

درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم
بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة

د. محمد عبد الله حسن حميد

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد - قسم العلوم التربوية والنفسية

اليمن- كلية التربية - جامعة حجة

dr.humaid2010@gmail.com

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمل الحالي، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي تم تطبيقه على عينة الدراسة التي تكونت من (٢٦٥) موظف وموظفة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (٢٣٢٢) موظف وموظفة. وتم إعداد استبيان اشتمل على (٦٢) عبارة موزع على ستة مجالات: (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء).

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم باليمن كانت بدرجة قليلة في جميع المجالات باستثناء مجال القوانين والتشريعات فقد حصل على درجة متوسطة، وأن أكثر ممارسات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة كانت في مجال القوانين والتشريعات ثم مجال تقييم الأداء ويتبعه مجال اتخاذ القرارات ومجال المعلومات وآليات العمل، ومجال الفساد والمساءلة وأخيراً مجال الاتصال الإداري. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، وجود فروق تعزى لأثر متغير العمل الحالي في مجال الفساد والمساءلة، وبين وظيفة مختص ووظيفة مدير عام لصالح وظيفة مختص، وبين رئيس قسم ومدير عام، ولصالح رئيس قسم، وبين مدير إدارة ومدير عام، ولصالح مدير إدارة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات ما عدا مجال القوانين والتشريعات ومجال الاتصال الإداري وكانت الفروق جميعها لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات). وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ الشفافية الإدارية، وتحقيق مبدأ المساءلة في الوزارة وتطبيقها على جميع الموظفين دون أي تمييز، وتوفير شبكة نظم معلوماتية.

Degree of Administrative Transparency Practice within Ministry of Education in Republic of Yemen perceived by Employees of Cabinet of Ministry

ABSTRACT

This study aimed to try to identify the degree of transparency of administrative practice with the Ministry of Education of the Republic of Yemen from the viewpoint of the Court of staff in the ministry, As well as to identify statistically significant differences in the the views of study sample about study axes according to the following variables: sex, educational qualification, experience, work case, And descriptive analytical method style was used, ,and it was prepared questionnaire included (62) were divided into six axes: (Laws and Legal, Information and mechanisms of job, Decision making, Administrative Contact, Corruption and accountability, Performance evaluation.).

Results of the study found that the degree of transparency in the administrative practice of the Ministry of Education in Yemen was a low degree in all areas except for the area of law and the legislation has received a medium degree, More transparency and administrative practices in the Ministry of Education, from the standpoint of respondents were in the field of laws and regulations Then the area of performance appraisal, followed by the field of Decision making, and the field of information and mechanisms of action, Followed by the field of corruption and accountability were the least of the field of administrative contact. The results also showed no statistically significant differences to the point of the exercise of administrative transparency due to the variable sex, educational qualification in all areas and the performance as a whole, The existence of differences due to the impact of the current work in the field of variable corruption and accountability Between function and function of a competent general manager for the benefit of a specialist function, And between the President and Director General of the Department, and for the Head of the Department, and the Director and General Manager, and in favor of the Director of Administration, And the presence of statistically significant differences due to the variable expertise in all areas except the area of laws and regulations And the field of administrative contact and the differences were all in favor of the group (less than 5 years).

The study recommended the necessity of activating the principle of administrative transparency, Achieving the principle of accountability in the ministry and applied to all employees, without any discrimination, And the provision of network information systems.

مقدمة:

بدأت مختلف دول العالم في الإصلاحات الإدارية المتعلقة بهيكل وعمليات مؤسساتها التعليمية والخدمية على حد سواء، وذلك ناتج عن ما تعانيه من تخلف إداري وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة، وتفش في مظاهر الفساد الإداري بسبب وجود الأنظمة القديمة والروتين المعقد من قبل الموظفين خاصة في الدول النامية. حيث تعاني المنظمات في الدول النامية من مظاهر متعددة للتخلف الإداري، كالتمسك بحرفية النظام، والإهمال من قبل الموظفين، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، والمحابة والمحسوبية، والمركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى انعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الوضوح وبالتالي تزايد نسب الفساد (الشمري، ٢٠٠٩: ١١) وكان لزاماً على الدول العربية مواكبة هذه الإصلاحات والتغيرات الإدارية الحديثة في تطوير أنماط وآليات العمل الإداري والمؤسسي على مستويات الدول النامية والمتطورة، وذلك من أجل توفير بيانات عمل تتسجم مع متطلبات العصر الحديث.

حيث حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التعليمية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة التغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والتغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة (أحمد، ٢٠٠٣: ٩). ويُعد تزايد وعي الموظفين في المجال التربوي بكافة مستوياتهم الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى مطالبة الجميع بتحسين كفاءة الإدارة في مجال تقديم الخدمات، من حيث الجودة والتنوعية واستغلال أفضل للموارد المتوفرة، باعتبار أن النظام التربوي يعتبر كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري، لتعدد مسؤولياته وضخامة نفقات، وارتباطه بكافة طبقات وفئات المجتمع وأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى.

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

وعلى صعيد التطوير والتحسين في مختلف المجالات الإدارية فإن التطوير الجيد في المؤسسات التعليمية التربوية يحتاج إلى بعد أخلاقي ومشاركة جادة من كل الأطراف، كما على أصحاب القرار توفير المعلومات الكافية للمشاركين كي تتسم عمليات اتخاذ القرار بالشفافية.

لذا فإن الشفافية تعرف على أنها آلية الكشف والإعلان من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ (مطر، ٢٠١١: ٢٦٠) وتعنى أيضاً "بتوفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، وتمكين المواطنين من المشاركة في القرارات السياسية (Roger,Cotterrell, 1999:414).

فقد أشار أبو كريم (٢٠٠٥: ٥٧)، إلى أن الجهود بمجال برامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري في مختلف مؤسسات الدولة حظيت باهتمام كبير على مختلف المستويات، وتساعد الاهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية ذات الشأن. حيث تنبع أهمية الشفافية من آثارها الايجابية على المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد منها تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات مما يؤدي إلى خلق المعوقات الإدارية (منصور، ٢٠٠٠: ٦٠).

والملاحظ مما سبق أن الشفافية هي نقيض الغموض أو السرية في العمل، فهي تعتبر طريقة واضحة في التعاملات ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات. إن الحكومة اليمنية ممثلة في مؤسساتها التعليمية أصبحت تدرك أهمية التعليم في تحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية منها والاجتماعية، لذا فإن النظام التعليمي يخضع لعملية مراجعة شاملة تقود إلى انتهاج التخطيط الاستراتيجي في معالجة الاختلالات ومواجهة التحديات سواء منها الكمية أو النوعية، فقد تم إحداث إدارات جديدة في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالجمهورية اليمنية، ومن هذه الإدارات، إدارة الجودة الشاملة التي تعنى بتطوير وتحديث التعليم العام بمختلف مستوياته. حيث تقوم الحكومة اليمنية بتنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري في مختلف القطاعات، مما سينتج عنه تحسين أداء العاملين وتوفير مصادر مالية جديدة للتعليم، وكذلك حسن استثمار الموارد المتوفرة حالياً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣: ١١) ويشير تقرير البنك الدولي إلى أن وزارة التربية والتعليم بدأت تهتم بمخرجاتها وتسعى لتجويدها وتحقيق أهدافها عن طريق توفير الإمكانيات وتسهيل الموارد، والاهتمام بالكادر البشري وتوظيفه وتدريبه من أجل الحصول على الإدارة الفاعلة في العملية التعليمية. (البنك الدولي، ٢٠١٠: ٤).

مشكلة الدراسة:

خضع التعليم الرسمي في اليمن والذي أرسيت دعائمه في الستينات من القرن الماضي إلى تطورات استراتيجية وسياسية هامة، ولكن مازال يفتقر بشكل ضروري وجود رؤية موحدة للتعليم والتدريب وتنمية المهارات (البنك الدولي، ٢٠١٠ : ٤٩).

لذا أصبح الاهتمام بالشفافية الإدارية في الآونة الأخيرة أمر ملح على المؤسسات التعليمية، ويعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في مواجهة التحديات لا سيما في ظل التطورات الهائلة في التكنولوجيا. ونتيجة لهذا الاهتمام تولد اهتمام كبير لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية بهذا الاتجاه الحديث، وفي ظل وجود الكثير من الصعوبات والمشكلات التي تواجهها وزارة التربية والتعليم في اليمن، فقد أشارت نتائج دراسة علي الفقيه إلى أن التعليم اليمني في تدهور مستمر، وأن هناك عشوائية في القرارات والترقيات وخضوعها للولاءات السياسية والعلاقات الشخصية دون النظر إلى الكفاءات والمؤهلات العلمية، وسوء العلاقات بين مدراء المدارس ومعلميها من جانب وبين مدراء المدارس وإداريي مكاتب التربية، وضعف الرقابة وعدم قدرتها على فرض أي عقوبة على مرتكبي الأخطاء والمقصرين، بالإضافة إلى قصور الأداء الإداري لمديري المدارس وعدم معرفتهم بمهامهم الإدارية والفنية، مرجعاً سبب ذلك إلى غياب الاستراتيجية التعليمية وقصور السياسة التعليمية وتخلف الإدارة التعليمية، مما أدى ذلك كله إلى عجز وقصور في جميع الجوانب التعليمية. (علي الفقيه، 2014 : ١). وتبين الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي إلى أن التفويضات الممنوحة من وزارة التربية للمحافظات ولمكاتب التربية فيما يخص التعيينات تتسم بالعشوائية والارتجالية، كما تبين الاستراتيجية أن الاهتمام بالنمو المعرفي والتثقيف الذاتي لمواكبة التطور الجاري معدوم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣ :

(١٨)

ومن خلال الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة لوحظ ندرة الدراسات التي تتحدث عن ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم سواء في اليمن أو في الوطن العربي، لذا قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٤-٢٠١٥م، حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، تم فيها تطبيق بطاقة استطلاع رأي، على عينة من موظفي ديوان عام الوزارة، بلغ قوامها (٤٥) موظف، حيث تكونت العينة من (٢٠) مدير عام، و(١٠) مدراء إدارات و(١٥) رئيس قسم. وأوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- أن عدد (٤١) من مديري عموم الوزارة، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، أي بنسبة (91.1%) يرون ضعف التطبيقات والتشريعات والأنظمة والتعليمات والإجراءات في الوزارة إلى جانب قلة توفر قنوات الاتصال بشكل مستمر لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وقلة وعي كافي بأهمية الشفافية في اتخاذ القرار لدى الوزارة.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة في المجالات التالية: (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء)؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة في المجالات التالية: (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء)، وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمل الحالي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة أنها من الدراسات الأولى التي تناولت الشفافية الإدارية، وذلك كأساس جديد في الممارسات الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية بالإضافة إلى دورها الفاعل، وإسهامها الملحوظ في تحسين العملية التعليمية والتعلمية، حيث تساعد هذه الدراسة القيادات التربوية وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى التعرف على الشفافية الإدارية ودرجة تطبيقها في الوزارة. ويمكن أن يستفيد منها القائمين على التعليم في وزارة التربية والتعليم والمعنيين بخطة التطوير بالجمهورية اليمنية، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إقناع الجهات العليا بوزارة التربية والتعليم بضرورة تفويضهم لموظفيها في كافة مكاتبها في المحافظات بالجمهورية اليمنية بالصلاحيات المخولة والمناسبة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة، وتم تطبيقها في بداية العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥م.

