

# تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية  
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مقدم من

محمد عبد المنطلب ابراهيم أبو أحمد

## إشراف

الأستاذ الدكتور

منى محمد السيد الحرون  
أستاذ أصول التربية المساعد  
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب  
كلية التربية جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً  
كلية التربية جامعة المنصورة

## أولاً : مقدمة الدراسة.

لقد أدركت الأمم أهمية العلم، وأولته جانباً كبيراً من الاهتمام رغبة منها في مواكبة العصر، فتركزت الجهود على نشره فأنشأت الوزارات والجامعات والمدارس، وبدأت الدول تتسابق في تقديم أفضل العلوم لأبنائها، وبدأت عمليات التطوير في هذا القطاع الحيوي في كل جوانب، بداية من الوزارات مروراً بالإدارات التعليمية فالإدارات المدرسية.

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة، ويقصد بالشفافية مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة، أو هي توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية<sup>(١)</sup>.

المدرسة نظام اجتماعي يعتبر الانسان العنصر الاساسي فيها يعبر عن حيويته وديناميته، والأفراد العاملين داخل المدرسة تربطهم سلسلة من العلاقات المتبادلة، ويؤكد الواقع أن التعليم الثانوي العام في مصر يعاني من مشكلات عدة لم تجعل منه أداة فعالة في دفع عجلة التنمية على المستوى القومي، أو وسيلة لتحقيق طموح الأفراد وتطلعاتهم، فنظام التعليم في مصر بصورته الراهنة ليس قادراً على إرضاء المتطلبات التي يفرضها سوق العمل<sup>(٢)</sup>.

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون ونظافر الجهود ووضوح النتائج وتحسنها، كما تعمل على تقليل الغموض 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 ازدياد المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء

١ - دودين، أحمد يوسف. "إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة". عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٣١٣

٢ - جاد ، كامل. "التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ص ١٠٨-١٠٩.

وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي<sup>(3)</sup>.

تُعد الشفافية نبض العملية الإدارية ومفتاحها، من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، وحاولت نظريات عديدة في مجال الإدارة تلمس أفضل الأنماط الإدارية للرقى بدور العاملين نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين، وقد تناولت مجموعة من الدراسات الإدارية بالشفافية منها دراسة (عربيات، ٢٠١١)<sup>(4)</sup> التي هدفت إلى التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدرّاء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدرّاء المدارس العاملين معهم، بينما دراسة (الطشة، ٢٠١١)<sup>(5)</sup>، هدفت إلى التعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ودرجة مماسستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، في حين هدفت دراسة (رمزي، ٢٠١٣)<sup>(٦)</sup> إلى التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، ثم هدفت دراسة (الحشاش، ٢٠١٤)<sup>(٧)</sup> إلى التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ودراسة (الثبتي، ٢٠١٦)<sup>(٨)</sup> هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للشفافية الإدارية، وتحديد درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأخيراً هدفت دراسة (السلمي، ٢٠١٧)<sup>(٩)</sup> إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم في محافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين.

- 3 - حرب، نعيمة محمد. "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١١. ص ٣.
- 4 - عربيات، بشير. "الشفافية الإدارية لدى مدرّاء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرّاء المدارس العاملين معهم". التربية (جامعة الأزهر) - مصر ع ١٤٥، ج ١ (٢٠١١)، ص ص ٣٩ - ٥٩.
- 5 - الطشة، غنيم حمود. "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١١.
- ٦ - رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر. "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.
- ٧ - الحشاش، خالد سعد برهم. "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٤.
- ٨ - الثبتي، خالد بن عواض بن عبدالله. "الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين". المجلة التربوية - الكويت مج ٣٠، ع ١٢٠ (٢٠١٦): ٣٦١ - ٤٠٦.
- ٩ - السلمي، مشعب بن حامد بن حباب. "مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين". مجلة القراءة والمعرفة - مصر ع ١٨٧ (٢٠١٧): ٥٨ - ٩٢.

بناءً علي ما سبق فقد تناولت معظم هذه الدراسات الشفافية من أوجه مختلفة في العملية التعليمية، وفي بلدان مختلفة في الوطن العربي، ولم تتناول أيًا من هذه الدراسات تطوير أداء المديرين، لذا يمكن دراسة الشفافية بالمدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية.

## ثانياً : مشكلة الدراسة.

يستدعي تطوير التعليم الثانوي العام بمصر الوقوف على واقع التعليم الثانوي العام من حيث تحديد العناصر الأساسية لبنية التعليم الثانوي، ومن خلال العلاقة بين مكونات هذه العناصر كمحاولة لرفع الكفاءة الداخلية، والخارجية، والنوعية، وتحسينه، وتطويره انطلاقاً من جعل هذا الواقع إلى ما ينبغي عليه<sup>(١٠)</sup>، وقد تناولت بعض الدراسات المصرية في مجال الصناعة والتجارة الإدارة بالشفافية منها دراسة (سليم، ٢٠١٦)<sup>(١١)</sup>، ودراسة (خفاجي، ٢٠١٤)<sup>(١٢)</sup>، ودراسة (أحمد، ٢٠١٣)<sup>(١٣)</sup>، ودراسة (نحلة، ٢٠١٣)<sup>(١٤)</sup>، ودراسة

١٠ - عبد المنعم، نادية محمد. "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام" ، المركز القومي للبحوث التربوية ، والتنمية ، القاهرة ، ١٩٨٨ م ، ص١٥.

١١ - سليم، عبد الرحمن أحمد محمد. "الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مرآعي الجهاز المركزي للمحاسبات بالإدارة المركزية للرقابة المالية بشمال الصعيد ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ع (٢٠١٦): ٥٣ - ١٢٤.

١٢ - خفاجي، فاطمة رزق عبد الرحمن أحمد. "الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة ". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ع ٣٧، ج ١ (٢٠١٤): ٤٩ - ٢٧.

١٣ - أحمد، أحمد عبد الصبور عبد الكريم. "آليات تعزيز الشفافية في الموازنة العامة ". مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا - جامعة الأزهر - كلية الشريعة والقانون بطنطا - مصر ع ٢٨ (٢٠١٣): ١٢٣٣ - ١٣٨٤ .

١٤ - نحلة، حسن خميس إبراهيم. "متطلبات دعم الشفافية بين القيادات التنفيذية وتأثيرها على برامج التنمية المحلية ". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ع ٣٥، ج ٤ (٢٠١٣): ١٨٩٣ - ١٩٣٥ .

(غنيم، ٢٠١٢)<sup>(١٥)</sup>، ودراسة (حسين، ٢٠١١)<sup>(١٦)</sup>، ودراسة (مرجان، ٢٠١١)<sup>(١٧)</sup>، ودراسة (السقا، ٢٠١١)<sup>(١٨)</sup>، مما يدعو ذلك الي الاهتمام بهذا المفهوم الاداري في المؤسسات التعليمية.

وفي جمهورية مصر العربية تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير الإدارات المدرسية، وذلك من خلال الإدارة بالشفافية، لما يتميز به هذا النمط الاداري من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالتدريب والتعليم العام والتعليم العالي، وخاصة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والانتقال بها من مدارس تقليدية إلى مدارس حديثة تتماشى مع التقدم، والتطور العلمي، والتكنولوجي في عصر العلم ، والمعرفة.

وبناءً عليه تعتبر الادارة بالشفافية نموذجاً حديثاً تقوم فكرتها علي تقديم أفكار جديدة مبتكرة لتطوير العملية التعليمية لمصلحة العمل، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج في تطوير أداء المديرين بالمدارس الثانوية.

**لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-**

س- كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية ؟

**ويقتضى الإجابة عن هذا التساؤل الإجابة عن التساؤلات التالية:-**

س١- ما الاطار المفاهيمي للإدارة بالشفافية، وما أهميتها، وما أنواعها؟

س٢- ما أهم مشكلات الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية ؟

س٣- ما أبعاد الإدارة بالشفافية ؟

١٥ - غنيم، سامي أحمد. "مقترح نظام الربط الاتفاقي المقطوع للضريبة المفروضة على قطاع صغار الممولين: آلية لضمان حق الخزانة وعدالة التحاسب الضريبي وزيادة الحصيلة المقررة". مجلة البحوث المالية والضريبية - الجمعية المصرية للمالية والضرائب - مصر ع ٧٥ (٢٠١٢): ١٥ - ٣٣ .

١٦ - حسين، خالد عبد الصبور محمد، وآخرون. "استخدام مبادئ الحوكمة في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية مع دراسة ميدانية". إدارة الاعمال - مصر ع ١٣٢ (٢٠١١): ١٠٠ - ١٠٥ .

١٧ - مرجان، السيد أحمد محمد. "ثورة التحرير والثورة الإدارية نحو الشفافية والإصلاح في ضوء النظام الإداري الإسلامي: عشية ثورة ٢٥ يناير". في المؤتمر العلمي الدولي لكلية الحقوق جامعة الإسكندرية (الثورة والقانون) - مصر الإسكندرية: كلية الحقوق ، جامعة الاسكندرية، (٢٠١١): ١١٨٣ - ١٢٧٠ .

١٨ - السقا، سامر علي السيد. "استراتيجية مقترحة لتعزيز الشفافية في المجالس الشعبية المحلية: دراسة مطبقة على المجلس الشعبي المحلي لمركز طلخا". في المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية (الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية) - مصر حلوان : كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مج ٣ (٢٠١١): ٩٩٢ - ١٠٦٨ .

### ثالثاً : أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية الي تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية من خلال توضيح مفهوم الإدارة بالشفافية، وأهميتها، وأنواعها، ومن ثم الكشف عن بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالشفافية بمدارس التعليم الثانوي العام، وتحديد أبعاد الإدارة بالشفافية.

### رابعاً : أهمية الدراسة .

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :-

- يعد موضوع الشفافية الادارية من الموضوعات الهامة في التنظيمات الادارية بشكل عام، وفي مدارس التعليم الثانوي العام بشكل خاص.

- كثرة الدعوات من خلال المنظمات الدولية، والمؤتمرات والندوات العلمية التي تدعو الي تطبيق الشفافية في المنظمات الادارية.

### خامساً: منهج الدراسة.

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي ويتم استخدام هذا المنهج نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة.

### سادساً: الاطار النظري

#### ١- مفهوم الإدارة بالشفافية.

الشفافية من المصطلحات التي تناولها معظم الكتاب فنجد لها أصل في المعاجم العربية وقد كتب فيها

أيضاً علماء الإدارة، وفيما يلي يمكن تناول ذلك فيما يلي :-

#### أ-التعريف اللغوي

تعرف الشفافية من حيث اللغة يقال: شفاف من الزجاج أو الثياب أو غيرها: مراق حتى، يظهر ما

وراءه أو ما تحته"<sup>(١٩)</sup>

والشفافية مأخوذة من (الشف) ، وهو الثوب الرقيق وجمعه شغوف وشف الثوب يشف شغوفاً وشفيفاً

رق فحكى ما تحته"<sup>(٢٠)</sup>، وأيضاً {ش ف ف} (مصدر صِنَاعِيٌّ) : تَحَدَّثَ بِشَفَافِيَّةٍ : بِوُضُوحٍ تَامٍّ : تَمَيَّرَتْ

مَشَارِيْعُهُ وَحُطِّطُهُ بِالشَّفَافِيَّةِ " مَرَحَلَةُ الشَّفَافِيَّةِ"<sup>(٢١)</sup>.

١٩ - مسعود ، جبران .الرائد معجم الفيائي في اللغة والاعلام لبنان : دار العلم للملايين . ط٧، مارس ١٩٩٢ . ص٥٢٧

٢٠ - الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. القاموس المحيط . القاهرة : دار الحديث. ٢٠٠٨ . ص ٨٧٤.

٢١ - أبو العزم ، عبد الغني . معجم الغني . مارس ٢٠١٣ متاح علي <http://almeshkat.net/book/4896>

وتُعرف الشفافية في قاموس (Webster) بأنها: بعيداً عن الادعاء أو الخداع : (صريح)، وكذلك عرفت بأنها يمكن ضبطها بسهولة أو ينظر إليها بوضوح، وانها سهلة الفهم، وكذلك ميزت بالرؤية أو وصول المعلومات<sup>(٢٢)</sup>، يتضح من المعنى اللغوي أن الشفافية تعني الشيء الرقيق الذي يكشف ويظهر ما تحته، وتعني الوضوح والصراحة في كل الامور.

#### ب - تعريف الإدارة بالشفافية اصطلاحاً :

تناول الكثير من الكتاب الباحثين في علم الإدارة العامة، وكذلك الإدارة التربوية والتعليمية مفهوم الشفافية، والإدارة بالشفافية وفيما يلي عرض بعض هذه التعريفات التي تتناول مفهوم الشفافية :  
وعرف (العمرى، ٢٠١٣) الإدارة بالشفافية : بأنها تشير الي وجود بيئة تنظيمية تتصف بالوضوح والعلنية والصراحة، والانفتاح في مختلف النشاطات، ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الادارية داخل الجهاز الحكومي وبين الاجهزة الحكومية المختلفة ، وجمهور المواطنين<sup>(٢٣)</sup>.

وأما (بدح، ٢٠١٤) فقد عرف الشفافية الإدارية : بأنها الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الاجراءات وآليات العمل ووضوحها، وسيولة الاتصال بكافة الاتجاهات وموضوعية اتخاذ القرارات والنزاهة في تنفيذها<sup>(٢٤)</sup>.

كما عرفها (التوجري ٢٠١٥) : بأنها الوضوح في العمل الإداري وخضوعه للمراقبة والمسائلة ونشر المعلومات الدقيقة حول عمل المنظمة وسهولة الوصول اليها لتكون المعلومات متاحة لذوي العلاقة بالمنظمة وفي الوقت المناسب والمشاركة في اتخاذ القرارات لتكون أكثر وضوحاً وموضوعية<sup>(٢٥)</sup>.

٢٢ - Merriam, Webster. "Merriam Webster dictionary." Retrieved September 5 (2011): <http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm>

٢٣ - العمرى، مشرف بن علي عبدالله. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية و معيقاتها و طرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها" رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣: ص ١٤  
٢٤ - بدح، أحمد محمد أحمد. "درجة الممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها." مجلة كلية التربية بالإسكندرية - مصر مج ٢٤، ٢٤ (٢٠١٤): ٢٣ - ٥٨. ص ٢٩  
٢٥ - التوجري، صائب إسماعيل عباس. "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٥. ص ٢٦

وعرف أيضا (غانم ٢٠١٧)<sup>(٢٦)</sup> الشفافية الإدارية : بأنها الوضوح والصراحة في اظهار القوانين والتشريعات والقرارات بحيث تكون متاحة لجميع العاملين للاطلاع عليها ودون أي محاولة لإخفاء المعلومات لإظهار الواقع بغير ما هو عليه.

يقصد بالإدارة بالشفافية اجرائياً في المدارس : مجموعة السلوكيات التي تساعد علي الوضوح التام في التشريعات واللوائح والقوانين لدي جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية والمدارس الثانوية وذلك لتوفير أداء يساعد علي الاتصال ونشر المعلومات لدي جميع العاملين بالمدارس .

