

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

إعداد الباحثة /  
أفراح بنت حمد الشرطان  
كلية التربية - جامعة حائل



### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، والسبل المقترحة لتطوير ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل، من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرات والمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة حائل، والبالغ عددهن (113) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بمكاتب التعليم بمدينة حائل جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط (3.99 من 5)، وأن أبرز ملامح ممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية تمثلت في ممارستها بدرجة كبيرة لبعد الوضوح، يليه المصداقية، ومن ثم الإفصاح، وأخيراً ممارستها لُبعد المشاركة. وجاءت درجة الموافقة على واحدة من السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل بالتأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية في مجال التعليم المتعلقة بالشفافية، ورفع مستوى تفويض الصلاحيات من القيادات التربوية للمرؤوسين.

### Abstract

The current study aimed to identify the degree of practice of administrative transparency in education offices in the city of Hail, and the proposed ways to develop the practice of administrative transparency in education offices in the city of Hail, from the point of view of female educational supervisors. The study used the descriptive approach, and a questionnaire was also adopted to collect data, and the study population was Of all the female educational directors and supervisors in the education offices in the city of Hail, who numbered (113) supervisors, the study concluded that the degree of practicing administrative transparency in the education offices in the city of Hail was highly significant, with an average of (3.99 out of 5), and that the most prominent features of the practice of the education offices in the city of Hail Administrative transparency was represented by practicing to a large degree the dimension of clarity, followed by credibility, then disclosure, and finally practicing the dimension of participation. The degree of approval for one of the proposed ways to develop administrative transparency in the education offices in the city of Hail was high, and the study recommended the need for educational leaders in the education offices in the city of Hail to emphasize the goals of the Kingdom of Saudi Arabia in the field of education related to transparency, and raise the level of delegation of powers from educational leaders. For subordinates.

مقدمة الدراسة:

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

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

إن الغياب الإداري لمصطلح الشفافية يزيد من التبعات السلبية للمؤسسات وإداراتها؛ لذلك ففي عام 2012م وفي خطوة إيجابية، وتعزيزاً لجوانب الشفافية نشرت مجموعة البنك الدولي قرارات أقرها مجلس العقوبات على أكثر من 530 شركةً وفرداً في قضايا الاحتيال والفساد والتواطؤ، وهذا يُبرز الجهود العالمية للتأكيد على مبدأ الشفافية ودورها في ضبط العمل (البنك الدولي، 2012). ومن هنا كان من الواجب الاهتمام فعلياً بتنفيذ التشريعات والقوانين التي تعزز تنمية الشفافية الإدارية؛ لنهضة المنظمات والمؤسسات، والتي بدورها تساهم في التطور والنقدم. وحيث إن الشفافية الإدارية تعد من التوجهات الحديثة في الإدارة، وتبيناً لأهميتها، فقد تأسست منظمة الشفافية الدولية في ألمانيا عام 1993م؛ لتكشف لنا واقع ضرورة الاهتمام بالشفافية على مستوى التنظيم العالمي، مناديةً بأن تكون السياسات والإجراءات ذات سمة موضوعية متاحة للجميع، وبلا انغلاقٍ متزمت.

لقد شهدت المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، وقد تطلب ذلك تطبيق الشفافية الإدارية والتي هي من أبرز سمات رؤية المملكة 2030؛ لتحسين أداء المؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التعليمية، ومكاتب التعليم بشكل خاص، حيث تعد أحد أهم أولويات القيادات التربوية العليا؛ لترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس، يخدم كافة المستفيدين من خدمات قطاع التعليم. "لن نتهاون أو نتسامح مطلقاً مع الفساد بكل مستوياته، سواء أكان مالياً أم إدارياً. وسنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية في جميع القطاعات" (رؤية المملكة العربية السعودية 2030).