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المفاهيم والمصطلحات الآتية:

الشفافية الإدارية:

تعرف الشفافية " بأنها توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروء والمكتوب والمسموع والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية (الراشدي، ٢٠٠٧: ٩)

وعرفت الشفافية أيضاً بوضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (الخرابشة، ١٩٩٧: ٣٤١).

وعرفها الطوحي (٢٠٠٢: ١١٤) بأنها التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.

كما تعرف بأنها المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري، تجاري أو خيرى، معرفة الحقائق الأساسية وآلياته وعملياته، ويجب العمل بشكل ظاهري ومتوقع ومفهوم من قبل موظفي الخدمة المدنية (Oliver,2004: 5)

ومن خلال التمعن في التعريفات السابقة للشفافية الإدارية يمكن القول بأن الشفافية الإدارية تتضمن الوضوح والتبسيط والسهولة والمشاركة، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، وجعل الأمور شفافة في جميع الأعمال، وتوفير المعلومات اللازمة والإفصاح عنها بحيث تكون متاحة لجميع الأفراد.

وتعرف الشفافية إجرائياً بأنها: الأنشطة الإدارية التي تتم في وزارة التربية والتعليم، وتشمل تدفق المعلومات، والوضوح التام للتشريعات والأنظمة، وتبسيط إجراءات العمل، ومشاركة الجميع في صنع القرارات، وفاعلية نظم المساءلة والمحاسبة، والإفصاح عن كل ما يهم الموظفين كافة في وزارة التربية والتعليم وكذا المستفيدين وأصحاب العلاقة.

الإطار النظري:

فيما يلي يتم تناول الشفافية الإدارية أهميتها، وفوائد تطبيقها، وأنواعها، ومجالات قياسها.

أهمية الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلباً تسعى له كل الحكومات والمنظمات، وقضية وطنية تعمل الدول المتقدمة لإبرازه كوجه من أوجه الديمقراطية، ومظهراً من مظاهر الحضارة، إذ توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات

وحقول المعرفة. وتوفر الشفافية حياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، أو تؤثر على مستوى الإنتاجية، كما تشجع على استثمار أفضل لأصول المنظمة، وتوظيف أكبر لقدرات العاملين. (Garsten & Montoya, 2008:1).

وتعمل الشفافية على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد، وتضمن حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وإدارة عمليات البيانات الداخلية للمؤسسة، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتوفرة، وتحقق الترابط والتكامل بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية للمنظمة (فتحي، ٢٠٠٩: ٦٠) ويؤكد ذلك منصور (٢٠٠٢: ٦٠) بأن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية في القضاء على الفساد وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات.

كما يضيف الطشة (٢٠٠٧: ٤٨) إلى أن الشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتساهم في القضاء على الفساد، وغموض التشريعات، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.

ويرى كل من اللوزي (٢٠٠٢: ١٤٦)، والطوخي (٢٠٠٢: ١١٦)، وخرابشة (١٩٩٧: ٣٤١ - ٣٤٢)، وعليان وجرار (١٩٩٧: ٣٥٠) بأن أهمية الشفافية لجميع المؤسسات العامة والخاصة فيما يلي:

- ١- تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي الخدمة المدنية، وللمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام من خلال التركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل.
- ٢- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ وذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة، ولا تستند إلى المرجعية العلمية؛ الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية؛ لذلك فلا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.
- ٣- جذب الاستثمارات الأجنبية، والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، من خلال وجود التشريعات الواضحة، أما غياب الشفافية فيعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين بما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في إنجاز المعاملات.
- ٤- تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره: شفافية التشريعات وعدد قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيداً عن اعتبارات المصلحة العامة؛ الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية

- وفعالية الأداء، ويحقق النزاهة للموظف العام، ويساعد في الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة.
- ٥- إغلاق الأبواب أمام الروتين (البيروقراطية): فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية؛ كالتواقيع، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لكل فئات المجتمع والحفاظ عليها.
- ٦- تنمية الخصخصة: وذلك أن الخصخصة تنمي أعمالاً كثيرة وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات، وكل ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال فإنه لا بد من توافر الشفافية فيها وفي كل خطوة من خطواتها.
- ٧- تعتبر أساساً للرقابة الشعبية على قرارات الإدارة، وأساساً للرقابة الإدارية الداخلية والخارجية ويخلص إلى أن الشفافية مفهوم وطني تسعى كل الدول ممثلة في منظماتها إلى أن تتبناه سواء في القطاع العام أو الخاص لمحاربة الفساد، وتعزيز الرقابة بكافة أشكالها.
- ومما لا شك فيه أن للشفافية الإدارية أهمية كبيرة سواء للمؤسسات التعليمية التربوية أو غير التعليمية، فكلهما يحتاج إلى الشفافية من أجل القضاء على الفساد وتقليل الغموض والعمل على وضوح التشريعات، وتوفير الاتصال بين كافة الإدارات داخل المؤسسة، والعمل على تنمية الثقة والمصدقية بين العاملين أنفسهم وبين مؤسساتهم، والتقليل من الانفراد في العمل واتخاذ القرارات، ومحاولة الوصول إلى زيادة الإنتاجية، ومواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل وتكنولوجيا المعلومات، وبم أن القيادات التربوية ممثلة بوزارة التربية والتعليم معنية كغيرها من مؤسسات المجتمع بتوفير الشفافية في كل خطوة من خطواتها وذلك من منطلق دورها المهم في خلق مبادرات تعزيز التفاعل بين الدولة والمواطن والذي يقوم بشكل أساسي على الشفافية والمساءلة.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

وجد أن للشفافية الإدارية فوائد إيجابية نتيجة لتطبيقها كونها تعمل على محاربة الفساد بكافة صورته، وأشكاله حيث أن شفافية التشريعات، وعدم قابليتها للتأويل تساعد في منع الانحراف بسرعة بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة من قبل الموظفين، وتساعد في إزالة العوائق البيروقراطية، والروتينية والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وسهولة إيصال المعلومات

من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصادقية) لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.

ويترتب على تطبيق مفهوم الشفافية عديد من الآثار والفوائد الإيجابية على الأفراد وعلى المنظمات الإدارية، وبعض هذه الفوائد لخصها اللوزي (٢٠٠٢: ١٦٣ - ١٦٥) فيما يلي:

- توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك، والفوضى في تقديم كافة الأعمال، ويؤدي هذا المفهوم إلى وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بأفضل طرق، وأوضح، وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية لأي مؤسسة.

- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود بين الموظفين، ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعياً، وتكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.

- يساعد مفهوم الشفافية على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات، بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات. وحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين في الأداء، والشفافية، وبناءً على هذا المعيار تتم انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام.

- يمكن للشفافية أن تسهم في كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنوات التغذية الراجعة، وتمكين المسؤولين والمواطنين - على حد سواء - من تقييم السياسات وتكييفها وفقاً لذلك، فهي توفر وسيلة للكشف وتصحيح الأخطاء.

إذن يمكن القول أن للشفافية فوائد متعددة هدفها كفاءة التنظيم، وتوفير الوقت، والاستقلالية، والنزاهة، والتعاون بين الأفراد والجماعات في الوحدات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، فإن تطبيق الشفافية، سوف تحقق السعادة للجميع، من خلال الوصول إلى إنتاجية مميزة على المستوى الكمي، والنوعي، ومن ثم سيكون هناك رضا للأفراد على مستوى التنظيم، ورضا الجمهور المتلقي للخدمة، وبذلك سينتهي احتكار القيادات على المعلومة والسيطرة على المؤسسة ومفرداتها، وتصبح المعلومة حق الجميع في الوصول إليها، والابتعاد عن النظرة التقليدية في إدارة المؤسسات.

أنواع الشفافية الإدارية:

أشارت الأدبيات إلى أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الداخلية والخارجية، وسيتم التركيز عليهما لكي يتم التمييز بينهما، ويمكن إيجازها على النحو التالي:

١ - الشفافية الداخلية:

الشفافية الداخلية هي عبارة عن نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة التعليمية، تعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم (أبو كريم، ٢٠٠٩: ٦٨) وتتعلم الشفافية الداخلية أيضاً بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم جملة العلاقات، والتعاملات، والسلوكيات، والأداءات التي تتسم بالشفافية، وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة لقيام العاملين بمسؤولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عال من الثقة، وكلا الشقين تُعنى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والشفافية الداخلية تُعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة. (أبو كريم، ٢٠٠٥: ٦٠).

لذا فإن الالتزام بالشفافية الداخلية لا يتم فقط من خلال مناقشة الأفكار، بل أيضاً من خلال توضيح الصورة الكلية وبشكل صريح لجميع منسوبي المؤسسة، وهو ما يحقق النتائج المرجوة، ويخلق مشاعر الثقة والتمكين، ويعزز التزام القائد تجاه المؤسسة. (3-4: Michelman, 2004). ومن هذا المنطلق فإن الشفافية الداخلية تعمل على تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم وفق خطط محددة وواضحة لجميع منسوبي الوزارة والمستفيدين وأصحاب العلاقة، وبذلك فإن الشفافية الداخلية في المؤسسات التعليمية تتضمن كافة الإجراءات والعلاقات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالشفافية، التي تساعد على توفير مناخ مؤسسي ملائم على كافة المستويات الإدارية، ويساعد على توفير أعلى مستويات المصداقية والثقة بين الإدارات العليا والدنيا وبين العاملين أيضاً وذلك من خلال الوضوح التام لكل ما يدور داخل المؤسسات التعليمية، والتي يمكن جميع العاملين من التعرف على الإجراءات المتبعة في مؤسسة التعليم العام، ويمكنهم من فهم المهام المطلوبة بما لا يتعارض مع سياسات التربية والتعليم، ووجود هيكل تنظيمي ينظم جميع أعمال الوزارة.

