

درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها  
The degree of administrative transparency practiced by education  
offices in the city of Hail and ways to develop it

أفراح بنت حمد الشرطان<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة حائل، المملكة العربية السعودية: *Email: afrahamedelshatan@yahoo.com*

تاريخ الاستلام: 2023/07/01 تاريخ القبول: 2023/08/13 تاريخ النشر: 2023/09/12

مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، والسبل المقترحة لتطوير ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بمكاتب التعليم بمدينة حائل جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٩٩ من ٥)، وأن أبرز ملامح ممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية تمثلت في ممارستها بدرجة كبيرة لبعد الوضوح، يليه المصداقية، ومن ثم الإفصاح، وأخيراً ممارستها لبعده المشاركة. وجاءت درجة الموافقة على واحدة من السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل بدرجة كبيرة، وقد تمثلت في "التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية في مجال التعليم المتعلقة بالشفافية". وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، مكاتب التعليم، الشفافية الإدارية.

المؤلف المرسل: أفراح بنت حمد الشرطان، *Email: afrahamedelshatan@yahoo.com*

**Abstract:**

The current study aimed to identify the degree of administrative transparency practice at education offices in Hail, and the proposed ways to develop the practice of administrative transparency at education offices in Hail, from the viewpoint of educational supervisors. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was adopted to collect data, and the study community Of all the educational directorates and supervisors in the education offices in the city of Hail, The degree of exercise came Administrative transparency of education offices in the city of Hail is highly average (3.99 out of 5), and it was clear from the results that the most prominent features of the education offices practice in Hail for administrative transparency were represented in their exercise to a large degree of clarity, followed by credibility, and then disclosure, and finally its exercise of the dimension of participation . The degree of approval of one of the proposed ways to develop administrative transparency at education offices in the city of Hail has been largely, and was represented in "emphasizing the goals of the Kingdom of Saudi Arabia in the field of education related to transparency." And the absence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) about the degree of administrative transparency practice among education offices in the city of Hail and the ways to develop them due to the study variables.

**Keywords:** transparency, education offices, administrative transparency

**مقدمة :**

يشهد العالم تطوراً سريعاً، وتفجراً معرفياً في شتى الميادين والقطاعات، وهذا ما يعكس التطلعات العالمية بمواكبة التطور والرغبة في التطلع إلى التغيير الإيجابي والمضي نحو رؤية مستقبلية أفضل، هذا ولا تكاد تهض الحكومات أو مؤسساتها إلا بتكاتف وتوافر مقومات ومتطلبات حقيقة يتم الأخذ والعمل بها، دعماً لسير عمل هذه المؤسسات ومنهجيتها منذ الإعداد وحتى التنفيذ؛ لتستقيم العمليات كافة على مستوى

الإدارات العليا والجهات التنفيذية، وتأخذ بها نحو الإنتاج والكفاءة المستمرين، فمتى غابت ملامح السياسات التنظيمية التي تنتهجها الإدارات - سواء كانت إدارة عامة أو خاصة - ستظهر كلاً من الضبابية والغموض في التعاملات والتي هي من أبرز السمات التي قد تُنشئ مشكلات وأزماتٍ لا حصر لها، وذلك على جميع المستويات سواء كانت تنظيمية، أو إدارية، أو تنفيذية، أو حتى على صعيد الكوادر البشرية والمادية.

ومن هنا أصبح المجتمع الإداري على مستوى العالم ينادي بما يُعرف بالشفافية، التي تعبر عن واقع الوضوح والمصداقية والنزاهة في العمليات والتعاملات داخل تلك المؤسسات على اختلاف توجهاتها، وفي كافة تعاملاتها وتشريعاتها. الأعمال مثل: السماح للمواطنين بالاطلاع والمشاركة، والعمل بشفافية وتطبيق الإدارة على المكشوف، أهدافاً نبيلة وطموحة (Ruma, 2010&Lathrop). وهذا بالطبع سيُعزز جانبي الوعي لدى جميع المعنيين، ويُبني الثقة فيما بينهم، سواء على الصعيد الشخصي، أو على صعيد العمل. إنَّ الشفافية مبدأٌ مثير للجدل، فعلى الرغم مما تسبغه على المجتمعات والمؤسسات من سلوكيات إيجابية قوامها المكاشفة وإحقاق الحق، إلا أنها لا تخلُ من عيوب مثل ضياع الخصوصية، وإمكانية الاطلاع على أسرار الآخرين (Baldwin & Others, 2008).

إن الغياب الإداري لمصطلح الشفافية يزيد من التبعات السلبية للمؤسسات وإداراتها؛ لذلك ففي عام ٢٠١٢م وفي خطوة إيجابية، وتعزيراً لجوانب الشفافية نشرت مجموعة البنك الدولي قرارات أقرها مجلس العقوبات على أكثر من ٥٣٠ شركةً وفرداً في قضايا الاحتيال والفساد والتواطؤ، وهذا يُبرز الجهود العالمية للتأكيد على مبدأ الشفافية ودورها في ضبط العمل (البنك الدولي، ٢٠١٢). ومن هنا كان من الواجب الاهتمام فعلياً بتنفيذ التشريعات والقوانين التي تعزز تنمية الشفافية الإدارية؛ لتهضة المنظمات والمؤسسات، والتي بدورها تساهم في التطور والتقدم. وحيث إن الشفافية الإدارية تعد من التوجهات الحديثة في الإدارة، وتبيناً لأهميتها، فقد تأسست منظمة الشفافية الدولية في ألمانيا عام ١٩٩٣م؛ لتكشف لنا واقع ضرورة الاهتمام بالشفافية على مستوى التنظيم العالمي، مناديةً بأن تكون السياسات والإجراءات ذات سمة موضوعية متاحة للجميع، وبلا انغلاقٍ متزمت.

لقد شهدت المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، وقد تطلب ذلك تطبيق الشفافية الإدارية والتي هي من أبرز سمات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ لتحسين أداء المؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التعليمية، ومكاتب التعليم بشكل خاص، حيث تعد أحد أهم أولويات القيادات التربوية العليا؛ لترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس، يخدم كافة المستفيدين من خدمات قطاع التعليم. "لن نتهاون أو نتسامح مطلقاً مع الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أم إدارياً. وسنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية في جميع القطاعات" (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

ويعد الدور الذي تقوم به مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية دوراً حيوياً ومهماً، وخاصة في ضوء الصلاحيات التي مُنحت لها في الفترة الأخيرة، فأصبحت تعد حجر الزاوية في العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى المهام والمسؤوليات الجمة التي تقوم بها وتشرف عليها، وقد تطلب ذلك تطبيق ممارسة الشفافية الإدارية وتطوير سبل تعزيزها في مكاتب التعليم.

## ٢. مشكلة الدراسة

من أهم السمات التي يجب غرسها، وتعزيزها في مكاتب التعليم سواء للقيادات التربوية العليا وأرؤساء الأقسام والتابعين لهم: الرقابة الذاتية والوظيفية، والمصادقية، الوضوح، والشفافية في جميع التعاملات وبيانها كما هي. يأتي ذلك في ظل الدعم الكبير الذي أقرته الحكومة السعودية وأيده مجلس الشورى المتمثل في الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة، والتي تُعزز بدورها كما في هدفها الثالث والعشرين على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية، وحماية النزاهة ومكافحة الفساد، كما تهدف أيضاً إلى التواصل المستمر مع البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية، وقد اتضحت بواكير هذا الهدف على المستوى المحلي بإنشاء هيئة مكافحة الفساد "نزاهة" بأمر ملكي عام ١٤٣٢هـ والتي بدورها تتواصل فيما بينها وبين منظمة الشفافية الدولية.

إن غياب ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات والمؤسسات التعليمية والتربوية يؤدي إلى نتائج سلبية على جميع الأصعدة المرتبطة بها ومن تذبذب في العلاقات الإنسانية، وضعف في الكفاءة والإنتاج، وفساد وسوء في التنظيم الإداري، وأخذ قرارات

خاطئة، وفقدان الثقة، وغيرها الكثير مما يترتب عليه غياب أهم مقومات الإدارة، وهو عنصر الشفافية والوضوح. كما أن تلك النتائج المترتبة على غياب الشفافية الإدارية لا بُد لها من عقباتٍ تحد من تطبيقها مؤثراً بشكل أو بآخر على المنظمات والمؤسسات بشكل عام، ومن أبرزها كما ذكرت (عبابنة، ٢٠١٣) المحسوبية، والواسطة، والتحيز في الاختيار والتوظيف والتعيين، مع ضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد، الروتين الإداري، وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري.