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

مشكلة الدراسة:

إن غياب ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات والمؤسسات التعليمية والتربوية يؤدي إلى نتائج سلبية على جميع الأصعدة المرتبطة بها ومن تذبذب في العلاقات الإنسانية، وضعف في الكفاءة والإنتاج، وفساد وسوء في التنظيم الإداري، مما يترتب عليه غياب أهم مقومات الإدارة، وهو عنصر الشفافية والوضوح. كما ذكرت (عبابنة، 2013) بعض النتائج المترتبة على غياب الشفافية ومنها: المحسوبية، والواسطة، والتحيز في الاختيار والتوظيف والتعيين، مع ضعف الرقابة والمساءلة وقانون مكافحة الفساد، الروتين الإداري، وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري. وتوصلت دراسة (العمري، 2014) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في قطاع التعليم من جاءت بدرجة متوسطة، كما أوصت دراسة (رمزي، 2013) بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة، واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو درجة ممارسة الشفافية من قبل إدارات مكاتب التعليم.

وتماشياً مع التوجه الحكومي في المملكة العربية السعودية نحو الإصلاح الإداري والتعليمي، فقد جاءت المملكة في المرتبة (66) من بين (174) دولة من حيث وجود الشفافية في الإجراءات، والقرارات في المؤسسات التعليمية (العمري، 2014)، كما أن هذه الممارسات قد تبدو غير واضحة في الإدارات التعليمية في السعودية، وتأسيساً على ذلك تسعى الباحثة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها؟

أسئلة الدراسة

- 1- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 2- ما السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل تُعزى للمتغيرات الأساسية للدراسة (جهة العمل، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات.

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

#### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- ما يُمكن أن تضيفه الدراسة من المعرفة العلمية إلى مؤسسات تربوية لم تحظ فيها الشفافية الإدارية بالاهتمام كونها مصطلح إداري حديث نوعاً ما.
- 2- ما يُمكن أن تساهم به الدراسة بتوفير مرجعية علمية من بيانات ومعلومات عن مكاتب التعليم في مدينة حائل.
- 3- ما يُمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات تُعزز مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم في مدينة حائل.

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير العمليات الإدارية على جميع المستويات من خلال الاهتمام فعلياً بالشفافية الإدارية وتعميمها لتحسين مخرجات العمليات الإدارية.
- 2- تؤمل الباحثة أن تقدم الدراسة الحالية الفائدة المرجوه لصانعي القرار لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل في تعزيز سبل ممارسة الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم في مدينة حائل.
- 3- من الممكن أن تسهم الدراسة في تنمية تطبيق الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل على الأبعاد التالية: (الوضوح، المصداقية، الإفصاح، المشاركة).
- الحدود المكانية: مكاتب التعليم النسائية في مدينة حائل التابعة لوزارة التعليم وعددها ثلاثة مكاتب تعليمية (مكتب التعليم في شمال مدينة حائل، مكتب التعليم في جنوب مدينة حائل، مكتب التعليم في شرق مدينة حائل) بالإضافة إلى مكتب الإشراف التربوي في مدينة حائل.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 1438-1439 هـ.

#### مصطلحات الدراسة

**الشفافية الإدارية:** عرّفت الباحثة الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: سياسة الأخذ بالوضوح والمصداقية لمجموعة الممارسات والسياسات والقرارات الإدارية، والتي تكفل حق

المعرفة والاطلاع على المعلومات والإجراءات المتخذة لجميع المعنيين بها، وذلك بالمواءمة بين الأهداف الشخصية والعامّة.

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

**المشرف التربوي:** عرّفت الباحثة المشرف التربوي بأنه الشخص الذي يعمل على النهوض بالعمليات الإدارية والتعليمية والتربوية، بتجويد العمل التنظيمي والتعليمي ومخرجاته، وتقديم الدعم التوجيه ونقل الخبرات التربوية، والبرامج التعليمية والمهنية، والإشراف عليها، للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم.

الإطار النظري للدراسة:

### مفهوم الشفافية (Transparency)

يُعبّر (السبيعي، 2013) عن الشفافية في القطاع الحكومي السعودي على أنها "تفاسم المعلومات، وعلنية صنع السياسات والأنظمة والتشريعات، وتحديد الإجراءات والتعليمات الحكومية، بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة، يحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها بشكل مفصل ودقيق، والمسؤولية القانونية في حال عدم نشرها، على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومراقبة أدائها، بحيث تكون في متناول المواطن، ومن له علاقة على حد سواء".