ويرى الباحث أن الشفافية الداخلية تعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، فالمؤسسة التعليمية كيان متكامل يتكون من عناصر مرتبطة ومعتمدة على بعضها البعض، فمناقشة الأفراد، والتنسيق، والتعاون بين الأداءات المختلفة للإدارات، والأفراد ضرورة مطلوبة لرفع قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وكل ذلك يتطلب تبادلاً للمعلومات واتصال فعال.

٢- الشفافية الخارجية:

تعتبر الشفافية الخارجية أداة تنظيمية مهمة، حيث تحرص حكومات العالم المتقدم على تصميم أنظمة وقوانين لقياس جودة أنظمة الشفافية، بهدف تقليل مخاطر الفساد في مؤسسات المجتمع، حماية الحقوق المدنية، وتحسين الخدمات الحكومية. (Graham & Others,2003: 18

وترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات التعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبى من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ أن من المفترض أن تعمد وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو التعليم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن التعليم والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أداءاتها، وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع. وأن تنتهج وزارة التربية والتعليم النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في وزارة التربية والتعليم وبالتالي يصبح كل شي فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل التعليمي يدفعه لدعم وزارة التربية والتعليم ومساندتها في تأدية واجباتها (Henriques,2007: 30-31)

لذا فإن الشفافية الخارجية تتطلب الوصول المفتوح للعامة إلى المعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد وأصحاب العلاقة نوع من الشفافية الخارجية (Lamming, & Others,2001:6):

وبذلك يمكن القول أن الشفافية الخارجية ترتبط بشكل أساسي بأفراد المجتمع ومؤسساته، عن طريق ما تقدمه من خدمات تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتعمل المؤسسات التربوية وفي مقدمتهن وزارة التربية والتعليم على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات للمجتمع الخارجي، وتعمل على إيجاد شعور لدى المجتمع بأنه شريك في العمل التربوي، وتدفعه لدعم المؤسسات التربوية، بما يخدم الصالح العام.

ويتضح مما سبق أن الشفافية الداخلية والخارجية وجهان لعمله واحده لا يمكن فصلهما عن بعض، فكليهما يخدم الآخر، ومن الصعب الفصل بينهما، فهما مرتبطتان ارتباط كبير، باعتبار أن الشفافية الداخلية تهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والشفافية الخارجية تهتم بالبيئة الخارجية، فكل مستوى يكمل الآخر، وهذا التكامل والارتباط يكون أكثر تأكيداً في مجال التربية والتعليم لأنه مجال مرتبط بالمجتمع بشكل كبير، ولا يستطيع أن ينغلق على ذاته ويفصل عن المجتمع الذي يستمد منه وجوده واستمراره.

مجالات قياس الشفافية الإدارية:

تعتبر المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات باعتبارها تهتم بتحقيق آمال وتطلعات المجتمع، وتسعى لإنشاء جيل متعلم، لذا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم أن تلتزم بممارسة الشفافية في جميع المجالات الإدارية. ويمكن التحقق من أنواع الشفافية التي تمارسها وزارة التربية والتعليم من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية يمكن تحديدها فيما يلي:

المجال الأول: القوانين والتشريعات:

ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالقوانين والتشريعات، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال القوانين والتشريعات من حيث وضوحها وبساطتها، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المراجعين والموظفين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، أي لا يحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون القوانين، والتشريعات ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمن، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها، ويجب أن تتسم - أيضاً - بالسهولة، والبساطة، وعدم التعقيد، وأن يستطيع كل موظف استيعابها، وفهم المقصود منها، مما يسهل عليه العمل بكفاءة، ويجب - أيضاً - أن تكون هذه القوانين والتشريعات موضوعية، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المؤسسة، وأن تمتاز - أيضاً - بالانسجام مع بعضها البعض، بحيث لا تتعارض مع قوانين وتشريعات أخرى، وأن تكون مكملة لبعضها البعض، وأن تمتاز بالمرونة، والقدرة على استيعاب الأفضل. (الكايد، ٢٠٠٣: ١٠٢).

ومن هنا يمكن القول أن الشفافية لديها ارتباط وثيق بالقوانين والتشريعات كونها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية، وتوضيح القوانين والتشريعات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة العامة والمصادقية.

المجال الثاني: المعلومات وآليات العمل:

يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المؤسسة التعليمية لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يمكن المراجعين معها من تقييم وتثمين أدائها العملي وتدبيرها المالي. ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح وذلك اعتباراً لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام والمالية العمومية (القابلة، ٢٠٠٠، : ٣).

وتؤكد مبادئ الشفافية عن ضرورة أن تكون آليات العمل الإداري في المؤسسات التعليمية واضحة ومعلنة للجميع بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت. كما تؤكد على تبسيط الآليات وتسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة، بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل

مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها(26: Ferriera,20009)

ويرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المنشآت، والحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بماذا من خلال استخدامه نظام المعلومات، وتوثيق لأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (الطشة، ٢٠٠٧: ٢٤).

وتتطلب آليات العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم أن تكون واضحة ومعلومة لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتفرض مبادئ الشفافية تسهيل آليات العمل، وتوفير أكبر قدر ممكن من وضوح التعاملات ورضا المراجعين المستفيدين.

المجال الثالث: اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات تعرف بأنها: الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بدليين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها، وبذل الجهود لتحقيقها.(فلية وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٢٤). فهناك قواعد مختلفة تتخذ على أساسها أنواع القرارات، ومن ضمنها: القرارات المؤسسية، والقرارات الشخصية، حيث إن الأولى تخص قرارات المدير في إطار وظيفته الرسمية، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمؤسسة، والثانية تعكس شخصية المدير وخبرته الإدارية في ميدان العمل، ويقوم المدير بتطوير البدائل.(الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ٢٤٨ - ٢٤٩).

ومن الأنماط الإدارية في اتخاذ القرارات ما ذكره الطيب (١٩٩٩: ٢٥) وهي: اتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي- اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل - اتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة- المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

المجال الرابع: الاتصال الإداري:

تتطلب الشفافية وجود اتصال فعال يكفل وصول البيانات والمعلومات من، وإلى المؤسسة، وكذلك ما يصدر منها إلى المجتمع المحيط بها، إضافة إلى تبادل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة بما يسهم في توفير المعلومات وتدفعها، ويسهل وصول المستفيدين إليها والاستفادة منها، وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يخدم نظام المؤسسة ومنسوبيها على حد سواء.

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

إن الاتصال الإداري الشفاف يتضمن تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وعدم إخفاء المعلومات المهمة في المؤسسة عن العاملين وتعتبر التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصال الفعال الذي يتسم بالشفافية وذلك لأن الاتصال المتسم بالشفافية يتدفق فيه المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها روح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير قنوات الاتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها. (Schermerhorn et al, 2011:270)

يتضح مما سبق أن الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوح ورؤية المؤسسة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة، ويساعدهم على الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها، ويعمل على تعزيز روابط الثقة والمشاركة والانتماء للمؤسسة.

المجال الخامس: الفساد والمساءلة

يعرف الفساد الإداري بأنه: سلوك منحرف يترتب عليه ارتكاب مخالفات ضد القوانين والتعليمات النافذة داخل الجهاز الإداري الحكومي لتحقيق أهداف خاصة كالأطعام المالية والمكاسب الاجتماعية ويتسبب في عدم تحقيق الجهاز الإداري أهدافه بتقديم خدمات للجمهور بكفاءة وفعالية. (الدباغ وزيدان، ٢٠٠٢: ٣٩٨).

ويرى عيد (٢٠٠٣: ٧١٢) أن الفساد يرجع إلى تدني مستوى المساءلة، والشفافية، وضعف المجتمع المدني، وعجز الموظفين العاملين بما فيهم السياسيون عن فهم وإدراك الأهمية السياسية لسيادة القانون الذي سن بأسلوب شرعي وفي إطار المبادئ الأساسية للشرائع السماوية والقوانين الوضعية.

تعتبر المساءلة حجر الأساس بالنسبة إلى الإدارات العليا، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع الممارسين للسلطة العامة للمساءلة، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبتهم حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارات العليا كالحيدة والعدالة، وكانت وما تزال المساءلة محل اهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير وأساليب المساءلة ودلالاتها تبعاً للساسنة السائدة واختلاف المكونات الاجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والأيدولوجية للمجتمعات. (الحق، ٢٠٠٠: ١١٠).

الشفافية هي أحد الجوانب الرئيسية لاستراتيجية المساءلة. وتتضمن نظام مقاييس متعددة للمساءلة، وتشتمل على مقاييس الأدلة حول المخرجات والمدخلات على حد سواء، كما تدعم تشخيص كيفية العمل. ومن خلال المساءلة يمكن للأفراد والمؤسسات أن يتحملوا مسؤوليات

أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم. (Hammond et al, 2014:17) كما تعتبر المساءلة حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد ومعاينة المقصر. وتبرز أهمية المساءلة من كونها قيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين. (الروابدة والدويري: ٢٠٠٤: ٧٣٩).

المجال السادس: تقييم الأداء

يعد التقييم الإداري أحد العوامل المهمة لقياس مستوى أداء المؤسسة والعاملين بها، حيث يصعب على أي مؤسسة الكشف عن مدى التفاوت في الإنتاجية بدون استخدام أساليب التقييم، والتي تسهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف والقصور لعلاجها أو الحد منها. ويرتبط الإفصاح والوضوح بتقييم الأداء. فالإفصاح كمفهوم يسمح بالتعامل مع أية معلومة تمكن الموظف من المعرفة التامة لما هو مطلوب منه، ما يترتب عليه عمله بدءاً من التخطيط، ومروراً بالمتابعة، وانتهاءً بالتقييم، ويجب التأكد من أن الموظف يفهم، ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة. كما أن مفهوم الإفصاح في تقييم أداء العاملين مهم، ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دون، فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف، بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء. وهذا يعني أن تكون جميع أساليب الإفصاح واضحة ومكتوبة، تبلغ بطريقة رسمية للموظفين. (أرتيمة، ٢٠٠٥: ١٢ - ٢٣).

ويرى كثير من خبراء الإدارة أنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال معاييرها وبنودها، فإن إبلاغ الموظف بدرجات تقييمه، سلبية كانت، أم إيجابية من أهم أبعاد التعامل الحضاري والشفافية. كما أن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه، وهو ما يتطلب إيضاح آلية التقييم للموظف، ومستوى أدائه، وسبل تطوير هذا الأداء، ووجود معايير ومقاييس واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط. بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يقيم عليها أداءه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هذا الصدد يجب أن تكون هذه المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها، وأن يكون هناك قبول ورضا من قبل العاملين ضمن هذه المعايير المشاركة في تقديم المقترحات. (السبيعي، ٢٠١٠: ٢٧ - ٢٩).