## ٢- أهمية الإدارة بالشفافية

يري (الطوخي ، ٢٠٠٢)<sup>(٢٧)</sup> ويتفق مع (العاجز والحلاق ٢٠١٥)<sup>(٢٨)</sup> و (الثبتي ٢٠١٦)<sup>(٢٩)</sup> و (Al Shobaki, 2017)<sup>(٣٠)</sup> أن الشفافية لها أهمية لجميع المؤسسات العامة والخاصة وبخاصة المؤسسات التعليمية تتمثل فيما يلي:

- ١) تساعد على المشاركة بفعالية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وتسهم في الاعتماد علي الذات من أجل تحقيق افضل أداء ممكن والتمثل في تحقيق الجودة وزيادة انتاجية العمل.
- ٢) تحقيق المصلحة العامة ومحاربة الفساد بكافة أشكاله وصوره : فشفافية التشريعات وعدد قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها.

٢٦ - غانم، عدنان كامل فارس. "درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية في كليات المجتمع الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧. ص ١٥

٢٧ - الطوخي، سامي. "الإدارة بالشفافية". مجلة البحوث الإدارية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير مج ١٤، ع ١ (٢٠٠٢): ١١٣ - ١١٨ ص ٣

٢٨ - العاجز، فؤاد علي مصطفى، و دينا الحلاق. "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميه". مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع ١٦، ج ٥ (٢٠١٥): ١٧٩ - ٢١٠. ص ١٨٤

٢٩ - الثبتي، خالد بن عوض بن عبدالله. مرجع سابق. ص ٣٦٦

٣٠ - Al Shobaki, Mazen J., Samy S. Abu Naser, and Tarek M. Ammar. "The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions." International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) 1.2 (2017): 15-32.p5



٣) تسهم في القضاء علي الروتين (البيروقراطية): فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية<sup>(٣١)</sup>، كالتواقيع، والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية، مع وضوح خطوط السلطة.

٤) المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ فقد تسهل الشفافية الوصول إلى المناقشات والحوار ودوائر صنع القرار<sup>(٣٢)</sup>.

٥) يمكن للشفافية أن تساهم في تحقيق العديد من الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، مثل التعليم، الغذاء، وبيئة صحية وغيرها<sup>(٣٣)</sup>.

٦) تعتبر أساساً للرقابة على قرارات الإدارة، وأساساً للرقابة الإدارية الداخلية والخارجية ونخلص إلى أن الشفافية مفهوم وطني تسعى كل الدول ممثلة في منظماتها إلى أن تتبناه سواء في القطاع العام أو الخاص لمحاربة الفساد، وتعزيز الرقابة بكافة أشكالها<sup>(٣٤)</sup>.

٧) تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير<sup>(٣٥)</sup>.

وأضاف (الطشة ٢٠٠٧)<sup>(٣٦)</sup> جوانب أخرى تدل على أهمية الشفافية حيث إنها تعمل على تقليل الغموض والضبائية، وتساهم في القضاء على الفساد، وغموض التشريعات، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة.

إن الشفافية الإدارية مطلوبة في المؤسسات التعليمية فيما بين القيادات مع بعضهم، وبين القيادات والعاملين، حيث يعزز ذلك دور الولاء لدى العاملين<sup>(٣٧)</sup>، وتضيف (غيضان، ٢٠١٤)<sup>(٣٨)</sup> أن المؤسسات

٣١ - هرون، بوالفول، و بوزيان رحمانى جمال. "دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية - مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين - جامعة أم البواقي - الجزائر ٧٤ (٢٠١٧): ٥٤٢ - ٥٦٧. ص ٥٤٥

٣٢ - Meijer, Albert, Paul 't Hart, and Ben Worthy. "Assessing government transparency: an interpretive framework." Administration & Society (2015): p6

٣٣ - Buijze, Anoeska. "The six faces of transparency." Utrecht L. Rev, Volume 9, Issue 3 (July - 2013), p7

٣٤ - Garsten, Christina, and Monica Lindh De Montoya, eds. Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions. Edward Elgar Publishing, 2008. p5-99

٣٥ - عميرة، عدنان خالد محمود. "الشفافية الادارية لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسيين للعاملين في مديرياتهم" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٨. ص ٤٨

٣٦ - الطشة، غنيم حمود. مرجع سابق ص ٤٨

٣٧ - سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٧.

٣٨ - غيطان، ميساء وليد أحمد. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٤. ص ١٤

التربوية بمختلف مستوياتها الإدارية والأكاديمية مساندة الشفافية ودعمها والابتعاد عن النظرة التقليدية في الإدارة والعمل علي ترسيخ قيم التعاون، والعمل الجماعي والبعد عن اللاشفافية.

### ٣-أنواع الشفافية.

تناول كثير من الباحثين والكتاب في موضوع الشفافية أنواع الإدارة بالشفافية في المؤسسات التعليمية، ففري (حرب ٢٠١١)<sup>(٣٩)</sup>، ويتفق معها (العمرى ٢٠١٣)<sup>(٤٠)</sup>، وكذلك (غيطان ٢٠١٤)<sup>(٤١)</sup> أن الشفافية تنقسم إلى نوعين :-

#### أ. الشفافية الخارجية (External Transparency)

ترتبط في مؤسسات التعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم<sup>(٤٢)</sup>، حيث ينبغي أن تعمل المدارس على تمكين العاملين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة وتقبل النقد الايجابي في ضوء التغذية الراجعة.

#### ب. الشفافية الداخلية (Internal Transparency)

تتضمن الشفافية الداخلية في مدارس التعليم الثانوي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المدارس، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد.

#### ٤- المشكلات التي تواجه الإدارة بالشفافية.

تواجه الإدارة بالشفافية العديد من المشكلات التي تعوق تطبيقها في المؤسسات، فقد ذكر السبيعي<sup>(٤٣)</sup> عدداً من المعوقات في طريق تطبيق الشفافية في القطاعات الحكومية منها:

<sup>٣٩</sup> -حرب، نعيمة محمد. "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١١. ص ١٨

<sup>٤٠</sup> - العمرى، مشرف بن علي عبدالله. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات و طرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها" رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣. ص ٢٩

<sup>٤١</sup> - غيطان، ميساء وليد أحمد. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٤. ص ١٥

<sup>٤٢</sup> -إدريس، ثابت عبد الرحمن، و عادل مطلق المطيري. "دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة المنوفية - مصر س٢، ع ١، ٢٤ (٢٠١٥): ٩ - ١١٠. ص ٢٠

<sup>٤٣</sup> - السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، و عامر بن خضير حميد الكبيسي. "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية" رسالة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠. ص ٢٧١

- عدم تفعيل نظام المساءلة.
  - عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
  - تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.
  - تدني مستوى الدور التوعوية لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية والمساءلة.
  - ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد.
- ويضيف الحشاش عدداً من معيقات تحقق الشفافية الإدارية من أهمها ما يلي: (٤٤)
١. غياب القوانين والتشريعات التي تضمن تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.
  ٢. المناخ التنظيمي الذي لا يشجع على تحقيق الشفافية الإدارية.
  ٣. الثقافة التنظيمية التي لا تؤمن بالديمقراطية، وتتمسك بالبيروقراطية منهجاً لها.
- ويؤكد (الثبتي، ٢٠١٦) (٤٥)، ويتفق مع (Døssing, 2011) (٤٦) علي أن معوقات تطبيق الشفافية الادارية في المؤسسات التعليمية هي :-
- الأساليب الادارية المتبعة من قبل مديري المدارس، التي تتصف بالمركزية والروتين.
  - ضعف المهارات الادارية لدي مديري المدارس وكيفية توظيفها لتطوير العمل.
  - غياب العلاقات الانسانية في بيئة العمل، مما جعل المناخ التنظيمي يتصف بالتوتر والقلق.
  - طرق التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية التي تفقد الاسلوب العلمي.
  - غياب الحوافز المادية والتشجيعية والتي تسهم في تحقيق الشفافية الادارية .
- يتضح مما سبق أن هناك معوقات تعوق تطبيق الادارة بالشفافية من أهمها غياب العلاقات الانسانية، وصعوبة تحديد الأهداف والاولويات، والافتقار إلى الأسلوب العلمي لحل المشكلات داخل المدرسة، وغياب الحوافز، وضعف المهارات الإدارية للمديرين، مما يساعد علي ضعف أداء المديرين بالمدارس ، مما يؤدي إلى عدم التشجيع علي تطبيق الإدارة بالشفافية في هذه المدارس.