أما (الراجحي، 2014) فيرى الشفافية في الأمن على أنها "التزام المؤسسات الحكومية الأمنية بإتاحة كافة المعلومات المصرح بنشرها لجميع أصحاب المصلحة (والعاملين فيها) بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم، وبوضوح شديد، وبأقل قدر من السرية، وبما يضمن تطبيق أبعاد الشفافية والمشاركة، والمعلومات، والمساءلة، والانفتاح".

أهمية الشفافية

- 1- أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وأداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، وتبدو ضرورة أيضاً بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية (الطراونة والعياضة، 2010).
- 2- تُسهم الشفافية في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسات التربوية والتعليمية، مما يُتيح لهم بالقيام بأعمالهم بجو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق الواحد، (حمادات، 2013).
- 3- تظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة، من خلال مشاركتهم في المعلومات وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية (السبيعي، 2013).



4- تعتبر الشفافية أسلوب الضبط المناسب لتأكيد حكم الإدارة، وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار الخفي لا يمكن أن يُناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول مناسبة (أفندي، 2002).

#### متطلبات الشفافية

يُشير (العلوان، 2012) إلى أن "تطبيق الشفافية يساعد في مكافحة الفساد الإداري وذلك بتعزيز الثقة بين المنظمة والموظفين والعملاء، ولتطبيق الشفافية يجب توافر عدة متطلبات تنظيمية وبشرية وتكنولوجية وذلك كما يلي:

1. **المتطلبات التنظيمية:** حيث تعكس المتطلبات التنظيمية الرغبة الصادقة للإدارة العليا في تبني مفهوم الشفافية الإدارية، وترتكز المتطلبات التنظيمية على مراجعة السياسات والقوانين التنظيمية وتحديثها، بما يتلاءم ومبادئ الشفافية الإدارية، وتبني سياسات تشجيعية.

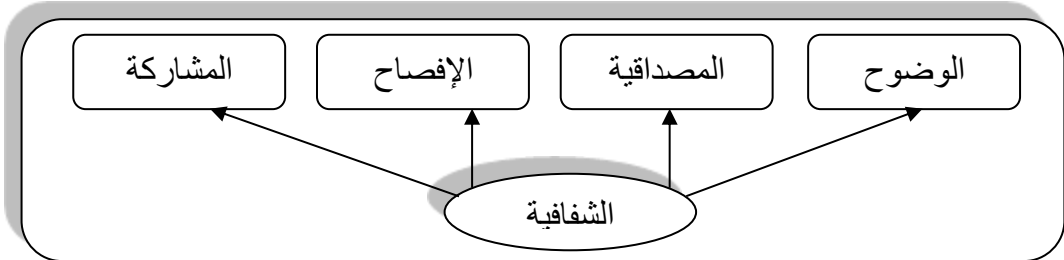
2. **المتطلبات البشرية:** من جهة أخرى هناك الحاجة إلى تفاعل المنظمة مع العنصر البشري الموجود داخلها كالقيادات الإدارية والموظفين، وخارجها كالعملاء، وتشمل المتطلبات البشرية تشجيع الموظفين والعملاء على الإبلاغ عن حالات الفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة.

3. **المتطلبات التكنولوجية:** تنبثق من الحاجة إلى بنية تحتية متكاملة للاتصالات والأجهزة والبرمجيات تكون قادرة على توفير أنظمة اتصال سهلة الاستخدام تمكن الموظفين والعملاء من الإبلاغ عن حالات الفساد، وتطوير أنظمة لمراقبة الممارسات الإدارية.

وبناء على ما ذكر تؤكد الباحثة أنه مما لا شك فيه أنّ تكاتف المتطلبات الثلاثة فيما بينها يُثمر بشكل أكبر من الاعتماد أو التركيز على أحد هذه المتطلبات دون الآخر، وذلك لتحقيق مستوى أعلى من الشفافية.