يتضح مما سبق بأن مجالات قياس الشفافية في وزارة التربية والتعليم تتركز في مجالات رئيسية، هي: القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء. وترتبط هذه المجالات بالعديد من الجوانب الإدارية

المهمة التي يمكن من خلالها قياس مستوى الشفافية في وزارة التربية والتعليم، وأهم الجوانب المرتبطة بها.

الدراسات السابقة:

سيتم تناول الدراسات السابقة حسب الأحدث كما يلي:

- دراسة رمزي (٢٠١٣):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل، ونوع المؤهل، والمسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقه على عينة الدراسة التي تكونت من (١٦) مديراً وعلى (٢٦٠) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (١٦) مدير (٤٨٨) مشرف. وتم استخدام استبانة من إعداد الباحث. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدرها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة، وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية بالترتيب: الفساد والمساءلة، اتخاذ القرارات، الأداء والتقييم، التشريعات والقوانين والأنظمة، إجراءات العمل وأخيراً المعلومات والبيانات. وتبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين، حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين. بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها. وأوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة و اتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات.

- دراسة أبو قاعد (٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية "أورانج". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (١٨٦) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، وأن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية

الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً، كما كشفت النتائج أن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية. أما أهم ما أوصت به الدراسة هو: ضرورة تطبيق الإطار المقترح من قبل منظمات الأعمال الأردنية، وضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي، ورفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- دراسة هوك (Huque,2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين. ويشير تعريف المساءلة في تلك الدراسة إلى وجوب استجواب السلطة الأعلى (قانونية أو تنظيمية) عن الأعمال في المجتمع بشكل عام أو ضمن الوظيفة التنظيمية بوجه خاص. وتستدعي اللوائح المسؤولين في القطاع العام وأرباب العمل الخاص، ومزودي الخدمات للمساءلة عن أعمالهم وسياساتهم واستخدامهم الأموال العامة. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش. وخلصت الدراسة إلى أن: النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف، وأن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما أظهرت النتائج إلى أن لوائح المساءلة الداخلية في المؤسسات تعتبر محايدة بين المصالح البيروقراطية والسياسية.

ومن أهم توصيات الدراسة: ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش كما ينبغي العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة، وينبغي أيضاً تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة ونزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

- دراسة الطراونة والعضايبة (٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٦٦١) موظفاً في مراكز (٦) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (١٦٥٣) موظفاً، وتكونت الاستبانة من (٥١) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً، كما

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل- تعزيز الوعي بين العاملين في الوزارات المبحوثة بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة، وتأكيد أنها ليست وسيلة لإنزال العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الإنتاج وتقييم الأداء.

- دراسة نورمان (Norman et al., 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها، وتمثلت عينة الدراسة من (٣٠٤) مشارك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتها، كما أظهرت النتائج أيضاً إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة، كما تبين أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة، وأن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة. وأوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة.

- دراسة البلوي (٢٠١٠):

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية من خلال عينة طبقية عشوائية مكونة من (220) معلماً و(٢١٨) معلمة وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ستة مجالات، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسة بشكل عام كان بدرجة عالية، وقد تراوحت للأبعاد ما بين (٣،٥١) إلى (٤،٠٢) وقد حصل بعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الأولى، ثم صنع واتخاذ القرارات، ثم بعد القوانين والأنظمة والتعليمات، ثم بعد الإجراءات وآليات العمل، ثم بعد الاتصال الإداري الداخلي والخارجي، وأخيراً بعد الأداء والتقييم. وقد وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات والاتصال الإداري الداخلي والخارجي وصنع واتخاذ القرارات، كما وجدت فروق

تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل وهناك تعزى لمستوى المدرسة على بعدين القوانين والأنظمة والإجراءات وآليات العمل لصالح المدارس المتوسطة ، وكذلك وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من ١٠ سنوات على جميع الأبعاد.

- دراسة السبيعي (٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠٣) فرداً، ومن أهم نتائج الدراسة: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض، وإن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يعتبر متوسط، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً إن مستوى " التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة "مستوى منخفض، وأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً. وكانت أهم التوصيات هي: ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة، وكذا تطبيق الحكومة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

- دراسة الطشة (٢٠٠٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة، وكانت عينة الدراسة (٣٨٠) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من موظفي وزارة التربية والتعليم لدولة الكويت ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة ، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الجنسية، هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي ، هناك فروقاً ذات

دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الخبرة في مجال الأداء والتقييم، وإجراءات وآليات العمل، والاتصال بين أصحاب الخبرة (من ٥ إلى ١٠) سنوات وأكثر من (١٠ سنوات) لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الوظيفة بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية وفنية مساعدة ومعاونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، من خلال إعطاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام، وكذا خروج القيادات العليا إلى الميدان ومتابعة متطلبات الموظفين والمواطنين وعقد لقاءات دورية معهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة سواء عربية أو أجنبية، يتضح تأكيدها على أهمية الشفافية لمختلف المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، ودورها في تعزيز الثقة بممارساتها، وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وخلصت الدراسات السابقة إلى أن درجة ممارسة الشفافية في القطاعات الحكومية والمؤسسات التعليمية محور الدراسة كانت معظمها بدرجة متوسطة، وأوصت جميعها بضرورة العمل على تبني الشفافية في مختلف القطاعات العامة والخاصة، ورفع مستوى ممارسات النزاهة بما يساعد على تحسين الفرد والمجتمع، واهتمت في مجملها على تحديد أدوات قياس الشفافية الإدارية وإتباع أساليب تعزيز الشفافية في القطاعات العامة والخاصة. هذا وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبيان لكشف الممارسات الدالة على الشفافية في بيئات العمل المختلفة، والرجوع إلى الأدبيات المختلفة ومصادر المعرفة المتنوعة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول الشفافية الإدارية، وتعريفها، والمنهجية المستخدمة، وتختلف مع الدراسات السابقة في تناولها لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في منهج الدراسة المناسب، وبناء أداة الدراسة، وكذا اختيار الأساليب الإحصائية، وتفسير النتائج ومقارنتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج في وصف الواقع الفعلي لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة، وكونه يعتمد على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتحليلها ووصفها وتحديد خصائصها تحديداً كميًا، وتطوير الواقع الذي يتم دراسته (إبراهيم، ٢٠٠٠: ١٢٧).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين بديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م، وقد بلغ عدد موظفي ديوان عام الوزارة (٢٣٢٢) موظف وموظفة، وذلك حسب كشف راتب شهر مايو ٢٠١٥م، حيث تم الاعتماد على كشف الراتب نتيجة للأحداث والظروف التي تمر بها اليمن منذ ٢٠١١م حتى الوقت الحالي، فلم يكن هناك أي مرجع حديث أو إحصائية لعدد موظفي وزارة التربية والتعليم، لذا فقد تم الرجوع إلى كشوفات مرتبات ديوان عام الوزارة كوثيقة رسمية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وقد بلغت (٣٥٠) موظف وموظفة، أي بنسبة ١٥،٠٧% من مجتمع الدراسة، ومن مختلف المستويات الإدارية، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد ٢٩٠ استبيان، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (٢٥) استبيان نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (٢٦٥) استبيان أي بنسبة (١١،٤١%)، والجدول التالي رقم (١) يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٦٧	٦٣
	أنثى	٩٨	٣٧
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٦٧	٢٥،٣
	بكالوريوس	١٥١	٥٧
العمل الحالي	أعلى من بكالوريوس	٤٧	١٧،٧
	مختص	٩٥	٣٥،٨
	رئيس قسم	٨٦	٣٢،٥
سنوات الخبرة	مدير إدارة	٥١	١٩،٢
	مدير عام	٣٣	١٢،٥
	أقل من ٥ سنوات	٤٨	١٨،١
سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١١٣	٤٢،٦
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٣٩،٢
	المجموع	٢٦٥	% ١٠٠

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة، وتضمن الاستبيان ستة مجالات هي : (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات – الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء) وتكونت فقرات الاستبيان من (٦٢) فقرة.

صدق وثبات الاستبيان:

فيما يتعلق بصدق الاستبيان، تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حيث قام الباحث بعرضها على مجموعة متخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، بلغ عددهم (١١) محكماً، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبيان من حيث مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرة، وسلامة الصياغة اللغوية، والتعديل والحذف والإضافة، وتم إعداد الاستبيان على ضوء ملاحظات وآراء المحكمين .

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٤٠) موظف وموظفة من خارج عينة الدراسة الأصلي، ولأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي، فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وكان جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط لدرجة ممارسة الشفافية بين (٠،٧٥٥ – ٠،٩٦٣)، مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبيان.

وفيما يتعلق بثبات الأداة على بنود الاستبيان، تم حساب ثبات الأداة على مجالات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ -ألفا، وكان ثبات الأداة على الاستبيان ككل (٠،٩٧٢)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة. ويبين ذلك الجدول التالي رقم (٢).

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ- ألفا للمجالات والاستبيان ككل

م	المجال	الاتساق الداخلي
١	القوانين والتشريعات	٠،٨٤٧
٢	المعلومات وآليات العمل	٠،٩٠٠
٣	اتخاذ القرارات	٠،٩٢٨
٤	الاتصال الإداري	٠،٧٠٨
٥	الفساد والمساءلة	٠،٩٣٣
٦	تقييم الأداء	٠،٨٦٩
	مجالات الاستبيان ككل	٠،٩٧٢

نتائج الدراسة:

من خلال إجابات عينة الدراسة تم الوصول للنتائج التالية وفق المجالات التي تم تحديدها في الدراسة، وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة تطبيق الشفافية الإدارية، وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١) ثم قسمة الناتج على (٥)

مستويات فكان ناتج القسمة (٠,٨٠) وهي طول الفئة، وبذلك اعتمد الباحث على الأوزان التالية للمقياس وهي موضحة في الجدول التالي رقم (٣) :

جدول (٣) معيار الحكم لمقياس ليكرت الخماسي

م	المتوسط الحسابي (حدود فئات المقياس الخماسي)	التقدير
١	٤,٢٠ فأكثر	درجة كبيرة جدا
٢	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	كبيرة
٣	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
٤	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	قليلة
٥	أقل من ١,٨٠	قليلة جداً

وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج سيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة في المجالات التالية: (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل مجال من مجالات درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة وذلك كما يلي:

وبهدف تحقيق أهداف الدراسة لقد قام الباحث باستعراض أول فقرتين الأعلى درجة، وكذلك الفقرتين الأخيرتين الأدنى درجة.