٤٤ - الحشاش، خالد سعد برهم. مرجع سابق : ص ٢٦

٤٥ - الثبتي، خالد بن عواض بن عبدالله. مرجع سابق. ص ٣٦٧

٤٦ - Døssing, Helle, L. Mokeki, and M. Weideman. "Mapping transparency, accountability and integrity in primary education in South Africa.[Transparency International Report]." (2011).p8

## ٥- أبعاد الإدارة بالشفافية.

تعرف أبعاد الإدارة بالشفافية : بأنها هي نظام المعلومات الإدارية، ونمط الاتصال الإداري، ومستوى المساءلة الإدارية، وقد تناول الباحثون والكتاب أبعاداً متعددة للشفافية فجد مثلاً (الحشاش ٢٠١٤)<sup>(٤٧)</sup> يري أن أبعاد الشفافية الإدارية سبعة وهي (التشريعات والقوانين والأنظمة- الأداء والتقييم- المعلومات والبيانات- الإجراءات وآليات العمل- اتخاذ القرارات- الاتصال- الفساد والمساءلة)، وكذلك (بنوملحم ٢٠١٤)<sup>(٤٨)</sup> تري أن أبعاد الشفافية سبعة وهي : (الأنظمة والقوانين - صنع القرار- المعلومات -آليات العمل - الاتصال الاداري- المساءلة- تقييم الأداء) وسيتم عرض الأبعاد بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التربوية المصرية وبخاصة في المدارس الثانوية، ويمكن تناول هذه الأبعاد بالتوضيح والتحليل كما يلي :

### البعد الأول : الشفافية والتشريعات والقوانين

تعد القوانين والتشريعات من أهم عوامل استقرار المجتمعات، فيها تحفظ الحقوق، ومن خلالها يعرف كل فرد واجباته، وبها تنتظم العلاقات بين الافراد، وتحفظ لهم حقوقهم وحررياتهم. فقد عرف (عميرة ٢٠٠٨)<sup>(٤٩)</sup> شفافية التشريعات والقوانين: بأنها مجموعة النصوص التي يتم وضعها داخل المؤسسة علي شكل تعليمات ولوائح وتشريعات وقوانين، تدعو الي الانفتاح الاداري. ويؤكد (السبيعي ٢٠١٠)<sup>(٥٠)</sup> على أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها. ينبغي أن تكون التشريعات والأنظمة والقوانين في المؤسسات واضحة ومفهومة ومعلومة لدي كافة الافراد العاملين داخل المؤسسة، وكذلك الاطراف ذات العلاقة من خارج المؤسسة، الأمر الذي يسهم في اتخاذ قرارات موضوعية صائبة، بحيث يشارك كل الاطراف المستفيدين في صناعتها ، وبناء علاقة راسخة معهم علي أسس قوية من النزاهة والثقة والشفافية<sup>(٥١)</sup>، وان شفافية التشريعات والقوانين تطلب توافر عدة أبعاد منها اعلان الانظمة والقوانين لجميع الموظفين والعاملين وضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين علي

<sup>٤٧</sup> - الحشاش، خالد سعيد برهم. مرجع سابق. صص ٣٢-٥٦

<sup>٤٨</sup> - بنو ملحم، شفاء مصطفى. "دور الشفافية الادارية في تطوير العمل الاداري في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، اربد، ٢٠١٤ ، صص ٢٣-٢٥

<sup>٤٩</sup> - عميرة، عدنان خالد محمود. "الشفافية الادارية لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسيين للعاملين في مديرياتهم" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٨. صص ٦٢

<sup>٥٠</sup> -السبيعي، فارس علوش. مرجع سابق.صص ٢٧

<sup>٥١</sup> - القحطاني، مناحي مسلم. "الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٧. صص ١٩

جميع المستويات كما يجب اختيار العاملين علي أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية وضرورة تحديد واجبات الموظفين وحقوقهم وتشجيعهم علي العمل كفريق واحد<sup>(٥٢)</sup>.

ويؤدي عدم توافر الشفافية وما يترتب عليها من عدم مصداقية القوانين والقرارات التي تعلنها الوزارات والادارات التعليمية المختلفة إلي التأثير السلبي علي قيمة هذه المنظمات وتقليل الفرص في المناصب الادارية المتاحة، وقد يصل التأثير في بعض الأحيان إلى حد الانهيار لتلك المنظمات، وخاصة أن فقد الشفافية في القوانين والقرارات يعني عدم قدرة المستفيدين ومستخدمي تلك المعلومات علي اتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بمصالحهم مع تلك المنظمات.

يرى الباحث أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوانين والتشريعات فبدون، أن تكون هذه القوانين والتشريعات واضحة، ومعلنة، وبسيطة، لن تستطيع أن تؤدي دورها في خدمة الأفراد والمجتمعات، في حفظ الحقوق والحريات، ولن تتمكن من تنظيم العلاقة بين مكونات الهيكل الإداري.

#### البعد الثاني : الشفافية وصنع القرار واتخاذ

يعتبر سلوك الفرد سلوكاً هادفاً يعمل على تحقيق غرض محدد يرسمه له البناء الرسمي من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسئولياتهم، بما يشمل تحديد قنوات الاتصال ووضع برامج تدريبية تمكن الأفراد من إدراك وفهم بدائل صنع القرار<sup>(٥٣)</sup>.

#### مستويات صنع القرار

إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات، لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري<sup>(٥٤)</sup>، وتتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول به، هذا ويوجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهي: <sup>(٥٥)</sup>

- مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية.

<sup>٥٢</sup> - المصري، إيمان عثمان حسين. "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٦ص٢٢

<sup>٥٣</sup> - البوهي، فاروق شوقي. الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر. ٢٠٠١، ص١٤٠

<sup>٥٤</sup> - أحمد، أحمد إبراهيم. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. ٢٠٠٢، ص١٣٦

<sup>٥٥</sup> - أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب. ٢٠٠٣، ص١١٥

- المستوى المتوسط في اتخاذ القرارات التعليمية.
- المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية.

### الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد<sup>(٥٦)</sup>.

تعتبر عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار<sup>(٥٧)</sup>.

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية والتعليم أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسئولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار<sup>(٥٨)</sup>.

يري الباحث أن الإدارة بالشفافية أصبحت أساساً مهماً لتحقيق عمليات التطوير المختلفة ومنها تطوير الاداء لدي الميرين، ومن دون الشفافية يظل التعليم الحالي تعليماً مغلقاً يفر منه المتعلمون ويعجز المخططون وصناع القرار عن تحقيق الخطط التعليمية المطلوبة.