#### أبعاد الشفافية

اجتمعت آراء العديد من الباحثين والتي تدعو إلى جوهر الشفافية على عدد من أبعاد الشفافية، والتي تمثلت بالأبعاد التالية كما يراها (أبو كريم، 2005):



1. **البعد الأول: الوضوح:** والذي يُقصد به: أن يكون هناك قدر كبير من العلاقة الواضحة، والتعامل الصادق بين أفراد المجتمع بعضهم بعضاً، وكذلك بينهم وبين من يملك القيادة، والإدارة في كافة المواقع، والأجهزة الإدارية التي تحكم مصالح الناس، وتدير شؤونهم، سواء كانت على مستوى إداري صغير أم كبير " (الحازمي، 2016).
  2. **البعد الثاني: المصداقية:** المصداقية هي موافقة القول بالعمل، أو مطابقة الواقع لمدلولات حقائق الأقوال، وهي بهذا أسلوب يحيط بكل جوانب العمل فيحقق له في النهاية أفضل سمعة. والمصداقية في الحقيقة التزام وسلوك وممارسة وهي ثروة متراكمة لا يمكن شراؤها بأي ثمن مهما كان، وكل عمل غير صادق أهله هو عمل فاشل لن يدوم طويلاً (اسلام ويب، 2012).
  3. **البعد الثالث: الإفصاح:** مع التطور الحاصل في الدوائر التربوية، ومع توالي الأزمات فيها، نتيجة لكبر وعمق الفجوة بين الدوائر التعليمية وبين المجتمع المحلي فقد أدى ذلك إلى ضرورة الوصول إلى حل يواكب التطور والتقدم الحاصل في الدوائر والأنظمة التعليمية المختلفة، فتم الاهتمام بما يسمى بالشفافية والإفصاح، وتوالت العملية حتى ظهرت العديد من التشريعات التي تواكب ذلك التطور والتقدم، وأيضاً تقليل الأزمات المتواجدة وإخفاء تلك الفجوة عن الوجود " (فنون، 2010).
  4. **البعد الرابع: المشاركة:** تعد المشاركة مكوناً هاماً من مكونات التنمية، إذ تساهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في كثير من الإدارات والمنظمات ومؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير (منظمة الشفافية الدولية، 2005).
- المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية**
1. هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها، وقد أوردها (نور، 2000م) فيما يلي:
    1. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة الداخلية والخارجية.
    2. إن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه الشفافية، وإن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية، وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ.
    3. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يُشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذا يجب القيام بالإصلاح الإداري، بالتخلي عن الجمود والعمل على تطوير جميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
    4. تعارض المصالح وعدم توافقها بين الأهداف الشخصية، وأهداف المنظمة.
- وعلى ضوء ما سبق نجد أن هناك أسباباً كثيرة تعيق تطبيق الشفافية الإدارية، وهذه الأسباب قد تكون سلوكية، من حيث استمرار ثقافة السرية التي نشأت من الموروثات السلبية، وقد يكون السبب تنظيمياً، عائداً للثقافة البيروقراطية للمنظمات، أو لسوء

الممارسة الفعلية لتطبيق القوانين بالمنظمات، وهذا ما يؤكد بأن الشفافية المطلوبة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين حق المعرفة للمعنيين، وحق المنظمة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها وفقاً لمعايير تساهم في تعزيز الشفافية في الإدارة (الراجحي، 2014).  
ثانياً: الدراسات السابقة  
الدراسات العربية:

دراسة (السبيعي، 2013): بعنوان " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية جاء بين (2.362 و2.528) وهو مستوى منخفض.  
دراسة (الشمرى، 2013): بعنوان "مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، ثم تلاه مجال صناعة القرارات، وفي المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، ثم تلاه مجال المساءلة.

دراسة (الراجحي، 2014): بعنوان "الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت الدراسة إلى التعرف على الشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن. وتوصلت الدراسة إلى: أن إجابات الأفراد جاءت بدرجة متوسطة حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (3.9 من 5)، كما أن إجابات أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق في بعد المشاركة بمتوسط (3.08 من 5).

دراسة (العاجز والحلاق، 2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة لواقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية بلغ 3.14 وهي درجة متوسطة، كما جاءت درجة ممارسة مجالات الدراسة بدرجة متوسطة.

