عرفة ، عدنان ، ومحمد ، عبد الباعث ، و عامر ، أيهاب.(٢٠٠٦م) مقدمة في تقنية المعلومات ، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع
٩. ارتيمة ، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد - الأردن.

١٠. اسيدون، سيون (٢٠٠١م) مدخل متعدد الاطراف لتقوية النزاهة الادارية ومحاربة الفساد الاداري في افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية ، منظور استراتيجي ومؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ندوات ومؤتمرات : القاهرة -مصر .
١١. الأصفر، احمد (٢٠٠٢هـ) الضوابط الاخلاقية والفساد الاداري ، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب ، اكااديمية نايف للعلوم الامنية ، الرياض : مجلد (١٦) عدد (٣٢) صص ٣٢٥-٣٦٣ .
١٢. أل الشيخ ، خالد بن عبد الرحمن بن حسن (٢٠٠٧م) الفساد الاداري: انماطه واسبابه وسبل مكافحته " نحو بناء نموذج تنظيمي" رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
١٣. باسكوا ، مارشال وفيلينوف ، جان باتريك (٢٠٠٧) العوائق التنظيمية للشفافية " نموذج وتحليل السلوك التنظيمي الذي يتجه نحو تعقيد الوصول الى المعلومات ، المجلة الدولية للعلوم الادارية . دراسات محكمة ، الامارات : المعهد الدولي للعلوم الادارية . مجلد (١٢) عدد (١) ص ص ٢٥٩-٢٨٢ .
١٤. برقوي ، نزيه (١٩٩٨م). الشفافية في عمليات التخصصية ، مجلة أخبار التخصصية، مجلد (٣٣) عمان - الأردن : رقم ( ١ ) ، ( العدد ) ٥ ، ص ٣٢ .
١٥. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية: تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٣ - نحو إقامة مجتمع المعرفة، ٢٠٠٣ .
١٦. البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤م) تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا : ادارة حكم افضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال افريقيا : تعزيز التضامنية والمساءلة . الطبعة العربية :لبنان ، دار الساقى .
١٧. البلوي ، عبير خلف (٢٠١٠م) درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة : الاردن .
١٨. جاب الله ، رفعت محمد (١٩٩١م) محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الاداء المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، الدوحة .
١٩. جرادات ، اسامة (٢٠٠٥م) تبسيط اجراءات العمل : الاساليب والآليات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بحوث ودراسات .
٢٠. جلور ، إليانور (٢٠٠١م) مدخل متعدد الاطراف لتقوية النزاهة الادارية ومحاربة الفساد الاداري في افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية ، منظور استراتيجي ومؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ندوات ومؤتمرات : القاهرة -مصر

٢١. جريدة الرياض (١٤٣٢هـ ، ٥ جماد الآخرة) ع (١٥٦٥٨). [http://www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com/article630555.html) /٢٠١١/٠٥/٠٨/article630555.html
٢٢. الجبيلي ، فهد بن صالح. (٢٠٠٠م) تقييم الأداء ومعايير التقدير الأساسية ، صحيفة الجزيرة ، العدد (١٠٢٥٧).
٢٣. حريم ، حسين (١٩٩٧م) السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع.
٢٤. حوامة ، باسم ، وجرادات ، محمد (٢٠٠٥م) . درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش . مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٥٨ . الجزء الثاني . المنصورة - مصر.
٢٥. خرايشة ، عبد (١٩٩٧م) الشفافية في الخدمة المدنية : تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الاسبوع العلمي الاردني الخامس ، تطوير القدرة التنافسية في الاردن ، الجودة والانتاجية والشفافية والمساءلة ، الجمعية العلمية الملكية ، عمان ، المجلد (٢) صص ٣٤٠-٣٤٧.
٢٦. الخضيرى ، محسن محمد (٢٠٠٠م) الادارة بالتجوال : منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الادارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي ، مجموعة اسرار الخفية وراء نجاح اكبر من ٥٠٠ شركة عالمية، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع.
٢٧. النقي، عبدالله أحمد(٢٠٠٣م)معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية.
٢٨. الحربي، نيفين بنت حامد بن سالم الصاعدي (٢٠١١م) الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين . اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة ام القرى.
٢٩. دعبيس، منال فؤاد (٢٠٠٤م) . مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن.
٣٠. داسغويتا ، ديباك (٢٠٠٠م) الاستثمار الخاص والخدمات العامة في : الكيلاني ، سائدة وسكجها ، باسم (محرر) نحو شفافية اردنية . عمان : مؤسسة الارشيف العربي : الاردن صص ٤٤-٥٣.
٣١. الراشدي ، سعيد علي (٢٠٠٧م) الادارة بالشفافية : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن.
٣٢. درة ، عبد الباري (١٩٨٧) اتخاذ القرارات - أفكار أساسية ، ورقة عمل ، دائرة التعليم المستمر : جامعة اليرموك . اربد - الأردن.