### البعد الثالث : الشفافية والمعلومات والبيانات

إن الإفصاح عن البيانات والمعلومات من حق المواطنين، ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى، بل تكون في متناول الجميع، مما يزيد من كفاءة العمل، وليس المقصود بالشفافية الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها أو تؤدي إلى عرقلة

<sup>٥٦</sup> -مصطفى، صلاح عبد الحميد.الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر. ٢٠٠٢.ص ١٥٨

<sup>٥٧</sup> - أحمد، أحمد إبراهيم . مرجع سابق. ص ١٣١

<sup>٥٨</sup> -مصطفى، صلاح عبد الحميد.مرجع سابق. ص ١٥٨

اتخاذ القرارات أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرارات بصورة رشيدة<sup>(٥٩)</sup> .

وتعرف شفافية نظم المعلومات الإدارية : بأنها عبارة عن انتاج وعرض معلومات تتحلي بخصائص كمية ونوعية ذات موثوقية بحيث تولد لدي الأطراف المستفيدين الرغبة في تقبلها والوقوف عليها من أجل تقليص حالة عدم التأكد لدي المؤسسة التي قدمت تلك المعلومات لمساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ أفضل القرارات<sup>(٦٠)</sup>.

تركز الادارات الناجحة أولاً على احتياجات ومصالح مستخدمي المعلومات، فضلاً عن قدراتهم على فهم المعلومات التي يقدمها النظام، وتركز هذه السياسات أيضاً على احتياجات المؤسسات الكشفية واهتماماتها وقدراتها، وتسعى إلى جمع حقائق جديدة في إجراءات اتخاذ القرار لمستخدمي المعلومات ولدمج استجابات المستخدمين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بأجهزة الكشف عن المعلومات، وهكذا تضع سياسات الشفافية الناجحة الأفراد والمجموعات الذين سيستخدمون المعلومات في مركز الصدارة<sup>(٦١)</sup>.

إن المعلومات هي تعبير عن الامكانات المهمة والمدخلات المعرفية التي تساهم بعملية اتخاذ القرار بدقة، وبما أن المنظمة تستند على المعلومات في إدارة شؤونها صار من الواجب أن تتسم تلك المعلومات بالدقة والشفافية من أجل الحصول على قرارات فعالة وأهداف واضحة<sup>(٦٢)</sup>، ولكي تكون المعلومات مفيدة لمتخذي القرار في المنظمة يجب أن تكون لها الخصائص التالية : <sup>(٦٣)</sup>

- أ- أن تكون ذات جودة عالية .
- ب- أن تكون متاحة لمتخذي القرار في الوقت المناسب.
- ج- أن تكون متكاملة ووثيقة الصلة بالموضوعات المطروحة.

<sup>٥٩</sup> - السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. مرجع سابق. ص ٣٣

<sup>٦٠</sup> - القحطاني، مناحي مسلم. مرجع سابق. ص ٢١

<sup>٦١</sup> - Fung, Archon, Mary Graham, and David Weil. Full disclosure: The perils and promise of transparency. Cambridge University Press, 2007.p11

<sup>٦٢</sup> - العميدي، ضرغام علي مسلم. "تأثير راس المال الفكري في شفافية المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة جامعة الكوفة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق ع ٣٧ (٢٠١٦): ٢١٦ - ٢٣٢. ص ٢٢٣

<sup>٦٣</sup> - عثمان، محمد قدرتي حسن عبد الرحمن. "الشفافية الإدارية". مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة - الإمارات مج ٢٣، ٩٠٤ (٢٠١٤): ١٦٥ - ٢٠٦. ص ١٩٨

الشفافية مرتبطة بشكل أساسي بتعريف المواطنين بالمعلومات والنشاطات والاجراءات التي تقوم بها المنظمة الحكومية، وهذه المعلومات يتم نشرها بجميع الوسائل الممكنة ويمكن اطلاق الآخرين عليه بدون قيود<sup>(٦٤)</sup>.

ويري الباحث أن الشفافية يجب أن تحقق في نظم المعلومات الإدارية حتى تستفيد المؤسسات من تلك المعلومات وتحقيق الفوائد المرجوة منها، فمن خلال ما تقوم به هذه النظم من توفير للمعلومات بكل شفافية للجهات المعنية، واتاحتها لهم، سيتسنى لهم القيام باستثمارها سواء في عمليات التخطيط، أو اتخاذ للقرارات، أو مراجعة وتحديث التشريعات والأنظمة والإجراءات في مؤسساتهم.

#### البعد الرابع : الشفافية واجراءات العمل

علي القيادات باختلاف مستوياتها الادارية أن تأخذ بعين الاعتبار الصالح العام، فهناك عنصران مهمان يتعلقان به احترام حرية الأفراد وحقوقهم، واحترام خصوصياتهم، وهذان هما العنصران المهمان للذات يؤثران علي القرار وصناعته<sup>(٦٥)</sup>، وقد عرف (فريجات ٢٠١١)<sup>(٦٦)</sup> الشفافية بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والاليات الدالة علي الشفافية التي تقوم بها الادارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صناعة القرارات الادارية ووضوح القوانين والتشريعات مما يسهم في القضاء علي الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة

وتعرف شفافية اجراءات العمل : بأنها عبارة عن أدلة اجرائية واضحة وفعالة ومعلنة من الخطوات والمراحل، تتضمن مجموعة من التشريعات والقوانين والأنظمة التي تتعلق بالعمل والعاملين، بحيث تعد هذه الأدلة وتصمم وفقا لخطوات ومراحل من أجل التأكد من أن العمليات المتكررة في المؤسسة تعالج بطريقة واحدة<sup>(٦٧)</sup>.

٦٤ - الرواشدة، محمد أحمد ابراهيم "أثر نظم المعلومات الإدارية على تعزيز الشفافية لدى وزارة الشباب في الأردن" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٧. ص ٢٧  
٦٥ - فريجات، فريال محمد. "الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد". مجلة البحوث والدراسات العربية - مصر ع ٥٥ (٢٠١١): ٩١ - ١٢٤. ص ٩٢  
٦٦ - فريجات، فريال محمد. "الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد". مجلة البحوث والدراسات العربية - مصر ع ٥٥ (٢٠١١): ٩١ - ١٢٤. ص ٩٩  
٦٧ - القحطاني، مناحي مسلم. مرجع سابق ص ٢٣



وشفافية اجراءات العمل معناها أن يسهم بوضوح اجراءات العمل في تقليل الوقت والجهد، لذا يجب أن تكون اجراءات العمل الإداري والأكاديمي معلومة لدي المستفيدين الداخليين والخارجيين<sup>(٦٨)</sup>. فتعقيد القوانين والتشريعات يعمل علي ببطء الاجراءات، كما أن تعقيد الاجراءات يؤدي الي تقليص تنافسية المجتمع، لذا يصبح لزاماً علي المجتمعات أن تأخذ قضايا الشفافية وتبسيط الاجراءات والتشريعات ووضوحها علي قائمة أولويتها الاستراتيجية لتحذ من ممارسات الفساد ولتساعد في تحقيق التنمية الشمولية<sup>(٦٩)</sup>.

وترتبط الشفافية بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق اتجاه المنظمة التي يعملون بها، ويجب أن يتم إصدار بلاغات وتعاميم لها علاقة بسياسات وإجراءات العمل، وأن بساطة الإجراءات ووضوحها يسهم في كشف الفساد ومكافحته، حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة وتسير وفق خطوات واضحة<sup>(٧٠)</sup>.