دراسة (الثبتي، 2016): بعنوان "الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين". هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين

بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية جاءت متوسطة. الدراسات الأجنبية

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

دراسة (Marian, 2010): بعنوان "التوازن في الشفافية الإدارية: القانون الإداري وقانون ماثيو في موازنة التحكيم في الاستثمار". هدفت الدراسة إلى التعرف على مسؤولية المحكم في موازنة المصالح المرتبطة بالتحكيم، عن طريق تطبيق مبادئ الشفافية القائمة على القانون الإداري، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق الشفافية في عملية التحكيم بين الطرفين، بالإضافة إلى أن القانون الإداري يساعد على تطبيق الشفافية بشكل أكبر وبطريقة فعالة، حيث يوفر الطريق الأمثل للمحكم في تطبيق الشفافية في عملية التحكيم، كما توصلت الدراسة إلى أن مسؤوليات المحكم تحتم عليه ممارسة سلطته في عملية التحكيم بفعالية، وأهمية التزامه بتطبيق القانون الإداري في فرضه لمفهوم الشفافية في التحكيم.

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

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

الهيئات تشارك في وضع التشريعات والسياسات في الدولة. وأشارت النتائج أيضا إلى أن عملية اتخاذ القرار في الحكومة تمتاز بالشفافية والاستقلالية.

دراسة (Michener & Berschb, 2013): بعنوان "تعريف مفهوم الشفافية الإدارية". هدفت الدراسة إلى عرض أهمية وتقييم مفهوم الشفافية التي تعتمد على شرطين متلازمين: الأول وضوح المعلومات، والثاني القدرة على استنتاجها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتجاه السلبي للشفافية يظهر من خلال الحصول على قوة كافية لزيادة المعلومات وإنشاء العلاقات العامة. كما أوصت الدراسة إلى إمكانية أبحاث المستقبل في فحص المزيد من المعايير والمؤشرات لتقييم الشفافية، كما أوصت إلى الحاجة لإجراء عمل تجريبي من أجل تصنيف واضح للعلاقة بين الطلب والعرض للمعلومات والشفافية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: اتفقت دراسة (حمادات، 2013؛ عربيات، 2011؛ العاجز والخلّاق، 2015؛ الثبيتي، 2016) مع الدراسة الحالية في تحليل الشفافية الإدارية لدى الإداريين التربويين في المؤسسات التربوية والتعليمية. كما ركزت دراسة كل من: (عبابنة، 2013؛ الشمري، 2013؛ الطشة، 2014؛ الشمري والمنصور، 2015؛ المشاقبة، 2016) في تناول مفهوم الشفافية في المؤسسات التربوية والتعليمية، حيث ركزت الدراسات على مدى تطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي والهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: تناولت دراسة (الراجحي، 2014) مستوى الشفافية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية في السعودية، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على درجة الشفافية الإدارية في المكاتب والإدارات التربوية في مدينة حائل، كما تناولت دراسة (السبيعي، 2013)، ودراسة (Candeub, 2013)، ودراسة (الطراونة والعياضة، 2010) درجة ممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية في كافة أنواعها، وطبقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، في حين طبقت دراسة (الراجحي، 2014) المنهج الوصفي الارتباطي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

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

### منهج الدراسة واجراءاتها

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

مجتمع الدراسة وأفرادها: تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرات والمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة حائل والبالغ عددهن (113) مشرفة ونسبةً لمحدودية مجتمع الدراسة ورغبةً في الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية طبقت الباحثة أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني تحصلت الباحثة على (79) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أدوات الدراسة: بناء على منهج الدراسة، وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة في الأبعاد التالية: (الوضوح، المصداقية، الإفصاح، المشاركة) اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- 4- اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- 5- تحليل (التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- 6- معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي.
- 7- معامل ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach لاستخراج معامل الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ونصه: "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل من وجهة نظر المشرفات التربويات".  
فيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بممارسة مكاتب التعليم في مدينة حائل للشفافية الإدارية:

(1) درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح:

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح بمتوسط (4.09 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (5، 4، 6، 7، 2) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5) وهي "يرد مكتب التعليم على التساؤلات التي في المعلومات والأنظمة المطروحة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.19 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على التفاعل الإيجابي بينها وبين مع الموظفين والمراجعين على حد سواء.