٣٣. رشيد ، احمد (٢٠٠١م) التحول الاقتصادي والفساد الاداري : الحاجة لتقوية وانعاش البنية الاساسية المؤسسية في آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية ، منظور استراتيجي ومؤسسي : المنظمة العربية للتنمية الادارية : القاهرة ، ندوات ومؤتمرات .
٣٤. الزعبي، ميسون (٢٠٠٣م) درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
٣٥. الزايدي ، أمل (٢٠٠٨م):درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ، السعودية.
٣٦. سالم، أحمد (٢٠٠٣م). الإدارة على المكشوف في أنشطة الخدمات . في : سعيد يس عامر، المؤتمر السنوي الثالث استراتيجية التغيير وتطوير منظمات الأعمال المنعقدة في القاهرة، ١٨-٢١/٣/١٩٩٣م . القاهرة - مصر مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، التغيير والإدارة على المكشوف ، ص٢١٧-٢٢٠.
٣٧. الساعاتي ، سامية حسن (٢٠٠٣م) الخوف الوظيفي كمعوق في سبيل تحسين الانتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية، في عامر سعيد يس (محرر) التغيير والادارة على المكشوف ، القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري . صص ٤١٩-٤٢٨.
٣٨. السبيعي ، فارس بن علوش (٢٠١٠م) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض.
٣٩. السلمي، سعود سعيد (٢٠٠٠م) دراسة تحليلية لأهداف ومهام وأنماط إدارة مراكز الإشراف التربوي بمدينة جدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.
٤٠. السيد ، رضا (٢٠٠٣م) الإدارة على المكشوف : المفهوم والاسس في : عامر ، سعيد يس (محرر) التغيير والادارة على المكشوف ، القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري . صص ٣٨٧-٣٩٦.
٤١. الشريف ، طلال مسلط (٢٠٠٤م) ظاهرة الفساد الاداري وأثرها على الاجهزة الادارية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة ، مجلد (١٨) عدد (٢) صص ٣٣-٦٤.
٤٢. الشمري ، سالم (٢٠٠٩م) درجة مراعاة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها ، رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة اليرموك : الاردن.

٤٣. الشواورة ، زبيدة محمد (٢٠٠٩م) درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الاقسام في جامعات اقليم الجنوب بالمملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة الاردن .
٤٤. الشيخ ، علي (١٩٩٧م) الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة وزارة التنمية الإدارية، في : الأسبوع العلمي الأردني الخامس ، الجمعية العلمية الملكية ، ص ٣٥٧.
٤٥. الشخيلي ، عبد القادر (٢٠٠٦م) دور القانون في مكافحة الفساد الاداري والمالي في النزاهة والشفافية والادارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، صص ٣٤٥-٣٩٣.
٤٦. الصحاف، حبيب (١٩٩٧م) معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي -انجليزي) مكتبة لبنان : ناشرون بيروت.
٤٧. الصرن ، رعد حسن (٢٠٠٢م) صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين ، سلسلة الرضا للتنمية الادارية ، دمشق: دار الرضا للنشر.
٤٨. الصيرفي محمد (٢٠٠٧م) الادارة الالكترونية ، الازريطة : الاسكندرية ، مكتبة الفكر الجامعي.
٤٩. الصباغ ، زهير ، ودره ، عبد الباري. (١٩٨٦م) إدارة القوى البشرية : منحى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع : بيروت ، لبنان.
٥٠. الطيب ، أحمد (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .الإسكندرية - مصر.
٥١. طعمانه ، محمد (١٩٩٤م) اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد ١٠ ، عدد ( ٣ ) ، ص ٣٥٧-٣٦٢. الاردن: اريد.
٥٢. الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٠م) ، " العولمة والنظام التربوي"، ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان.
٥٣. الطراونة، رشا نال حامد (٢٠٠٨م) اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية " دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة مؤتة ، الاردن.
٥٤. الطشة ، غنيم محمود (٢٠٠٧م) درجة الالتزام بالشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٥٥. الطعاني ، روان حسن (٢٠٠٩م) درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة : الاردن.