يرى الباحث أن تحقيق الشفافية في المنظمة، يتطلب أن تكون الإجراءات واضحة محددة، ومبسطة، مبتعدة عن الروتين والتعقيد، معلنة للجمهور، ويبدو هذا الارتباط بين تحقق الإدارة بالشفافية في المنظمة واجراءات العمل فيها واضحاً.

#### البعد الخامس : الشفافية والاتصال الإداري

الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوح في رؤية المؤسسة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها.

٦٨ - محمود، السيد الحضري أحمد. "تحليل العلاقة بين الشفافية الإدارية وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة ١٤ (٢٠١٤): ٣٠٤ - ٣٤٤. ص ٣٠٨

٦٩ - الكايد، زهير عبد الكريم، الناشاش، هيام محمد عبد الفتاح. "الخدمة المدنية: نحو آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية". في منتدى المائدة المستديرة - الخدمة المدنية ( نحو آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تركيا اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٩): ١ - ٢٨. ص ١٦

٧٠ - دعبس، منال فؤاد بطرس، و رفعت عبد الحليم الفاعوري. "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، اردن، ٢٠٠٤. ص ١٥٥

من خلال الاتصال والتواصل، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، مما يمكن الإنسان من إشباع رغباته وحاجاته المختلفة، وتسهيل الاطلاع على التقدم التكنولوجي والصناعي والزراعي في مختلف نواحي الحياة، ولعل الناظر إلى التقدم الحاصل في العالم اليوم يجد بأن الاتصال أصبح ضرورة ملحة، وواجباً عاماً، ووسيلة مهمة، تتبادل فيه المؤسسات والدول المعلومات والمعارف والخبرات، لتساهل في رقي المجتمعات وتقدمها<sup>(٧١)</sup>.

فالمدرسة بحاجة إلى الاهتمام بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتي تمكن المعلمين الي التعلم من الأخطاء، وقد كانت هناك خطط لتنفيذ نظام قاعدة البيانات التي سوف توفر الوصول للمعلومات داخل المنظمة<sup>(٧٢)</sup>، ولا بد من الأخذ في الاعتبار هذا الرأي في انشاء هذه الأنظمة، وينبغي تصميم هياكل للمنظمة لتسهيل مدخلات المعلومات إلى مراكز اتصال القرارات وتعتبر هي العملية التي من خلالها تتغير وتتعلم المنظمات وتتكيف مع البيئة المتجددة<sup>(٧٣)</sup>.

وعرف الاتصال الإداري بأنه: "هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتوفر الروابط، والصلات، والتشابكات، فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم<sup>(٧٤)</sup>.

يسعى الاتصال إلى تحقيق أهداف التنظيم وتعزيز عمليات التجديد والابتكار والتسيق، وكذلك تسهيل وتبادل المعلومات بين الافراد المساهمة الفاعلة في عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وعمليات التقييم المستمرة، هذا فضلا عن مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال وتعرف مستويات أداء العاملين وتحديد مواطن القوة والضعف لمعالجة جوانب القصور ورفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة والمشاركة في

<sup>٧١</sup> - أبو سنجر، رامي على حسن. "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٦. ص ٤٢

<sup>٧٢</sup> - Dymock, Darryl & Mccarthy, Carmel. "Towards a Learning Organization? Employee perceptions". The learning organization Vol. 13 No. 5, 2006, p532 available at [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

<sup>٧٣</sup> - Sankar, Yasin. "Designing The Learning Organization As An Information-Processing System: Some Design Principles From The Systems Paradigm And Cybernetics". International Journal Of Organization Theory And Behavior, Vol. 6, No. 4, (2003): P507

<sup>٧٤</sup> - القاضي، فؤاد. السلوك التنظيمي والإدارة. ط ١. مصر: كلية التجارة. جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. ٢٠٠٦. ص ٣٠١

العمليات المختلفة مما ينعكس بصورة ايجابية علي نجاح التنظيم<sup>(٧٥)</sup>، كما تساهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال مما يعزز روابط الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة<sup>(٧٦)</sup>، وقد تعدد أنواع الاتصالات الى اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية<sup>(٧٧)</sup>

مما سبق يري الباحث أن الاتصال الاداري بين العاملين بالمدارس يساعد علي تطبيق مبدأ الشفافية لجميع العاملين، لذا يجب الاهتمام بالاتصال والتواصل بجميع أشكاله بين جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الإدارة بالشفافية.

### البعد السادس : الشفافية والمساءلة والفساد

إن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطردية، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة والعكس صحيح ففي غياب الشفافية لن تكون المساءلة فاعلة بل ستبقى في إطار شكلي خالٍ من أي مضمون ولن تحقق أي نتائج.

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة<sup>(٧٨)</sup>، فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر<sup>(٧٩)</sup>.

٧٥ - أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم. "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية و علاقته بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، ٢٠٠٥. ص٧٧

٧٦ - حرب، نعيمة محمد. مرجع سابق ص٣٨

٧٧ - الطشة، غنيم حمود. "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١١. ص٤٩-٥٠

٧٨ - المجالي، سمير زيد. "معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة". التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر ع١٦٧، ج١ (٢٠١٦): ٦٧١ - ٧٠٣. ص٦٧٦

٧٩ - لطرأونة، رشا نايل حامد، و علي محمد عمر العضايلة. "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٦، ع ١ (٢٠١٠): ٦٣ - ٩٦ - ص٧٠

الشفافية عنصر من عناصر المساءلة تقي من الأخطاء الحكومية ومن الفساد، فتوافر الشفافية يدعم ممارسة المساءلة من قبل المواطنين للإدارة العامة من خلال الوسائل المختلفة كهيئة الرقابة العامة ووسائل الإعلام، والمجلس التشريعي<sup>(٨٠)</sup>.

إن قضية المساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد المستويات أو الأفراد مسؤولاً عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به تجاه مستوى إداري آخر، سواءً كان داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات في الدولة<sup>(٨١)</sup>.

الشفافية الإدارية الكاملة تعني القضاء علي الفساد، والذي يعني استعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية بشكل غير رسمي، وأن العلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكسية، حيث إن وجود أحدهما يقلل أو ينفي فرص وجود الآخر، أي كلما توسعت دائرة الشفافية تقلصت دائرة الفساد<sup>(٨٢)</sup>، وعلى القائمين علي إدارة مؤسسات التعليم التأكيد علي المساءلة وجعلها كوناً رئيسياً في كافة الوحدات التنظيمية<sup>(٨٣)</sup>.

إن ترقية النزاهة والشفافية هي عملية مقصودة تهدف إلى ارساء معايير النزاهة عن الغرض غير المشروع والأداء الشفاف الذي لا ينطوي علي حجب غير مشروع للمعلومات وإلى محاربة مظاهر الفساد بمختلف أبعاده<sup>(٨٤)</sup>، فالنزاهة رؤية شاملة لمواجهة ظاهرة الفساد تقوم علي وجود نظام المحاسبة والمساءلة تحدد فيه الواجبات والمهام ويتبع ذلك وضوح الاجراءات الرسمية لإنجاز الاعمال وتحديدها، واتباع اجراءات صحيحة وموضوعية يلعب دوراً هاماً في تقليل الفساد وتشجيع النزاهة والشفافية<sup>(٨٥)</sup>.

يتضح مما سبق ارتباط المساءلة الإدارية، المترتبة علي الفساد في المؤسسات بالشفافية فاذا كانت هناك شفافية كان الفساد قليلاً، أما اذا كان هناك فساد فهذا ناتج من عدم وجود شفافية ويترتب عليه المساءلة القانونية، وينطبق هذا علي المؤسسات التعليمية والإدارات وكذلك المدارس الثانوية .