وتوصلت دراسة (العمرى، ٢٠١٤) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في قطاع التعليم من جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد درجة كبيرة من المعوقات التي تعيق ممارسة الشفافية الإدارية في قطاع التعليم السعودي. وقد أوصت دراسة (رمزي، ٢٠١٣) بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة، واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو درجة ممارسة الشفافية من قبل إدارات مكاتب التعليم.

وتماشياً مع التوجه الحكومي في المملكة العربية السعودية نحو الإصلاح الإداري والتعليمي، ولما للشفافية الإدارية من دور مهم في نجاح مؤسسات الدولة بشكل عام، والمؤسسات والمكاتب التعليمية بشكل خاص، هذا ووفقاً لما أكدت عليه منظمة الشفافية الدولية للعام (٢٠١٢)، فقد وضعت المملكة العربية السعودية في المرتبة (٦٦) من بين (١٧٤) دولة من حيث وجود الشفافية في الإجراءات، والقرارات في المؤسسات التعليمية السعودية (العمرى، ٢٠١٤)، كما وأن هذه الممارسات قد تبدو غير واضحة في الإدارات التعليمية في السعودية، وتأسياً على ذلك تسعى الباحثة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها؟

#### أسئلة الدراسة

- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- ما السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل تُعزى للمتغيرات الأساسية للدراسة (جهة العمل، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسعى الوظيفي)؟

#### ٤. أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات.
- التعرف على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل تُعزى للمتغيرات الأساسية للدراسة (جهة العمل، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسعى الوظيفي).

#### ٥. أهمية الدراسة

##### الأهمية العلمية (النظرية):

- ما يُمكن أن تضيفه الدراسة من المعرفة العلمية إلى مؤسسات تربوية لم تحظ فيها الشفافية الإدارية بالاهتمام كونها مصطلح إداري حديث نوعاً ما.
  - ما يُمكن أن تساهم به الدراسة بتوفير مرجعية علمية من بيانات ومعلومات عن مكاتب التعليم في مدينة حائل.
  - ما يُمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات تُعزز مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم في مدينة حائل.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
- يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير العمليات الإدارية على جميع المستويات من خلال الاهتمام فعلياً بالشفافية الإدارية وتعميمها لتحسين مخرجات العمليات الإدارية.

- تؤمّل الباحثة أن تقدم الدراسة الحالية الفائدة المرجوه لصانعي القرار لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل في تعزيز سبل ممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم في مدينة حائل.
- من الممكن أن تسهم الدراسة في تنمية تطبيق الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل.

#### ٦. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل على الأبعاد التالية: (الوضوح، المصداقية، الإفصاح، المشاركة).
- الحدود المكانية: مكاتب التعليم النسائية في مدينة حائل التابعة لوزارة التعليم وعددها ثلاثة مكاتب تعليمية (مكتب التعليم في شمال مدينة حائل، مكتب التعليم في جنوب مدينة حائل، مكتب التعليم في شرق مدينة حائل) بالإضافة إلى مكتب الإشراف التربوي في مدينة حائل.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

#### ٧. مصطلحات الدراسة

##### • الشفافية الإدارية:

عرّفت الباحثة الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: سياسة الأخذ بالوضوح والمصداقية لمجموعة التشريعات والممارسات والسياسات والقرارات الإدارية في كافة التعاملات، والتي تكفل حق المعرفة والاطلاع على المعلومات والإجراءات المتخذة لجميع المعنيين بها، وذلك بالمواءمة بين الأهداف الشخصية والعامّة.

##### • مكتب التعليم:

عرّفت الباحثة مكتب التعليم بأنه هو الجهة المسؤولة عن تحسين وتطوير وتجويد عمليات التعليم والتعلم، وذلك من خلال تقديم الدعم والتوجيه والمتابعة للقيادات التربوية المدرسية والهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة والمساهمة الفعالة، بتحقيق جملة الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية.

• المشرف التربوي:

عرّفت الباحثة المشرف التربوي بأنه الشخص الذي يعمل على النهوض بالعملية الإدارية والتعليمية والتربوية، وذلك بتجويد العمل التنظيمي والتعليمي ومخرجاته، وتقديم الدعم التوجيهي ونقل الخبرات التربوية، والبرامج التعليمية والمهنية، والإشراف عليها، للارتقاء بعملية التعليم والتعلم.

٨. الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الشفافية (Transparency)

يُعرّف (السبيعي، ٢٠١٣) عن الشفافية في القطاع الحكومي السعودي على أنها "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 (الراجحي، ٢٠١٤) فيرى الشفافية في الأمن على أنها "التزام المؤسسات الحكومية الأمنية بإتاحة كافة المعلومات المصريح بنشرها لجميع أصحاب المصلحة (والعاملين فيها) بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد، وبأقل قدر من السرية، وبما يضمن تطبيق أبعاد الشفافية والمشاركة، والمعلومات، والمساءلة، والانفتاح".

وتذكر (عتوم، ٢٠١٣) أن الشفافية في الجامعات هي عبارة عن "مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يلتزم بها القادة الأكاديميون، وأعضاء هيئة التدريس، في ضوء التشريعات والإجراءات، والتي تساعد في الكشف عن المعلومات اللازمة في صناعة القرارات الإدارية واتخاذها، مما يُسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة". وهذا ما يتوافق تماما مع ما يراه (حمادات، ٢٠١٣) من مفهوم الشفافية في التربية والتعليم، حيث يراها على أنها "مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يلتزم بها مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ضوء التشريعات والإجراءات، وتساعد في الكشف عن المعلومات اللازمة في صناعة القرارات الإدارية واتخاذها، مما يُسهم في

القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة". كما يعبر عنها (الطشة، ٢٠١٤) في التعليم العالي بأنها "مجموعة السلوكيات والأداءات، والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية، والتي تتضمن وضوح التشريعات، والكشف المقصود عن المعلومات، ووضوح الاتصالات، والعلاقات ووضوح وعدالة تقييم الأداء والفاعلية التشاركية في صناعة القرارات، ووضوح آليات العمل، والمساءلة والفساد؛ مما يسهم بالقضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة".

### أهمية الشفافية

أجمع العديد من الباحثين على أهمية الشفافية، وذكروا منها:

- أن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، إلا أنها تبدو ضرورة أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية (الطراونة والعياضة، ٢٠١٠).
- تسهم الشفافية بدور فعال في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسات التربوية والتعليمية، مما يتيح لهم بالقيام بأعمالهم بجمو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق الواحد، ضمن إطار من المسؤولية والمساءلة القائمة على الحوار، وقبول الآخرين (حمادات، ٢٠١٣).
- تظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة، من خلال مشاركتهم في المعلومات وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية (السبيعي، ٢٠١٣).
- تعتبر الشفافية أسلوب الضبط المناسب لتأكيد حكم الإدارة، وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار الخفي لا يمكن أن يُناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول مناسبة (أفندي، ٢٠٠٢).

● يُشير (خرابشة، ١٩٩٧) إلى أن الشفافية تحقق النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية.

● تحارب الشفافية الفساد بكل صورته وأشكاله، حيث إن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، وزيادة الكفاءة، وفعالية الأداء (خرابشة، ١٩٩٧).

● تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير، حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية (عميرة، ٢٠٠٨).

● تظهر أهمية الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية في أنها تساعد على المشاركة بفاعلية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة العمل ومصالحة جميع العاملين والمتعلمين بعدل وائتزان، مما يجعل جميع العاملين يمثلون دور الرقابة على العمل، كما أنها تسهم في تعزيز الثقة والمصداقية (الثبتي، ٢٠١٦).

#### أسس ومبادئ الشفافية

إن مبدأ الشفافية الإدارية أصبح في كثير من البلاد المتقدمة من جُملة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة أنظمة تلك الدول، وتسير عليها نحو التقدم والتطور في مختلف مجالاتها. كما أنّ ذلك المبدأ العام يجب أن يحكم كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، وذلك باعتبار الشفافية أحد أهم المقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية. وهنا يذكر (الطوخي، ٢٠٠٢) أسس ومبادئ الشفافية:

- الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية. وذلك بأن تكون أنشطة الإدارة واضحة لجمهور العاملين والمراجعين، وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات..
- أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل في المنظمة من حقه أن يتحصل على أجرته نظير أداءه لواجباته، وهو ما يقتضي بأن يكون ذلك الأجر كافياً ومعيناً له في مواجهة أعباء المعيشة دون اللجوء إلى بعض الممارسات الخاطئة كالرشوة.
- المعلومات لجميع العاملين: ينبغي أن يعلم كل فرد في المنظمة الهدف العام لها وكذلك كافة الأهداف الفرعية الأخرى، ويفهم دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم .
- المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تُمعى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام، ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين، بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء، ودفع النتائج إلى الأمام.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات، وصناعة واتخاذ القرارات، بحث يؤدي ذلك إلى زيادة التفكير الإبداعي من جانب العاملين، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.
- الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف، لإمكانية متابعة نشاطاته وأعماله، والتأكد من خلو صفحته من الرشوة أو الاختلاس.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم مزدوج للأداء.