٥٦. طه، طارق (٢٠٠٢م) الإدارة ، الاسكندرية ، دار الكتب.
٥٧. الطوخي ، سامي (٢٠٠٢م). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة ٢٠. العدد الرابع . مصر.
٥٨. الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (٢٠٠١م) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في النظم (ط٣) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٥٩. اللوزي ، محمد ( ٢٠٠٢م) . التنمية الإدارية ، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
٦٠. اللوزي ، سليمان ، و آخرون (١٩٩٧م) أساسيات في الإدارة - النظريات الإدارية- العملية الإدارية - وظائف المنشأة ، عمان ،دار الفكر، الاردن.
٦١. المجالي ، أمال ياسين (٢٠١٠م) أثر المساءلة الادارية في فاعلية الجامعات الرسمية الاردنية ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية - التحديات والآفاق - ٩-١١ يناير . شرم الشيخ : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر.
٦٢. عبد الحليم ، احمد و عبابنة رائد . (٢٠٠٦م) اهمية التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الاداري بالقطاع العام الاردني من وجهة نظر الادارة الاشرافية، في مؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي ، بحوث واوراق عمل . اربد : جامعة اليرموك ص ص ٥٣-٧٤.
٦٣. عبد العال السيد عبد الحليم (٢٠٠٧م) مدخل للتطوير التربوي : القاهرة : مطبعة الشمس.
٦٤. عبد الكريم ، نهى حامد (٢٠٠٦م) المساءلة التربوية كمدخل لتقويم اداء عضو هيئة التدريس بالجامعة في عبد القادر ، مراد وآخرون (محرر) المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس ٢٦-٢٧ نوفمبر) الجامعات العربية بالقرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى ، الجزء الثاني ، دراسات بحثية ، جامعة عين شمس صص ٤٤١-٥١٢.
٦٥. عبدالله عارف (١٨ ديسمبر ٢٠٠٦م) جريدة الصباح ،الفساد الاداري الاسباب والمعالجات . صفحة المجتمع المدني.
٦٦. عبد المحسن توفيق (٢٠٠٢م) تقييم الاداء : مدخل جديد لعالم جديد : القاهرة ، دار الفكر العربي.
٦٧. عبد الهادي، منى حسن عبد الرحمن (٢٠٠٩م) دور الجهاز المركزي للتنظيم والادارة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة في منتدى المائدة المستديرة " الخدمة المدنية : نحو افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة ، اسطنبول - تركيا ٢٠-٢٢ يوليو : المنظمة العربية للتنمية الادارية.

٦٨. عبد الوهاب علي محمد (١٩٩٧م) ادارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين في عامر ، سعيد يس (محرر) ادارة القرن الواحد والعشرين : استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية ، مركز وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري ، مصر الجديدة ص ص ٢٥٨-٢٧١.
٦٩. عبيدات ذوقان وعدس عبد الرحمن وعبد الحق كايد (١٤١٧هـ) البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه (ط٥) عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٧٠. عبيدات، ريم (٢٠٠٥م) دور الاعلام في تعزيز فكرة وثقافة الشفافية ورقة عمل مقدمة في ندوة المساءلة والشفافية بمجال العمل، معهد التنمية الادارية ، ادارة التدريب : الشارقة : الامارات العربية المتحدة.
٧١. عصفور، محمد شاكر. (١٩٨٧م). أصول التنظيم والأساليب ، جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع، السعودية.
٧٢. الإعلان العربي للشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية (٢٠٠٢م) المؤتمر التأسيسي ، بيروت -لبنان من ٢٣- ٢٥ / ٤ / ٢٠٠٢م . للشبكة العربية للمنظمات الأهلية متوافرة على الموقع (تاريخ الدخول ٢٠١٣/١م [www.shabakaEgypt.Org/trans-ar.html](http://www.shabakaEgypt.Org/trans-ar.html))
٧٣. العبودي ، محسن (١٩٩٩م) الإدارة العامة ، دار النهضة العربية.
٧٤. العتيبي ، ندى فلاح بن قاعد (١٤٣٠هـ) الشفافية في الاجهزة الحكومية " دراسة مسحية على الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
٧٥. العساف ، صالح محمد (١٤١٦هـ) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان : الرياض.
٧٦. العضايلى، محمد.(٢٠٠٠م) الشفافية ومكافحة الفساد . في: باسم الكيلاني ، سائدة ، وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية ، صص ٧١-٧٦.
٧٧. عليان، عبد الله ، وجرار ، أماني (١٩٩٧م) الشفافية في الخدمة المدنية : مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية . في : مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة ، الإنتاجية ، الشفافية والمساءلة ، ص ص ٣٤٨-٣٥٦. عمان ، الجمعية العلمية الملكية.
٧٨. العميان ، مضفي محمد و السعودى موسى احمد (٢٠٠٨م) مدى توافر خصائص الحاكمية واثرها في الشفافية الادارية لدى العاملين بالمؤسسات المالية الاردنية، المجلة المصرية للدراسات ، جامعة المنصورة ، مجلد (٣٢) صص ٢٩٩-٣٦٨.
٧٩. عموش، بسام (٢٠٠٠م). السياسات الحكومية والشفافية . في . في: باسم الكيلاني ، سائدة ، وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية ، صص ٦٦-٧٠.



