



واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك

إعداد

أ/ شيخة فضل محمد الشهري

درجة الماجستير في التربية - تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية
التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك

شيخة فضل محمد الشهري

تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: sh.sh.f2015@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها وفقاً للمجالات التالية: (اللوائح والأنظمة، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (520) فرداً بنسبة (38%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1375) فرداً من كافة المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاء المتوسط العام لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة؛ وبمتوسط حسابي (2,56)، حيث جاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتبة على النحو التالي (مجال اللوائح والأنظمة في المرتبة الأولى، تلاه مجال إجراءات العمل في المرتبة الثانية، ثم مجال تقييم الأداء في المرتبة الثالثة، تلاه مجال المساءلة في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة مجال المشاركة في اتخاذ القرار، وحل مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأخيرة).

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، إدارة التعليم، الاتصال الإداري، إجراءات العمل.

The Reality of Administrative Transparency in the General
Administration of Education in Tabuk.

Shaikah Fadl Mohammed Al-Shehri.

Department of Management and Educational Planning, Tabuk
University, KSA.

E-mail: sh.sh.f2015@gmail.com

Abstract:

This study aimed to reveal the degree of applying the administrative transparency in General administration of education in Tabuk from the viewpoint of the employees based on the following fields: (laws, regulations, provisions, administrative communication, work procedures, evaluation performance, accountability and participation in the decision-making process). In order to achieve the objectives of the study, a descriptive approach using a questionnaire was used for data collection. The study sample consisted of 520 individuals with a percentage of 38% among the society of the study which consisted of (1375) member of males and females supervisors and administrators in the general administration of education in the area of Tabuk whom were chosen randomly. The study revealed that the overall average of the application of the administrative transparency in the general administration of education in Tabuk was low, the mathematical average was (2,56), whereby the fields of applying the administrative transparency came between medium and low, and ranked as following (the field of regulations and systems in the first place, followed by the field of work procedures in second place, then the field of performance evaluation in the third place, followed by the field of accountability in the fourth place, the area of participation in decision-making, and solving the field of administrative communication came in the last ran).

Keywords: administrative transparency, administration of education, the administrative communication, the work procedures.

مقدمة الدراسة:

تتأثر المؤسسات بشتى أشكالها بما يحدث حولها من تطورات معلوماتية وتقنية في هذا العالم المتجدد، ولمواكبة هذا التغير في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي، عليها أن تأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة، التي تستطيع من خلالها تطوير إداراتها، وتحسين مخرجاتها، وتحقيق التنافسية، والتكيف مع متطلبات المستقبل.

وتُعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الإدارات الواعية الأخذ بها؛ لما لها من أهمية كبرى في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (اللوزي، 2002: 141).

وتعني الشفافية الإدارية وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها؛ بحيث تكون متاحة للجميع (البهجي، 2014: 19).

وتسعى الشفافية الإدارية إلى القضاء على الغموض أو السرية في العمل، بحيث تفسح المؤسسات والمنظمات عن المعلومات الكاملة لكافة أنشطتها للمستفيدين دون إخفاء (العتيبي، 2014: 262).

كما تتضمن الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار والمشاركة فيه، وكذلك وجود قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، كما ترتبط الشفافية بالمساءلة؛ حيث إنه لن يكون للشفافية أية قيمة ما لم تكن هناك مساءلة، فكل منهما يرتبط بالآخر، ويسهم وجودهما معاً في وجود إدارة فاعلة ومنصفة وكفئة (عثمان، 2014: 167).

ولا يقتصر تطبيق الشفافية الإدارية على مهن بعينها، أو قطاعات، أو مؤسسات معينة، بل تشمل كافة القطاعات والمهن والمؤسسات؛ سواء كانت حكومية أم خاصة. ونظراً لأهمية التعليم ودوره في نمو المجتمعات وتطورها، أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية العمل على تطبيق الشفافية في العملية التعليمية كأحد الجوانب التطويرية للعملية التعليمية، والتخلص من الفساد الإداري (الجرواني، 2012: 170 - 171).

ولقد تبنت المملكة العربية السعودية تطبيق الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية بجميع القطاعات - بما فيها قطاع التعليم - ، وذلك عن طريق توفير أكبر قدر من المعلومات والشفافية لكافة المستفيدين من خدماتها.

فقد رسمت " رؤية المملكة العربية السعودية 2030 " التوجهات والسياسات العامة؛ لتكون المملكة أنموذجاً رائداً على كافة المستويات، كما احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والتي يشارك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص، ولتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تم إطلاق برنامج التحول الوطني 2020 على مستوى 24 جهة حكومية من بينها وزارة التعليم، وقد أكدت آلية عمل البرنامج على تعزيز الشفافية في نشر المستهدفات والنتائج (رؤية المملكة 2030، 2017).

وقد توافقت رؤية وزارة التعليم مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أوضحت من خلال رؤيتها أنها تسعى للحصول على تعليم متميز؛ لبناء مجتمع معرفي منافس علمياً (وزارة التعليم، 2017 / ج).

كما تبنت وزارة التعليم مؤخراً تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي على مستوى مكاتب التعليم في كافة المناطق والمحافظات، وهدفت هذه المنظومة إلى تحسين فعالية وكفاية مكاتب التعليم، وإدارات الإشراف التربوي، كما هدفت إلى تحديد مواطن القوة والضعف بصفة مستمرة، بما يحقق المنافسة والشفافية، وهدفت أيضاً إلى نقل الأداء من السرية والغموض إلى الشفافية والوضوح (وزارة التعليم، 1436).

يتضح مما سبق أن الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وأن الأخذ بها يُعد عاملاً مهماً في إدارة المؤسسات التعليمية. وحيث إن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك ليست بمنأى عن الأخذ بهذا النهج الحديث في الإدارة، فإن هذه الدراسة تأتي لاستقصاء واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العاملين بها.

مشكلة الدراسة:

تُعد الشفافية الإدارية أحد أهم العوامل الرئيسية والإيجابية التي تعمل على تحسين جودة الأداء في المؤسسات التربوية والتعليمية في كافة مستوياتها الإدارية والفنية؛ حيث إنه بقدر تبني هذه المؤسسات لمفاهيم الحرية والمساءلة والعدالة، تزداد قوتها وقدرتها على العطاء (حمادات، 2013: 128).

فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لايجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارات التعليمية؛ حيث تسهم في القضاء على العمل الروتيني الذي يُعطل المصالح ويؤخرها، وتساعد في تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، وتنمية الثقة (المصادقية) في العمل والعاملين، كما أن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفاعلية يساعد في تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما

تتضمنه من آليات وعناصر(الثبتي، 2016: 366).

وقد حظيت الشفافية ومكافحة الفساد باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة؛ كونها مطلباً دينياً قبل أن تكون مطلباً حضارياً (الحربي، 2012: 310)؛ حيث صدر عن مجلس الوزراء القرار رقم 65/ أ بتاريخ 13/ 4/ 1432هـ القاضي بالموافقة على تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والتي تهدف إلى حماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة"، 2017/ أ).

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تبني مبدأ الشفافية في الممارسات الإدارية في العمل الإداري، وفي إدارات ومكاتب التعليم التابعة لهذه الإدارات؛ ومنها: دراسة الحارثي (2016)؛ حيث أكدت على تعزيز الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم، وإعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات بهذه المكاتب، وخاصة تلك التي يكتنفها الغموض أو التعقيد، والعمل على تبسيط صياغتها بطريقة أكثر وضوحاً؛ مما يؤدي إلى انبثاق إجراءات تتسم بالوضوح والمرونة والنزاهة، وغرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات، والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات؛ مما يساعد العاملين على أداء مهماتهم دون الحاجة إلى توجيه مستمر، وكذلك أكدت دراسة المطيري (2016) على ضرورة تعزيز بعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية لدى العاملين في الدوائر الإدارية المختلفة في إدارات التعليم، وخاصة تلك المتعلقة بإجراءات العمل والمشاركة، وتفعيل مبادئ الثقة والتمكين.

في حين أشارت نتائج مجموعة أخرى من الدراسات - كدراسة الزهراني(2014)، ودراسة الأحيدب (2014)، ودراسة المفيز (1435)، ودراسة حمادات (2013) - إلى وجود الكثير من المعوقات التي تعيق ممارسة الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية - ومن بينها الأجهزة التربوية والتعليمية -؛ ومن أهم هذه المعوقات: التعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة.

وبمراجعة التقرير السنوي لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2016 والذي أشار في تقريره الأخير (25 / 1 / 2017) إلى أن المملكة العربية السعودية في المرتبة (62) عالمياً والرابعة عربياً (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة"، 2017/ ج)؛ يتضح تراجع المملكة العربية السعودية في التصنيف الأخير لعام 2016؛ مقارنة بعام 2015 الذي كانت فيه في المرتبة (48) عالمياً والثالثة عربياً (السكران، 2016).

وفي ضوء ما أوصت به الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" ممثلة في رئيسها، والذي أكد على ضرورة بذل المؤسسات العامة والخاصة المزيد من الجهود؛ لتعزيز النزاهة والقضاء على الفساد، ومحاسبة المقصرين، للإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وتحقيق أعلى

مستويات الشفافية، وتفعيل المحاسبة والمساءلة (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد" نزاهة"، 2017 / ج).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة نُدرّة في الدراسات المطبقة على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وتتناول موضوع الشفافية الإدارية؛ حيث إن معظم الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية تم تطبيقها إما في مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك كدراسة (البلوي، 2016)، والتي تم تطبيقها على قائدات ومعلمات المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك عالية، أو في جامعة تبوك كدراسة (المغربي، 2015) وطبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك منخفضة.

وبناءً على ما سبق من التأكيد على أهمية تبني مفاهيم الشفافية في العمل الإداري ورفع كفاءة أنظمة الرقابة والمساءلة في كافة مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، فقد وجدت الباحثة أن هناك حاجة لتشخيص واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك؛ نظراً لما للشفافية الإدارية من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها وإنجاح خططها، وزيادة قدرتها على حل المشكلات، ومواكبتها لركب الحضارة وروح العصر في التقدم والتطور المأمول؛ لذا فقد حُدِّت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في المجالات التالية: (الأنظمة واللوائح، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار) وتطرقت عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال اللوائح والأنظمة؟
- 2- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال الاتصال الإداري؟
- 3- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال إجراءات العمل؟
- 4- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال تقييم الأداء؟
- 5- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال المساءلة؟
- 6- ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في

مجال المشاركة في اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في المجالات التالية: (اللوائح والأنظمة والقوانين، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار).

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- 1- الأهمية النظرية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه؛ حيث إن الشفافية الإدارية من التوجهات الحديثة نسبياً، التي تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية نحو تطبيقها، والأخذ بها، ولعل من أهم ما يؤكد أهمية هذه الدراسة كونها الأولى - على حد علم الباحثة - التي تجرى لدراسة واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، كما تمثل إضافة جديدة للتراث المعرفي بمزيد من الدراسات حول موضوع الشفافية الإدارية.
- 2- الأهمية التطبيقية: تأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة الإدارة العليا - وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية - بالتغذية الراجعة من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي من شأنها أن تفيد في بناء الخطط الاستراتيجية، وترسم السياسات التعليمية الرشيدة المناسبة لإدارات التعليم في مختلف مناطق المملكة، كما تأمل الباحثة أن تستفيد الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من هذه الدراسة في تجويد عملها الإداري وتحقيق طموحاتها وتطلعاتها، بما يتواءم مع حركة التطور والتقدم في مجال العمل الإداري، كما تأمل أن تفيد هذه الدراسة الأكاديميين والباحثين، من خلال الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في إكمال الدراسة في هذا المجال، وقد تفتح لهم آفاق مستقبلية جديدة للبحث والدراسة.

حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، والتعرف على هذا الواقع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المجالات التالية: (اللوائح والأنظمة - الاتصال الإداري - إجراءات العمل - تقييم الأداء - المساءلة - المشاركة في اتخاذ القرار).
- 2- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك؛ من مشرفين، ومشرفات، وإداريين، وإداريات.
- 3- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في مكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، والمحافظات التابعة لها في كل من: (ضباء - حقل - البدع - تيماء - الوجه - أملج).
- 4- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437/1438هـ.

مصطلحات الدراسة:

■ الشفافية (Transparency):

تعرف الشفافية بأنها: تقديم صورة حقيقية لكل شيء، أو الكشف عن الحقيقة المجردة (البهجي، 2014: 21).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات التي تتبناها الإدارة؛ وتمثل في وضوح سياسات العمل بها فهماً وممارسةً من قبل العاملين، وسهولة الوصول للمعلومات، ووضوح آلية المساءلة، مع الإعلان عن كافة القرارات التي تتخذها بوضوح تام.

■ الشفافية الإدارية (Administrative transparency):

تعني الشفافية الإدارية: التزام الإدارة بإمداد كافة المستفيدين من خدماتها دون وسيط بكافة البيانات، والمعلومات عن كافة أنشطتها، وأعمالها؛ بطريقة صادقة، وصحيحة وثابتة (الطوخي، 2014: 327).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات والآليات التي تنتهجها الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، والتي تتضمن الوضوح التام لكافة الأنظمة واللوائح، وتبسيط إجراءات العمل، ووضوح أنظمة المساءلة والمحاسبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة، والإفصاح عن نتائج تقييم الأداء، إضافة إلى نشر المعلومات والبيانات باستخدام قنوات اتصال مناسبة؛ بحيث تكون متاحة للجميع، ويسهل الوصول إليها.

■ إدارة التعليم (Administration of education):

تُعرف الإدارة التعليمية بأنها: الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح، والتعليمات والإجراءات المعتمدة من وزارة التعليم؛ وذلك لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم. (وزارة التربية والتعليم، 1431: 11).

أولاً: الإطار النظري:

1. مفهوم الشفافية الإدارية:

استحوذ مفهوم الشفافية على اهتمام العديد من السياسيين، والاقتصاديين، والإداريين، والتربويين؛ بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، إلا أن جميع التعريفات تدعو إلى جوهر واحد، يرتبط بكلمات أربع؛ هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة. وعليه، فإن

الشفافية تعني الوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة، بحيث تكون كل الحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش؛ بهدف تحسين الممارسات الإدارية التي تجري فيها؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى عليها المؤسسة (أبو كريم، 2016: 65).

وأشار (Broder, 2014: 43) إلى أن مفهوم الشفافية يُبنى على أربع سمات أساسية؛ ألا وهي: الإفصاح عن المعلومات، والانفتاح، والوضوح، والمصادقية.

ويرى الأحمـد (2014: 245) أنه من الصعب وضع مفهوم جامع ومانع للشفافية، وإن كان مضمونها واحد، ويتمثل بشكل واضح ودقيق في الحد من السرية، وتكريس حق الوصول للمعلومات، ومعرفة ووضوح الإجراءات والتشريعات، وسهولة فهمها وعدم غموضها، وموضوعيتها وتطورها. فالشفافية هي الضمان الأصلي للقول بأن الجميع يشارك ويحكم ويدير وينفذ في وقت واحد.

في حين أوضح عثمان (2014: 172) أنها تتضمن وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمة، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الوضوح، والموضوعية، والدقة.

وعرفها (Jradat, 2013: 76) بأنها: مجموعة من الممارسات التي تشير إلى وجود الشفافية داخل المنظمة وخارجها، والتي تشمل التشريعات واللوائح، وتوفر معايير تقييم واضحة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك العمل على توضيح طريقة تفعيل المساءلة لمحاربة الفساد وتطوير الأنظمة.

وباستقراء المفاهيم السابقة للشفافية الإدارية، يمكن القول: إن الشفافية الإدارية تتضمن مجموعة من الممارسات التي تنتهجها الإدارة، وتتضح من خلال وضوح التشريعات وموضوعيتها، وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها البعض، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ووضوح آلية تقييم الأداء وعدالته؛ مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين أفراد العمل والرؤساء، كما أنها تتيح للجميع إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في آن واحد، وتطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية داخل بيئة العمل، كما تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين الإدارة ومنسوبيها؛ مما يسهل سرعة تبادل المعلومات بين كافة مستوياتها الإدارية.

2. أهمية الشفافية الإدارية:

تكمـن أهمية الشفافية في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي أداة مهمة جدا لمحاربة الفساد، كما أنها مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها؛ ليعلم بها الطرف الآخر، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض، والعلاقات الإنسانية بشكل عام - إلا أنها تبدو ضرورة ملحة في العمليات الإدارية والتنظيمية؛ فعلى سبيل المثال: تكون الشفافية

مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضها البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت قيادتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها، ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها (الراشدي، 2007: 16 - 17).

وتظهر أهمية الشفافية الإدارية من خلال مساهمتها في (البهجي، 2014: 109)، (حرب، 2011: 13)، (الراشدي، 2007: 17)، (الطراونة والعضايلة، 2010: 68)، (الطوخي، 2014: 9)، (أبوقاعود، 2011: 184)، (اللوذي، 2002: 147)، (الولي، 2014: 273)، (Badah, 2013: 253)، (Christopher, 2010: 51-52)، (Berggren&Bernshteyn, 2007: 414)، (Jaradat, 2013: 75)، (Ingram, 2009: 1)، (Meijer, 2013: 401).

- تنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها بإعادة هندسة الإدارة (الهندرة)، وخلق بيئة تنظيمية تسعى إلى تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- توفير البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة، كما تقدم حلولاً للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية.
- تحفيز العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وشحنهمهم، من خلال المكاشفة، والمصارحة، وإيضاح المعلومات.
- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية؛ فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية.
- تنمية الثقة العامة لفئات المجتمع كافة، والحفاظ عليها، والمشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل.
- اعتبار الشفافية أساساً للرقابة من قبل أصحاب المصالح، ومنظمات المجتمع المدني للدفع باتجاه التحسين والتطوير.
- تحقيق المصلحة العامة؛ لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين، وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة - يمثل سبباً رئيساً للاجتهادات الشخصية، والتي من شأنها أن لا تخدم المصلحة العامة.
- توفر البيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية.
- تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، والإحساس بالعدالة من خلال تطبيق الشفافية في تقييم الأداء وإجراءات الترقية في المنظمة.

- رفع جودة الأداء البشري والمؤسسي، وتحقيق التنمية في القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني.
- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بجميع أشكاله.
- تنمية الخصصة، وذلك أن الخصصة 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 في كل خطوة من خطواتها.
- تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية، فهي تمنح العاملين الاستقلالية في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية.
- مساعدة القيادات المعنية باتخاذ القرار الصائب، واختيار القيادات المناسبة للعمل؛ بما يؤدي إلى تحقيق صالح العمل والعاملين.
- كما وضع الثبيتي (2016: 366) أن أهمية الشفافية الإدارية للمؤسسة التعليمية تكمن في الآتي:
- المساعدة على المشاركة بفعالية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وتسهم في الاعتماد على الذات؛ من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، والمتمثل في تحقيق الجودة، وزيادة إنتاجية العمل.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وحكيمة.
- تحقيق مصلحة العمل ومصلحة جميع العاملين والمتعلمين بعدل واتزان؛ فوضوح القوانين والتشريعات يمكن المؤسسة التعليمية من زيادة الكفاية وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة.
- الإسهام في القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها، والمساعدة في تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، وسهولة إيصال المعلومات.
- الإسهام في تنمية الثقة (المصدقية) في العمل، وفي العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- جعل جميع العاملين يمثلون دور الرقابة على العمل وجودة (الرقابة الذاتية)، والتي تسهم في الإخلاص في العمل، وإنجازه دون تأخير وبكفاءة عالية.
- نستخلص مما سبق أهمية تطبيق الشفافية في العمل الإداري؛ كونها من أولى الخطوات التي تساعد على الإصلاح الإداري، وخلق بيئة عمل جاذبة ذات أهداف واضحة، ومحفزة على الإنتاج، مبنية على المصارحة والمكاشفة، ومشاركة المعلومات، ووضوح آلية المحاسبة والمساءلة وعدالة التقييم؛ الأمر الذي يساعد الإدارات على النجاح والاستمرارية، ومواكبة تطلعات مجتمعاتها؛ للوصول إلى الرقي والحضارة الذين تطمح إليهما.

3. مجالات الشفافية الإدارية:

تُشير الأدبيات إلى عدد من المجالات التي تتحقق من خلالها الشفافية الإدارية بفاعلية، كما أن تبني مثل هذه المجالات في العمل الإداري يسهم في تحقيق التنمية

الإدارية الشاملة، ويحد من الفساد بكافة صوره.

وقد تناول الباحثون هذه المجالات بالبحث والدراسة - كل حسب اهتمامه - فنجد أن دراسة رمزي (2013) تناولت ستة مجالات؛ وهي: (التشريعات والقوانين والأنظمة، والأداء والتقييم، والفساد والمساءلة، واتخاذ القرار، وإجراءات وواجبات العمل، والمعلومات والبيانات). في حين تناولت دراسة الحشاش (2014) المجالات التالية: (شفافية القوانين والتشريعات، وتقييم الأداء، والمساءلة الإدارية، وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، واتخاذ القرار). وتناولت دراسة المطيري (2016) المجالات التالية: (نظم المعلومات، وإجراءات العمل، والاتصال الإداري، والمشاركة، والمساءلة).

ونلاحظ مما سبق اتفاق معظم الباحثين في أغلب المجالات. وفي هذه الدراسة رأَت الباحثة تبني المجالات التالية: (اللوائح والأنظمة (القوانين)، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار)؛ لدراسة واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك؛ كونها إحدى منسوبات الإدارة، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ- اللوائح والأنظمة (القوانين):

يعرف القانون الإداري بأنه: "مجموعة القواعد القانونية الصادرة ممن هو مختص بإصدارها شرعاً؛ لتنظيم الإدارة العامة، وضبط علاقتها بعضها ببعض وبالعامة، وتنظيم الحريات، وضبط مشروعية النشاط الخاص" (العجمي، 2010: 16).

فالقانون الإداري هو فرع من فروع القانون العام الداخلي، الذي يشتمل على مجموعة من القواعد القانونية، التي تنظم السلطة الإدارية ونشاطها، والرقابة عليها، ويختص كذلك بتحديد وترتيب الهياكل التنظيمية للوزارات، والهيئات والمحافظات، وكذلك يوضح كيفية توزيع السلطة الإدارية من حيث المركزية واللامركزية. ومن ناحية ثانية، يشتمل على جميع القواعد التي تحكم صور النشاط الإداري فيما يتعلق بالمرافق العامة والخدمات التي تؤديها، وتبعاً لذلك، فهو يحدد سلطات الإدارة وامتيازاتها ووسائلها في ممارسة نشاطاتها. ومن ناحية ثالثة، يحدد القانون الإداري وينظم وسائل الرقابة على الإدارة (العجمي، 2010: 16).

وتعمل اللوائح التنفيذية والتنظيمية على تيسير تنفيذ الأنظمة والقوانين وشرحها وتفسيرها (العتيقي، 2016: 37).