• مسؤولية الجميع: وذلك من خلال إقرار المسؤولية الجماعية في العمل إلى جانب المسؤولية الفردية للأفراد، مما يجعل الجميع حريصين على تحقيق الأهداف والوصول على الغايات المنشودة واحترام المشروعية الإجرائية، والقانونية.

#### متطلبات الشفافية

يُشير (العنوان، ٢٠١٢) إلى أن "تطبيق الشفافية يساعد في مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين والعملاء، ولتطبيق الشفافية يجب توافر عدة متطلبات تنظيمية وبشرية وتكنولوجية وذلك كما يلي:

١- المتطلبات التنظيمية: حيث تعكس المتطلبات التنظيمية الرغبة الصادقة للإدارة العليا في تبني مفهوم الشفافية الإدارية، وترتكز المتطلبات التنظيمية على مراجعة السياسات والقوانين التنظيمية وتحديثها، بما يتلاءم ومبادئ الشفافية الإدارية، وتبني سياسات تشجيعية؛ لتحفز الابتعاد عن الانحراف والفساد الإداري، ولتشجيع الكشف عنه في حالة وقوعه، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي الانحراف والفساد الإداري، وكذلك للمتسترين عليهم.

٢- المتطلبات البشرية: من جهة أخرى هناك الحاجة إلى تفاعل المنظمة مع العنصر البشري الموجود داخلها كالقيادات الإدارية والموظفين، وخارجها كالعملاء، وتشمل المتطلبات البشرية تشجيع الموظفين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الفساد، وجعل عملية الإبلاغ مُيسرة وسهلة، وتدوير الموظفين الذي يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، وذلك لتقليل تعرضهم لضغوط خارجية، والاعتماد على مبدأ الكفاءة في الاختيار والتعيين والترقية، والاهتمام بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وربط الأهداف التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

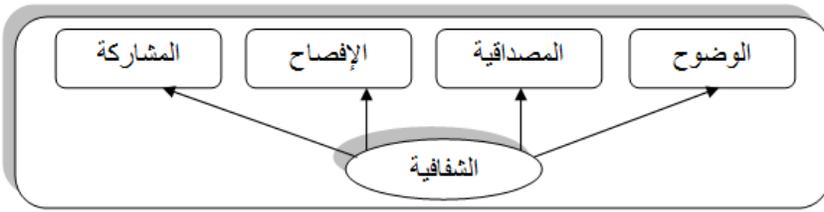
٣- المتطلبات التكنولوجية: تنبثق من الحاجة إلى بنية تحتية متكاملة للاتصالات والأجهزة والبرمجيات تكون قادرة على توفير أنظمة اتصال سهلة الاستخدام تمكن الموظفين والعملاء من الإبلاغ عن حالات الفساد، وتطوير أنظمة لمراقبة الممارسات الإدارية ذات الاتصال المباشر بالعملاء، والمساعدة في تبسيط القواعد والإجراءات

المتبعة، لتوفير الخدمات للموظفين والعملاء، وكذلك توفير التكامل بين خدمات الأنظمة الالكترونية المختلفة، وتقديم البرمجيات الآمنة."

وبناء على ما ذكر تؤكد الباحثة أنه مما لا شك فيه أنّ تكاتف المتطلبات الثلاثة فيما بينها يُثمر بشكل أكبر من الاعتماد أو التركيز على أحد هذه المتطلبات دون الآخر، وذلك لتحقيق مستوى أعلى من الشفافية. فهذه المتطلبات ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل مُرتكزات وأسس تتكامل وتتعاون فيما بينها، يُعزز الأخذ بها مبدأ الثقة والكفاءة وإتقان العمل وتيسيره داخل المنظمة وبما يخدم مصالحها العامة ومصالح عملاءها وموظفيها على حدٍ سواء.

#### أبعاد الشفافية

اجتمعت آراء العديد من الباحثين والتي تدعو إلى جوهر الشفافية على عدد من أبعاد الشفافية، والتي تمثلت بالأبعاد التالية كما يراها (أبو كريمة، ٢٠٠٥):



شكل (١) أبعاد الشفافية

#### البعد الأول: الوضوح

إنّ من أهمّ الصفات التي يجب على الإنسان أن يتصّف بها في أقواله وأفعاله، هي صفة الوضوح التام، والمصدقية في القرارات، حيث يجب عليه أن يراقب أفعاله وأقواله ودواخله أيضاً، ويعلم أنّ كل كلمة يلفظها إنما هو محاسب عليها يوم القيامة. "وفي الوقت الحالي، أضحى يُعبّر عن موضوع الوضوح، والمصدقية بمصطلح الشفافية" والذي يُقصد به: أن يكون هناك قدر كبير من العلاقة الواضحة، والتعامل الصادق بين أفراد المجتمع بعضهم بعضاً، وكذلك بينهم وبين من يملك القيادة، والإدارة في كافة المواقع، والأجهزة الإدارية التي تحكم مصالح الناس، وتدير شؤونهم، سواء كانت على مستوى إداري صغير أم كبير" (الحازمي، ٢٠١٦).

ومن هنا ترى الباحثة أنّ الوضوح والشفافية من أهم الصفات الواجب التحلي بها، وأنّ على الشخص أن يكون وضوحه تاماً في القرارات والأفعال كلها، وذلك لأنّ الوضوح له الكثير من الفوائد والمنفعة التي تعود على الشخص إن اتخذ الوضوح سمةً بارزةً له في تعاملاته مع ذاته أو مع الآخرين، لأن ذلك يجعل الشخص يسير نحو هدفه بشكل مباشر، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهدافه وغاياته بأقصر الطرق وأسرعها، وكذلك إلى كسب ثقة الآخرين وتقديرهم بعيداً عن الغموض والضبائية.

### البعد الثاني: المصدقية

من الممكن أن نُعبر عن المصدقية بأنها موافقة القول بالعمل، أو مطابقة الواقع لمدلولات حقائق الأقوال، وهي بهذا أسلوب يحيط بكل جوانب العمل فيحقق له في النهاية أفضل سمعة. والمصدقية في الحقيقة التزام وسلوك وممارسة وهي ثروة متراكمة لا يمكن شراؤها بأي ثمن مهما كان، وكل عمل غير صادق أهله هو عمل فاشل لن يدوم طويلاً (إسلام ويب، ٢٠١٢). هذا ولا تقتصر المصدقية في معناها على الأفعال التي نأتيها أو الكلمات التي نُلقمها، بل إنها أعمق أشمل، فهي الأهداف الخفية الجوهرية داخلنا، فإن كان الآخرون لا يرون منا سوى الصورة التي نرسمها لهم فإن المصدقية تعني الصورة التي نرى أنفسنا عليها.

وتعدّ المصدقية من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها الشديد في أهمية نتائج البحث، وكذلك قدرته على تعميم النتائج. إنّ المصدقية والثبات ترتبط بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات. ويمكن أيضاً اعتبار مصداقية المصدر مرتبطة بالشفافية، فلذلك نشعر بالقلق حيال فهم كيفية تأثير المؤسسات، بغض النظر عن مصداقية مصدرها، وقد وجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين مصداقية المصدر، وقدرة المصدر على الإقناع، ومن الجدير ذكره أن مصداقية المصدر تحكم بتمكين الشفافية في الثقة التنظيمية (Schnackenberg, 2010).

### البعد الثالث: الإفصاح

"مع التطور الحاصل في الدوائر التربوية، ومع توالي الأزمات فيها، نتيجة لكبر وعمق الفجوة بين الدوائر التعليمية وبين المجتمع المحلي فقد أدى ذلك إلى ضرورة الوصول إلى حل يواكب التطور والتقدم الحاصل في الدوائر والأنظمة التعليمية

المختلفة، فتم الاهتمام بما يسمى بالشفافية والإفصاح، وتوالت العملية حتى ظهرت العديد من التشريعات التي تواكب ذلك التطور والتقدم، وأيضاً تقليل الأزمات المتواجدة وإخفاء تلك الفجوة عن الوجود" (فنون، ٢٠١٠).