٨٠. الغالبي ، طاهر حسن ومنصور العامري وصالح محسن (٢٠٠٥م) المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والمجتمع : عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
٨١. فاخوري ، يارا فريد (٢٠٠٩م) درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن لمفهوم الشفافية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة : الاردن.
٨٢. فليه فاروق عبده حسن و عبد المجيد محمد (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٨٣. فوزي سامح (٢٠٠٥م) اشكالية المساءلة في الواقع السياسي المصري ، مجلة الديمقراطية ، السنة (٥ اكتوبر) العدد (٢٠) صص ٩٩-١٠٤.
٨٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م) . نظرية المنظمة والتنظيم . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
٨٥. الكايد ، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣م) الشفافية ، ندوة تميز الأداء الحكومي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك نيسان ٣٠-٢٠٠٣م ، اربد ، جامعة اليرموك ، الأردن.
٨٦. الكايد ، زهير والنشاش ، هيام (٢٠٠٩م) الخدمة المدنية نحو افاق جديدة لتقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية ، في منتدى المائدة المستديرة " الخدمة المدنية : نحو افاق جديدة لتقوية النزاهة والشفافية ، اسطنبول - تركيا ٢٠-٢٢ يوليو - المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٨٧. الكيلاني، سائدة ، سكجها ، باسم (٢٠٠٠م) نحو شفافية أردنية ، عمان : مؤسسة الأرشيف العربي، الاردن.
٨٨. ماهر ، أحمد (١٩٨٥م ) الإدارة مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث.
٨٩. مسعود جبران (٢٠٠٣م) الرائد معجم الفبائي في اللغة والاعلام لبنان: دار العلم للملايين.
٩٠. ملحم ، يحي سالم (٢٠٠٦م) التمكين كمفهوم اداري معاصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٩١. المؤقت، فاطمة ومحمد جبريل ولداودة حسن (٢٠٠٧م) مساءلة العمل الاهلي الفلسطيني : دراسة تقييمية ، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة ، شبكة امان الالكترونية - القدس. تاريخ الدخول ٢٠١٢/١٢/١ م <http://documents/publications/٦٥,٣٦,١٤٨,٨٤>
٩٢. منصور ، يوسف (٢٠٠٠م) الاستثمار والشفافية في الأردن في: باسم الكيلاني ، سائدة ، وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية ، صص ٥٧-٦٤.
٩٣. الناغي ، محمود السيد (١٩٩٧م) مظاهر المعلومات وادارة التغيير في القرن الحادي والعشرين محرر في عامر ، سعيد يس ادارة القرن الواحد والعشرين : استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية ، مركز وليد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري ، مصر الجديدة ص ص ٥٠٦-٥٢٨.

٩٤. الناصر، ناصر عبيد (٢٠٠٢م) ظاهرة الفساد مقارنة سوسولوجية اقتصادية . دمشق، دار المدى للثقافة والنشر، سوريا.
٩٥. هاشم ، احمد عمر (١٩٩٧م) سمات الإدارة الناجحة في الإسلام ، ملخص بحوث ومقالات ، المؤتمر السنوي الخامس : الإدارة وسرعة التغيير ، في عامر ، سعيد يس (محرر) في الادارة العربية وحثمية التحديث والتغيير الفعال ، الجزء الثاني ر مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، ص ٢٩٣-٢٩٩.
٩٦. هلال ، محمد عبد الغني (٢٠٠٦م) مقاومة ومواجهة الفساد : القضاء على اسباب الفساد . سلسلة تطوير الاداء (٣٠) مركز تطوير الاداء والتنمية : مصر الجديدة.
٩٧. الهذلول، عبدالرحمن حمود(٢٠١٠م):الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الإمام محمد بن سعود،الرياض،السعودية
٩٨. اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط (١٩٩٦) . الإدارة التربوية على المستوى المحلي ، العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية ، مكتب التربية لدول الخليج.
٩٩. يوسف ، نادية يوسف (٢٠٠٥م) الفساد الاداري والمالي : المفهوم والاسباب والاثار وسبل العلاج ، مجلة دراسات ليبيا ، السنة (٦) صص ٨٣-١١٠ .