المجال الأول: القوانين والتشريعات

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مجال القوانين والتشريعات

رقم العبارة	ترتيبها	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	١	تمتاز التشريعات بأنها مكملة لبعضها البعض.	٣,٠٦	٠,٩٩
٧	٢	تراعي الوزارة إمكانيات وقدرات العاملين فيها عند إصدار الأنظمة والقوانين.	٢,٨٣	٠,٦٨
٩	٣	تحدد الوزارة مهام ومسؤوليات الوظائف بدقة تامة.	٢,٧٨	٠,٨٣
٦	٤	تمتاز أنظمة الوزارة بالوضوح التام غير القابلة للتأويل.	٢,٧١	٠,٩٧
٤	٥	تقوم الوزارة بدراسة القوانين والأنظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي.	٢,٦٨	٠,٩٦
١	٦	تطلع الوزارة موظفيها على الأنظمة	٢,٥٥	١,٠٢

		القوانين فور صدورها.		
٠،٨٥	٢،٥١	توضح الوزارة أي غموض يظهر في القوانين والأنظمة والتشريعات.	٧	٢
١،٠٣	٢،٣٦	ترجع الوزارة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات	٨	٣
١،٠٥	٢،١٥	تطبق الوزارة القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	٩	٥
٠،٦٣	٢،٦٢	المتوسط العام		

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القوانين والتشريعات، فتبين أن الفقرة رقم (٨) حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٦) وبدرجة ممارسة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي بلغ (٢،٨٣) وبدرجة ممارسة كبيرة فيما حصلت الفقرة رقم (٣) على أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٦) ودرجة ممارسة قليلة، تليها الفقرة رقم (٥) بمتوسط بلغ (٢،١٥) وبدرجة ممارسة قليلة، وبلغ المتوسط العام (٢،٦٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، وانحراف معياري بلغ (٠،٦٣) وكلما قل الانحراف المعياري العام كان دليل على عدم تشتت الاستجابات عن المتوسط العام. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن درجة الشفافية كانت متوسطة، بينما تختلف مع دراسة رمزي (٢٠١٣) ودراسة أبو قاعود (٢٠١١) ودراسة البلوي (٢٠١٠) والتي أشارت جميعها إلى أن مجال القوانين والتشريعات كانت بدرجة كبيرة.

المجال الثاني: المعلومات وآليات العمل

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال المعلومات وآليات العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	ترتيبها	رقم العبارة
٠،٨٨	٢،٤٤	تعمل الوزارة على أن تكون آليات العمل الصادرة منها دقيقة وواضحة.	١	١٣
٠،٩٦	٢،٣٩	تؤمن الوزارة بأن من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم.	٢	١٧
١،٠١	٢،٣٦	تطور الوزارة بشكل دوري أساليب وآليات العمل لغرض إنهاء المعاملات بسهولة ويسر.	٣	١٦
٠،٨٨	٢،٣٠	تعد الوزارة أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات.	٤	١٤
٠،٩٢	٢،٢٨	تقوم الوزارة بنشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها.	٥	١٨
٠،٨٠	٢،٢٢	تتم دراسة آليات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها.	٦	١١
٠،٩٥	٢،٢٢	توفر الوزارة نماذج واضحة للمعاملات وسهلة	٧	١٥

الاستخدام.				
٢٠	٨	تمارس الوزارة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع موظفيها.	٢٠١٨	١٠١
١٢	٩	تعمل الوزارة على تبسيط آليات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.	٢٠١٦	٠٠٩٧
١٩	١٠	تحرص الوزارة على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	٢٠٠٩	١٠٠٤
١٠	١١	تتيح الوزارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية.	٢٠٠٥	٠٠٩٧
٢١	١٢	يتم الإعلان عن الميزانية بالوزارة بصورة واضحة.	١٠٨٨	١٠٠١
		المتوسط العام	٢٠٢١	٠٠٦٦

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الفقرة رقم (١٣) حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٤٤) وبدرجة ممارسة قليلة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٧) بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٣٩) وبدرجة ممارسة قليلة، فيما حصلت الفقرة رقم (١٠) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٥) بدرجة ممارسة قليلة، تليها الفقرة رقم (٢١) بمتوسط بلغ (١٠٨٨) وبدرجة ممارسة قليلة، وبلغ المتوسط العام (٢٠٢١)، وبانحراف معياري بلغ (٠٠٦٦). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٧) والطراونة (٢٠٠٨)، ودراسة البلوي (٢٠١٠) والتي حصل مجال المعلومات فيها على درجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة رمزي (٢٠١٣) ودراسة أبو قاعود (٢٠١١) والتي بينت أن مجال المعلومات وآليات العمل حصل على درجة كبيرة.

المجال الثالث: اتخاذ القرارات

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرارات

رقم العبارة	ترتيبها	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٤	١	تشارك الوزارة المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات في عملية صناعة القرارات للخدمات التي تقدمها.	٢٠٦٢	١٠٠٧
٢٥	٢	يتم الإعلان عن قرارات الوزارة بصورة واضحة.	٢٠٦١	١٠٠٦
٢٦	٣	تتسم قرارات الوزارة بالموضوعية.	٢٠٥٣	٠٠٩٥
٣٠	٤	تجمع الوزارة بين أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها.	٢٠٥٠	٠٠٩٦
٣١	٥	تراعي الوزارة عند اتخاذ القرارات الصالح العام.	٢٠٤٩	١٠٠٣
٣٢	٦	الاستفادة من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	٢٠٤٩	١٠١٣

٢٧	٧	تتسم قرارات الوزارة بالإقناع.	٢،٤٥	١،٠٤
٢٩	٨	يتم تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار.	٢،١٩	١،٠٦
٢٣	٩	تعزز الوزارة الثقة بينها وبين المعنيين بالخدمات التي تقدمها.	٢،١٨	١،٠٦
٢٨	١٠	تهبى الوزارة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	٢،١١	٠،٩٣
٢٢	١١	تشارك الوزارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار.	٢،٠٤	٠،٩٩
		المتوسط العام	٢،٣٨	٠،٧٨

يوضح من الجدول رقم (٦) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في اليمن تفاوتت بين درجة متوسطة وقليلة، فقد جاءت الفقرة رقم (٢٤) على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٦٢) وبدرجة ممارسة متوسطة تليها المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٥) بمتوسط حسابي بلغ (٢،٦١) وبدرجة ممارسة متوسطة، فيما حصلت الفقرة رقم (٢٨) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،١١) بدرجة ممارسة قليلة، تليها الفقرة رقم (٢٢) بمتوسط بلغ (٢،٠٤) وبدرجة ممارسة قليلة، وبلغ المتوسط العام (٢،٣٨) أي درجة ممارسة قليلة، وبلغ الانحراف المعياري (٠،٧٨)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠١٠)، ودراسة رمزي (٢٠١٣) حيث حصل مجال اتخاذ القرارات على درجة عالية.

المجال الرابع: الاتصال

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال الاتصال الإداري

رقم العبارة	ترتيبها	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٤	١	توفر الوزارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة ذات العلاقة.	٢،٥٠	٠،٨٤
٣٣	٢	تعمل الوزارة على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين موظفيها ووحداتها التنظيمية.	٢،٤٩	٠،٥٥
٣٩	٣	تستفيد الوزارة من ثورة التكنولوجيا في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة.	٢،٤٠	٠،٧٣
٤٠	٤	تزود الوزارة الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت اللازم.	٢،٢٤	٠،٦٢
٣٦	٥	تنقل الوزارة لموظفيها المعلومات التي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.	٢،٠٦	٠،٨٧
٣٥	٦	تعمل الوزارة على التنوع في وسائل	١،٩٠	٠،٩٨

		الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.		
٠,٩٧	١,٧٨	توفر الوزارة قنوات اتصال خاصة لشكاوي المراجعين هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً.	٧	٣٨
٠,٩١	١,٥٤	تسمح الوزارة لموظفيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملتهم.	٨	٣٧
٠,٤٧	٢,١١	المتوسط العام		

يبين الجدول رقم (٧) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال تفاوتت بين درجة متوسطة وقليلة وقليلة جداً، وجاءت الفقرة رقم (٣٤) على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠) وبدرجة ممارسة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٣٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٩) وبدرجة ممارسة قليلة، فيما حصلت الفقرة رقم (٣٨) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٨) وبدرجة ممارسة قليلة جداً، تليها الفقرة رقم (٣٧) بمتوسط بلغ (١,٥٤) وبدرجة ممارسة قليلة جداً، وبلغ المتوسط العام (٢,١١)، والانحراف المعياري (٠,٤٧)، بدرجة ممارسة قليلة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠١٠) والتي كانت درجة الممارسة في مجال الاتصال عالية.

المجال الخامس: الفساد والمساءلة

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال الفساد والمساءلة

رقم العبارة	ترتيبها	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤١	١	تطبق الوزارة نظام المساءلة بفاعلية على موظفيها.	٢,٦٣	٠,٩٨
٤٢	٢	تشجع الوزارة موظفيها على مبدأ الإدارة الذاتية.	٢,٤٧	١,٢١
٤٧	٣	تنمي الوزارة أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	٢,٢٨	١,٠٥
٤٤	٤	يتم عقد لقاءات دورية بين الوزارة وموظفيها.	٢,٢٣	١,٠٦
٥١	٥	تتيح الوزارة الفرصة أمام جميع موظفيها لمناقشة القضايا التي تواجههم وتساعدهم في التغلب عليها.	٢,١٤	٠,٩٦
٤٥	٦	تعمل الوزارة على محاربة الفساد بشتى أشكاله.	٢,١٢	٠,٩٩
٤٣	٧	يتم توفير قنوات لشكاوي المواطنين والموظفين.	٢,٠٨	٠,٩٧
٥٢	٨	تحاسب الوزارة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.	٢,٠٨	٠,٧٦
٥٠	٩	تمتلك الوزارة نظاماً واضحاً لمساءلة الموظفين.	٢,٠٦	٠,٧٤
٤٦	١٠	تحارب الوزارة أنواع الفساد الإداري فيها بشتى	٢,٠٣	٠,٨٩

أشكاله.			
تعلم الوزارة عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد.	٢،٠٠	١١	٤٨
توفر الوزارة الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد.	١،٧٧	١٢	٤٩
المتوسط العام	٢،١٥		

الجدول السابق رقم (٨) يبين أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الفساد والمساءلة تفاوتت بين درجة متوسطة وقليلة وقليلة جداً، وقد جاءت الفقرة رقم (٤١) أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٦٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٤٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٧) وبدرجة ممارسة قليلة، فيما حصلت الفقرة رقم (٤٨) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٠٠) وبدرجة ممارسة قليلة جداً، وقد بلغ المتوسط العام (٢،١٥)، والانحراف المعياري (٠،٧٢)، وبدرجة ممارسة قليلة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة هوك (٢٠١١) والتي أشارت إلى أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطراونة والعصايلة (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة مجال المساءلة والفساد كانت بدرجة متوسطة.