وذكر (الجيوسي، ٢٠٠٣) أن الإفصاح على الصعيد التعليمي هو "تلك المعلومات والبيانات التي تنشرها الدائرة للجهات والخارجية المختلفة بهدف الإعلان عن احتياجاتها وخدماتها مقابل أعمال تخص الدائرة التعليمية، وما يتم التصريح بها من معلومات تضعها وتضمنها إدارة الدائرة التعليمية للتقارير السنوية الخاصة بها".

#### البعد الرابع: المشاركة

تعد المشاركة مكوناً هاماً من مكونات التنمية، إذ تساهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في كثير من الإدارات والمنظمات ومؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٥). "تعتبر المشاركة من أهم الوسائل والفنون القيادية في نجاح العمل الإداري؛ للوصول إلى نتائج عظيمة وتطوير في مستوى الإدارة، فهي تعتمد على قوة العلاقة بين العنصر البشري والإدارة وكيفية توطيد هذه العلاقة للخروج منها بنتائج هادفة، وتعمل كأداة مميزة وناجحة لرفع فاعلية القرارات الخاصة بالمرؤوسين بشكل إبداعي ومميز" (الكلالدة، ٢٠١٣).

وفي ضوء ما سبق تُشير الباحثة إلى أنّ عملية المشاركة في اتخاذ القرار لا بد أن تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والأهداف المرجوة؛ وذلك عن طريق الاقتناع ببيان مزاياها، وتأثير قوتها على القرار نفسه، وأهميتها لكل من الرئيس الذي لا ينبغي أن تُنزع منه انتزاعاً، وللمرؤوسين الذي من الأفضل ألا تفرض عليهم جملة القرارات بدون أي يكون لهم إبداء للرأي أو المشاركة فيها.

#### المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية

"توفر الشفافية الإدارية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وتزيد من مقدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية" (الثبتي، ٢٠١٦). هذا ويحتاج تطبيق الشفافية إلى العديد من المقومات والجهود التي من الواجب أن تتحد وتتظافر؛ لتساهم وبشكل فعال في تنمية وتعزيز تطبيق الشفافية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها، وقد أوردتها (نور، ٢٠٠٠، الشيخ، ١٩٩٧) فيما يلي:

- الأزدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة الداخلية والخارجية.
- إنّ الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الشفافية، وإنّ الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية، وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ، الأمر الذي يعيق تطبيقها.
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يُشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذا يجب القيام بالإصلاح الإداري، بالتخلي عن الجمود والعمل على تطوير جميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

• تعارض المصالح وعدم توافقها بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة. وعلى ضوء ما سبق نجد أن هناك أسباباً كثيرة تعيق تطبيق الشفافية الإدارية، وهذه الأسباب قد تكون سلوكية، من حيث استمرار ثقافة السرية التي نشأت من الموروثات السلبية، وقد يكون السبب تنظيمياً، عائداً للثقافة البيروقراطية للمنظمات، أو لسوء الممارسة الفعلية لتطبيق القوانين بالمنظمات، وهذا ما يؤكد بأن الشفافية المطلوبة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين حق المعرفة للمعنيين، وحق المنظمة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها وفقاً لمعايير تساهم في تعزيز الشفافية في الإدارة (الراجعي، ٢٠١٤).

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية:

دراسة (السبيعي، ٢٠١٣): بعنوان "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية جاء بين (٢.٣٦٢ و ٢.٥٢٨) وهو مستوى منخفض.

دراسة (الشمري، ٢٠١٣): بعنوان "مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، ثم تلاه مجال صناعة القرارات، وفي المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، ثم تلاه مجال المساءلة.

دراسة (الراجحي، ٢٠١٤): بعنوان "الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على الشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن. وتوصلت الدراسة إلى: أن إجابات الأفراد جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (٣.٩ من ٥)، كما أن إجابات أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق في بعد المشاركة بمتوسط (٣.٠٨ من ٥).

دراسة (الشمري والمنصور، ٢٠١٥): بعنوان "مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى: درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية. كما أظهرت النتائج أن شفافية المشاركة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (العاجز والحلاق، ٢٠١٥) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات

غزة لواقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية بلغ ٣.١٤ وهي درجة متوسطة، كما جاءت درجة ممارسة مجالات الدراسة بدرجة متوسطة.

دراسة (الثبتي، ٢٠١٦): بعنوان "الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين" هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية جاءت متوسطة.

دراسة (المشاقبة، ٢٠١٦) بعنوان: "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاءت درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغيري الخبرة والرتبة الأكاديمية.

#### الدراسات الأجنبية

دراسة (Schnackenberg, 2010): بعنوان "دور الشفافية الإدارية في المؤسسات". هدفت الدراسة إلى صياغة تعريف شامل للشفافية، وفحص علاقتها بشكل تجريبي مع كل من الثقة ومشتريات المؤسسة وفائدة المعلومات. اعتمد الباحث على المنهجين الاستقرائي والاستنتاجي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الشفافية العالية تساهم في إدراك الثقة التنظيمية، وتوضح بعدين من أبعاد الشفافية (الكمال والفهم) لحساب مشتريات الشركة وفوائد معلوماتها التي تتحكم بادراك الثقة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة على متابعة التحقيق في أثر الشفافية على مستويات مختلفة من التحاليل والسياقات البيئية.

دراسة (Marian, 2010): بعنوان "التوازن في الشفافية الإدارية: القانون الإداري وقانون ماثيو في موازنة التحكم في الاستثمار". هدفت الدراسة إلى التعرف على

مسؤولية المحكم في موازنة المصالح المرتبطة بالتحكيم، عن طريق تطبيق مبادئ الشفافية القائمة على القانون الإداري، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق الشفافية في عملية التحكيم بين الطرفين، بالإضافة إلى أن القانون الإداري يساعد على تطبيق الشفافية بشكل أكبر وبطريقة فعالة، حيث يوفر الطريق الأمثل للمحكم في تطبيق الشفافية في عملية التحكيم، كما توصلت الدراسة إلى أن مسؤوليات المحكم تحتم عليه ممارسة سلطته في عملية التحكيم بفعالية، وأهمية التزامه بتطبيق القانون الإداري في فرضه لمفهوم الشفافية في التحكيم.

دراسة (Grimmelikhuijsen & Meijer, 2012): بعنوان "أثر الشفافية الإدارية على مستوى الثقة في المؤسسات الحكومية: دراسة على الانترنت". هدفت الدراسة إلى التأكد من قدرة الشفافية على تحقيق مستويات عالية من الثقة في المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك آثار إيجابية لشفافية نتائج السياسة الإيجابية على الكفاءة المتميزة عندما تم مقارنة مجموعة الشفافية العالية مع مجموعة الشفافية المنخفضة. وقد بينت الدراسة أن المعرفة المسبقة للمعلومات المتعلقة بالمؤسسة يؤثر على العلاقة بين الثقة والشفافية في المؤسسة الحكومية الخاصة.

دراسة (Sossin & Smith, 2012): بعنوان "السياسات والاستقلالية في الشفافية الإدارية قبل القيود الإدارية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجة الماسة لتطبيق مفهوم الشفافية والاستقلالية في الوكالات والهيئات العاملة. وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عدم وجود نص صريح أو قانون واضح يحكم ممارسة الهيئة القضائية لدورها في وضع السياسات والتشريعات في الدولة. كما أشارت النتائج أن العلاقة بين هيئات العمل والحكومة قد تطورت عبر الزمن، وأصبحت الهيئات تشارك في وضع التشريعات والسياسات في الدولة. وأشارت النتائج أيضا إلى أنّ عملية اتخاذ القرار في الحكومة تمتاز بالشفافية والاستقلالية.