## المراجع الأجنبية:

- Armstrong ,Elia(٢٠٠٥) Integrity, , Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends Regional and International Developments and emerging Issues .**Economic social.affairs.**
- Balkin , Jack M (١٩٩٨) . **Cultural Software : A Theory of Ideology** . New Haven :Yale University press.
- Etherington ,stuart (٢٠٠٤) **Accountability and transparency** .Vice of the voluntry sector <http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-004-1237-7#page-1> تاريخ الدخول ٢٠١٢/١٢/١م
- Florini , Ann (٢٠٠٤) . **The End of Secrecy , Foreign Policy**, ٥٧٢٢٨, Summer ٩٨ , Issue ١١١ .Retrieved October ٢ , ٢٠١٣ , From: www. Foreign policy . com
- Green Wood , Pob & Associates (٢٠٠١) . **Defining Transparency : Expectations and Obstacles** NGO – Industry Roundtable Workshop . Retrieved October ١٠ , ٢٠١٢ from : <http://www.gemi.org/Transp WK shpiprcdgs . pdf>
- Grounlund, Norman. (١٩٧٤). **Determining Accountability for Classroom Instruction**, New York.
- Hammond, Linda. (١٩٨٩). Accountability Mechanisms in Big City School System, **Eric Clearing House on Urban Education**, New York.
- James E Murphy s & Arthure w (٢٠٠٣) **Restoring Trust in Biusness Models for action** PR COALITION CHAIR.
- Koppal , Tanuja (٢٠٠٤) .**Demands for Transparency , Genomic and Phonemics** . Retrieved April ١٠ , ٢٠١٣ , from: www.genpromag.com
- Lello, John, (١٩٧٩), **Accountability in Education**, London: Word Lock Educational.
- Merriam-Webster (٢٠١١) <http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm>
- Neyland,Daniel.(٢٠٠٧) **Achieving Transparency : The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks.** Organization, ١٤ (٤). <http://eureka.bodleian.ox.ac.uk/1809/> one line ١/٦/٢٠١٢

- Plumptre, Timothy. (1996). *Beyond the Bottom Line Management In Government*, **Institute for Research on Public Policy Halifax**, Nova Scotia.
- Smith, Roger. (1990). *Successful School Management*, New York, Cassen.
- Strehl, Franz, (1993), Implementation of a New Performance System and The Problems of Organizational Change, **International Review Sciences**, 09 (1): 83-97.
- Torrington, Derek & Laura Hall, (1998), **Human Resource Management**, 4th Ed., Prentice Hall Europe, London.
- United Nations Development programme (2001) . **Accountability and transparency**. Retrieved March 6, 2013, from: [http:// www.pogar.org/themes/transparency](http://www.pogar.org/themes/transparency)
- Vaughn , Robert (2000) . **Transparency –The mechanisms : Open Government and Accountability** . ? Retrieved June 2, 2013 from: [www. Usinfo. State.gov/ journals/ itdhr/ 0800/ ijde/vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm)
- Zemanoviova , Daniela and Sicakova, Emilia and Belbavy Miroslav (2000) “Obstacles to Open Government : An Overview of Corruption : Corruption as a Problem ( Ethical , Moral, Economic and Political ) **Affecting The Whole Society** “From : [www. accessdemocracy. org/ NDI/ Library/1373- ww-corruption.pdf](http://www.accessdemocracy.org/NDI/Library/1373-ww-corruption.pdf). 1/4/2013
- Cotterrell, Roger ( 1999 ). **Transparency , Mass Media , Ideology and Community** . from : [www. laws. qmul. ac-uk / staff / publication / cotterell-publication-doc](http://www.laws.qmul.ac.uk/staff/publication/cotterell-publication-doc). On line( 2013)
- Grigorescu, Valentin (2003). Transparency And the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation , **DAI-A** 63/10 , p.3719.
- Rawlins, Brad L.(2008). **Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust** .Pulic Relations Journal.Vol.2,No.2,<http://www.prsa.org/prjournal/vol2No2/Rawlins.pdf>

- Stephens, R, toddl.(۲۰۰۷). Transparency Of Data Management .**DM.Review**.Vol.۱۷. Issu۱۰, October , p ۳۸. Ip(database) <http://www.information-manegmeant.co> issues/۲۰۰۷۱۰۰۱/۱۰۹۳۵۳۸-۱.html.
- G[ran Svensson, (۲۰۰۷) "Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions", International **Journal of Public Sector Management**, Vol. ۲۰ Iss: ۲, pp.۱۱۸ – ۱۳, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=۱۵۹۳۵۸>.
- Piotrowski , Jean (۲۰۰۳) .Governmental Transparency and The National Performance Review : **Implementing The Freedom of Information ACT** , DAI-A ۶۴/۰۳ , P . ۱۰۷۱.