المجال السادس: تقييم الأداء

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة تنازلياً بحسب المتوسط	ترتيبها	رقم العبارة
٠،٧٩	٢،٧١	تتيح الوزارة لموظفيها فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.	١	٥٣
١،٠٢	٢،٥٨	تطلع الوزارة جميع الموظفين على الجوانب الإيجابية والسلبية لنتائج تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.	٢	٥٧
٠،٩٨	٢،٥٣	تحدد الوزارة آلية واضحة لتقييم الأداء.	٣	٥٤
٠،٨٤	٢،٥٠	توفر الوزارة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم.	٤	٦١
١،٠٥	٢،٤٢	توجد لدى الوزارة جهة رقابية تتابع الأداء.	٥	٥٨
٠،٨٤	٢،٣٨	تؤمن الوزارة أن من حق المواطن والصحافة تقييم الأداء بكل شفافية ووضوح.	٦	٦٠
٠،٩٧	٢،٣٥	توثق الوزارة نتائج تقييم الأداء لموظفيها بكل دقة وموضوعية.	٧	٦٢
٠،٨٨	٢،٣١	تعمل الوزارة على تقييم الأداء لموظفيها بصورة دورية خلال العام.	٨	٥٦

٥٩	٩	تتقبل الوزارة ملاحظات الموظفين.	٢,٢٥	٠,٩٥
٥٥	١٠	تطبق الوزارة آلية التقييم بموضوعية تامة.	٢,١٩	١,٠٩
		المتوسط العام	٢,٤٢	٠,٦٤

يتضح من الجدول رقم (٩) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الأداء تفاوتت بين درجة متوسطة وقليلة، وقد جاءت الفقرة رقم (٥٣) على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) وبدرجة ممارسة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٥٧) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) وبدرجة ممارسة قليلة، فيما حصلت الفقرة رقم (٥٩) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥) وبدرجة ممارسة قليلة، تليها الفقرة رقم (٥٥) بمتوسط بلغ (٢,١٩) وبدرجة ممارسة قليلة، وبلغ المتوسط العام (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة ممارسة قليلة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠١٠)، ودراسة رمزي (٢٠١٣) والتي أشارتا إلى أن مستوى الممارسة في مجال تقييم الأداء كان بدرجة مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مجال الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة؟ للإجابة على هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة، وذلك كما يلي:

١- الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) Independent Sample T-test لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات الإجابات والجدول (١٠) يبين النتائج.

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	المتوسط		الانحراف المعياري		قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
القوانين والتشريعات	٢,٦٥	٢,٥٨	٠,٥٨	٠,٧٠	٠,٨١٨	١٧٤	٠,٤١٤
المعلومات والبيانات	٢,٢٨	٢,٠٩	٠,٦٦	٠,٦٥	٢,٢٩٠	٢٠٤	٠,٢٣
اتخاذ القرارات	٢,٣٦	٢,٤١	٠,٨٢	٠,٧٢	٥٥٠-	٢٢٤	٠,٥٨٣
الاتصال الإداري	٢,٠٨	٢,١٦	٠,٥٣	٠,٣٣	١,٣٥٣-	٢٦٢	٠,١٧٧

٠,١٢٧	٢٦٣	١,٥٣٣	٠,٥١	٠,٨٢	٢,٠٦	٢,٢٠	الفساد والمساءلة
٠,٧١١	٢٦٣	٣٧٢-	٠,٥٥	٠,٦٩	٢,٤٤	٢,٤١	تقييم الأداء
٠,٤٧٠	٢٣٤	٠,٧٢٤	٠,٥٠	٠,٦١	٢,٢٨	٢,٣٣	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في جميع مجالات الاستبيان لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطراونة والعضاية (٢٠١٠) والتي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع. وتختلف أيضاً مع دراسة البلوي (٢٠١٠)، و دراسة الطشة (٢٠٠٧) حيث وجدت فروق تُعزى للجنس.

٢- الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي.
للكشف عن الفروق في تطبيق الشفافية التي تعزى إلى المؤهل العلمي، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يبين الجدول رقم (١١).

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مصدر التباين				المجالات
		داخل المجموعات		بين المجموعات		
		متوسط المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة الحرية	
٠,٣١٨	١,١٥٢	٠,٤٠١	٢٦٢	٠,٤٦٢	٢	القوانين والتشريعات
٠,١٠٤	٢,٢٨١	٠,٤٣٨	٢٦٢	٠,٩٩٨	٢	المعلومات والبيانات
٠,٣٢٢	١,١٣٧	٠,٦١٩	٢٦٢	٠,٧٠٤	٢	اتخاذ القرارات
٠,٣٠٧	١,١٨٧	٠,٢٢٤	٢٦٢	٠,٢٦٦	٢	الاتصال الإداري
٠,٨٥	٢,٤٩٠	٠,٥٢٦	٢٦٢	١,٣١٠	٢	الفساد والمساءلة
٠,١٧١	١,٧٧٧	٠,٤١١	٢٦٢	٠,٧٣١	٢	تقييم الأداء
٠,١٣٥	٢,٠١٨	٠,٣٣٤	٢٦٢	٠,٦٧٤	٢	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتبين من الجدول رقم (١١) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات أفراد العينة حول تطبيق الشفافية الإدارية في جميع المجالات, وقد بلغت قيمة (ف) للدرجة الكلية لمجموع المجالات (٢,٠١٨) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٣٥) وهي قيمة تزيد عن مستوى (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق بين المتوسطات لدرجة تطبيق الشفافية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة والعضايلة (٢٠١٠), ودراسة البلوي (٢٠١٠), ودراسة الطشة (٢٠٠٧), والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير العمل الحالي.

للكشف عن الفروق في تطبيق الشفافية التي تعزى إلى العمل الحالي, فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يبين الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمل الحالي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مصدر التباين				المجالات
		داخل المجموعات		بين المجموعات		
		متوسط المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة الحرية	
٠,٦٦٦	٠,٥٢٤	٠,٤٠٣	٢٦١	٠,٢١١	٣	القوانين والتشريعات
٠,٠٨٧	٢,٢١٢	٠,٤٣٦	٢٦١	٠,٩٦٤	٣	المعلومات وآليات العمل
٠,٥٥٦	٠,٦٥٩	٠,٦٢٢	٢٦١	٠,٤٣٢	٣	اتخاذ القرارات
٠,٥٥٥	٠,٦٩٦	٠,٢٢٥	٢٦١	٠,١٥٧	٣	الاتصال الإداري
*٠,٠٠٣	٤,٧٠٤	٠,٥١١	٢٦١	٢,٤٠٢	٣	الفساد والمساءلة
٠,٠٥٢	٢,٦٠٨	٠,٤٠٦	٢٦١	١,٠٦٠	٣	تقييم الأداء
٠,١٢٢	١,٩٤٧	٠,٣٣٣	٢٦١	٠,٦٤٩	٣	الدرجة الكلية لجميع المجالات

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمل الحالي في مجال الفساد والمساءلة، حيث كانت قيمة (ف) (٤,٧٠٤)، وعند مستوى دلالة (٠,٠٠٣)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطشة (٢٠٠٧) التي أظهرت عدم وجود فروق في مجال الفساد والمساءلة. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية، كما يبين ذلك الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣) نتيجة اختبار شيفيه Scheffe لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر العمل الحالي

المجال	العمل الحالي	العدد	المتوسط	مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام
الفساد والمساءلة	مختص	٩٥	٢,٢٣٧	-	٠,٩٩٨	٠,٩٨٠	*٠,٠٠٦
	رئيس قسم	٨٦	٢,٢١٧	-		٠,٩٩٦	*٠,٠١١
	مدير إدارة	٥١	٢,١٨٤	-	-	-	*٠,٠٤١
	مدير عام	٣٣	١,٧٢٢	-	-	-	-

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (١٣) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل بين وظيفة مختص ووظيفة مدير عام في مجال الفساد والمساءلة، وكانت الفروق لصالح وظيفة مختص، وبين رئيس قسم ومدير عام، ولصالح رئيس قسم، وبين مدير إدارة ومدير عام، ولصالح مدير إدارة.

٤- الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يبين الجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	مصدر التباين				المجالات
		داخل المجموعات		بين المجموعات		
		متوسط المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة الحرية	
٠,٠٧٤	٢,٦٣٤	٠,٣٦٩	٢٦٢	١,٠٤٤	٢	القوانين والتشريعات

المعلومات وآليات العمل	٢	٢،٦٠٨	٢٦٢	٠،٤٢٥	٦،١٣١	*٠،٠٠٢
اتخاذ القرارات	٢	٩،٩٧٥	٢٦٢	٠،٥٤٩	١٨،١٤٤	*٠،٠٠٠
الاتصال الإداري	٢	٠،٠٧٤	٢٦٢	٠،٢٢٦	٠،٣٢٦	٠،٧٢٢
الفساد والمساءلة	٢	٢،٣٧٠	٢٦٢	٠،٥١٨	٤،٥٧٣	*٠،٠١١
تقييم الأداء	٢	٣،٢٢٣	٢٦٢	٠،٣٩٢	٨،٢١٣	*٠،٠٠٠
الدرجة الكلية لجميع المجالات	٢	٢،١٧٣	٢٦٢	٠،٣٢٣	٦،٧٣١	*٠،٠٠١

* دالة عند مستوى (٠،٠٥) فأقل.

يتبين من الجدول السابق رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال القوانين والتشريعات والاتصال الإداري بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) فأقل بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة في المجالات التالية: (المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات - الفساد والمساءلة - تقييم الأداء- الدرجة الكلية للمجالات)، حيث كانت قيم (ف) للمجالات على التوالي (٦،١٣١) ومستوى دلالة (٠،٠٠٢)، (١٨،١٤٤) ومستوى دلالة (٠،٠٠٠)، (٤،٥٧٣) ومستوى دلالة (٠،٠١١)، (٨،٢١٣) ومستوى دلالة (٠،٠٠١)، (٦،٧٣١) ومستوى دلالة (٠،٠٠١). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطراونة والعضايلة (٢٠١٠)، و دراسة البلوي (٢٠١٠)، و دراسة الطشة (٢٠٠٧)، والتي أظهرت جميعها فروق تعزى إلى متغير الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (١٥).