٨٠ - السبيعي، فارس علوش .مرجع سابق، ص ٤١

٨١ - الكايد، زهير عبد الكريم، الناشاش ، هيام محمد عبد الفتاح . مرجع سابق. ص ١٦

٨٢ - بنو ملح، شفاء مصطفى. مرجع سابق.ص ١٣

٨٣ - محمود، السيد الحضري أحمد.مرجع سابق.ص ٣٠٨

٨٤ - خضر، أسماء، النمري، إيمان. "دور الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية في ترقية النزاهة و الشفافية." في المؤتمر العربي الرابع (لمنظمات المجتمع المدني ودورها في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الاردن عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٧): ١٦٧ - ١٨٤. ص ١٦٩

٨٥ - الذنبيات، محمد محمود. "الخدمة المدنية وتكريس النزاهة والشفافية." في منتدى المائدة المستديرة (الأدوار الجديدة للحكومة). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تركيا اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٨): ١ - ٩. ص ٧

## البعد السابع : الشفافية في تقييم الاداء

تعد عملية تطوير أداء العاملين مؤشراً مهماً للتأكد ما إذا كانت المدرسة قد اتخذت الإتجاه الصحيح نحو تحسين نوعية الأداء<sup>(٨٦)</sup>.

تعريف شفافية تقييم الأداء : بأنها عبارة عن عملية إدارية منظمة وشاملة داخل المؤسسة، تقوم علي جميع المعلومات من أجل تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات التي تلزم لإصدار حكم معين، بهدف تحديد الأداء الجيد فيها<sup>(٨٧)</sup>.

كما تعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء، وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية، وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي<sup>(٨٨)</sup>، وممارسة الشفافية الإدارية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي والتأثير عليه بشكل ايجابي<sup>(٨٩)</sup>.

ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها، لابد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة معلنة للجميع، لا لبس فيها ولا غموض.

مما سبق يري الباحث أن هذه الأبعاد السبعة جميعها تساعد علي تحسين الأداء في المدارس الثانوية فبدون، أن تكون هناك قوانين وتشريعات واضحة، ومعلنة، وبسيطة، لن تستطيع أن تؤدي دورها في خدمة العاملين بالمدارس وكذلك الطلاب، وأيضاً بدون الشفافية يظل التعليم الحالي تعليماً مغلقاً يفر منه المتعلمون ويعجز المخططون وصناع القرار عن تحقيق الخطط التعليمية المطلوبة، وعليه يجب أن تحقق الشفافية في نظم المعلومات الإدارية حتى تستفيد المدارس من تلك المعلومات وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

## سادساً : التوصيات.

يوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

<sup>٨٦</sup> - مرعي، معوض حسن إبراهيم. "تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجه نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية - المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً". مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر مج ٢٤، ع ٩٦ (٢٠١٣): ١٣٥ - ١٦٠. ص ١٤٥.

<sup>٨٧</sup> - القحطاني، مناحي مسلم. مرجع سابق. ص ٢٣

<sup>٨٨</sup> - منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم . ط ٢. القاهرة : مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ . ص ٦٠

<sup>٨٩</sup> - البلوي، علي بن عبيد بن جمعان. " أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الكرك، ٢٠١١. ص ٤٨

- ترجمة الكتب والمنشورات والدوريات الأجنبية التي تتناول موضوع الإدارة بالشفافية لإثراء المكتبة العربية، وتنمية الشفافية.
- ضرورة زيادة حجم الأنشطة الجامعية التربوية الجاذبة وغير التقليدية التي تؤكد على الإدارة بالشفافية.
- تحقيق مشروعات تنموية تستوعب كل جديد من الخبرات العلمية والإنسانية.
- حث الباحثين على دراسة مواضيع الإدارة بالشفافية وما يرتبط بها من مفاهيم ومصطلحات، وتحليلها .

## قائمة المراجع

### ١- المراجع العربية

١. أبو سنجر، رامي على حسن. "الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٦.
٢. أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم. "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية و علاقته بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، ٢٠٠٥.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة. ٢٠٠٢.
٤. أحمد، أحمد عبد الصبور عبد الكريم. "آليات تعزيز الشفافية في الموازنة العامة". مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا - جامعة الأزهر - كلية الشريعة والقانون بطنطا - مصر ع ٢٨ (٢٠١٣): ١٢٣٣ - ١٣٨٤.
٥. أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة : عالم الكتب. ٢٠٠٣.
٦. إدريس، ثابت عبد الرحمن، و عادل مطلق المطيري. "دور الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في قطاعات الحكومة الكويتية: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة المنوفية - مصر س ٢، ٢٤، ١ (٢٠١٥): ٩ - ١١٠.
٧. بدح، أحمد محمد أحمد. "درجة الممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها". مجلة كلية التربية بالإسكندرية - مصر مج ٢٤، ٢٤ (٢٠١٤): ٢٣ - ٥٨.
٨. البلوي، على بن عبيد بن جمعان. " أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الكرك، ٢٠١١.

٩. بنو ملحم، شفاء مصطفى. "دور الشفافية الادارية في تطوير العمل الاداري في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، اربد، ٢٠١٤ .
١٠. البوهي، فاروق شوقي. الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر. ٢٠٠١.
١١. التويجري، صائب إسماعيل عباس. "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٥.
١٢. الثبيتي، خالد بن عواض بن عبدالله. "الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين". المجلة التربوية - الكويت مج ٣٠، ع ١٢٠٤ (٢٠١٦): ٣٦١ - ٤٠٦.
١٣. جاد ، كامل. "التعليم الثانوي العام في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين". القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٠٨-١٠٩.
١٤. حرب، نعيمة محمد. "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١١.
١٥. حسين، خالد عبد الصبور محمد، وآخرون. "استخدام مبادئ الحوكمة في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية مع دراسة ميدانية". إدارة الاعمال - مصر ع ١٣٢ (٢٠١١): ١٠٠ - ١٠٥.
١٦. الحشاش، خالد سعد برهم. "درجة تحقق الشفافية الادارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة، ٢٠١٤.
١٧. خضر، أسماء، النمري، إيمان. "دور الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية في ترقية النزاهة و الشفافية." في المؤتمر العربي الرابع ( لمنظمات المجتمع المدني ودورها في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الاردن عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٧): ١٦٧ - ١٨٤ .
١٨. خفاجي، فاطمة رزق عبد الرحمن أحمد. "الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ع ٣٧، ج ١ (٢٠١٤): ٢٧ - ٤٩.
١٩. دعبس، منال فؤاد بطرس، ورفعت عبد الحلیم الفاعوري. "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٤.
٢٠. دودين، أحمد يوسف. "إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة". عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

٢١. الذنبيات، محمد محمود. "الخدمة المدنية وتكريس النزاهة والشفافية." في منتدى المائدة المستديرة ( الأدوار الجديدة للحكومة ) .المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تركيا اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٨): ١ - ٩ .
٢٢. رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر. "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣ .
٢٣. الرواشدة، محمد أحمد إبراهيم. "أثر نظم المعلومات الإدارية على تعزيز الشفافية لدى وزارة الشباب في الأردن" رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٧ .
٢٤. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، و عامر بن خضير حميد الكبيسي. "دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية" رسالة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠١٠ .
٢٥. سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ .
٢٦. السلمي، مشعف بن حامد بن حباب. "مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين".مجلة القراءة والمعرفة -مصر ع ١٨٧ (٢٠١٧): ٥٨ - ٩٢ .
٢٧. سليم، عبد الرحمن أحمد محمد. "الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مراجعي الجهاز المركزي للمحاسبات بالإدارة المركزية للرقابة المالية بشمال الصعيد".المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ع ٢ (٢٠١٦): ٥٣ - ١٢٤ .
٢٨. الطراونة، رشا نايل حامد، و علي محمد عمر العضائلة. "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية".المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٦، ع ١ (٢٠١٠): ٦٣ - ٩٦ .
٢٩. الطشة، غنيم حمود. "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري" رسالة دكتوراه. الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠١١ .
٣٠. الطوخي، سامي. "الإدارة بالشفافية".مجلة البحوث الإدارية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير مج ١٤، ع ١ (٢٠٠٢): ١١٣ - ١١٨ .
٣١. العاجز، فؤاد علي مصطفى، و دينا الحلاق. "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم".مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع ١٦، ج ٥ (٢٠١٥): ١٧٩ - ٢١٠ .