-

# الملاحق

**ملحق رقم (١)**

**أسماء المحكمين**

قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس محكمي أداة الدراسة

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	سلطان سعيد بخاري	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
٢	محمد محروس الأصمعي	أستاذ	تخطيط تربوي	جامعة أم القرى
٣	مرعي سلامه بونس	أستاذ مشارك	علم النفس	جامعة أم القرى
٤	عبد الله احمد الزهراني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
٥	عبدالله محمد العامري	باحث دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
٦	اسعد حسن مكاي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
٧	عبدالقادر صالح بكر	أستاذ مساعد	إدارة التعليم العالي	جامعة أم القرى
٨	احمد محمد الزيداي	أستاذ مساعد	إدارة تربويه	جامعة الملك عبدالعزيز
٩	اشرف السعيد احمد محمد	أستاذ مساعد		جامعة الملك عبدالعزيز
١٠	شاهر خليل مسلم الرواجفة	أستاذ مساعد	تربية خاصة	جامعة الملك عبدالعزيز
١١	عبدالله احمد القميطي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الملك عبدالعزيز
١٣	علي فهد الشريف	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الطائف
١٤	احمد إبراهيم عبد العليم	أستاذ مساعد	تربية مقارنة وإدارة تربوية	جامعة الطائف
١٥	رجب حسين محمد رفاعي	أستاذ	السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية	جامعة الطائف
١٦	محمد جلال	أستاذ	ادارة اعمال	جامعة الطائف
١٧	السيد محمد عبدالغفار	أستاذ	ادارة اعمال	جامعة الطائف
١٨	معن عياصرة	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	جامعة الطائف
١٩	اشرف محمود احمد	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	جامعة الطائف



**ملحق رقم (٣)**

**الاستبانة في صورتها النهائية**



## الجزء الأول : البيانات الأولية

١. المنطقة التعليمية : مكة المكرمة  الطائف  جدة

٢. المسمى الوظيفي: مدير مكتب تربية وتعليم  مشرف (تربوي / ادارة مدرسية)

٣. المؤهل العلمي : بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس

٤. نوع المؤهل : تربوي  غير تربوي

٥. سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات  سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة  ١ سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة : فيما يلي مجموعة من الممارسات المختلفة لمدير مكتب التربية والتعليم المختلفة ارجو وضع ( ✓ ) مقابل العبارة بالمكان الذي تراه مناسباً لواقع تطبيق الادارة بالشفافية بالمكتب الذي تعمل فيه

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١-	يتبنى المدير فكرة المشاركة في صنع القرار .					
٢-	يعمل المدير على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والأنظمة والتشريعات .					
٣-	يقوم المدير بمراجعة القوانين دورياً.					
٤-	يقوم المدير بدراسة القوانين والأنظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي					
٥-	يطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.					
٦-	تمتاز الأنظمة بالوضوح التام غير القابلة للتأويل .					
٧-	تتناسب القوانين والأنظمة مع قدرات العاملين بمكاتب التربية والتعليم					
٨-	تمتاز التشريعات بأنها مكتملة لبعضها البعض .					
٩-	تتناسب القوانين والأنظمة مع امكانيات الإدارات التعليمية بمكاتب التربية والتعليم					
١٠-	يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة					
١١-	يحدد المدير أهداف العمل للموظفين كتابياً					
١٢-	توجد آلية واضحة لتقييم الأداء بالمكتب .					
١٣-	يتم تطبيق آلية التقييم بموضوعية.					
١٤-	يتم توثيق الأداء بصورة دورية خلال العام.					
١٥-	يطلع المدير المرؤوس على نتائج التقييم .					
١٦-	يوجد لدى المدير جهة رقابية تتابع الأداء.					
١٧-	يتقبل المدير ملاحظات الموظفين .					
١٨-	يؤمن المدير أن من حق المواطن والصحافة تقييم الأداء					
١٩-	يتم تقديم تقارير دورية لإدارة التعليم عن عمل المكتب .					
٢٠-	يسمح للمراجع (مواطن ومقيم) بمراجعة المدير حين يواجه مشكلة في سير معاملته.					
٢١-	يتم الرد على استفسارات المواطنين بوسائل الاتصال المختلفة.					
٢٢-	يتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين و الموظفين.					
٢٣-	يتم عقد لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين.					
٢٤-	يعمل المدير على محاربة الفساد بشتى أشكاله					