جدول (١٥) نتيجة اختبار شيفيه Scheffe لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر الخبرة على درجة تطبيق الشفافية

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	أكثر من ١٠
المعلومات وآليات العمل	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢،٤٩	-	*٠،٠٠٣	*٠،٠٣٣
	من ٥ سنوات إلى ١٠	١١٣	٢،١٠	-	-	٠،٥٨١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢،١٩	-	-	-
اتخاذ القرارات	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢،٩٤	-	*٠،٠٠٠	*٠،٠٠٠
	من ٥ سنوات إلى ١٠	١١٣	٢،١٨	-	-	٠،٢٨٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢،٣٤	-	-	-
الفساد والمساءلة	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢،٣٥	-	٠،٥٤٧	*٠،٠٢١
	من ٥ سنوات إلى ١٠	١١٣	٢،٢١	-	-	٠،٠٩٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢،٠٠	-	-	-

أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢,٧٥	-	*٠,٠٠١	*٠,٠٠١
من ٥ سنوات إلى ١٠	١١٣	٢,٣٤	-	-	٠,٩٩٧
أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢,٣٥	-	-	-
أقل من ٥ سنوات	٤٨	٢,٥٨	-	*٠,٠٠٢	*٠,٠٠٦
من ٥ سنوات إلى ١٠	١١٣	٢,٢٤	-	-	٠,٩٤٧
أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٢,٢٦	-	-	-

* دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

يتبين من نتائج اختبار شيفيه كما يوضحها الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مجال(المعلومات وآليات العمل) ومجال (اتخاذ القرارات), بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح المجموعة الأولى, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (أكثر من ١٠ سنوات), ولصالح المجموعة الأولى. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال(الفساد والمساءلة) بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح المجموعة الأولى, كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (تقييم الأداء) بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) وبين (أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات), كما توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) ومجموعة (أكثر من ١٠ سنوات) لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات).

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة في المجالات التالية: (القوانين والتشريعات- المعلومات وآليات العمل- اتخاذ القرارات – الاتصال الإداري- الفساد والمساءلة- تقييم الأداء)؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة جاءت جميعها بدرجة قليلة, وتراوحت بين (٢,١١- ٢,٤٢), ما عدا مجال القوانين والتشريعات, حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٦٢), أي بدرجة ممارسة متوسطة, وبذلك فقد حصل مجال القوانين والتشريعات على المرتبة الأولى, ويعزو الباحث ذلك إلى إعطاء فرصة للعاملين للإطلاع على القوانين والتشريعات, إلى جانب ذلك فالقوانين والتشريعات تعتبر أكثر وضوحاً ومعرفة لموظفي ديوان عام الوزارة من المجالات الأخرى, وجاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تمتاز التشريعات بأنها مكتملة لبعضها البعض" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦), تلتها الفقرة رقم (٧) ونصها " تراعي الوزارة إمكانيات وقدرات العاملين فيها عند إصدار الأنظمة والقوانين" بمتوسط حسابي (٢,٨٣), وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تراجع الوزارة

الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات" بمتوسط حسابي (٢,٣٦), والفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تطبق الوزارة القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز", بمتوسط بلغ (٢,١٥), وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن القوانين والتشريعات في وزارة التربية والتعليم باليمن أعدت إعداد واضح يناسب قدرات وإمكانات العاملين والموظفين بالوزارة, وأن الوزارة تراعي قدرات موظفيها عند إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بهم, كما يعني ذلك أن عينة الدراسة ترى أن الوزارة تحتاج إلى مراجعة أنظمتها بشكل دوري, وأن القوانين والأنظمة لا تطبق على الجميع فهناك تمييز بين الموظفين. وجاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٤٢), ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة توفر وعي كاف بين الموظفين بأهمية تقييم الأداء, وإلى ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم لعمليات تقييم الأداء, وجاءت الفقرة رقم (٥٣) ونصها " تتيح الوزارة لموظفيها فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم " على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١), تلتها الفقرة رقم (٥٧) ونصها " تطلع الوزارة جميع الموظفين على الجوانب الإيجابية والسلبية لنتائج تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة ", بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨), وهذا يدل على أن هناك مرونة في نظام تقييم وزارة التربية بالسماح لموظفيها بالمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم وهذه في حد ذاتها تعتبر نوع من أنواع ممارسة الشفافية, وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (٥٩) والتي تنص على " تتقبل الوزارة ملاحظات الموظفين ", بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥). والفقرة رقم (٥٥) والتي تنص على " تطبق الوزارة آلية التقييم بموضوعية تامة ", ويرجع الباحث ذلك إلى أن الوزارة مازالت تستخدم آلية التقييم بصورة غير مرضية. كما جاء مجال اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٣٨), ويمكن يرجع ذلك أن موظفي وزارة التربية والتعليم غير راضين عن مشاركتهم في اتخاذ القرار, وهذا يعني تفرد قادة وزارة التربية باتخاذ القرار دون مشاركتهم للموظفين, وجاءت الفقرة رقم (٢٤) ونصها " تشارك الوزارة المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات في عملية صناعة القرارات للخدمات التي تقدمها" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢), تلتها الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص " يتم الإعلان عن قرارات الوزارة بصورة واضحة ", بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١), وهذا يدل بأن وزارة التربية والتعليم لديها مشاركة واسعة مع مختلف القطاعات والمؤسسات الأخرى بحكم علاقاتها وارتباطاتها بالمجتمع, وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " تهيب الوزارة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه ", بمتوسط حسابي بلغ (٢,١١), تليها الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " تشارك الوزارة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار " بمتوسط بلغ (٢,٠٤), ويمكن تفسير ذلك أنه رغم اهتمام الوزارة بمشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات لكن مازالت لا تقوم بذلك بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب. وفي المرتبة الرابعة جاء مجال المعلومات وآليات العمل بمتوسط حسابي (٢,٢١), ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة الحصول على المعلومات بسبب الروتين والبيروقراطية الشديدة في النظام الإداري للوزارة, وجاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها " تعمل الوزارة على

أن تكون آليات العمل الصادرة منها دقيقة وواضحة " على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٤)، تلتها الفقرة رقم (١٧) ونصها " تؤمن الوزارة بان من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم " بمتوسط حسابي بلغ (٢،٨٣)، وهذا يشير إلى محاولة الوزارة بتحقيق أفضل آليات العمل وتوفير المعلومات اللازمة للمراجعين، وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " تتيح الوزارة للجميع الاطلاع على الإجراءات الإدارية " بمتوسط حسابي بلغ (٢،٠٥)، تليها الفقرة رقم (٢١) ونصها " يتم الإعلان عن الميزانية بالوزارة بصورة واضحة " بمتوسط بلغ (١،٨٨)، ويدل ذلك على أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل المعنيين بإتاحة الفرصة للإطلاع على الإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين وأن الإعلان عن ميزانية الوزارة لا تتم بشفافية تامة. وجاء مجال الفساد والمساءلة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢،١٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة إلى حد ما تقوم بتطبيق بعض إجراءات الرقابة على أنماط الفساد الإداري إلا أنها تحتاج إلى وقت كبير لتفعيل نظام المساءلة والفساد والقضاء على الفساد الإداري بمختلف أشكاله، وجاءت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على " تطبق الوزارة نظام المساءلة بفاعلية على موظفيها " على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٦٣)، تلتها الفقرة رقم (٤٢) ونصها " تشجع الوزارة موظفيها على مبدأ الإدارة الذاتية " بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٧)، وهذا يبين أن موظفي الوزارة لديهم وعي تام بأهمية تطبيق نظام الوزارة ويرون أن على الوزارة تطبيقه رغم معرفتهم بأنها تحاول تشجيع ذلك فقط دون تطبيقه فعلياً، وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على " تعلن الوزارة عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد " بمتوسط حسابي بلغ (٢،٠٠)، تليها الفقرة رقم (٤٩) ونصها " توفر الوزارة الحماية للأشخاص المساهمين في كشف الفساد " بمتوسط بلغ (١،٧٧)، ويدل ذلك أن وزارة التربية والتعليم تحاول القضاء على الفساد بطريقة غير جادة. أما الاتصال الإداري فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢،١١) ويرجع الباحث السبب إلى قلة توفر قنوات اتصال مفتوحة بين الوزارة وبين المجتمع الخارجي، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وضعف الاهتمام الكافي بالتغذية الراجعة لتسهيل عملية الاتصال بين كافة الموظفين، وجاءت الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على " توفر الوزارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات العامة ذات العلاقة " على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٥٠)، تليها الفقرة رقم (٣٣) ونصها " تعمل الوزارة على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين موظفيها ووحداتها التنظيمية " بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٩)، ويمكن تفسير ذلك رغم ضعف الوزارة لامتلاك التكنولوجيا الحديثة للاتصال إلا أن عينة الدراسة ترى أن الوزارة تحاول توفير نظام اتصال جيد ليتم ربطها بالمجتمع المحلي والخارجي، وحصلت على أقل الدرجات الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على " توفر الوزارة قنوات اتصال خاصة لشكاوي المراجعين هاتفياً أو بريدياً أو شخصياً " بمتوسط حسابي بلغ (١،٧٨)، تليها الفقرة رقم (٣٧) ونصها " تسمح الوزارة لموظفيها بمراجعة الإدارة العليا

حين يواجهون مشكلة في سير معاملتهم " بمتوسط بلغ (١,٥٤), ويمكن إرجاع حصول هاتين الفقرتين إلى أقل درجة في هذا المجال وهو قناعة أفراد العينة أن الوزارة لا تسعى إلى توفير أي قنوات اتصال من خلالها يستطيع المراجع أن يتواصل مع جميع الإدارات, وأن يراجع الإدارة العليا في وجود أي مشكلة إدارية تعترضه.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس, المؤهل العلمي, والعمل الحالي, والخبرة ؟ أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل, ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود ثقافة موحدة اتجه درجة ممارسة الشفافية لدى جميع أفراد العينة, وربما يعكس الشعور الموحد للذكور والإناث اتجاه ضرورة تطبيق الشفافية الإدارية, ويمكن إرجاع ذلك إلى أن خبرة الذكور والإناث بالعمل متساوية ومعرفتهم بالشفافية في الإدارة تكاد تكون متشابهة, مما نتج عن ذلك عدم وجود فروق بينهم في جميع مجالات الاستبيان. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول تطبيق الشفافية الإدارية في جميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل, ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي بين أفراد العينة, حيث ونظرتهم جميعاً لتطبيق الشفافية تعتبر متشابهة, فصاحب مؤهل ثانوية عامة مثله مثل من يمتلك مؤهل عالي سوى بكالوريوس أو غير ذلك. أما بالنسبة لمتغير العمل الحالي فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الفساد والمساءلة, وكانت الفروق بين وظيفة مختص ووظيفة مدير عام في مجال الفساد والمساءلة, لصالح وظيفة مختص, وبين رئيس قسم ومدير عام, ولصالح مدير إدارة, وبين مدير إدارة ومدير عام, ولصالح مدير إدارة, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وظيفة مختص, ورئيس قسم ومدير إدارة هم أكثر من يرى أن ممارسة الشفافية الإدارية في مجال الفساد بدرجة أعلى مما يراها وظيفة مدير عام, وربما يعود ذلك إلى أن كل من المختص ورئيس قسم ومدير إدارة أكثر إدراكاً ومعرفة بمجال الفساد والمساءلة من مدراء العموم, وأنهم من يتمتعون بخبرة إدارية عن مجال الفساد والمساءلة أكثر من وظيفة مدير عام, وربما يعود السبب أنهم أكثر احتكاكاً ومعرفة بتطبيق هذا المجال في وزارة التربية والتعليم من عدمه, كما ربما أنهم يريدوا تطبيق هذا المجال مما يلاحظوا من وجود فساد إداري في وزارة التربية وغير قادرين على فعل شيء.

كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات ما عدا مجال

القوانين والتشريعات ومجال الاتصال الإداري وكانت الفروق جميعها لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات), ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المجموعة الأولى (أقل من ٥ سنوات) هم أكثر موظفي وزارة التربية والتعليم شعوراً بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية, كما يشعرون أيضاً بالتضرر من عدم تطبيقها, وتعتبر هذه المجموعة لديهم وعي كاف بالأثر المحمود للشفافية الإدارية في الالتزام بالعمل والتقليل من الفساد الإداري, وباعتبار أنهم أصحاب أقل خبره فهم يتطلعون للتغيير عن طريق تطبيق الشفافية الإدارية أمليين الحصول على المساواة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم باليمن كانت بدرجة قليلة في جميع المجالات باستثناء مجال القوانين والتشريعات فقد حصل على درجة متوسطة.
- أن أكثر ممارسات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد العينة كانت في مجال القوانين والتشريعات ثم مجال تقييم الأداء ويتبعه مجال المعلومات وآليات العمل، ويليه مجال الفساد والمساءلة وكانت أقلها مجال الاتصال الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل.
- وجود تباين بين أفراد العينة لممارسة الشفافية فقد كان هناك فروق تعزى لأثر متغير العمل الحالي في مجال الفساد والمساءلة، وبين وظيفة مختص ووظيفة مدير عام لصالح وظيفة مختص، وبين رئيس قسم ومدير عام، ولصالح رئيس قسم، وبين مدير إدارة ومدير عام، ولصالح مدير إدارة.
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات ما عدا مجال القوانين والتشريعات ومجال الاتصال الإداري وكانت الفروق جميعها لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تفعيل مبدأ الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في اليمن واعتمادها معياراً أساسياً في اختيار القيادات التربوية وترقيتهم.
- تحديث القوانين والتشريعات في وزارة التربية والتعليم باليمن.
- ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقييم، والعمل على أن تكون تقدير تقييم الأداء بصورة علنية.
- ضرورة التركيز على مجال الفساد والمساءلة، والاتصال الإداري، وتفعيل هذين المجالين، حيث تبين أن الشفافية في هذين المجالين جاءت بمراتب متأخرة.
- العمل على شيوع ثقافة المساءلة بين الموظفين بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج ايجابية ومكافأة الموظفين عليها.
- ضرورة العمل على توفير الحماية والضمانات للأشخاص المساهمين في كشف الفساد الإداري.
- توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين جميع المواطنين والموظفين من الاستفادة من

المعلومات, ومن ثم الإعلان عن الميزانية من خلال الشبكة والمساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.

○ المقترحات:

- إجراء دراسات عن الشفافية الإدارية في مؤسسات الدولة الأخرى تتناول مجالات أخرى ومجتمعات أخرى.
- إجراء دراسة حول ممارسة الشفافية في معايير تعيين الإداريين والأكاديميين بالجامعات اليمنية.
- مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية بممارسة الشفافية الأكاديمية.
- إجراء دراسة حول دور الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد بالجمهورية اليمنية في تعزيز مبدأ النزاهة ومحاربة الفساد في الجامعات على وجه الخصوص, والأجهزة الحكومية الأخرى على وجه العموم.
- تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية في ضوء الشفافية الإدارية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابراهيم, عبد المجيد مروان, (٢٠٠٠), أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, الطبعة الأولى, عمان مؤسسة الوراق.
- ٢- أبو قاعود غازي, (٢٠١١). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية, مجلة النهضة, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, العدد الثاني, المجلد الثاني عشر, إبريل.
- ٣- أبو كريم, أحمد فتحي, (٢٠٠٩), الشفافية والقيادة في الإدارة, الطبعة الأولى, عمان, دار الحامد للنشر.
- ٤- _____, (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان - الأردن.
- ٥- أحمد, أحمد إبراهيم, (٢٠٠٣), الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية, الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ٦- أرتميه, ماجدة, (٢٠٠٥) "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية", رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك, عمان.
- ٧- البلوي, عبير خلف, (٢٠١٠), درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة: الأردن.
- ٨- البنك الدولي, (٢٠١٠), تقرير حول وضع التعليم, مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي والجمهورية اليمنية, يونيو.
- ٩- الحسنات, يسرى, (٢٠١٣), واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها", رسالة درجة الدبلوم المهني في إدارة

- المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني غير منشورة مقدمة إلى إدارة منظمات المجتمع المدني بمعهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية- غزة.
- ١٠- الحق، شمس، (٢٠٠٠). أهمية المساءلة في ظل المنهج الجديد للحكم العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: أبو ظبي، مجلد (٥)، عدد (٤)، ٩٧- ١١٤.
- ١١- حوامدة، باسم وجرادات، محمد، (٢٠٠٥)، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء الثاني، المنصورة - مصر.
- ١٢- الخرابشة عبد (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي، الأردن الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- ١٣- الدباغ، ضياء حامد، وزيدان، محمد عمر (٢٠٠٢). " دور نظم الرقابة الداخلية في الحد من الفساد الإداري" بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بيروت.
- ١٤- الراشدي، سعيد علي، (٢٠٠٧)، الإدارة بالشفافية، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ١٥- الرايدة، محمد علي والدويري أحمد (٢٠٠٤). المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن، عمان: الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ١٦- رمزي، فهد عبد الرحمن، (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٧- السبيعي، فارس علوش، (٢٠١٠). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٨- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2000)، نظرية المنظمة، ط١، عمان، دار الميسرة، للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٩- الشمري، سالم مبارك، (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة، في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢٠- الطيب، أحمد (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر
- ٢١- الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر، (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ١، ص ٦٣-٩٤.
- ٢٢- الطشة، غنيم حمود، (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان: عمان.
- ٢٣- الطوخي، سامي، (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل في مصر، مجلة مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة ٢٠، العدد الرابع، مصر.
- ٢٤- عصام، عبد الفتاح مطر، (٢٠١١). الفساد الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- ٢٥- عليان عبد الله ، وجرار أماني. (١٩٩٧). **الشفافية في الخدمة المدنية : مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية**, في : مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة ، الإنتاجية ، الشفافية والمساءلة ، ص ٣٤٨-٣٥٦، عمان العلمية الملكية.
- ٢٦- عيد، محمد فتحي(٢٠٠٣). **الجريمة المنظمة والفساد**, بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- ٢٧- الفقيه، علي، (٢٠١٠). **أسباب التدني بمستوى التعليم العام والعالى في اليمن وطرق معالجتها**, <http://hournews.net/news-6.htm> تم دخول الموقع بتاريخ ١٨-١٠-٢٠١٤م.
- ٢٨- فليبه فاروق عبده حسن و عبد المجيد محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٩- القابلة، ولد ادريس،(٢٠٠٠). **الشفافية والفساد**, الكويت: دار ناشري للكتب الالكترونية.
- ٣٠- الكايد، زهير عبد الكريم(٢٠٠٣). **الشفافية**, ورقة عمل مقدمة في ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد
- ٣١- اللوزي، محمد، (٢٠٠٢). **التنمية الإدارية، الطبعة الأولى**, عمان ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٢- منصور، يوسف،(٢٠٠٠). **الاستثمار والشفافية في الأردن** : مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان مؤسسة الأرشيف العربي.
- ٣٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). **الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن ٢٠١٣-٢٠١٥م**. متاح على : <http://www.yemen-nic.info> / ٢٥-٥-٢٠١٥م.
- ٣٤- وزارة التربية والتعليم،(٢٠١٥). **كشف راتب شهر مايو ٢٠١٥م**, الإدارة العامة للموارد البشرية بديوان عام الوزارة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- BUckwalte, 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.
- 2- Cotterrell, Roger (1999). **Transparency , Mass Media , Ideology and Community** . from : <http://www.researchgate.net/publication/248929145> On line(2015)
- 3- Ferriera, (2009). **Organizational Transparency, Drives Company Performance**, Journal of Management Development Emerald Group Publishing, Limited, California, USA. Vol. , No. 5,p26.
- 4- Garsten & Montoya.(2008). **Organizing Transnational Accountability**. Retrieved from : www.score.su.se.
- 5- Graham & Others,(2003) .**The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustainable?** Retrieved February 12, 2011, from: www.ssrn.com/abstract : www.masader.ps .

- 6- Hammond, Linda, Darling, Gene Wihoit, and Linda Pittenger (2014) **Accountability for college and career readiness: Developing a new paradigm**. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education. Kentucky University.
- 7- Henriques, Adrian,(2002). **Corporate Truth: The Limits To Transparency**, Earthscan, 1st Edition, USA and UK,2007.
- 8- Huque, Ahmed Shafique(2011)., **Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms** , International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, PP.59-74 , available at : www.emeraldinsight.com/1741-0404.htm
- 9- Lamming, & Others. (2001). **Transparency in Supply Relationships: concept and practice**. Journal of supply chain management, 37 (4) , 1-4
- 10- Michelman, P. (2004). **How Much Information can you Really Share?** Harvard management up date. P.3.4. Retrieved June 25, 2011, From: www.hbsp.harvard.edu.
- 11- Norman, Steven et al. (2010), "**The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness**", The Leadership Quarterly, 5(2), pp. 350- 364.
- 12- Oliver, W.Richard, 2004, **What Transparency?** McGraw_hill, New York
- 13- Schermerhorn, J.R., Davidson, P., Poole, D., Simon, A., Woods, P., & Chau, S.L., (2011) **Management 4th Asia-Pacific edition**, Milton Qld: John Wiley & Sons.