وأكد بعض الباحثين على أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باللوائح والأنظمة؛ كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة العامة والمصداقية، وتؤكد الشفافية على ضرورة وضوح القوانين وبساطتها؛ بحيث يسهل فهمها والتعامل معها، فلا تكون خاضعة للتأويل أو الضبابية التي تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان، كما ينبغي أن تكون هذه الأنظمة

والقوانين مستقرة، ولكن الاستقرار هنا لا يعني الجمود، بل يقصد به أن لا تتغير الأنظمة والقوانين بسرعة لخدمة أشخاص معينين؛ مما يحدث إرباكاً للعاملين بها، كما أنه يجب التركيز على موضوعية هذه القوانين والأنظمة، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المنظمة (السبيعي، 2010: 27)، (الطراونة والعضايلة، 2010: 68)، (بنو ملح، 2014: 10).

كما أن وضوح الأنظمة والقوانين واللوائح يسهم في تعزيز قدرة قادة المنظمات على اتخاذ القرارات السليمة القائمة على الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي (عطوي: 2016: 36). كما أنه من المهم أن تكون اللوائح والأنظمة الإدارية واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها، وكذلك لأصحاب المصلحة والمستفيدين من خارج الإدارة؛ وذلك لما لهذا الوضوح من أهمية كبرى في بناء علاقات راسخة وممتينة تقوم على أسس قوية من النزاهة، والثقة المتبادلة والشفافية بين جميع الأطراف (الحربي، 2012: 318).

ويتضح مما سبق أهمية مراجعة اللوائح والأنظمة التنفيذية وتبسيطها في كافة المؤسسات والإدارات التعليمية؛ بحيث يسهل فهمها والتعامل معها كونها تُعد مطلباً أساسياً من متطلبات الشفافية، والعمل على نشرها لكافة المستفيدين بكافة السبل الممكنة، كما أنه يجب الحرص على تطوير هذه الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع روح العصر، ويطور بيئة العمل.

ب- الاتصال الإداري:

يُعرف الاتصال الإداري بأنه: العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال؛ من هابطة، وصاعدة، وأفقية، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب بين العاملين والمنظمة (أبو السعيد وعابد، 2010، 68).

وعُرف أيضاً بأنه عملية نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل بطرق مختلفة؛ بحيث يستطيع المتلقي من خلالها أن يفهم الرسالة التي تصل إليه (spaho, 2013: 104).

ويُقصد بالاتصال الإداري (النديم، 2014: 13):

- عملية تبادل الأفكار، والاتجاهات، والرغبات، والآراء بين أعضاء المنظمة.
- تحقيق التعاون الذهني والعاطفي بين أعضاء المنظمة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- المساهمة في إحداث تغيير في السلوك البشري.

وتعد عملية الاتصال ضرورية كونها تشكل أحد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمنشآت مع بعضها البعض، واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً

وحضارياً (الطراونة، 2012: 132).

ومن مميزات الاتصال الإداري الفعال، أنه يعمل على تقوية العلاقات بين المرسل والمستقبل، كما يعمل على إزالة اللبس وسوء الفهم، والتقليل من الخلافات والمشاكل داخل المنشأة (حمودة، 2011: 140)، كما أنه يتصف بقدر عال من الوضوح والشفافية، والبعد عن التخمين والتقدير الشخصي؛ حيث إنه يلزم المسؤول باستخدام الأسلوب المناسب للاتصال في الوقت المناسب (إبراهيم وآخرون، 2015: 30).

وتشير معظم الأدبيات إلى أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية؛ حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها؛ فمقومات الشفافية - المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، وتفعيل المساءلة، وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم، والمشاركة المجتمعية، والنزاهة في جميع العمليات مما يدعم القضاء على الفساد، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية - لا يمكن تفعيلها والقيام بها على خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية، ثم إن جوهر الشفافية المتمثل في المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة - لن يتم إلا من خلال نظام اتصال فعال، فمن خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصادقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، والتغذية الراجعة المناسبة - نستطيع بناء أنظمة النزاهة والشفافية (أبو كريم، 2016: 133).

كما تعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراكاً واضحاً للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومات المرسله وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها (1: Buckwalter, 2010).

وبناء على ما سبق تتضح أهمية الاتصال الإداري في إحداث التفاعل الإيجابي داخل الإدارة التعليمية من خلال قنوات اتصال مناسبة؛ يتم من خلالها نقل المعلومات، والأفكار بين كافة أفراد الإدارة بكل دقة ووضوح؛ الأمر الذي يساعد في بناء جسور الثقة بين كافة أفراد الإدارة، ويحقق اتصال فعال بين المرسل والمستقبل.

ج- إجراءات العمل:

يُقصد بالإجراء النظام الذي يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما (العلاق، 2008: 145).

ويُقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية، وحتى الانتهاء منها، ويلاحظ من خلال دراسة الإجراءات أنها تمر بسلسلة من الخطوات؛ بعضها ضروري لا يتم تأدية الأعمال بدونه، وبعضها الآخر ليس ضرورياً،

ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها؛ للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء (اللوزي، 2007: 98 - 90).

كما أن الواجب يقتضي أن يقوم الرئيس الإداري عند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما - بإجراء دراسة معينة؛ لتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة أو القسم الجديد، بتصميم إجراءات جديدة مناسبة لإنجاز الأعمال (عصفور، 2015: 225).

وترتبط الشفافية الإدارية بإجراءات العمل ارتباطاً وثيقاً؛ فكلما كانت الإجراءات واضحة وسهلة في التعامل معها وفي التنفيذ - أصبحت هناك منهجية مميزة للعمل الإداري.

وتُعبّر إجراءات العمل بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة ومدى مساهمتها لروح العصر، ويرتبط مدى تقديم المنظمة لخدماتها بمدى بساطة ومرونة إجراءاتها، وكلما كانت حريصة على مراجعة وتدقيق الإجراءات بشكل دوري كان تحقيقها للأهداف أفضل (الحشاش، 2014: 50).

كما تتطلب إجراءات العمل الإداري في كافة المنظمات أن تكون معلومة لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين، وإصدار أدلة إجرائية تنفيذية توضح سياسة المنظمة وخططها، وطرق الحصول على الخدمات، إضافة إلى نشر تقارير سنوية ورقية وإلكترونية عما أنجزته من أهدافها ومشاريعها وبرامجها المختلفة، واستراتيجياتها المستقبلية، كما تفرض مبادئ النزاهة والشفافية تسهيل إجراءات العمل واختصار مراحلها بما يساهم في جودة الخدمة المقدمة، ويوفر أكبر قدر ممكن من وضوح الإجراءات، ونزاهة التعاملات ورضا المستفيدين والموظفين (الحري، 2012: 318).

ويُعد تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة من قبل الموظفين بدون تعقيد - من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية (حرب، 2011، 16)، كما أن القواعد والإجراءات الواضحة للعمل تعتبر وسيلة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات (القريوتي، 2015: 361)، في حين أن تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يعد عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة (الطشة وحوامدة، 2009: 27).

وبناء على ما سبق تتضح أهمية تبسيط إجراءات العمل في الإدارة التعليمية حيث: تمثل دليلاً للموظف يسير عليه للقيام بواجباته ومهامه الوظيفية، وكلما كانت إجراءات العمل واضحة، مرنة، بعيدة عن التعقيد، والأدلة التفسيرية والإرشادية معدة وفي متناول الجميع، كلما قلت العشوائية في العمل، وقلت النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا الأمر من شأنه أن يوحد الجهود للقيام بالعمل بكل كفاءة وحماس،

ويوثق العلاقة بين كافة أفراد الإدارة ويشعرهم بالعدالة والرضا.

د- تقييم الأداء:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم تقييم أداء العاملين؛ فمنهم من عرفه بأنه: عملية نظامية يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات حول أداء العاملين، باستخدام أدوات معينة؛ لتحديد مدى فاعلية أدائهم، بناءً على معايير محددة، وتحليل هذه البيانات لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات العاملين" (أبورزق، 2012، 41). وعُرف بأنه: "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً" (ديري، 2011: 56).

ويقصد به: ذلك التقييم الذي يتم تنفيذه بشكل سنوي؛ ليتم حفظه لاحقاً في ملفات الموظفين، وتتمثل عملية تقييم الأداء في وضع مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أداء الموظفين في المنظمة، وترتكز هذه المعايير على تقييم مخرجات عمل الموظفين، على أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس الكمي (Bhosale & Kamath, 2013:381).

وعُرف أيضاً بأنه: "عملية مستمرة فاعلة مشتركة بين الإدارة العليا في المؤسسة والعاملين فيها؛ للوقوف على مستوى أداء الموظفين كافة من خلال البيانات والمعلومات باستخدام أدوات محددة، وتحليل هذه البيانات والمعلومات، ومناقشتها للحصول على النتائج وإصدار القرارات الإدارية، ووضع الخطط التطويرية، ومن ثم تعميمها لتحقيق الجودة في العمل في ظل المتغيرات العالمية." وعليه يمكن القول: إن عملية تقييم أداء العاملين الفاعلة تتميز بكونها (عبد الحي، 2015: 30):

1. عملية تتصف بالموضوعية لإعطاء حكم على أداء الموظف.
 2. عملية نظامية مستمرة للوقوف؛ على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
 3. عملية نوعية وكمية لقياس أداء الفرد.
 4. عملية تحليلية لأداء العاملين في المؤسسة.
- يلاحظ من خلال المفاهيم السابقة، أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة، تحتاج إلى دراسة وتخطيط، وتعتمد على تحديد وتحليل وقياس الأداء في فترة زمنية محددة.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تطوير الأداء وتطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية (اللوزي، 2007: 204). وترتبط الشفافية الإدارية بتقييم أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها المرجوة منها، فلا بد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها،

فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة ومعلنة للجميع، لا لبس فيها ولا غموض، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة، وإجراءاتها بسيطة وبعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، ومتاحة للجميع (الحشاش، 2011: 37).

وتقتضي المصلحة العامة نشر نتائج التقييم على أفراد العمل، ومناقشتهم فيها؛ حيث يساعد ذلك على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والأفراد، كما يوضح للموظفين أفضل الطرق لإرضاء الإدارة، ولاشك أن الصراحة المتبادلة بين الإدارة والموظفين عن أسباب ترتيبهم على نحو معين في التقييم يعد من السياسات الرشيدة؛ حيث تتيح لكل فرد من أفراد العمل التعرف على نقاط القوة والضعف لديه، كما يتعرف على رأي المشرف في تصرفاته ونشاطه، حتى يتمكن من التعديل والإصلاح (عباس، 2011: 261)، وجعله يسعى بشكل جدي إلى رفع أدائه؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي، كما أن الوضوح، وإعطاء المعلومة في وقتها الصحيح يساعد الموظف في تطوير أدائه؛ بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر (أبو حبيب، 2014: 20). ويتضح مما سبق أهمية شفافية تقييم الأداء في الإدارة التعليمية حيث أن عملية تقييم الأداء لن تؤتي أكلها وتحقق ما تصبوا إليه الإدارة من تطور وتقدم في عملها الإداري، وما يطمح له الموظف من ارتقاء في السلم الوظيفي، ما لم تتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح وذلك عن طريق إعطاء تفسير وتحليل واضح لألية التقييم ومعاييرها، وتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة التي تتضمن تحديداً دقيقاً لنقاط الضعف ونقاط القوة لكل موظف.