دراسة (Michener & Berschb, 2013): بعنوان "تعريف مفهوم الشفافية الإدارية". هدفت الدراسة إلى عرض أهمية وتقييم مفهوم الشفافية التي تعتمد على شرطين متلازمين: الأول وضوح المعلومات، والثاني القدرة على استنتاجها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الاتجاه السلي للشفافية يظهر من

خلال الحصول على قوة كافية لزيادة المعلومات وإنشاء العلاقات العامة. كما أوصت الدراسة إلى إمكانية أبحاث المستقبل في فحص المزيد من المعايير والمؤشرات لتقييم الشفافية، كما أوصت إلى الحاجة لإجراء عمل تجريبي من أجل تصنيف واضح للعلاقة بين الطلب والعرض للمعلومات والشفافية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

#### أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

اتفقت دراسة (حمادات، ٢٠١٣؛ عربيات، ٢٠١١؛ العاجز والحلاق، ٢٠١٥؛ الثبيتي، ٢٠١٦) مع الدراسة الحالية في تحليل الشفافية الإدارية لدى الإداريين التربويين في المؤسسات التربوية والتعليمية. كما ركزت دراسة كل من: (عبابنة، ٢٠١٣؛ الشمري، ٢٠١٣؛ عتوم، ٢٠١٣؛ الطشة، ٢٠١٤؛ الشمري والمنصور، ٢٠١٥؛ المشاقبة، ٢٠١٦) في تناول مفهوم الشفافية في المؤسسات التربوية والتعليمية، حيث ركزت الدراسات على مدى تطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي والهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات. وطبقت دراسة (عربيات، ٢٠١١؛ عتوم، ٢٠١٣؛ عبابنة، ٢٠١٣؛ حمادات، ٢٠١٣؛ الطشة، ٢٠١٤؛ الشمري والمنصور، ٢٠١٥؛ العاجز والحلاق، ٢٠١٥) المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والذي اشتركت فيه مع الدراسة الحالية التي استخدمت الاستبانة لمعرفة درجة ممارسة الشفافية في مكاتب التعليم بمدينة حائل.

#### أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

تناولت دراسة (الراجحي، ٢٠١٤) مستوى الشفافية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية في السعودية، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على درجة الشفافية الإدارية في المكاتب والإدارات التربوية في مدينة حائل، كما تناولت دراسة (السبيعي، ٢٠١٣)، ودراسة (Candeub, 2013)، ودراسة (Grimmelikhuijsen & Meijer, 2012)، ودراسة (Sossin & Smith, 2012)، ودراسة (الطراونة والعياضلة، ٢٠١٠) درجة ممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية في كافة أنواعها، وطبقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، في حين طبقت دراسة (الراجحي، ٢٠١٤) المنهج الوصفي الارتباطي، وقد استخدمت دراسة (المشاقبة، ٢٠١٦) المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، هذا وطبقت دراسة (الثبيتي، ٢٠١٦) المنهج الوصفي المسحي والارتباطي. أما دراسة (Schnackenberg, 2010) فقد طبقت المنهجين الاستقرائي والاستنتاجي، في حين طبقت

دراسة (Grimmelikhuijsen & Meijer, 2012) المنهج التجريبي. واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة، في حين استخدمت دراسة (Schnackenberg, 2010) المقابلة، أما دراسة (Wallsten, 2015).

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الاطلاع على الدراسات السابقة ونتائجها حول موضوع درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها في بلورة مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، وجمع الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وإثراء الإطار النظري بتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة. هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتعرف على أسلوب منهجية الدراسة المناسب، وطريقة تصميم أداة الدراسة، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشة وتفسير النتائج، والعمل بتوصياتها.

#### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسة سابقة تناولت درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها. كما تختلف عن الدراسات السابقة في المحاور التي تتضمنها الأسئلة البحثية للدراسة، كما وتتميز في مجتمع الدراسة المستهدف من مكاتب التعليم في مدينة حائل، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات التي من شأنها أن تُعزز ممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم. وقد ساهمت الدراسة أيضاً بتوفير مرجعية علمية من بيانات ومعلومات عن مكاتب التعليم في مدينة حائل، مما قد يساعد على زيادة كفاءة الأداء وتعزيز سبل تطوير العمل لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل.

#### منهج الدراسة وإجراءاته

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج (الوصفي) والذي تم من خلاله استطلاع آراء مجتمع البحث وتناولها بالتحليل والتفسير، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة بالإجابة على أسئلتها التي وضعت مشكلة البحث وأساليب مواجهتها.

## مجتمع الدراسة وأفرادها

بناءً على مشكلة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها فقد تحدد أن يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كافة المديرات والمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة حائل والبالغ عددهن (١١٣) مشرفة، وذلك خلال فترة تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، ونسبةً لمحدودية مجتمع الدراسة ورغبةً في الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية طبقت الباحثة أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني تم استبعاد (٣٤) استبانة لعدم اكتمال البيانات، وتحصلت الباحثة على (٧٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

## أدوات الدراسة

بناءً على منهج الدراسة، وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة في الأبعاد التالية: (الوضوح، المصداقية، الإفصاح، المشاركة) اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور:

- المحور الأول: تناول البيانات الأولية المتغيرات المتعلقة بالجوانب الشخصية والمهنية لأفراد الدراسة متمثلةً في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي).
- المحور الثاني: تناول أبعاد الشفافية الإدارية في المحاور الأربعة: (الوضوح، المصداقية، الإفصاح، المشاركة).
- المحور الثالث: تناول سبل تطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات.

## أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

• التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

• المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

• المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

• الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

• اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

• تحليل (التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

• معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي.

• معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach لاستخراج معامل الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ونصه: "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات".

فيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية:

(١) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق

بالوضوح:

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح بمتوسط (٤.٠٩ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

كما أن متوسط موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح تراوح ما بين (٣.٨٢ إلى ٤.٢٧) وهي متوسطات تشير إلى (بدرجة كبيرة/بدرجة كبيرة جداً)، مما يوضح التقارب في موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على واحدة من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح تتمثل في العبارة رقم (١) وهي "يُطبق مكتب التعليم الأنظمة والإجراءات بدقة" بمتوسط (٤.٢٧ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٥)، (٤)، (٦)، (٧)، (٢) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كالتالي:

● جاءت العبارة رقم (٥) وهي "يرد مكتب التعليم على التساؤلات التي في المعلومات والأنظمة المطروحة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على التفاعل الإيجابي بينها وبين مع الموظفين والمراجعين على حد سواء.

● جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تتسم المعلومات التي يوفرها مكتب التعليم بالحدثة والتجديد" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على توفير المعلومات المتعلقة بالواقع الحالي للعمل في مكاتبها،

كما أنها تواكب ما يطرأ على الأنظمة من تحديث لها وتجديد في سياساتها وإجراءاتها، ولذلك نجد أن المعلومات التي يوفرها مكتب التعليم تتسم بالحدثة والتجديد، مما عزز من مستوى الوضوح في العمل بدرجة كبيرة.

● جاءت العبارة رقم (٦) وهي "يطلع مكتب التعليم الموظفين على إجراءات تقييم الأداء" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على تفاعل الموظفين مع عملية التقييم لأدائهم من خلال عرض نتائج أعمالهم وانجازاتهم والاطلاع على إجراءات تقييم أداءهم في العمل، بما يعزز بعد ذلك من نجاح عملية التقييم وتحقيقه لأهدافه.

● جاءت العبارة رقم (٨) وهي "يحرص مكتب التعليم على اطلاع الموظفين على آليات المساءلة" بالمرتبة الأولى في أقل موافقات أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن مكتب التعليم يهتم بمخرجات العمل، وتجويد الأداء، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية نسبياً، إلا أن القيادات التربوية في مكاتب التعليم لا تعمل على اطلاع الموظفين على آليات المساءلة وبيان بنودها لهم بشكل كافي؛ مما قد يحد من عمل الموظفين بجد ومثابرة..

● جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تناسب المعلومات والأنظمة التي يطرحها مكتب التعليم مع متطلبات العمل" بالمرتبة الثانية في أقل موافقات أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بعدم حرص مكتب التعليم على منظومة العمل المتكاملة والتفاعل الإيجابي فيما بين المدخلات بدرجة كافية، وذلك من خلال قلة تناسب وموافقة المعلومات والأنظمة المطروحة.

(٢) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية:

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية بمتوسط (٤.٠١ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

كما أن متوسط موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية تراوح ما بين (٣.٨٥ إلى ٤.٢٩) وهي متوسطات تشير إلى (بدرجة كبيرة / بدرجة كبيرة جداً) على أداة الدراسة مما يوضح التقارب في موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على واحدة من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية تتمثل في العبارة رقم (١٨) وهي "يحرص مكتب التعليم على تعزيز قيم النزاهة بين الموظفين" بمتوسط (٤.٢٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على القضاء على الفساد وتهتم بالتقليل من التجاوزات بين الموظفين؛ مما يجعلها تحرص على تطبيق قيم النزاهة وتعززها بين الموظفين في تعاملاتهم الإدارية والشخصية على حد سواء، وعليه فإن أبرز ملامح ممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية فيما يتعلق بالمصداقية تتمثل في حرص مكاتب التعليم على تعزيز قيم النزاهة بين الموظفين.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٣، ١٥، ١٤، ١١، ١٢) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "يهدف مكتب التعليم عند وضع القرار إلى تحقيق المصلحة العامة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب بمدينة حائل التعليم تدرك مسؤولياتها وواجباتها ودورها الكبير في تحقيق أهداف المصلحة العامة، وذلك يجعلها تستهدف عند وضع القرار إلى تحقيق المصلحة العامة في المقام الأول، مما عزز من مستوى المصداقية في عملية صناعة القرار في مكاتب التعليم في مدينة حائل.
- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "يحرص مكتب التعليم على تسجيل معلومات دقيقة عن الموظفين لاستخدامها في عملية تقييم الأداء" بالمرتبة الثانية من

حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تتحرى الدقة والمصداقية عند حصرها وتسجيلها لمعلومات الموظفين؛ مما يجعلها تخرج بجودة عمليات تقييم أداءهم، ولذلك نجدها تحرص على تسجيل معلومات دقيقة وحديثة عن الموظفين لاستخدامها في عملية تقييم الأداء، مما عزز من مستوى المصداقية في عملية تقييم أداء الموظفين بدرجة كبيرة.