2- جاءت العبارة رقم (4) وهي "تنسم المعلومات التي يوفرها مكتب التعليم بالحدثة والتجديد" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.15 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على توفير المعلومات المتعلقة بالواقع الحالي للعمل في مكاتبها، كما أنها تواكب ما يطرأ على الأنظمة من تحديث لها وتجديد في سياساتها وإجراءاتها، ولذلك نجد أن المعلومات التي يوفرها مكتب التعليم تنسم بالحدثة والتجديد، مما عزز من مستوى الوضوح في العمل بدرجة كبيرة.

3- جاءت العبارة رقم (8) وهي "يحرص مكتب التعليم على اطلاع الموظفين على آليات المساءلة" بالمرتبة الأولى في أقل موافقات أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3.97 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن مكتب التعليم يهتم بمخرجات العمل، وتجويد الأداء، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية نسبياً، إلا أن القيادات التربوية في مكاتب التعليم لا تعمل على اطلاع الموظفين على آليات المساءلة وبيان بنودها لهم بشكل كافي؛ مما قد يحد من عمل الموظفين بجد ومثابرة..



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

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية بمتوسط (4.01 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (13، 15، 14، 11، 12) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

1. جاءت العبارة رقم (13) وهي "يهدف مكتب التعليم عند وضع القرار إلى تحقيق المصلحة العامة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.13 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب بمدينة حائل التعليم تدرك مسؤولياتها وواجباتها ودورها الكبير في تحقيق أهداف المصلحة العامة، وذلك يجعلها تستهدف عند وضع القرار إلى تحقيق المصلحة العامة في المقام الأول، مما عزز من مستوى المصداقية في عملية صناعة القرار في مكاتب التعليم في مدينة حائل.

2. جاءت العبارة رقم (15) وهي "يحرص مكتب التعليم على تسجيل معلومات دقيقة عن الموظفين لاستخدامها في عملية تقييم الأداء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.08 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تتحرى الدقة والمصداقية عند حصرها وتسجيلها لمعلومات الموظفين؛ مما يجعلها تخرج بجودة عمليات تقييم أدائهم، ولذلك نجدها تحرص على تسجيل معلومات دقيقة وحديثة عن الموظفين لاستخدامها في عملية تقييم الأداء، مما عزز من مستوى المصداقية في عملية تقييم أداء الموظفين بدرجة كبيرة.

3. جاءت العبارة رقم (14) وهي "يعمل مكتب التعليم على تطبيق آليات تقييم الأداء بشفافية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.04 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على تفاعل الموظفين مع تقييم الأداء لنجاح عملية تقييم الأداء ذاتها، وذلك من خلال تطبيق اللوائح والبنود الخاصة بعملية تقييم الأداء بشكل عادل، وذلك لإيمانها في نجاح العملية التعليمية والتربوية، ولذلك نجدها تعمل على تطبيق آليات تقييم الأداء بشفافية؛ مما عزز من مستوى المصداقية في عملية تقييم أداء العاملين.



وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Wallsten, 2015) والتي بينت أن الإجراءات الإدارية ساهمت في تحسين ممارسة اللجنة لمفهوم الشفافية، حيث وفرت القواعد والأسس اللازمة لتطبيق الشفافية بشكل دقيق وفعال، بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2013) والتي بينت إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (2.362 و2.528) وهو مستوى منخفض.

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

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح بمتوسط (3.93 من 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

1- جاءت العبارة رقم (20) وهي "يحتفظ مكتب التعليم بسرية المعلومات التي قد تؤدي إلى نتائج ضارة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.38 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على المعلومات المتعلقة بمكتب التعليم وتحافظ عليها، بما لا يسبب ضرراً على العمل والموظفين، مما يجعلها تعمل على الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أسرارها أو تناقلها، لأنها إن فعلت فقد تضع أسرار المكتب أو تفشل خطته.