هـ- المساءلة:

تُعرف المساءلة الإدارية بأنها: وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، وهي وسيلة الإدارة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومتفق عليه (الراسبي، 2012: 49).

أما في النظام التربوي، فقد أتى تعريف المساءلة التربوية من كلمة (Account)، والمشتقة من الأصل الفرنسي بمعنى يجبر ويعلم، ويتضمن تعريفات القاموس لكلمة Account معنى الحكم أو إعطاء أسباب مقنعة، أو التقرير أو الوصف، وقد تتضمن تعريفات المساءلة الاستعداد لأن يتم استدعاء الفرد لإعطاء أسباب مقنعة، ولأن يكون مسؤولاً عما يطلب منه. وإن تعريفات المساءلة تتضمن نوعاً من الإخبار والإعلام الذي له صلة بقيمة أو هدف ما. وبهذا، فإن المساءلة التربوية هي وصف الاتساق ما بين الأهداف المتفق عليها ودرجة تحقيقها (العمري، 2012، 30 - 31).

ولقد أكدت جميع الشرائع السماوية على أهمية المساءلة ودورها في بناء التنظيمات على اختلاف أشكالها وأحجامها، والدور الذي تؤديه في حياة الفرد والمجتمع؛ إذ تعتبر الأداة الحاسمة في ضبط العمل وتوجيهه، وبناء قاعدة أخلاقية

تسمو في تشكيل الاتجاهات الإيجابية نحو العمل (أبو كريم، 2016: 72). فالمساءلة ليست عملية عشوائية ولا مزاجية، وإنما تتطلب انضباطاً مسؤولاً من طريفي عناصر المساءلة، ولا ينبغي أن يُنظر للمساءلة على أنها مصدر للخوف والقلق، ولا أداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه، وتطوير مهارات العاملين. والحقيقة أن الممارسة الإيجابية الفعالة للمساءلة تنطوي على فوائد تؤدي إلى تنسيق جهود الجماعات والأفراد في المنظمة، وتعزز العلاقات الرشيدة بين صاحب العمل والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها، ولعله بات واضحاً أن المساءلة لا تتم لذات المساءلة، بل إنها تستخدم لتأدية وظائف مهمة في المنظمة (عبد العال، 2013: 21).

والشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، كل منهما يعزز من وجود الآخر؛ لذا فإنه لا وجود للمساءلة في ظل غياب عامل الشفافية، كما أنه لن تكون هناك أي قيمة للشفافية في ظل غياب المساءلة، وتعتبر الشفافية والمساءلة ركنين أساسيين ومهمين في حياة الشعوب المتحضرة والراقية، والتي تؤمن بالنهج الديمقراطي البناء من خلال الحوار الهادف في عمليات المكاشفة والمحاسبة والمصارحة (عبد العال، 2013: 21).

كما 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 يتسم بنتائج إيجابية، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة، ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها (أبو كريم، 2016: 77).

ومن هنا يتضح مدى الارتباط بين مفهومي الشفافية والمساءلة؛ فالشفافية ينظر إليها كأداة لتحقيق الديمقراطية، والمساءلة وضمان نجاحها، كما أن وجود المساءلة يدعم تصميم وتنفيذ السياسات بشكل فعال (السيبيعي، 2010: 41). إن انعدام الشفافية يقتضي زعزعة الاستقرار، وغياب المساءلة، ومن ثم تفشي الفساد الإداري (السكرانة، 2011: 210).

ويتضح مما سبق، أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، من شأنهما الإسهام في قيام نظام إداري كفو وفعال في كافة المؤسسات التعليمية، كما أن الشفافية تُعد الخطوة الأولى في تحسين عملية المساءلة؛ حيث إن الإفصاح عن المعلومات، ووضوحها يُمكن من بناء أنظمة مساءلة نزيهة، تستطيع من خلالها الإدارة التحقق من قدرة الفرد على تنفيذ ما كلف به من عمل من قبل الإدارة وفق ما هو محدد ومتفق عليه.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة القحطاني (2015). هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، ومعوقاتها، وطرق تحسينها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (6287) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (326) معلماً. وأظهرت الدراسة عدة نتائج؛ منها: معلمو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية في عملهم، كما أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض موافقون بدرجة عالية على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية في بعد إجراءات العمل، وأيضاً معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية في بُعدي (تقويم الأداء، واتخاذ القرار).

(2) دراسة المهيرة وعبد القادر (Al-Mahayreh and Abedel- qader, 2015). هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الشفافية الإدارية على الفساد الإداري في بلدية عمان الكبرى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من خمس مجالات لقياس تأثير الشفافية الإدارية على مستوى الفساد الإداري في بلدية عمان الكبرى في المجالات التالية (إدارة نظم المعلومات، الاتصالات الإدارية، والمساءلة، وإجراءات العمل)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مختلف الإدارات والفروع التابعة لبلدية عمان الكبرى، والتي يقدر عدد موظفيها بـ(28000) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (1000) موظفاً وخضع للتحليل النهائي 965 يمثلون 96,5% من العينة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها: أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر الشفافية الإدارية على مستوى الفساد الإداري في بلدية عمان الكبرى في جميع مجالاتها، وكان من أبرز العوائق التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى الفساد الإداري في بلدية عمان الكبرى في مجالات (إدارة نظم المعلومات، الاتصالات الإدارية، والمساءلة، وإجراءات العمل) مرتبة حسب أهميتها وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: استمرار تطبيق النظام القديم للمنظمة والروتين، وتعقيد إجراءات العمل بنسبة 77%، يليه مخالفة بعض الموظفين لضوابط شفافية المعلومات، وذلك من خلال توفير معلومات غير دقيقة، أو إساءة استخدام المعلومات الخاصة بالعمل، أو توفير المعلومات لأغراض شخصية تتعارض مع

أهداف المنظمة بنسبة 74%، ثم صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها بنسبة 71%، وأخيراً الازدواجية والإرباك في عمليات التحديث والتطوير لأعمال المنظمة بنسبة 70%.

(3) دراسة الثبيتي (2016). هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، وطبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضاء الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين البالغ عددهم (4164) معلماً، وكانت عينة الدراسة مكونة من (2150) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ لعل من أبرزها: أن درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة.

(4) دراسة الحارثي (2016). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف للمراحل الثلاث - الابتدائي والمتوسط والثانوي -، وتم اختيار (190) مديراً بنسبة 50% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ لعل من أبرزها: أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إدارتهم بدرجة كبيرة.

(5) دراسة المطيري (2016). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وفقاً للمجالات التالية: (نظم المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (مديري، ورؤساء الأقسام) بإدارة التعليم بمنطقة القصيم؛ حيث بلغ عددهم (143) مديراً ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ كان أبرزها: أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جهات نظر أفراد العينة نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري بإدارة التعليم بمنطقة القصيم تعزى لمتغير (الوظيفة) عند جميع المجالات، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المديرين،

وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) عند جميع المجالات، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

(6) دراسة ساكسينا (Saxena, 2016). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة شفافية المعلومات والإفصاح عنها (T&D) في مؤسسات قطاع الطاقة المختلفة في الهند، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم بناء بطاقة ملاحظة كأداة للدراسة تم من خلالها قياس شفافية المعلومات في هذه المؤسسات في ست مجالات رئيسية؛ وهي: (المعلومات الاستراتيجية، والمعلومات المالية، والمعلومات الاجتماعية، والمعلومات الخاصة بأنظمة المؤسسة وقواعدها، والمعلومات الحديثة للمؤسسة، وأيضا أي معلومات أخرى تخص المؤسسة)، وكان عدد عباراتها (79) عبارة لمجمل المحاور، وتمثلت عينة الدراسة في خمس مؤسسات مختارة من مؤسسات قطاع الطاقة في الهند. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج؛ منها: أن هذه المؤسسات تظهر ممارسة جيدة للإفصاح عن المعلومات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات من قبل مؤسسات قطاع الطاقة المختلفة في الهند.

(7) دراسة سرحان (Serhan, 2016). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى للعام الدراسي (2015- 2016)، وتمثلت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ لعل من أبرزها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة في مجال الإفصاح عن المعلومات، والمسألة الإدارية، في حين كانت منخفضة في مجال المشاركة في صنع القرار.

(8) دراسة فلوريز وآخرون (Florez et al, 2016). هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية في الجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الجامعات بها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الجامعات في (81 جامعة) من الجامعات الكولومبية؛ منها 40 % من القطاع العام، 60 % من القطاع الخاص، وتمثلت عينة الدراسة في (31) جامعة عامة، و(38) جامعة خاصة، حيث تم استطلاع رأي العمداء في هذه الجامعات بشأن النماذج الإدارية، والممارسات الإدارية المتبعة فيها في عام 2012- 2013. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ لعل من أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية المتبعة في الجامعة والشفافية، وأن النموذج الإداري في الجامعات الكولومبية يتميز

بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.

(9) دراسة المسلمي (2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم في محافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على (248) من معلمي مدارس التعليم بمحافظة الكامل. وأظهرت الدراسة عدة نتائج؛ منها: أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في أبعادها الخمسة جاءت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي: (المساءلة الإدارية، نظام المعلومات، الأنظمة واللوائح، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات)، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل تعزى إلى اختلاف الخبرة العملية في التعليم.

(10) دراسة القارحي (2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والوكلاء في مدينة مكة المكرمة وفق المجالات التالية: (تقييم الأداء، إجراءات وآليات العمل، التخطيط، والاتصال)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، ووكلائهم، وعددهم (80) مديراً، و(80) وكيلًا، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة. وأظهرت الدراسة عدة نتائج؛ منها: أن ممارسة مشرفي الإدارة في أداء مهامهم الوظيفية كما يراها مديري المدارس الثانوية ووكلائهم في مدينة مكة المكرمة لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة منخفضة، وقد جاءت مجالات تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: إجراءات وآليات العمل، ثم تبعه تقييم الأداء، ثم التخطيط، وتلاه الاتصال، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تطبيق الشفافية الإدارية بمجال الخبرة.

(11) دراسة الشرفات (2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (431) مبحوثاً، حيث بلغ عدد مديري المدارس (109) مديراً ومديرة، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (322) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج؛ منها: أن درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة

نظر مديري المدارس والمعلمين في البداية الشمالية الشرقية قد جاءت متوسطة في مجال الشفافية في القوانين والأنظمة، و مجال الشفافية في اتخاذ القرار كما أظهرت النتائج أن معيقات ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة متوسطة .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وجد هناك تنوع في أهميتها وأهدافها ومنهجياتها، وأدواتها، ومجتمعاتها، وعياناتها وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها واقع الشفافية الإدارية؛ وتختلف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة - خاصة تلك التي طبقت في المملكة العربية السعودية - في كونها الوحيدة - على حد علم الباحثة - التي درست واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، كما أنه تم تطبيق الدراسة الحالية على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بما تتضمنه من مكاتب رئيسية وفرعية في المحافظات التابعة للمنطقة - للبنين والبنات -؛ وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى رؤية واضحة لواقع التطبيق الفعلي لمدخل الإدارة بالشفافية في الإدارة، كما تمثلت عينة الدراسة الحالية في منسوبي التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من المشرفين التربويين والإداريين من الجنسين البنين والبنات، في حين أن الدراسات السابقة منها من كانت عينته رؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الدراسة الحالية من تلك الجهود

فيما يلي:

- 1- بلورة مشكلة الدراسة الحالية.
- 2- إثراء الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية.
- 3- بناء منهجية الدراسة الحالية.
- 4- تصميم أداة الدراسة الحالية.
- 5- تحديد الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات الدراسة الحالية.
- 6- ربط نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، بما يحقق التراكم المعرفي والإضافة العلمية.