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢٥	يُنَفَّذُ المدير نظام المساءلة بفاعلية.					
٢٦	يُنَمَّى المدير أسلوب الرقابة الذاتية.					
٢٧	يكشف المدير أسماء المتورطين في قضايا الفساد.					
٢٨	يوفر المدير الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد.					
٢٩	يمتلك المدير نظاماً واضحاً للمساءلة.					
٣٠	ينفذ المدير نظام المساءلة في الإدارة بموضوعية.					
٣١	تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.					
٣٢	يتم التعيين في الوظائف القيادية حسب مبدأ الكفاءة.					
٣٣	تشرك الإدارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار .					
٣٤	يُعزِّز المدير الثقة بينه وبين المعنيين بالخدمات التي يقدمها المكتب.					
٣٥	يتعاون المدير مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين البرامج ونوعية الخدمة المقدمة.					
٣٦	يتم الإعلان عن قرارات الإدارة بصورة واضحة.					
٣٧	تتسم قرارات الإدارة بالموضوعية.					
٣٨	تتسم قرارات الإدارة بالإقناع					
٣٩	يُهيء المدير الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه .					
٤٠	يتم تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار.					
٤١	يجمع المدير بين أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة الموقف التي يتم اتخاذ قرار فيها .					
٤٢	يتم اختيار البديل الأفضل لمعالجة الموقف.					
٤٣	الاستفادة من اخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.					
٤٤	تتيح الإدارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية .					
٤٥	تتم دراسة اجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها.					
٤٦	يتم تبسيط اجراءات العمل لانتهاء المعاملات دون تعطيل.					
٤٧	تمتاز إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح.					
٤٨	تقوم الإدارة بإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات انتهاء المعاملات.					
٤٩	توفر الإدارة نماذج واضحة للمعاملات .					
٥٠	يعدل المدير في إجراءات إنهاء المعاملات حسب التغذية الراجعة من الجمهور خلال سير العمل.					
٥١	يؤمن المدير بان من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم .					
٥٢	يقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها.					
٥٣	تحرص الإدارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.					
٥٤	تتبع الإدارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.					
٥٥	يتم الإعلان عن الميزانية بالمكتب بصورة واضحة.					

## ملحق رقم (٣)

### خطابات تسهيل المهمة

١. خطاب جامعة ام القرى الى ادارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
٢. خطاب مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
٣. خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بجدة
٤. خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بمكة المكرمة
٥. خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بالطائف

## خطاب جامعة أم القرى الى الادارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الرقم : ١/٦٤٢

التاريخ : ١٤/١١/٢٠١٨

المشروعات : أداة دراستي



الجمهورية العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى

الموضوع : تطبيق أداة الدراسة للطلاب  
فهد بن عبد الرحمن مسفر رمزي

سعادة مدير عام إدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة سلمه الله  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..  
وبعد  
نفيد سعادتكم بان الطالب / فهد بن عبد الرحمن رمزي، أحد طلاب الدراسات  
العليا مرحلة (الماجستير) بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ويرغب  
في تطبيق أداة الدارسة الخاصة بدراسته التي بعنوان :  
(الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة  
المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين )  
آمل من سعادتكم التكرم بمساعدة الطالب نحو تطبيق أداة الدراسة.شاكرا  
لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.  
وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

ا.د. زايد عجير الحارثي

Umm Al Qura University  
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715  
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah  
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997  
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

مطابع جامعة أم القرى

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة ص.ب: ٧١٥  
برقيا: جامعة أم القرى - مكة  
فاكسيلي: ٥٥٦٤٥٦٠ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢  
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

## خطاب مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الرقم : ٢٤٥٦٤٠  
التاريخ : ٢٠ / ٢ / ١٤٣٤ هـ  
المشروعات : ١ / ١٤٣٤



المملكة العربية السعودية  
وزارة التربية و التعليم  
٢٨٠  
الإدارة العامة  
للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
ادارة التخطيط والتطوير

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

### تعميم لجميع مكاتب التربية والتعليم (بنين)

وفقه الله

المكرم مدير مكتب التربية والتعليم بـ

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد

فبناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ذي الرقم ١/٦٤٢ وتاريخ ١٤٣٤/٢/١٩ هـ بخصوص طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير / فهد عبدالرحمن رمزي والذي يعد دراسة بعنوان :

((الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين))

وحيث إن الدراسة تتطلب تعبئة الاستبانة المرفقة من قبلكم شخصياً ومن قبل عينة من مشرفي المكتب .

لذا نأمل التكرم بتعبئتها وحث الزملاء المشرفين لديكم على ذلك، وإعادتها الى الباحث شخصياً . شاكرين لكم كريم تعاونكم خدمة للبحث العلمي .