2- جاءت العبارة رقم (26) وهي "يحرص مكتب التعليم على تعريف كافة الموظفين بالقواعد والقوانين المطلوب الالتزام بها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (4.29 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تعمل على تعزيز التزام الموظفين بلوائح وقوانين العمل، وهي بذلك تهدف إلى جعل الموظفين على قدر وعي كبير من أخذ الحيطة والحذر والالتزام بالقوانين.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Wallsten, 2015) والتي بينت أن الإجراءات الإدارية ساهمت في تحسين ممارسة اللجنة لمفهوم الشفافية، حيث وفرت القواعد والأسس اللازمة لتطبيق الشفافية بشكل دقيق وفعال، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (الطشة، 2014) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تختلف مع نتيجة دراسة (عبابنة، 2013) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة.

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

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة بمتوسط (3.93 من 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثمانية من ممارسات الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (36، 34، 28، 33، 35) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (36) وهي "يشارك مكتب التعليم بتنمية نظام الرقابة الذاتي للموظفين" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.19 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تعمل بشكل كبير على تنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية لدى الموظفين، بما يعزز من تحسين وتجويد أداءهم، وتخفيف العبء عن المكتب من قبل الموظفين لتحملهم جزء من المسؤولية.

2- جاءت العبارة رقم (34) وهي "يحرص مكتب التعليم على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.16 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على تعزيز سبل التعاون بين الموظفين، وتنمية العم بروح الفريق الواحد والشعور بالعضوية والانتماء ورفع الروح المعنوية لديهم، كما أنها تؤكد على أن تكون المشاركة الجماعية في نظام عملهم وبقدر ما يملكونه من قدرات ومهارات تمكنهم من تحقيق أهداف العمل للوصول لمستويات عالية على مستوى العمل والمناخ الوظيفي في المكتب.

3- جاءت العبارة رقم (28) وهي "يستفيد مكتب التعليم من المقترحات المقدمة من الموظفين في تجويد خدماته المقدمة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.09 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة حائل تحرص على الاستفادة من المعرفة الميدانية والتربوية التي اكتسبها الموظفين، ومن التغذية الراجعة لديهم من خلال توظيف خبراتهم ومعلوماتهم وجهودهم في عملية تجويد وتحسين الخدمات المقدمة من المكتب.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الراجحي، 2014) والتي بينت أن إجابات الأفراد جاءت حول واقع تطبيق الشفافية بمتوسط (3.9 من 5) وهي درجة متوسط متوسطة، وأن إجابات الأفراد أيضاً جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق في بعد المشاركة بمتوسط (3,08 من 5)، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الشمري والمنصور، 2015) التي أظهرت أن شفافية المشاركة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق النتائج أيضاً مع نتيجة دراسة (الطشة، 2014) والتي بينت أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة ككل، كما تتفق مع نتيجة دراسة (عبابنة، 2013) والتي بينت أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة تقدير متوسطة. بينما تختلف النتائج مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2013) والتي بينت إن

مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (2.362 و 2.528) وهو مستوى منخفض.

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

أشارت النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل بمتوسط (3.94 من 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة. كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على ثلاثة عشرة من السبل المقترحة لتطوير الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل أبرزها تتمثل في العبارات رقم (9، 6، 14، 10، 2) على الترتيب والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (9) وهي "الإفصاح عن المعلومات الكاملة للقيام بالعمل على أفضل وجه حال تطويرها وتغييرها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.06 من 5) وتفسر هذه النتيجة بحاجة مكاتب التعليم إلى توافر المعلومات الكاملة واللازمة حال تغييرها وتطويرها، حتى لا تؤثر على سير العمل وتحقيق أهدافه.
- 2- جاءت العبارة رقم (6) وهي "العمل على تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بمكاتب التعليم لتنسجم مع إمكانيات الإدارات التعليمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.04 من 5) وتفسر هذه النتيجة برغبة وحرص مكتب التعليم على تحسين وتطوير أنظمتهم وقوانينهم، وهذا ما يعكس التطلعات الإيجابية بمواكبة التطور والرغبة في التطلع إلى التغيير الإيجابي والمضي قدماً نحو رؤية مستقبلية أفضل وتحقيق أهداف أشمل.
- 3- جاءت العبارة رقم (14) وهي "الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته ومحاولة تلبية رغباته بما لا يتنافى مع روح الشفافية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (4.03 من 5) وتفسر هذه النتيجة بالأثر الإيجابي الكبير للحوافز المعنوية والتي تساعد الموظفين في الإبداع بأداء أعمالهم ومضاعفة مجهوداتهم أيضاً، كما أنها حققت لهم الاستقرار على الصعيدين النفسي والاجتماعي، فتزيد من شعورهم بالرضا في العمل والإخلاص والولاء له وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الراجحي، 2014) والتي بينت ضرورة التأكيد على أهداف المملكة العربية السعودية المتعلقة بالانفتاح والنزاهة والشفافية، العمل على وضع سياسات وإجراءات إدارية واضحة بالكليات العسكرية، ورصد جائزة سنوية تمنح للإدارة الأكثر شفافية داخل المنظمات.