ثانياً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في وصف واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من حيث المجالات التالية: الأنظمة واللوائح، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين والمشرفات، والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، في المملكة العربية السعودية، الذين على رأس عملهم أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 1437 - 1438هـ، والبالغ عددهم (1375) فرداً.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها: تكونت عينة الدراسة من (520) فرداً بنسبة (38%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية؛ وذلك لتمثيل طبقات مجتمع الدراسة بشكل يعكس نسبة أفرادها في مجتمع الدراسة، كما أن العينة العشوائية الطبقية مناسبة للدراسات التي يكون فيها اهتمام الباحث منصفاً على إجراء مقارنة المجموعات الجزئية لمجتمع الدراسة المستهدف؛ فهي باختصار إجراء يهدف إلى التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة، والتي يتم بناء عليها تقسيم المجتمع المستهدف إلى طبقات وفقاً للمعادلة (البطش وأبوزينة، 2007: 102) التالية:

$$\text{حجم العينة المطلوب في كل طبقة} = \left(\frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \right) \times \text{حجم العينة الكلي}$$

وقد تم تطبيق المعادلة على طبقة الجنس، وطبقة المسمى الوظيفي كما يلي:

$$\text{حجم العينة المطلوب في طبقة الذكور} = \left(\frac{745}{1375} \right) \times 520 = 282$$

$$\text{حجم العينة المطلوب في طبقة الإناث} = \left(\frac{630}{1375} \right) \times 520 = 238$$

$$\text{حجم العينة المطلوب في طبقة المشرف} = \left(\frac{591}{1375} \right) \times 520 = 223$$

$$\text{حجم العينة المطلوب في طبقة الإداري} = \left(\frac{462}{1375} \right) \times 520 = 297$$

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (520) فرداً، وحرصت الباحثة على توزيع الاستبانة من خلال رابط إلكتروني، وتصميم استبانة إلكترونية يضمن أن جميع الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل؛ إذ لا يمكن إرسال أي استبانة غير مستوفاة للشروط.

أداة الدراسة: تمثلت في استبانة للكشف عن واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

ضبط الاستبانة (الصدق والثبات): في هذه الخطوة يتم حساب صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، وذلك كما يلي:

1 - صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** صدق المحكمين (face Validity): للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على (25) محكماً في الجامعات السعودية، ووزارة التعليم، وإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وبعض الدول العربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، حيث طلب منهم تحكيم الاستبانة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نُسخ الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بدراسة اقتراحاتهم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل الاستبانة، وتم حذف عبارة واحدة فقط، وإعادة صياغة بعض العبارات.
- **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: صدق البناء (Constructive Validity):** بعد إجراء التعديلات التي اقترحتها المحكمون على الصورة المبدئية، أصبحت الاستبانة تتكون من (51) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة طُبقت على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بلغت (30) فرداً، ومن ثم تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS): وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المجال الواردة فيه.

أولاً: اتساق عبارات أداة الدراسة في المحور الأول (واقع تطبيق الشفافية):

للتحقق من اتساق عبارات أداة الدراسة (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للأداة، والجدولان (1)، و (2) يبينان هذه النتائج:

الجدول (1) معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) (ن=30)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المجال الأول: الأنظمة واللوائح					
1	(**)0,726	3	(**)0,919	5	(**)0,859
2	(**)0,764	4	(**)0,747	6	(**)0,725
المجال الثاني: الاتصال الإداري					
1	(**)0,907	3	(**)0,849	5	(**)0,912
2	(**)0,898	4	(**)0,897	6	(**)0,835
المجال الثالث: إجراءات العمل					
1	(**)0,860	3	(**)0,930	5	(**)0,890
2	(**)0,851	4	(**)0,843	6	(**)0,932
المجال الرابع: تقييم الأداء					
1	(**)0,876	3	(**)0,902	5	(**)0,930
2	(**)0,932	4	(**)0,893	6	(**)0,921
المجال الخامس: المساءلة					
1	(**)0,786	3	(**)0,784	5	(**)0,837
2	(**)0,829	4	(**)0,837	6	(**)0,910
المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرار					
1	(**)0,852	3	(**)0,896	5	(**)0,890
2	(**)0,913	4	(**)0,951	6	(**)0,938

تشير النتائج في الجدول (1) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات الأداة (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) والمجال الذي تنتمي إليه (الدرجة الكلية للمجال) تراوحت ما بين (0,725 - 0,951)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات للمجالات التي تنتمي إليها.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الأداة: درجة تطبيق الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للمحور (ن=30)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	المجال
0,836 (**)	المجال الأول: الأنظمة واللوائح
0,803 (**)	المجال الثاني: الاتصال الإداري
0,930 (**)	المجال الثالث: إجراءات العمل
0,917 (**)	المجال الرابع: تقييم الأداء
0,835 (**)	المجال الخامس: المساءلة
0,914 (**)	المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرار

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للأداة الإدارية تراوحت ما بين (0,803 - 0,930)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه المجالات لقياس واقع الشفافية الإدارية.

2 - ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) من منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من فئة المشرفين والمشرفات، والإداريين والإداريات، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) قيم معاملات الثبات للاستبانة والمجالات الفرعية في كل محور بطريقة ألفا كرونباخ"

قيم معامل الثبات	عدد العبارات	المجال
0,879	6	المجال الأول: الأنظمة واللوائح
0,943	6	المجال الثاني: الاتصال الإداري
0,944	6	المجال الثالث: إجراءات العمل
0,957	6	المجال الرابع: تقييم الأداء
0,907	6	المجال الخامس: المساءلة
0,956	6	المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرار
0,979	36	الأداة ككل: درجة تطبيق الشفافية الإدارية

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات للأداة (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) تراوحت بين (0,879 - 0,957)، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0,979). ومما سبق نلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات، وهو (0,70)؛ حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0,70) (البطش وأبوزينة، 2007: 143)، مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس الذي نص على ما يلي: "ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في المجالات التالية: (الأنظمة واللوائح، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار)؟"

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب، وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، ومجالاته الستة بشكل عام، ثم لعبارة كل مجال من المجالات التي تناولها المحور.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (درجة تطبيق الشفافية الإدارية) في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، ومجالاته الستة بشكل عام، (ن=520).

م	مجالات الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
1	المجال الأول: الأنظمة واللوائح.	2,70	0,78	متوسطة	1
3	المجال الثالث: إجراءات العمل.	2,62	0,78	متوسطة	2
4	المجال الرابع: تقييم الأداء.	2,59	0,82	قليلة	3
5	المجال الخامس: المساءلة.	2,57	0,80	قليلة	4

م	مجالات الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
6	المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرار.	2,50	0,87	قليلة	5
2	المجال الثاني: الاتصال الإداري.	2,38	0,80	قليلة	6
	الدرجة الكلية للمحور الأول: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.	2,56	0,72	قليلة	

يبين الجدول السابق أن المتوسط العام على المحور ككل بلغ (2,56)، بانحراف معياري (0,72)، وبدرجة تطبيق قليلة. كما يتبين أن "المجال الأول: الأنظمة واللوائح" احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,70)، وانحراف معياري (0,78)، وبدرجة تطبيق متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية "المجال الثالث: إجراءات العمل"؛ إذ بلغ متوسط استجابات أفراد الدراسة على هذا المجال ككل (2,62)، بانحراف معياري (0,78)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة "المجال الرابع: تقييم الأداء"، بمتوسط حسابي (2,59)، وانحراف معياري (0,82)، وبدرجة تطبيق قليلة.

أما المجالات التي حازت على أقل ترتيب، فقد جاء "المجال الثاني: الاتصال الإداري" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2,38)، وانحراف معياري (0,80)، وبدرجة تطبيق قليلة، ويسبقه في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة "المجال السادس: المشاركة في اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي (2,50)، وانحراف معياري (0,87) وبدرجة تطبيق قليلة.

وتفسر الباحثة حلول كل من مجال الأنظمة واللوائح، ومجال إجراءات العمل بالمراتب الأولى إلى أن الأنظمة والقوانين هي التي توضح آلية العمل في الإدارة، وهي التي تحدد صلاحيات كل موظف، وتبين وتصف مسؤوليات منسوبي الإدارة من مشرفين وإداريين، وتجعل إجراءات العمل واضحة ومفهومة للجميع. أما بالنسبة لحلول كل من مجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال الاتصال الإداري بالمراتب الأخيرة، فهذا يشير إلى قصور من قبل الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في اتباع القيادة التشاركية، وتحقيق الاتصال الإداري الفعال بين مستوياتها الإدارية، ويعزى ذلك إلى مركزية القرارات والتشريعات في وزارة التعليم.

وأشارت هذه النتيجة إلى ممارسة قليلة لتطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وقد تعزى هذه الممارسة القليلة للشفافية الإدارية إلى أن مدخل الإدارة بالشفافية لم يترسخ بعد في الإدارة، كما أنها ما زالت تركز على نشر الأنظمة واللوائح الثابتة، أكثر من التركيز على مجالات الشفافية الأخرى، والمتمثلة في تقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الإداري، وهذا يدل على أهمية العمل على ترسيخ الشفافية الإدارية بكافة مجالاتها في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك؛ لتحرز ما تطمح له من تقدم، وهذا ما أكدته نتائج دراسة جابنون (Jabnoun, 2015)، والتي بينت أنه كلما زادت الشفافية في المؤسسات التربوية كلما كانت أكثر ديمقراطية وتقدماً.

وتتفق هذه النتيجة - بشكل عام - مع دراسة القارحي (2017)، والتي بينت أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للشفافية في أداء مهامهم الوظيفية جاءت بدرجة منخفضة لمجالات الدراسة ككل، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2017)، ودراسة الحارثي (2016)، ودراسة المطيري (2016)، ودراسة العتيبي (2015) والتي أظهرت أن درجة تطبيق الشفافية كانت بدرجة عالية.

كما تختلف مع دراسة الثبيتي (2016)، ودراسة القحطاني (2015)، والتي أظهرتا أن درجة تطبيق الشفافية كانت بدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال اللوائح والأنظمة؟

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات مجال الأنظمة واللوائح في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك على النحو التالي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال الأنظمة واللوائح مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تُطلع منسوبيها على الأنظمة واللوائح الإدارية فور صدورها.	3,05	0,92	متوسطة	1
2	توضح لمنسوبيها أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل.	2,87	0,86	متوسطة	2
3	تُطبق الأنظمة واللوائح على الجميع استناداً لمبدأ العدالة التنظيمية.	2,75	0,90	متوسطة	3
4	تُحدث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل.	2,65	0,89	متوسطة	4
5	تُراعي قدرات منسوبيها عند إصدار القواعد التنفيذية للعمل.	2,50	0,94	قليلة	5
6	تعمل على نشر لوائح العمل الداخلية على موقعها الإلكتروني.	2,35	1,05	قليلة	6
الدرجة الكلية للمجال الأول: الأنظمة واللوائح		2,70	0,78	متوسطة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الأنظمة واللوائح في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2,70)، وانحراف معياري (0,78)؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2,35 - 3,05)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,86)، و(1,05)، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة باستثناء العبارتين رقم (5)، (6)، واللتين جاءتا بدرجة قليلة.