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "يعمل مكتب التعليم على تطبيق آليات تقييم الأداء بشفافية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على تفاعل الموظفين مع تقييم الأداء لنجاح عملية تقييم الأداء ذاتها، وذلك من خلال تطبيق اللوائح والبنود الخاصة بعملية تقييم الأداء بشكل عادل، وذلك لإيمانها في نجاح العملية التعليمية والتربوية، ولذلك نجدها تعمل على تطبيق آليات تقييم الأداء بشفافية؛ مما عزز من مستوى المصداقية في عملية تقييم أداء العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Wallsten, 2015) والتي بينت أن الإجراءات الإدارية ساهمت في تحسين ممارسة اللجنة لمفهوم الشفافية، حيث وفرت القواعد والأسس اللازمة لتطبيق الشفافية بشكل دقيق وفعال، بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (السبيعي، ٢٠١٣) والتي بينت إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (٢.٣٦٢ و ٢.٥٢٨) وهو مستوى منخفض، كما تختلف مع نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠١٤) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

ويتضح من النتائج أن أقل أفراد الدراسة موافقات على ممارسات مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية، فيما يتعلق بالمصداقية تتمثل في العبارتين رقم (١٠، ١٧) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "يسمح مكتب التعليم بتقييم أدائه بعرض جميع المعلومات لديه" بالمرتبة الأولى في أقل موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٩٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل لا تمارس مصداقيتها بإفصاحها عن المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء بدرجة كافية، وذلك لإتباعها المركزية في العمل والتحفيز على إيجابية مشاركة الموظفين لعميلة تقييم الأداء.

جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "يتم اختيار الموظفين وفقاً لمعايير معينة" بالمرتبة الثانية في أقل موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تميل إلى ممارسة الشفافية بدرجة غير كافية نسبياً فيما يتعلق باختيار الموظفين، وكما تُفسر النتيجة أيضاً بغياب المعايير التي يتبعها المكتب والسياسة المتعلقة بعملية التوظيف وأحقية الجميع بالحصول على الوظائف في مكاتب التعليم، كما أنّ تلك المعايير وإن وجدت فقد لا يتم الإعلان عن آلياتها بالإختيار الصحيح والأمثل لموظفيها بموضوعية.

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠١٤) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

(٣) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح:

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح بمتوسط (٣.٩٣ من ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن متوسط موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح تراوح ما بين (٣.٠٤ إلى ٤.٣٨) وهي متوسطات تشير إلى (بدرجة متوسطة / بدرجة كبيرة / بدرجة كبيرة جداً)، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، حيث يتضح من

النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على اثنين من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح تتمثلان في العبارتان رقم (٢٠، ٢٦) واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة كبيرة جداً كالتالي:

● جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "يحتفظ مكتب التعليم بسرية المعلومات التي قد تؤدي إلى نتائج ضارة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤.٣٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على المعلومات المتعلقة بمكتب التعليم وتحافظ عليها، بما لا يسبب ضرراً على العمل والموظفين، مما يجعلها تعمل على الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أسرارها أو تناقلها، لأنها إن فعلت فقد تضيع أسرار المكتب أو تفشل خطته، لأن هناك من المعلومات ما يجب أن تبقى سرية ومخفية، وعليه فإن أبرز ملامح ممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية فيما يتعلق بالإفصاح تتمثل في احتفاظ مكاتب التعليم مكتب التعليم بسرية المعلومات التي قد تؤدي إلى نتائج ضارة.

● جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي "يحرص مكتب التعليم على تعريف الموظفين بالقواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤.٢٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تعمل على تعزيز التزام الموظفين بلوائح وقوانين العمل، وهي بذلك تهدف إلى جعل الموظفين على قدر وعي كبير من أخذ الحيطة والحذر والالتزام بالقوانين، ويكون لها أيضاً كجدار حماية في حال عدم انتظام البعض من الموظفين بتلك القواعد والقوانين الخاصة بالمكتب، ولذلك نجد هذه القيادات تحرص على تعريف كافة الموظفين بالقواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها بدرجة كبيرة جداً.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على خمسة من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح

تتمثل في العبارات رقم (١٩، ٢٥، ٢٧، ٢٤، ٢٣) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي "يوفر مكتب التعليم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تعمل على تحديد سياسة لنشر المعلومات وتوفيرها مما يساعد على إنجاح العمل أولاً بأول، حيث تعد المعلومات التي يجب إفصاحها واجبة الإعلان والنشر، والقيام بإخفاء أي من هذه المعلومات يعرضها للمساءلة القانونية مسبباً الضرر على سير العمل في المكتب، لذلك نجد هذه القيادات توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بها؛ مما عزز من ممارسة هذه القيادات للإفصاح.
- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي "يحرص مكتب التعليم على توفير ما يستجد من معلومات إلى كافة الموظفين فور صدورها دون طلب منهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن قيادات مكتب التعليم تحرص على عملية سير العمل بإيجابية وبلا تأخير يُذكر، لذا فهي تقوم بتوفير المعلومات اللازمة بشكل مستمر والتي بدورها تساعد الموظفين على أداء مهامهم بشكل جيد ومعرفة طبيعة الوضع الحالي لهم وللمكتب، كما أن الإفصاح عن المعلومات فور صدورها تساعد الموظفين على التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً فتساعدهم على وضع الخطط والإجراءات الكفيلة تعزيز النجاحات وتحقيق الأهداف كما تذليل العقبات إن وُجدت، ولذلك نجد هذه القيادات تعمل على توفير ما يستجد من معلومات إلى كافة الموظفين فور صدورها دون طلب منهم بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي "يعرف مكتب التعليم كافة الموظفين بعواقب مخالفة القواعد والقوانين" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحترم قوانين العمل وقواعده المتينة وهي حريصة بشكل كبير على تحقيق الأهداف، وذلك من تعريفها بضرورة

الالتزام بقوانين العمل واحترام لوائحه وأنظمتها بما يعزز من تحسين وتجويد أداء الموظفين على حدٍ سواء، ولذلك نجد هذه القيادات تعرف كافة الموظفين بعواقب مخالفة القواعد والقوانين.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Wallsten, 2015) والتي بينت أن الإجراءات الإدارية ساهمت في تحسين ممارسة اللجنة لمفهوم الشفافية، حيث وفرت القواعد والأسس اللازمة لتطبيق الشفافية بشكل دقيق وفعال، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠١٤) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تختلف مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

● جاءت العبارة رقم (٢١) وهي "يسمح مكتب التعليم للمجتمع الخارجي بالاطلاع على الإجراءات والمعلومات الإدارية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تميل للحفاظ بنسبة متوسطة بحفاظتها على سرية طبيعة إجراءاتها ومعلوماتها المتعلقة بالمكتب، وقد يكون ذلك من أجل مصلحة العمل والموظفين بشكل أو بآخر، مما قلل من سماحها للمجتمع الخارجي بالاطلاع على الإجراءات والمعلومات الإدارية، كما أن القيادات التربوية في مكاتب التعليم تمارس نوعاً من النظام الإداري المركزي متبعةً المدرسة التقليدية في الإدارة وذلك من خلال سريتها وعدم مشاركتها للمجتمع الخارجي للإجراءات الإدارية كما عميلة سير العمل في المكاتب والمعلومات المتعلقة بالمكتب أيضاً.

● جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "يسمح مكتب التعليم للمجتمع الخارجي بالاطلاع على الإجراءات والمعلومات المالية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٠٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تميل إلى عدم الإفصاح والإعلان عن المعلومات ذات العلاقة بالأمور المالية وذلك يبين حرصها على خصوصية المعلومات في المكتب وخاصة المالية منها، وإنما قيامها بالسماح

بدرجة متوسطة للمجتمع الخارجي بالاطلاع على المعلومات المالية من أجل التوضيح وتحسين مستوى الفهم للقرارات الخاصة بها، مما قلل نسبياً من سماحها للمجتمع الخارجي بالاطلاع على الإجراءات والمعلومات المالية.

وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠١٤) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تتفق مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

(٤) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة:

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة بمتوسط (٣.٩٣ من ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة (٣.٣٩ إلى ٤.١٩) وهي متوسطات تشير إلى (بدرجة متوسطة / بدرجة كبيرة)، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٣٦، ٣٤، ٢٨، ٣٣، ٣٥) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي "يشارك مكتب التعليم بتنمية نظام الرقابة الذاتي للموظفين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تعمل بشكل كبير على تنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية لدى الموظفين، بما يعزز من تحسين وتجويد أداءهم، وتخفيف

العبء عن المكتب من قبل الموظفين لتحملهم جزء من المسؤولية متمثلة في واجبات ومهام المكتب.

● جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي "يحرص مكتب التعليم على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على تعزيز سبل التعاون بين الموظفين، وتنمية العم بروح الفريق الواحد والشعور بالعضوية والانتماء ورفع الروح المعنوية لديهم، كما أنها تؤكد على أن تكون المشاركة الجماعية في نظام عملهم وبقدراً ما يملكونه من قدرات ومهارات تمكّنهم من تحقيق أهداف العمل للوصول لمستويات عالية على مستوى العمل والمناخ الوظيفي في المكتب.

● جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي "يستفيد مكتب التعليم من المقترحات المقدمة من الموظفين في تجويد خدماته المقدمة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على الاستفادة من المعرفة الميدانية والتربوية التي اكتسبها الموظفين، ومن التغذية الراجعة لديهم من خلال توظيف خبراتهم ومعلوماتهم وجهودهم في عملية تجويد وتحسين الخدمات المقدمة من المكتب.

● جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي "يسمح مكتب التعليم بمشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في عملية صنع القرار" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٥٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تتحفظ على مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، وتبالغ في أخذ الحيطة والحذر من عرض المعلومات المتعلقة في عملية صنع القرار نظراً لأهميتها وخطورتها على مكتب التعليم وإعتقادها بضرورة عدم معرفة أحد بها.

● جاءت العبارة رقم (٣١) وهي "يشجع مكتب التعليم الموظفين على المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة القيادات التربوية

في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على الاحتفاظ بمعايير تقييم أداء الموظفين وعدم إبداء ومشاركة تلك المعايير نسبياً مع موظفيها، لإحراز جملة الأهداف المنشودة بلاضغوط أو تحيز، وخوفاً من أن يخسر الموظفون مكانتهم لما تتضمنه تلك المعرفة من مضامين حرجة، مما قلل من تشجيع مكتب التعليم مكتب التعليم الموظفين على المشاركة في وضع معايير تقييم أداؤهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الراجحي، ٢٠١٤) والتي بينت أن إجابات الأفراد جاءت حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (٣.٩ من ٥) وهي درجة متوسط متوسطة، وأن إجابات الأفراد أيضاً جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق في بعد المشاركة بمتوسط (٣.٨ من ٥)، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الشمري والمنصور، ٢٠١٥) التي أظهرت أن شفافية المشاركة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق النتائج أيضاً مع نتيجة دراسة (الطشة، ٢٠١٤) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تتفق مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة. بينما تختلف النتائج مع نتيجة دراسة (السبيعي، ٢٠١٣) والتي بينت إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (٢.٣٦٢ و٢.٥٢٨) وهو مستوى منخفض.

إجابة السؤال الثاني ونصه: "ما السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات".

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل بمتوسط (٣.٩٤ من ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تقارب في موافقة أفراد الدراسة على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل ما بين (٣.٦٢ إلى ٤.٢٧) وهي متوسطات تشير إلى (بدرجة كبيرة / بدرجة كبيرة جداً)، مما يوضح التقارب في موافقة أفراد الدراسة على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، حيث يتضح من النتائج أن أفراد

الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على واحدة من السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل تتمثل في العبارة رقم (١) وهي "التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية في مجال التعليم المتعلقة بالشفافية" بمتوسط (٤.٢٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بوعي القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل ومنسوبات مكاتب التعليم بأهمية نشر وتوضيح مفهوم الشفافية، وضرورة ممارستها في مجال التعليم بشكل عام وعلى مستوى مكاتب التعليم بشكل خاص.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثلاثة عشرة من السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٩، ٦، ١٤، ١٠، ٢) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "الإفصاح عن المعلومات الكاملة للقيام بالعمل على أفضل وجه حال تطويرها وتغييرها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بحاجة مكاتب التعليم إلى توافر المعلومات الكاملة واللازمة حال تغييرها وتطويرها، حتى لا تؤثر على سير العمل وتحقيق أهدافه، حيث إنّ كلا من الضبابية والغموض في التعاملات فيما يخص المعلومات من أبرز السمات التي قد تُنشئ مشكلات جمة، ويتضح لنا من ذلك حرص مكتب التعليم على القيام بالعمل على أفضل وجه يذكر.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "العمل على تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بمكاتب التعليم لتنسجم مع إمكانيات الإدارات التعليمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة برغبة وحرص مكتب التعليم على تحسين وتطوير أنظمتهم وقوانينه، وهذا ما يعكس التطلعات الإيجابية بمواكبة التطور والرغبة في التطلع إلى التغيير الإيجابي والمُضي قدماً نحو رؤية مستقبلية أفضل وتحقيق أهداف أشمل، وذلك من خلال الموازنة بين إمكانيات الإدارات التعليمية سواء كانت مادية أو بشرية وبين جملة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي من الأفضل أن تناسب تلك الإمكانيات.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته ومحاولة تلبية رغباته بما لا يتنافى مع روح الشفافية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد

الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بالأثر الإيجابي الكبير للحوافز المعنوية والتي تساعد الموظفين في الإبداع بأداء أعمالهم ومضاعفة مجهوداتهم أيضاً، كما أنها حققت لهم الاستقرار على الصعيد النفسي والاجتماعي، فزيد من شعورهم بالرضا في العمل والإخلاص والولاء له، كما تعزز من التعاون والعمل بروح الفريق الواحد فيما بينهم، ولذلك جاءت عبارة الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته ومحاولة تلبية رغباته بما لا يتنافى مع روح الشفافية بدرجة موافقة كبيرة.

تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الراجحي، ٢٠١٤) والتي بينت ضرورة التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح والنزاهة والشفافية، العمل على وضع سياسات وإجراءات إدارية واضحة بالكلية العسكرية، ورصد جائزة سنوية تمنح للإدارة الأكثر شفافية داخل المنظمات الأكاديمية الأمنية.

كما يتضح من النتائج أن أقل السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل تتمثلان في العبارتين رقم (٤، ٣) واللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "المتابعة الميدانية من الجهات المعنية بالشفافية لمكاتب التعليم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٧٦ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تكوين لجان للشفافية تُعنى بتفعيل القوانين والأنظمة التأديبية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٢ من ٥).

وتفسر النتيجة بأن مفهوم الشفافية لم يحظ بالاهتمام فعلياً على مستوى مكاتب التعليم التربوية في مدينة حائل كونه مصطلح إداري حديث نوعاً ما. كما أن مكاتب التعليم ترغب بتطبيق أنظمتها وقوانينها الداخلية والمتعارف عليها وأن تكون مسؤولة أمام موظفيها عن نتائج أعمالها، كما متابعة الأعمال الميدانية بنفسها، من دون تدخل اللجان الخارجية المختصة بالشفافية وإشرافها على سير العمل. وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (عبابنة، ٢٠١٣) والتي بينت ضرورة تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية، كما تختلف مع نتيجة دراسة (Wallsten, 2015) والتي بينت أن الإجراءات

الإدارية ساهمت في تحسين ممارسة اللجنة لمفهوم الشفافية، حيث وفرت القواعد والأسس اللازمة لتطبيق الشفافية بشكل دقيق وفعال.

إجابة السؤال الثالث ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الأساسية للدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي)".