إجابة السؤال الثالث ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى للمتغيرات الأساسية للدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي)".

1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي: جاءت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل) باختلاف متغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي: جاءت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل) باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي. وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (العاجز والحلاق، 2015) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

3- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي: جاءت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالوضوح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمصداقية، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالإفصاح، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل فيما يتعلق بالمشاركة، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل) باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (المشاقبة، 2016) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. توصيات الدراسة

1. قيام القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة حائل بالتأكيد على على أهداف المملكة العربية السعودية في مجال التعليم المتعلقة بالشفافية، من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
2. التأكيد على القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة حائل للإفصاح عن المعلومات اللازمة، من خلال عمل نشرات داخلية لمعرفة اللوائح والقوانين ووضع سياسة لنشر تلك المعلومات.
3. تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بمكاتب التعليم، من خلال تنظيم اللقاءات والاجتماعات بين قيادات مكاتب التعليم في المملكة.
4. رفع مستوى تفويض الصلاحيات من القيادات التربوية للمرؤوسين، من خلال الإعلان عن آليات المشاركة الإدارية وتنفيذ ورش عمل خاصة لتدريب الموظفين.
5. تعزيز تأهيل القيادات التربوية والمشرفات التربويات واكسابهن المعارف والمهارات المتجددة والمتعلقة بممارسة الشفافية الإدارية، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية.

المراجع

أولا\_ المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين (2002). *الإدارة العامة: إطار نظري-مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة*. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الثبتي، خالد بن عواض (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. *المجلة التربوية*، المجلد 30، العدد (120)، الكويت.
- الحازمي، عبد الرحمن بن سعيد (2016). *الوضوح والمصادقية في القرارات والتصريحات*. شبكة الألوكة.
- حمادات، محمد (2013). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة التربوية*، المجلد 28، العدد (109)، جامعة الكويت، الكويت.
- الراجحي، محمد علي (2014). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها: دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر (2013). *الإدارة بالشفافية* لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السديعي، فارس علوش آل ديبان (2013). *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية*. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، سالم (2013). *مراجعة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية*. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، العدد (7)، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، فوزية، المنصور، وسناء (2015). مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. المجلد 16، العدد (2)، البحرين.
- الطراونة، رشا، العياضلة، وعلي (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6. (1)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الطشة، غنيم حمود (2014). الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، العدد (38) جامعة عين شمس، مصر.

- العاجز، فؤاد، الحلاق، ودينا (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 5، (16). مصر.
- عبابنة، جمانة أحمد (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- العلوان، جعفر أحمد (2012). الشفافية الإدارية بين المفهوم والتطبيق. *مجلة التنمية الإدارية*، العدد (102)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العمري، مشرف بن علي عبد الله (2014). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- فنون، طارق محمود علي (2010). *فحص وتطوير الشفافية والإفصاح للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي باستخدام منهجية ستاندر د آند بورز*. رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية- عمان، الأردن.
- المشاقبة، أميمة (2016). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية*. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية.
- نور، أحمد محمد (2000). *مبادئ المحاسبة المالية- المبادئ والمفاهيم والإجراءات المحاسبية والمعايير الدولية والعربية والمصرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.

ثانياً\_ المراجع الأجنبية

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