حلت العبارة رقم (1) "تُطلع منسوبيها على الأنظمة واللوائح الإدارية فور صدورها." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3,05)، وانحراف معياري (0,92)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) "توضح لمنسوبيها أي غموض يظهر في اللوائح المنظمة للعمل" بمتوسط حسابي (2,87)، وانحراف معياري (0,86)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

تعكس هذه النتيجة أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تُطلع منسوبيها على الأنظمة واللوائح الإدارية فور صدورها، وتعمل على توضيح هذه التعليمات، وشرح أي غموض فيها، وقد يعزى ذلك إلى أن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل

مركزية من الإدارة العليا (وزارة التعليم)، ولذلك يتم نشرها فور صدورها، وقد يتم نشرها بين منسوبي الإدارة بالطرق الروتينية والتقليدية، كما أن تفسير مثل هذه الأنظمة واللوائح قد لا يتزامن مع صدورها، وبالتالي يمكن تفسيرها بأكثر من اتجاه؛ الأمر الذي يشعر معه أفراد الدراسة بالقلق وعدم الارتياح في بعض الأحيان.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب؛ فقد حلت عبارة رقم (5) "ثُراعي قدرات منسوبها عند إصدار القواعد التنفيذية للعمل" بمتوسط حسابي (2,50)، وانحراف معياري (0,94) - في الترتيب الخامس؛ قبل الأخير، وبدرجة تطبيق قليلة.

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (6) "تعمل على نشر لوائح العمل الداخلية على موقعها الإلكتروني" بمتوسط حسابي (2,35)، وانحراف معياري (1,05)، وبدرجة تطبيق قليلة، وتعكس هذه النتيجة قصورا في بناء القواعد التنفيذية للعمل؛ حيث إنها تتم بمعزل عن مراعاة قدرات منسوبي إدارة التعليم، وأن الإدارة لا توفر نسخة إلكترونية على موقعها لهذه القواعد بحيث تكون متاحة للجميع، ويتم الرجوع إليها عند الحاجة بسهولة.

وتتفق نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة الشرفات (2019)، والتي أشارت إلى أن ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشرقية في مجال الأنظمة والقوانين جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة السلمي (2017)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الأنظمة واللوائح جاء بدرجة تطبيق كبيرة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال الاتصال الإداري؟

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كل عبارة من عبارات مجال "الاتصال الإداري" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك على النحو التالي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال الاتصال الإداري مرتبة ترتيبياً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين كل إدارة ومنسوبيها.	2,83	0,87	متوسطة	1
2	تحرص على سرعة تبادل المعلومات بين كافة مستوياتها الإدارية.	2,77	0,88	متوسطة	2
3	تنشر البيانات والإحصاءات بكل شفافية	2,25	1,01	قليلة	3
4	توفر قنوات اتصال خاصة لشكاوى المستفيدين من خدماتها.	2,17	0,98	قليلة	4
6	تستفيد من التغذية الراجعة لتحسين خدماتها للمستفيدين الداخليين.	2,13	0,96	قليلة	5
5	توفر قنوات اتصال خاصة لمقترحات المستفيدين من خدماتها.	2,11	0,96	قليلة	6
الدرجة الكلية لمجال الاتصال الإداري		2,38	0,80	قليلة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال "الاتصال الإداري" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك كانت بشكل عام بدرجة تطبيق قليلة، وبمتوسط حسابي (2,38)، وانحراف معياري (0,80)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,11 - 2,83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,87)، و(1,01)، وجاءت جميعها بدرجة تطبيق قليلة باستثناء العبارتين رقم (1)، (2) واللتين جاءتا بدرجة تطبيق متوسطة.

وحلت العبارة رقم (1) "تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين كل إدارة ومنسوبيها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,83)، وانحراف معياري (0,87)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) "تحرص على سرعة تبادل المعلومات بين كافة مستوياتها الإدارية" بمتوسط حسابي (2,77)، وانحراف معياري (0,88)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين كل إدارة ومنسوبيها وتحرص على سرعة تبادل المعلومات بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك بعض الممارسات الدالة على الشفافية في مجال الاتصال الإداري، والمتمثلة في نظام الاتصال المفتوح، وسرعة تبادل المعلومات؛ إلا أن هذه الممارسات تتأثر بالتباين لدى مديري ومديرات الإدارات في إدارة التعليم، فقد يكون

هناك من يفعل نظام الاتصال المفتوح بين منسوبي إدارته بكفاءة، في حين يعتمد البعض الآخر إلى الاكتفاء بالاتصال من أعلى إلى أسفل على هيئة قرارات وتعليمات دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف المهارات الإدارية لدى بعض مديري ومديرات الإدارات، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ساكسينا (Saxena , 2016) والتي أظهرت ممارسة جيدة للإفصاح عن المعلومات.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب، وجاءت أيضاً بدرجة تطبيق قليلة، فكانت عبارة رقم (3) "تنشر البيانات والإحصاءات بكل شفافية" بمتوسط حسابي (2,25)، وانحراف معياري (1,01)؛ حيث حلت في الترتيب الثالث، وبدرجة تطبيق قليلة، كما حلت العبارة رقم (6) "تستفيد من التغذية الراجعة لتحسين خدماتها للمستفيدين الداخليين" بمتوسط حسابي (2,13)، وانحراف معياري (0,96) في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تطبيق قليلة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (5) "توفر قنوات اتصال خاصة لمقترحات المستفيدين من خدماتها" بمتوسط حسابي (2,11)، وانحراف معياري (0,96)، وبدرجة تطبيق قليلة، وتعكس هذه النتيجة قصوراً في تطبيق الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك لعمليات الاتصال الإداري المتعلقة بالإفادة من التغذية الراجعة لتحسين خدماتها للمستفيدين الداخليين، وقصوراً في درجة توفيرها لقنوات اتصال خاصة لمقترحات المستفيدين من خدماتها، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى قلة إدراك الدور الذي يمكن أن يمارسه المستفيدون الداخليون في تحسين مستوى الخدمات التي توفرها إدارة التعليم، وهذا يتعارض مع ما نصت عليه رسالة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي تتضمن "توفير فرصة التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم" (وزارة التعليم، 2017/ج).

وتتفق نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة القارحي (2017)، والتي أشارت إلى أن ممارسة مشري في الإدارة المدرسية للشفافية في أداء مهامهم الوظيفية في مجال الاتصال الإداري جاءت بدرجة منخفضة.

بينما تختلف نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2016)، والتي أشارت إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم في مجال الاتصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال إجراءات العمل؟

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كل عبارة من عبارات مجال "إجراءات العمل" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك كالتالي:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال إجراءات العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تعمل على توضيح إجراءات العمل لمنسوبيها.	2,97	0,84	متوسطة	1
2	تُعد أدلة إرشادية توضح بها إجراءات العمل.	2,90	0,90	متوسطة	2
3	تقوم بتبسيط إجراءات العمل بشكل مستمر.	2,62	0,93	متوسطة	3
4	تُعدل إجراءات العمل الخاصة بها بحسب ما تسفر عنه التقارير من نتائج.	2,52	0,93	قليلة	4
6	تحرص على عدم التعارض بين إجراءات العمل فيها.	2,36	0,96	قليلة	5
5	تُشرك منسوبيها في تحديد إجراءات العمل.	2,33	0,95	قليلة	6
الدرجة الكلية لمجال إجراءات العمل		2,62	0,87	متوسطة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال "إجراءات العمل" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط (2,62)، وانحراف معياري (0,87)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,33 - 2,97)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,84)، (0,96)، وجاءت بدرجة تطبيق تراوحت بين المتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (1) "تعمل على توضيح إجراءات العمل لمنسوبيها" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2,97)، وانحراف معياري (0,84)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) "تُعد أدلة إرشادية توضح بها"

إجراءات العمل" بمتوسط حسابي (2,90)، وانحراف معياري (0,90)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

تشير النتائج السابقة إلى إن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تعمل على توضيح إجراءات العمل لمنسوبيها، وتعد أدلة إرشادية توضح بها إجراءات العمل، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، وهذا يدل إلى أن هناك بعض الممارسات الدالة على الشفافية في مجال إجراءات العمل، والمتمثل في توضيح إجراءات العمل ضمن أدلة إرشادية خاصة بالعمل؛ الأمر الذي يسهل معه وضوح العمل الموكل لكل فرد من منسوبي الإدارة، ويضمن تنفيذه بيسر وسهولة.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب، فقد حلت عبارة رقم (6) "تحرص على عدم التعارض بين إجراءات العمل فيها" بمتوسط حسابي (2,36)، وانحراف معياري (0,96)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تطبيق قليلة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (5) "تُشرك منسوبيها في تحديد إجراءات العمل" بمتوسط حسابي (2,33)، وانحراف معياري (0,95)، وبدرجة تطبيق قليلة.

تعكس هذه النتيجة قصوراً في تحديد مسؤوليات المشرفين والإداريين بشكل يضمن عدم التعارض بين إجراءات العمل، وكذلك قصور في إشراك منسوبيها في تحديد إجراءات العمل، وهذا يتضح بالعبارتين رقم (6)، و(5)؛ إذ جاءت بدرجة ممارسة قليلة، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق بعض الأنظمة القديمة التي تميل إلى الغموض والتعقيد في إجراءات العمل، كما أن الموقع الإلكتروني للإدارة يفتقر للأدلة الإرشادية والتفسيرية الخاصة بالعمل، مما يشعر منسوبي الإدارة بالقليل في بعض الأحيان من هذه الناحية؛ الأمر الذي يجعل الكثير من منسوبيها يجتهدون بأرائهم الشخصية، مما ينتج عنه التضارب بين الإجراءات.

وتتفق نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2016)؛ فكان تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم بدرجة متوسطة لمجال إجراءات العمل.

وتختلف نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة القارحي (2017)، والتي أشارت إلى أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للشفافية في أداء مهامهم الوظيفية في مجال إجراءات وآليات العمل - جاءت بدرجة منخفضة، كما تختلف نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2015)، وكذلك دراسة السلمي (2017)؛ حيث جاءت درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مجال إجراءات العمل بدرجة كبيرة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال تقييم الأداء؟

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كل عبارة من فقرات مجال "تقييم الأداء" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك كما يلي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال تقييم الأداء مرتبة ترتيبياً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تُوضح معايير تقييم الأداء لمنسوبيها.	2,90	0,90	متوسطة	1
2	تحتكم إلى معايير موضوعية في تقييم أداء منسوبيها.	2,89	0,88	متوسطة	2
3	تُطلع منسوبيها على نتائج تقييم الأداء.	2,71	1,02	متوسطة	3
5	توثق نتائج عملية تقييم منسوبيها بكل دقة.	2,43	0,99	قليلة	4
4	توفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لمنسوبيها.	2,30	0,97	قليلة	5
6	تستفيد من تقارير تقييم الأداء لتحفيز منسوبيها.	2,29	0,97	قليلة	6
الدرجة الكلية لمجال تقييم الأداء		2,59	0,82	قليلة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال "تقييم الأداء" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة تطبيق قليلة، وبمتوسط حسابي (2,59)، وانحراف معياري (0,82)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,29 - 2,90)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,88)، (1,02)، وجاءت بدرجة تطبيق تراوحت بين المتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (1) "تُوضح معايير تقييم الأداء لمنسوبيها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,90)، وانحراف معياري (0,90)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) "تحتكم إلى معايير موضوعية في تقييم أداء منسوبيها" بمتوسط حسابي (2,89)، وانحراف معياري (0,88)، مما يدل على أن أفراد الدراسة يرون أن

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك توضح معايير تقييم الأداء لمنسوبيها، كما تحتكم إلى معايير موضوعية في تقييم الأداء بدرجة متوسطة، وهذا يظهر من خلال الفقرتين (1)، و(2)، وقد يعزى ذلك إلى أن معايير التقييم تكون عادة محددة وثابتة من قبل وزارة التعليم، بينما تتم عملية التقييم من قبل رؤساء الإدارات، وقد تدخل الاعتبارات الشخصية والمحسوبيات في عملية التقييم؛ مما جعل استجابة أفراد الدراسة تتأني بدرجة متوسطة.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب، فقد حلت عبارة رقم (4) "تُوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لمنسوبيها" بمتوسط حسابي (2,30)، وانحراف معياري (0,97) في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تطبيق قليلة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (6) "تستفيد من تقارير تقييم الأداء لتحفيز منسوبيها" بمتوسط حسابي (2,29)، وانحراف معياري (0,97)، وبدرجة تطبيق قليلة، وتعكس هذه النتيجة قصوراً في توثيق الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك للمعلومات التقييمية لمنسوبيها؛ بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المأمول؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة العناية بالتغذية الراجعة لمنسوبيها؛ بحيث يستطيع كل فرد التعرف على نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف لديه؛ الأمر الذي يشعر معه أفراد الدراسة بقلة عدالة التقييم؛ لذا أتت استجاباتهم بدرجة قليلة، كما أن قلة استثمار تقارير التقييم في تحفيز منسوبيها أتت بدرجة استجابات قليلة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى غياب معايير المفاضلة العادلة في نظام التحفيز، وتفشي المحسوبية في اختيار من يتم تحفيزهم، أو تدني قيمة التحفيز، وقلة ملائمة لتطلعات منسوبيها.