٣٢. عبد المنعم، نادية محمد. "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "مرحلة الثانوي العام" ، المركز القومي للبحوث التربوية ، والتنمية ، القاهرة ، ١٩٨٨ م .
٣٣. عثمان، محمد قدري حسن عبد الرحمن. "الشفافية الإدارية".مجلة الفكر الشرطي - مركز بحوث الشرطة - القيادة العامة لشرطة الشارقة - الإمارات مج ٢٣، ع ٩٠٤ (٢٠١٤): ١٦٥ - ٢٠٦.
٣٤. عربيات، بشير. "الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم".التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر ع ١٤٥، ج ١ (٢٠١١)
٣٥. عمارة، عدنان خالد محمود. "الشفافية الادارية لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسيين للعاملين في مديرياتهم" رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٨.
٣٦. العمري، مشرف بن علي عبدالله. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية و معيقاتها و طرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها" رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.
٣٧. العميدي، ضرغام علي مسلم. "تأثير راس المال الفكري في شفافية المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الزراعة جامعة الكوفة".مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق ع ٣٧ (٢٠١٦): ٢١٦ - ٢٣٢ .
٣٨. غانم، عدنان كامل فارس. "درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية في كليات المجتمع الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاوض الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٧.ص ١٥
٣٩. غنيم، سامي أحمد. "مقترح نظام الربط الاتفاقي المقطوع للضريبة المفروضة على قطاع صغار الممولين: آلية لضمان حق الخزانة وعدالة التحاسب الضريبي وزيادة الحصيلة المقررة".مجلة البحوث المالية والضريبية - الجمعية المصرية للمالية والضرائب - مصر ع ٧٥ (٢٠١٢): ١٥ - ٣٣ .
٤٠. غيطان، ميساء وليد أحمد. "درجة ممارسة الشفافية الإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٤.
٤١. فريحات، فريال محمد. "الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد".مجلة البحوث والدراسات العربية - مصر ع ٥٥ (٢٠١١): ٩١ - ١٢٤.
٤٢. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. القاموس المحيط . القاهرة : دار الحديث. ٢٠٠٨ .
٤٣. القاضي، فؤاد. السلوك التنظيمي والادارة. ط١. مصر : كلية التجارة. جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. ٢٠٠٦.

- ٤٤ . القحطاني، مناحي مسلم. "الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٧.
- ٤٥ . الكايد، زهير عبد الكريم، الناشاش ، هيام محمد عبد الفتاح. "الخدمة المدنية: نحو آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية." في منتدى المائدة المستديرة - الخدمة المدنية ( نحو آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمسائلة الإدارية ). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تركيا اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٩): ١ - ٢٨.
- ٤٦ . لسقا، سامر علي السيد. "استراتيجية مقترحة لتعزيز الشفافية في المجالس الشعبية المحلية: دراسة مطبقة على المجلس الشعبي المحلي لمركز طلخا." في المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية (الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية) - مصر حلوان : كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مج ٣ (٢٠١١): ٩٩٢ - ١٠٦٨ .
- ٤٧ . المجالي، سميح زيد. "معوقات تطبيق الشفافية والمسائلة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة ".التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر ع ١٦٧، ج ١ (٢٠١٦): ٦٧١ - ٧٠٣.
- ٤٨ . محمود، السيد الحضري أحمد. "تحليل العلاقة بين الشفافية الإدارية وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ".مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة ع ١٤ (٢٠١٤): ٣٠٤ - ٣٤٤.
- ٤٩ . مرجان، السيد أحمد محمد. "ثورة التحرير والثورة الإدارية نحو الشفافية والإصلاح في ضوء النظام الإداري الإسلامي: عشية ثورة ٢٥ يناير." في المؤتمر العلمي الدولي لكلية الحقوق جامعة الإسكندرية (الثورة والقانون) - مصر الإسكندرية: كلية الحقوق ، جامعة الاسكندرية، (٢٠١١): ١١٨٣ - ١٢٧٠ .
- ٥٠ . مرعي، معوض حسن إبراهيم. "تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجه نظر العاملين فيها: دراسة ميدانية - المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي أنموذجاً ".(مجلة كلية التربية ) جامعة بنها ( - مصر مج ٢٤، ع ٩٦ (٢٠١٣): ١٣٥ - ١٦٠.
- ٥١ . مسعود ، جبران .الرائد معجم الفبائي في اللغة والاعلام لبنان : دار العلم للملايين. ط٧، مارس ١٩٩٢.
- ٥٢ . المصري، إيمان عثمان حسين. "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للشفافية الإدارية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٦.ص ٢٢
- ٥٣ . مصطفى، صلاح عبد الحميد.الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر. ٢٠٠٢.

٥٤. منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم . ط ٢. القاهرة : مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ .
٥٥. نحلة، حسن خميس إبراهيم. "متطلبات دعم الشفافية بين القيادات التنفيذية وتأثيرها على برامج التنمية المحلية". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ع ٣٥٤، ج ٤ (٢٠١٣): ١٨٩٣ - ١٩٣٥.
٥٦. هرون، بوالفول، و بوزيان رحمانى جمال. "دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية - مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين - جامعة أم البواقي - الجزائر ع ٧٤ (٢٠١٧): ٥٤٢ - ٥٦٧.
٥٧. أبو العزم ، عبد الغني . معجم الغني . مارس ٢٠١٣ متاح علي <http://almeshkat.net/book/4896>

## ٢-المراجع الأجنبية

1. Al Shobaki, Mazen J., Samy S. Abu Naser, and Tarek M. Ammar. "The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions." International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) 1.2 (2017): 15-32.
2. Buijze, Anoeska. "The six faces of transparency." Utrecht L. Rev, Volume 9, Issue 3 (July, 2013).
3. Døssing, Helle, L. Mokeki, and M. Weideman. "Mapping transparency, accountability and integrity in primary education in South Africa.[Transparency International Report]." (2011).
4. Dymock, Darryl & Mccarthy, Carmel. "Towards a Learning Organization? Employee perceptions". The learning organization Vol. 13 No. 5, 2006, p532 available at [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
5. Fung, Archon, Mary Graham, and David Weil. Full disclosure: The perils and promise of transparency. Cambridge University Press, 2007.
6. Garsten, Christina, and Monica Lindh De Montoya, eds. Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions. Edward Elgar Publishing, 2008.

7. Meijer, Albert, Paul 't Hart, and Ben Worthy. "Assessing government transparency: an interpretive framework." *Administration & Society* (2015).
8. Merriam, Webster. "Merriam Webster dictionary." Retrieved September 5 (2011): <http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm>
9. Sankar, Yasin. "Designing The Learning Organization As An Information-Processing System: Some Design Principles From The Systems Paradigm And Cybernetics". *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, Vol. 6, No. 4, (2003).