وتقبلوا تحياتي،،



مدير عام

التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
حامد بن جابر السلمي

ص / لادارة للتخطيط والتطوير



## خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بمنطقة جدة

الرقم : ١٣٠ / ١ / ٢٣  
التاريخ : ٢٣ / ٢ / ١٤٢٤ هـ  
المرفقات : استبانة



المملكة العربية السعودية  
وزارة التربية والتعليم  
(٢٨٠)

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة  
إدارة التخطيط والتطوير

إلى : المكرم مدير مكتب التربية والتعليم /

من : مديرة إدارة التخطيط والتطوير

بشأن : تسهيل مهمة الباحث / فهد عبدالرحمن رمزي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

بالإشارة إلى إحالة سعادة المدير العام للتربية والتعليم بمحافظة جدة برقم ٣٤٢٥٦٧٥٥ وتاريخ ٢٣/٢/١٤٢٤ هـ لخطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة رقم ٣٤٢٥٦٧٥٥ وتاريخ ٢٠/٢/١٤٢٤ هـ المبنية على خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى رقم ٦٤٢ / ١ / وتاريخ ١٩/٢/١٤٢٤ هـ بشأن تسهيل مهمة الباحث / فهد عبدالرحمن رمزي ؛ أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية في تطبيق أداة بحثه بعنوان : "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين" كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير ، ويرغب الباحث في تطبيق أدواته (الاستبانة ) على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بجدة وعلى عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس التابعين لكل مكتب تربية وتعليم حيث تم فحص أداة البحث وتبين استيفائها لضوابط الوزارة بهذا الخصوص .

تأمل من سعادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة شخصياً وبتطبيقها على عينة من المشرفين بمكتبكم ، شاكرين ومقدرين اهتمامكم بالبحث العلمي .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وسيلة بنت عمر با موسى  
مديرة إدارة التخطيط والتطوير  
١٤٢٤/٢/٢٣



د. نادية ع. نادية  
١٤٢٤/٢/٢٣

## خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بمكة المكرمة

الاتصالات الإدارية بمكة المكرمة :

الرقم: ٣٤٣٥٦٧٥٥  
التاريخ: ١٤٣٤/٠٢/٢٠  
المرفقات: **فطلب استبانة**



وزارة التربية والتعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم  
(٢٨٠)

الإدارة العامة  
للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
إدارة التخطيط والتطوير

الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث  
فهد عبدالرحمن رمزي.

وفقه الله

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد

فبناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ذي الرقم: ١/٦٤٢/٢٠١٩ وتاريخ: ١٤٣٤/٢/١٩ هـ بخصوص طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير/فهد بن عبدالرحمن رمزي والذي يعد دراسة بعنوان :  
«الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين» ، وحيث إن الدراسة تتطلب تعبئة الاستبانة المرفقة من قبل مديري مكاتب التربية والتعليم ومن قبل عينة من مشرفي المكاتب .  
لذا نأمل التكرم بتسهيل مهمة الباحث لتقديمها الى العينة المحددة لديه . شاكرين لكم تعاونكم خدمة للبحث العلمي .  
وتقبلوا تحياتي ، ، ،

مدير عام

التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

حامد بن جابر السلمي

## خطاب مدير مكتب التربية والتعليم بالطائف

الاتصالات الإدارية بمكة المكرمة :

الرقم : ٣٤٣٥٦٧٨٧

التاريخ : ١٤٣٤/٠٢/٢٠

المرفقات : خطاب استبانة



وزارة التربية والتعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم  
(٢٨٠)

الإدارة العامة  
للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة  
إدارة التخطيط والتطوير

الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث

فهد عبدالرحمن رمزي.

وفقه الله

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة الطائف

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد

فبناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ذي الرقم: ١/٦٤٢ وتاريخ:

١٤٣٤/٢/١٩ هـ بخصوص طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير/فهد بن عبدالرحمن رمزي

والذي يعد دراسة بعنوان :

((الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة

نظر المديرين والمشرفين)) ، وحيث إن الدراسة تتطلب تعبئة الاستبانة المرفقة من قبل مديري

مكاتب التربية والتعليم ومن قبل عينة من مشرفي المكاتب .

لذا نأمل التكرم بتسهيل مهمة الباحث لتقديمها الى العينة المحددة لديه . شاكرين

لكم تعاونكم خدمة للبحث العلمي .

وتقبلوا تحياتي ، ، ،

مدير عام

التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

حامد بن جابر السلمي