وتتفق نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة القارحي (2017)، والتي اشارت إلى أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للشفافية في أداء مهامهم الوظيفية في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة منخفضة، بينما تختلف نتيجة هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2015)، والتي بينت أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض موافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية في مجال تقويم الأداء.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس الذي نص على ما يلي: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال المساءلة؟

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كل عبارة من فقرات مجال "المساءلة" في الإدارة

العامة للتعليم بمنطقة تبوك: وذلك كالتالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال المساءلة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
2	تُطبق إجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.	2,75	0,90	متوسطة	1
1	تُعلن عن إجراءات نظام المساءلة لجميع منسوبيها.	2,73	0,90	متوسطة	2
3	تعمل على تعزيز الرقابة الذاتية لدى منسوبيها.	2,63	0,96	متوسطة	3
4	تُحاسب منسوبيها المقصرين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.	2,51	0,98	قليلة	4
5	تُطبق إجراءات المساءلة بكل موضوعية.	2,42	0,96	قليلة	5
6	تُحدث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل.	2,35	0,94	قليلة	6
الدرجة الكلية لمجال المساءلة		2,57	0,80	قليلة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال "المساءلة" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة تطبيق قليلة، وبمتوسط حسابي (2,57)، وانحراف معياري (0,80)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,35 - 2,75)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,90)، (0,98)، وجاءت بدرجة تطبيق تراوحت بين المتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (2) "تُطبق إجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,75)، وانحراف معياري (0,90)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) "تُعلن عن إجراءات نظام المساءلة لجميع منسوبيها" بمتوسط حسابي (2,73)، وانحراف معياري (0,90)، وأشارت هذه النتيجة إلى أن إدارة التعلم بمنطقة تبوك تُطبق إجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة، وتقوم بالإعلان عن إجراءات نظام المساءلة لجميع منسوبيها، بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية؛ حيث لا يتسنى لكافة المستفيدين الوصول إلى هذه الإجراءات والاطلاع عليها، كما أن آلية التطبيق قد يكتنفها الغموض في بعض الأحيان، وبالتالي لم تحظ آلية

التطبيق بالرضاء والقبول من الجميع، فجاءت بدرجة متوسطة.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب، فقد حلت عبارة رقم (5) "تُطبق إجراءات المساءلة بكل موضوعية" بمتوسط حسابي (2,42)، وانحراف معياري (0,96) في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (6) "تُحدث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل" بمتوسط حسابي (2,35)، وانحراف معياري (0,94)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد الدراسة يرون أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تطبق إجراءات المساءلة بموضوعية، وتُحدث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل بدرجة قليلة من وجهة نظرهم، وقد يعزى ذلك إلى غياب الموضوعية أثناء تطبيق المساءلة، وإلى غموض السياسات المتبعة في الإدارة؛ الأمر الذي جعل أفراد الدراسة يعتقدون قلة جدوى نظام المساءلة في النظام التربوي، وأنه لا يتوافق مع مستجدات العمل.

وتختلف نتيجة هذا المجال مع نتائج الدراسات السابقة؛ حيث أتت النتائج بين المتوسطة والعالية؛ كما في دراسة كل من: المطيري (2016)، والسلمي (2017)، وسرحان (Serhan, 2016). كما أظهرت دراسة فلوريز وآخرون (Florez et al, 2016) أن النموذج الإداري في الجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة.

نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي السادس الذي نص على ما يلي ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال المشاركة في اتخاذ القرار؟

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق كل عبارة من عبارات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك على النحو التالي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد العينة على عبارات مجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة ترتيبياً تنازلياً (ن=520)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
2	تُعلن عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.	2,67	0,98	متوسطة	1
1	تُشرك منسوبيها في عملية اتخاذ القرار.	2,62	0,92	متوسطة	2
3	تحرص على الإحاطة بوجهة نظر منسوبيها حول ما تتخذه من قرارات.	2,46	0,98	قليلة	3
4	تبني قراراتها في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.	2,45	0,98	قليلة	4
5	تبتعد عن القرارات ذات الفكر المتحيز.	2,42	1,03	قليلة	5
6	تحرص على مناسبة ما تتخذه من قرارات مع إمكانات العاملين فيها.	2,39	0,96	قليلة	6
الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار		2,50	0,87	قليلة	

أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة تطبيق قليلة، وبمتوسط حسابي (2,50)، وانحراف معياري (0,87)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (2,39 - 2,67)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0,92)، (1,03)، وجاءت جميعها بدرجة تطبيق قليلة باستثناء العبارتين رقم (1)، (2)؛ حيث جاءت بدرجة تطبيق متوسطة.

وحلت العبارة رقم (2) "تُعلن عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,67)، وانحراف معياري (0,98)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) "تُشرك منسوبيها في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2,62)، وانحراف معياري (0,92)، وأشارت هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تُعلن عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة، وتُشرك منسوبيها في عملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك تسعى إلى أن تكون قراراتها واضحة ومعلنة لمنسوبيها؛ الأمر الذي يعكس ثقة الإدارة بمنسوبيها، وبقدرتهم على تقديم الأفكار

والآراء اللازمة لحل المشكلات.

وتفسر الباحثة حلول هاتين الفقرتين بدرجة متوسطة بأن الكثير من القرارات الإدارية مركزية، وتكون موجهة من الإدارة العليا؛ مما يجعل إشراك المشرفين والإداريين في بعضها أمراً صعباً؛ وبالتالي جاءت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة.

أما العبارات التي حازت على أقل ترتيب، فقد حلت عبارة رقم (5) "تبتعد عن القرارات ذات الفكر المتحيز" بمتوسط حسابي (2,42)، وانحراف معياري (1,03)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تطبيق قليلة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة رقم (6) "تحرص على مناسبة ما تتخذه من قرارات مع إمكانات العاملين فيها" بمتوسط حسابي (2,39)، وانحراف معياري (0,96)، وبدرجة تطبيق قليلة، وأشارت هذه النتيجة إلى أن بعض القرارات التي تتخذها الإدارة لا تراعي حاجات العاملين، وتعتبر من وجهة نظرهم متحيزة، وأن هذه القرارات لا تتناسب مع إمكانياتهم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن بعض القرارات مصدرها الإدارة العليا، وتأتي بشكل الزامي لإدارات التعليم؛ مما جعل العاملين ينظرون إليها على أنها متحيزة، ولا تتناسب مع قدراتهم، فجاءت استجاباتهم حولها قليلة.

وجاءت نتيجة هذا المجال متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة سرحان (Serhan, 2016)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة منخفضة في مجال المشاركة في صنع القرار.

بينما جاءت نتيجة هذا المجال مخالفة للدراسات السابقة، التي جاءت استجاباتهم على مختلف عبارات تطبيق الشفافية بالتشارك في اتخاذ القرار بين الكبيرة والمتوسطة، مثل: دراسة كل من: المطيري (2016)، والقحطاني (2015)، والسلمي (2017).

ثالثاً: توصيات الدراسة: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإنه يمكن طرح التوصيات التالية:

1- مجال الاتصال الإداري:

- التأكيد على أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
- تحديث وتطوير نظام الاتصال والتواصل بين منسوبي الإدارة من خلال الاستفادة من التقنية الحديثة في توفير قنوات تسهل عملية الاتصال والتواصل.

- تطبيق الاستفتاءات الإلكترونية؛ بحيث يتم من خلالها قياس مدى رضا كافة المستفيدين عن خدمات الإدارات، والإفادة من نقاط عدم الرضا في التعديل والتطوير.
- نشر البيانات الإحصائية على موقع الإدارة؛ وذلك للإفادة منها في الأبحاث والدراسات الميدانية، وتوخي المصداقية والدقة أثناء إصدارها؛ حيث يبنى عليها العديد من النتائج.

2- مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

- العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في مجال اتخاذ القرار في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
- العمل على المؤامة بين ما تتخذه الإدارة من قرارات وإمكانات العاملين فيها؛ بحيث يكلف كل فرد من منسوبيها بما يناسبه من مهام.
 - الموضوعية في اتخاذ القرارات دون تحيز ومحاباة، وذلك من خلال فتح باب المشاركة في وضع البدائل، وتقييم هذه البدائل من قبل المنسوبين، ومن ثم اختيار البديل الأمثل، في بيئة شفافة، تسمح بفهم القرار وفهم آلية اتخاذه، ومن ثم العمل به.
 - بناء القرارات في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار؛ الأمر الذي يعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويجعل القرارات أكثر فاعلية.

3- مجال المساءلة:

- العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المساءلة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
- تحديث أنظمة المساءلة باستمرار بما يتوافق مع مستجدات العمل، ويتم إشعار منسوبيها بهذه التحديثات بكل شفافية.
 - محاسبة المقصرين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال الالتزام باليات المساءلة الواردة في دليل قضايا شاغلي الوظائف التعليمية، مع توضيحها ونشرها للجميع دون محاباة.
 - تطبيق المساءلة بكل عدالة على جميع المنسوبين؛ فالغرض من المساءلة هو تحسين وتطوير العمل التربوي، وليس التشهير والتوبيخ.

4- مجال تقييم الأداء:

- العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في مجال تقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
- تحفيز منسوبيها المجدين في أداء مهامهم الموكلة إليهم - بناءً على نتائج تقييم الأداء - بشكل مستمر؛ بحيث يتم تقديم الدعم المادي والدعم المعنوي لهم لزيادة دافعيتهم نحو مواصلة التميز في العمل.

- توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لمنسوبيها، وأن يتم ذلك بطريقة إلكترونية؛ بحيث يتاح لكل فرد من منسوبي الإدارة الاطلاع على أدائه، والتعرف على نقاط القوة لديه، وكذلك نقاط الضعف، وطرق التحسين والتطوير.
- توثيق نتائج تقييم الأداء بدقة؛ بحيث يستطيع كل فرد من منسوبي الإدارة الوصول إليها بسهولة في حالة الحاجة لذلك.