#### ١- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١): نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المحور
0.405	837.7	0.758	4.06	67	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح
		0.603	4.25	12	أعلى من بكالوريوس	
0.164	1.406	0.833	3.96	67	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية
		0.832	4.32	12	أعلى من بكالوريوس	
0.527	0.636	0.709	3.91	67	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح
		0.679	4.05	12	أعلى من بكالوريوس	
0.408	0.832	0.830	3.90	67	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة
		0.706	4.11	12	أعلى من بكالوريوس	
0.319	1.004	0.722	3.96	67	بكالوريوس فأقل	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل
		0.667	4.18	12	أعلى من بكالوريوس	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما

درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها

يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٢): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد

الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.429	0.857	0.466	2	0.932	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح
		0.544	76	41.338	داخل المجموعات	
		-	78	42.270	المجموع	
0.548	0.606	0.430	2	0.860	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية
		0.710	76	53.930	داخل المجموعات	
		-	78	54.790	المجموع	
0.724	0.324	0.163	2	0.325	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح
		0.502	76	38.162	داخل المجموعات	
		-	78	38.487	المجموع	
0.702	0.355	0.238	2	0.476	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة
		0.671	76	50.964	داخل المجموعات	
		-	78	51.440	المجموع	
0.643	0.444	0.230	2	0.461	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل
		0.518	76	39.395	داخل المجموعات	
		-	78	39.855	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية،

درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي.

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (العاجز والحلاق، ٢٠١٥) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

## ٢- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المعور
0.396	0.937	0.509	2	1.017	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح
		0.543	76	41.253	داخل المجموعات	
		-	78	42.270	المجموع	
0.413	0.895	0.630	2	1.260	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية
		0.704	76	53.530	داخل المجموعات	
		-	78	54.790	المجموع	
0.846	0.167	0.084	2	0.169	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح
		0.504	76	38.318	داخل المجموعات	
		-	78	38.487	المجموع	
0.648	0.436	0.292	2	0.584	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة
		0.669	76	50.856	داخل المجموعات	
		-	78	51.440	المجموع	
0.527	0.646	0.333	2	0.666	بين المجموعات	درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل
		0.516	76	39.189	داخل المجموعات	
		-	78	39.855	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصادقية، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل) باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (المشاقبة، ٢٠١٦) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما تختلف هذه النتائج عن نتيجة دراسة (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير المستوى الإداري.

يتضح من الجداول رقم (١٧، ١٨، ١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة، وتُفسر هذه النتائج بأن قيادات مكاتب التعليم في مدينة حائل يُمارسن طبيعة العمل ذاتها ويحملن المسميات الوظيفية المتقاربة في مكاتب التعليم، والذي يحرص بدوره على استقطاب المشرفات التربويات ذات المؤهلات العلمية والكفاءات التربوية والتعليمية ذات سنوات الخبرة الوظيفية التي تخدم سير العمل وتنهض به في مكاتب التعليم في مدينة حائل، ولذلك اتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي).

#### توصيات الدراسة

- ضرورة قيام القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل بالتأكيد على على أهداف المملكة العربية السعودية في مجال التعليم المتعلقة بالشفافية، بتفعيل ذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- ضرورة التأكيد على القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل للإفصاح عن المعلومات اللازمة، من خلال عمل نشرات داخلية لمعرفة اللوائح والقوانين ووضع سياسة لنشر تلك المعلومات.
- تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بمكاتب التعليم، من خلال تنظيم اللقاءات والاجتماعات بين قيادات مكاتب التعليم في المملكة، والعمل على وضع خطط استراتيجية مرنة لتندمج مع إمكانيات مكاتب التعليم وأهداف المملكة العربية السعودية.
- رفع مستوى تفويض الصلاحيات من القيادات التربوية للمرؤوسين، من خلال الإعلان عن آليات المشاركة الإدارية وتنفيذ ورش عمل خاصة لتدريب الموظفين، كما تفعيل قنوات الاتصال بحيث تعمل على تعزيز الثقة بين الموظفين والقيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل.
- توجيه القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل للاستفادة من الخبرات الدولية في مجال الشفافية والعمل على نقلها على مستوى مكاتب التعليم، وذلك من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والدورات الدولية الدورية واستضافة الخبراء والأكاديميين من منظمة الشفافية الدولية بهدف نقل الخبرات الدولية وتطوير الأنظمة والقوانين التعليمية بما يتناسب مع إمكانيات مكاتب التعليم وأهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالتعليم.
- تعزيز تأهيل القيادات التربوية والمشرفات التربويات واكسابهن المعارف والمهارات المتجددة والمتعلقة بممارسة الشفافية الإدارية، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية وعقد الاجتماعات واللقاءات، وورش العمل، والندوات والمؤتمرات فيما بين مكاتب التعليم المحلية والدولية منها.

#### مقترحات الدراسة

- رصد مكافأة سنوية تُمنح لمكتب التعليم الأكثر شفافية في مدينة حائل.
- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية.

درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها

- إجراء دراسات مستقبلية حول متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول ممارسة الشفافية الإدارية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.
- وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسة الشفافية الإدارية في المملكة العربية السعودية.

#### قائمة المصادر والمراجع

##### المصادر والمراجع العربية:

- \_\_\_ القرآن الكريم.
- \_\_\_ الحديث الشريف.
- \_\_\_ أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢). الإدارة العامة: إطار نظري-مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- \_\_\_ الثبتي، خالد بن عواض (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. *المجلة التربوية*، المجلد ٣٠، العدد (١٢٠)، الكويت.
- \_\_\_ الحازمي، عبد الرحمن بن سعيد (٢٠١٦). الوضوح والمصادقية في القرارات والتصريحات. شبكة الألوكة.
- \_\_\_ حمادات، محمد (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة التربوية*، المجلد ٢٨، العدد (١٠٩)، جامعة الكويت، الكويت.
- \_\_\_ خرابشة، عبد (١٩٩٧). *الشفافية في الخدمة الميدانية-تجربة ديوان المحاسبة*. المجلد ٧، عمان. الجمعية العلمية الملكية.
- \_\_\_ الراجحي، محمد علي (٢٠١٤). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة

مقارنة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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

السبيعي، فارس علوش آل ديبان (٢٠١٣). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشمري، سالم (٢٠١٣). مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (٧)، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

الشمري، فوزية، المنصور، وسناء (٢٠١٥). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد ١٦، العدد (٢)، البحرين.

الطراونة، رشا، العياضلة، وعلي (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد (١)، الجامعة الأردنية، الأردن.

الطشة، غنيم حمود (٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، العدد (٣٨) جامعة عين شمس، مصر.

الطوخي، سامي (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. مجلة البحوث الإدارية، العدد (٢)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر. العاجز، فؤاد، الحلاق، ودينا (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٦، الجزء ٥، مصر.

- عبابنة، جمانة أحمد (٢٠١٣). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول. دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عتوم، يُمنى (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. مجلة كلية التربية، العدد (٣٧)، جامعة عين شمس، مصر.
- أبوعلام، رجا محمود (٢٠٠٧). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة: دار النشر للجامعات.
- العلوان، جعفر أحمد (٢٠١٢). الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق. مجلة التنمية الإدارية، العدد (١٠٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عمامرة، عدنان خالد (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- العمرى، مشرف بن علي عبد الله (٢٠١٤). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- فان دالين (١٩٩٤). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، الأنجلو المصرية، ط٥.
- فنون، طارق محمود علي (٢٠١٠). فحص وتطوير الشفافية والإفصاح للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي باستخدام منهجية ستاندرد أند بورز. رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية-عمان، الأردن.
- الكلالدة، طاهر محمود، (٢٠١٣). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

- المشاقبة، أميمة مسلم (٢٠١٦). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- نور، أحمد محمد (٢٠٠٠). مبادئ المحاسبة المالية- المبادئ والمفاهيم والإجراءات المحاسبية والمعايير الدولية والعربية والمصرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.

#### المراجع الأجنبية

- Baldwin, Timothy T. & others (2008). *Developing management skill, McGraw-Hill*, New York, USA.
- Grimmelikhuisen, S. Meijer, A. (2012). Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. Utrecht University, Utrecht School of Governance.
- Lathrop, Daniel & Ruma, Laurel. (2010). Open Government Collaboration, Transparency, and Participation in Practice Technology policy institute. O'Reilly Media for publishing, Iowa City, Iowa Area, USA.
- Marian, C. (2010). Balancing Transparency: The Value of Administrative Law and Mathews Balancing to Investment Treaty Arbitrations, *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, [Vol. 10: 2, 2010].
- Michener, G. Berschb, K. (2013). Identifying Transparency. *Information Polity*, 18 (2013) 233-242.
- Schnackenberg, A. (2010). The Constitutive Role of Transparency in Organizations. Department of Organizational Behavior, Weatherhead School of Management Case Western Reserve University, Cleveland.
- Sossin, L. Smith, C.W. (2012). The Politics of Transparency and Independence before Administrative Boards. *Saskatchewan Law Review* 75.1 (2012): 13-54.