5- مجال إجراءات العمل:

- العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في مجال إجراءات العمل في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
 - تطبيق القيادة التشاركية، والأخذ بمشورة منسوبيها في تحديد إجراءات العمل المناسبة للبيئة التربوية؛ حيث إن ممارستهم لمهام عملهم جعلت لديهم خبرة لا يستهان بها في تبسيط إجراءات العمل، والتخلص من التعقيد والروتين في الإجراءات، ويتم ذلك من خلال اللقاءات، وورش العمل، التي ينبغي عقدها من وقت لآخر.
 - تفسير وتوضيح إجراءات العمل بدقة من خلال إعداد أدلة إرشادية وأدلة تفسيرية واضحة الخطوات؛ الأمر الذي من شأنه أن يقلل معه التعارض بين إجراءات العمل والخروج من دائرة الغموض والإرباك، والتفسير بأكثر من اتجاه.
 - تعديل وتحسين إجراءات العمل بحسب ما تسفر عنه التقارير من نتائج حول فاعلية الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة في وضوح العمل الإداري من عدمها؛ وذلك من خلال التعاون مع منسوبيها في قياس هذه الفاعلية باستخدام مؤشرات مناسبة لذلك.

6- مجال الأنظمة واللوائح:

- التأكيد على أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في مجال الأنظمة واللوائح في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وذلك من خلال:
 - نشر لوائح العمل الداخلية على موقعها الإلكتروني - حيث يفترض الموقع لمثل هذه اللوائح - وتفسيرها بحيث يسهل الاستفادة منها، والرجوع إليها في وقت الحاجة.
 - الموازنة بين ما تصدره الإدارة من قواعد تنفيذية منظمة للعمل وقدرات منسوبيها؛ بحيث يوكل لكل فرد ما يناسب قدراته من مهام، حتى يتسنى له القيام بها على أكمل وجه.
 - تحديث القواعد التنفيذية بما يتناسب مع بيئة العمل، فما يناسبنا اليوم قد لا يناسبنا غدا في ظل الثورات المعرفية والتطورات الهائلة التي يعيشها العالم في

مختلف المجالات.

بحوث مقترحة: في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، تقترح الباحثة القيام بالدراسات الآتية:

- 1- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على إدارات التعليم الأخرى في المملكة العربية السعودية؛ للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.
- 2- إجراء دراسات تستهدف التعرف على أثر تطبيق الإدارة التشاركية في خفض معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.
- 3- درجة توافر الشفافية الإدارية في اختيار وتعيين المشرفين والإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.
- 4- دراسة العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والأداء الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، سعاد خليل؛ ومحمود، رمضان حسن؛ وصالح رجاء عبد المنعم؛ ومحروس، سامية حسين (2015). الاتصالات الإدارية والتنظيمية هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة: العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية. التنمية الإدارية. مصر. م 32. ع 148. ص ص 26- 31.
- أبو السعيد، أحمد؛ و عابد، زهير (2010). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين. غزة. مكتبة الجزيرة.
- أبو حبيب، محمود صبري خميس (2014). واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو قاعود، غازي (2011). اطار مقترح لقياس أثر ممارسة الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية. مجلة النهضة - مصر. م 12. ع 2. ص ص 169 - 210.
- أبو قاعود، غازي رسمي؛ والربابعة، فاطمة علي (2015). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية للوزارات في محافظة الكرك في الأردن. المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات. جامعة البلقان. الأردن في 27 - 29 ابريل / نيسان. ص ص 10 - 25.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2016). الشفافية والقيادة في الإدارة. ط 2. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبورزق، صلاح الدين (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- الأحمد، بهاء أحمد سليم (2014). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب. م 117. ع 118. ص ص 243- 254.

- الأحيدب، أمل محمد (1435). واقع الشفافية الإدارية لدى القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الأهلية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- البلوي، عائشة سالم عواد (2016). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك. تبوك. كلية التربية والآداب.
- بنو ملح، شفاء مصطفى (2014). دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- البهجي، عصام أحمد (2014). الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- بوغليطة، الهام؛ و خنيط، خديجة؛ و الوزناجي، مهمل (2016). دور الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية. أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح. الأردن في شهر مايو. ص ص 238 - 253.
- تعلب، سيد صابر (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الفكر.
- الثبتي، خالد عواض (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. المجلة التربوية. الكويت. م30. ع120. ص ص 361 - 406.
- الجرواني، نادية عبد الجواد (2012). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. مصر. ع 33. ج 1. ص ص 167 - 213.
- الحارثي، عبدالله محسن (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الحربي، محمد محمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. م1. ع6. ص ص 308 - 341.

- الحشاش، خالد سعد (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- حمادات، محمد حسن (2013). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة التربوية - الكويت. م 28. ع 109. ص 127 - 167.
- حمودة، رامي حسين (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهر (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الراسبي، زهرة ناصر (2012). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي. عمان. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الراشدي، سعيد (2007). الإدارية بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- رمزي، فهد عبدالرحمن (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2017). وثيقة برنامج التحول الوطني 2020. تم الرجوع إليها بتاريخ 12 / 8 / 2017 على الرابط: http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf
- الزهراني، محمد سودان (2014). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- السبيعي، فارس علوش (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الفساد الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السكران، راشد (28 يناير 2016). المملكة تحسن مستواها في مكافحة الفساد وتتقدم سبع مراتب إلى المركز (48) عالمياً. جريدة الرياض. الرياض. ع 17384.

- السلبي، مشتعف حامد (2017). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. مصر. ع 187. ص ص 58 - 92.
- الطراونة، رشا نايل حامد؛ والعضايلة، علي محمد عمر (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن) - م 6. ع 1. ص ص 63 - 96.
- الطشة، غنيم محمود (2011). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- الطشة، غنيم محمود؛ وحوامدة، باسم علي (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية - الكويت. م 24. ع 93. ص ص 15 - 53.
- الطوخي، سامي (2014) النظام القانوني للحكومة تحت ضوء الشمس (الشفافية في إدارة الشؤون العامة الطريق للتنمية والإصلاح الإداري (دراسة مقارنة). القاهرة: دار النهضة العربية.
- عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحي، أحلام عبد الغفور محمود (2015). درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التربية.
- عبد العال، جمال (2013). الحق في المساءلة والشفافية. التنمية الإدارية - مصر. م 30. ع 141. ص ص 20 - 24.
- عبودي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية: عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد جزاء (2014). دور الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب. م 117. ع 118. ص ص 255 - 270.
- العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم (2016). تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. التربية (جامعة القاهرة) - مصر. ج 3. ع 168. ص ص 11 - 84.

- عثمان، محمد قدري حسن عبدالرحمن (2014). الشفافية الإدارية. مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة - الإمارات. م23. ع90. ص ص 165 - 206.
- العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- عصفور، محمد شاكر (2015). أصول التنظيم والأساليب. ط11. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علام، محمد تركي مرسى (2014). ممارسة الشفافية وتدعيم عملية صنع القرار في المنظمات غير الحكومية: دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر. م5. ع37. ص ص 1443 - 1476.
- العمري، حيدر بركات (2012). درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - سوريا. م10. ع1. ص ص 71 - 98.
- فريحات، فريال محمد (2011). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد. مجلة البحوث والدراسات العربية. مصر. ع55. ديسمبر. ص ص 91 - 124.
- القارحي، مسعود سعيد (2017). الشفافية الإدارية لدى مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدراء والوكلاء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- القحطاني، محمد مفلح (2015). واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- القيروتي، محمد قاسم (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المطيري، عبدالرحمن عبيد (2016). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

المغربي، إيمان عابد عبدالله (2015). متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. مشروع بحثي للحصول على درجة الماجستير. جامعة تبوك.

المفيز، خولة عبدالله (1435). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود- الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية. م24. ع5. صص1-37.

النديم، رنا سامي محمد فضل (2014). الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" (2017 / ج). تقرير: المملكة في المرتبة (62) من أصل (176) دولة في مؤشر مدركات الفساد لعام 2016. الرياض. <https://www.nazaha.gov.sa/Media/News/Pages/news1000.aspx>

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد "نزاهة" (2017 / أ). تأسيس الهيئة. تم الرجوع اليه بتاريخ 2016 / 6 / 10 متصفح على الرابط: <https://www.nazaha.gov.sa/About/Pages/Establishment.aspx>

وزارة التعليم (2017 / ج). الرؤية والرسالة. تم الرجوع اليها بتاريخ 2016 / 12 / 12 متصفح على الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/VisionandMission.aspx>

وزارة التعليم (1436). منظومة قيادة الأداء الإشرافي النسخة (3). المملكة العربية السعودية.

الوليد، بشار (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط2. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Badah, Ahmad. (2013). Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private University as Viewed by their Heads of Departments. American Journal of Educational Research. NO.7 Vol.1.PP.252-259.

- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*. NO.5. VOL. 26. PP. 411-417.
- Bhosale, G. A., & Kamath, R. S. (2013). Fuzzy inference system for teaching staff performance appraisal. *International journal of computer and information technology*. No.3.Vol.2. PP. 381-385.
- Broder, E. (2014). Transparency: A Concept Analysis in the Context of Fiscal Transparency in Canadian Healthcare, Un published Doctoral Dissertation. University of British Columbia Okanagan.
- Buckwalter, Neal D. (2010) Transparency: A Search for Clarity, Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management. held in Omaha. Nebraska, October 26-27.
- Christopher, Minolar. (2010). Performance indicators, Accountability, and quality: An analysis of key indicators at two Georgia postsecondary institutions. Un published Doctoral Dissertation. school of education. Capella University.
- Egorov, E. E., Lebedeva, T. E., Bulganina, S. V., & Vasilyeva, L. I (2015): Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives, *International Education Studies*; No.5, Vol.8 , PP. 191-204.
- Florez-Parra, J. M., Lopez-Pérez, M. V., & Lopez-Hernandez, A. M. (2016). Transparency and its determinants at Colombian universities. *Higher Education Research & Development*. PP .1-14.
- Heald, D. (2012). Why is transparency about public expenditure so elusive?. *International Review of Administrative Sciences*. NO. 1. VOL. 78. PP. 30-49.
- Ingram, Harroll. (2009). Organizational Transparency, Employee Perceptions, and Employee Morale: A Correlation Study. Un published Doctoral Dissertation. University of Phoenix.
- Jabnoun , Naceur, (2015), "The influence of wealth, transparency, and democracy on the number of top ranked universities", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 Iss 2. pp. 108 – 122.
- Jaradat, M. (2013). The Notion of Administrative Transparency among Academic Leaderships at Jordanian Universities. *Education*. No.1.VOL. 134. PP. 74-81.

-
- Karaevil, Ozge; & Levent, Faruk (2014).** Investigation of effect of transparency in school administration on teachers who are in different career phases. *Journal Educational Sciences*. Year Jun2014. VOL. 40. PP.89 -108.
- Al-Mahavreh. M.. & Abedel-Oader. M. A. (2015).** Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality. *Advances in Management and Applied Economics*. NO. 2.Vol.5. PP. 101-126.
- Meijer, Albert. (2013).** Local Meanings of Targeted Transparency: Understanding the Fuzzy Effects of Disclosure Systems. *Administrative Theory & Praxis*. NO.3. VOL. 35.PP. 398-423.
- Saxena, P. (2016).** Corporate Transparency & Disclosure Practices-A Case Study of Fortune 500 Energy Sector Companies of India. *International Journal of Engineering Technology Science & Research" IJETS"*.NO.1. Vol.3. PP.71-74.
- Schnackenberg, Andrew. (2012).** The constitutive role of transparency in organizations. qualified paper. department of organizational behavior. Weatherhead School of management. Case Western Reserve University.
- Serhan. Khaled. (2016).** Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. *European Scientific Journal*., No.13.Vol.12. PP. 157-167.
- Spaho. K. (2013).** Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*.NO.1.Vol. 18.PP. 103-118.