

THE DEGREE OF ADMINISTRATIVE TRANSPARENCY INDICATORS' AVAILABILITY IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN: AN EMPLOYEE'S PERSPECTIVES

درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها

سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية

Sahar Said Khamis Al Mandhari^{1*}, and Dawood Abdulmalek Yahya Alhidabi²

¹Ph. D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM);
m870288@gmail.com

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM):
dawood@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study sought to measure the degree of availability of administrative transparency indicators in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, from the employees' point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach. The study population included all workers in supervisory and executive positions in the general directorates of the Ministry of Education, which numbered (1285). The study sample consisted of (297) individuals, who were selected by stratified random method, according to Krejcie and Morgans' tables. The researcher prepared the study tool, which consisted of (59) phrases; It is divided into (6) domains. Statistical methods used: (SPSS), Pearson's correlation coefficient, and Cronbach's alpha, and descriptive analysis. The study findings revealed that; The of availability degree of of administrative transparency indicators in the Ministry of Education; was generally average from the employees' point of view. the administrative transparency indicators for almost all fields came to a medium degree. The highest rank was the "Administrative Communication" domain with a mean (2.94), followed by the "Information" domain with a mean (2.86); Then the field of "laws, regulations, and regulations" with an average of (2.81); It was followed by the field of "making and decision-making" with an average of (2.74); Followed by "administrative accountability" with an average of (2.60); As for the field of "performance evaluation", it came to a low degree with a mean of (2.37).

Keywords: transparency, communication, laws, decision-making, accountability, evaluation.

الملخص

سعت هذه الدراسة الكمية لقياس درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ أشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية، في المديرية العامة لوزارة التربية والتعليم البالغ عددهم (1285). تكونت عينة الدراسة من (297) فرداً، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، حسب جدول كرجيسي ومورغان. أعدت الباحثة أداة الدراسة في تكونت من (59) عبارة؛ قسمت في (6) مجالات. الأساليب الإحصائية المستخدمة: (SPSS)، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، التحليل الوصفي. وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية: إن درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاءت متوسطة إجمالاً من وجهة نظر العاملين فيها. حيث جاءت مؤشرات الشفافية الإدارية لأغلب المجالات تقريباً بدرجة متوسطة. كان أعلاها رتبة هو مجال "الاتصال الإداري" بمتوسط حسابي (2.94)، يليه مجال "المعلومات" بمتوسط حسابي (2.86)؛ ثم مجال "القوانين واللوائح والأنظمة" بمتوسط (2.81)؛ تلاه مجال "صناعة واتخاذ القرار" بمتوسط (2.74)؛ يليه مجال "المساءلة الإدارية" بمتوسط (2.60)؛ أما مجال "تقييم الأداء" فقد جاء بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (2.37).

كلمات مفتاحية: الشفافية، الاتصال، الأنظمة، اتخاذ القرار، المساءلة، التقييم.

المقدمة:

تعاني الأجهزة الإدارية الحكومية في العديد من الدول النامية مشكلات إدارية تتمثل في الروتين الملل؛ والتعقيد في إجراءات العمل؛ مما يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة على الأفراد والمجتمع، تتسبب في هدر الوقت وإعاقة جهود التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي أصبح لا بد من توفر مجموعة من الآليات لمواجهة هذه الظاهرة لتقليل أثارها السلبية، والحد منها في المجتمعات والمؤسسات التي تستهدف تحقيق الرقي والتقدم الاقتصادي والحضاري والتقني (الطراونة والعضايلة، 2009).

ولا يأتي رقي هذه الأجهزة إلا بالشفافية الإدارية، إذ تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم التي كثر حولها النقاش في العقدين الأخيرين، حينما تم تداولها في المجالات السياسية أولاً، وهي من المفاهيم التي يجب على جميع المنظمات العمل بها، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول جاهدة معالجة العديد من المشاكل الإدارية في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، فتوفر الشفافية يساهم طردياً في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين للحصول على الخدمات المطلوبة.

ومن المشكلات التي تعاني منها بلاد العالم غير المتقدم، كما أوردها الشمري (2009): السرية في نمط العمل الإداري، إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج تعد قضايا سرية لا يمكن إطلاع الآخرين عليها، وكذلك وجود نوع من عدم الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وأيضاً عدم الاعتراف بحق الموظفين في إبداء

رأيهم، أو وجوب معرفة مطالبهم وتوقعاتهم.

وتعد الشفافية الإدارية مفهوماً حديثاً يتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، كما تعد أيضاً مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية المنظمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغييرات العالمية المتسارعة (عتوم، 2009). ويشير إيثرنجتون (Etherington, 2004) إلى أنها هي الوضوح والسماح برؤية الأشياء المتوارية بوضوح.

وعرفها الراشدي (2007) بأنها: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة، والمكتوبة، والمسموعة، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية، وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

وقد أشار تقرير الأمم المتحدة الإنمائي (2001) إلى أن: الشفافية والمساءلة هما أمران حاسمان؛ في تحقيق التطور والاستفادة من العولمة، وقد اكتسبت الشفافية كمصطلح عالمي أهمية كبيرة وشهرة واسعة، نظراً لنجاح تجارب بعض الدول في مكافحة الفساد الإداري كنتيجة لتطبيق الشفافية في الممارسات الحكومية.

لذا فإن توفر الشفافية الإدارية؛ يُعدُّ من أهم الاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري، فزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين (اللوزي، 2002).

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح التعامل مع الشفافية الإدارية مطلباً حتمياً، وخاصة بعد توجه الحكومة في سلطنة عمان نحو الديمقراطية والإصلاح والشفافية الإدارية، ولعل نتائج المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية حول، المساءلة و الشفافية ودورها في تنمية الاقتصاد الخليجي، الذي انعقد في مسقط ما بين 21 و 22 مارس 2009، والتي أكدت على أهمية الشفافية جاءت دعوة أخرى لتطبيقها، وتمثل ذلك في بإنشاء مجلس الرقابة المالية الذي مهمته مراقبة كافة الأجهزة و الوزارات ورفع تقرير سنوي عنها، في ظل التغييرات والتطورات الحديثة المتسارعة، تواجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مستويات خدمية جديدة وعمليات متغيرة، عززت من أهمية ممارسة الشفافية وتبنيها كمبدأ إداري هام. ولا يُنكر أن وزارة التربية والتعليم أولت اهتماماً واضحاً لكشف الكثير من معاملاتهما واتباع سياسة الإعلان، مثل الإعلان عن الوظائف المتاحة وإعلان شروط الالتحاق بها، وامتحانات ومقابلات التعيين والترشيح لأي وظيفة، إضافة تبني الحكومة الإلكترونية المتمثلة بالبوابة التعليمية. فهذا الكم الهائل من البيانات والخدمات التي توفرها للموظف والطالب و ولي الأمر والمجتمع؛ ما هي إلا نزر يسير من الشفافية الإدارية التي ندعو لها، والتي نرغب في أن نمارسها حقاً بمزيد من المصداقية بعيداً عن المجاملات أو الادعاءات على نطاق واسع في وزارة التربية والتعليم.

ومع انتساب أكبر شريحة من موظفي الخدمة المدنية لوزارة التربية والتعليم، في مختلف الوظائف الإدارية والفنية والاشرفية، ومع الدور المهم والحيوي الذي تلعبه في العملية التعليمية، ومثلها كمثل العديد من الوزارات التي يشوبها بعض التعقيدات

الإدارية، أو عدم وضوح التعليمات، أو تداخل في الأدوار، كل هذا أدى هذا إلى انتشار الظواهر السلبية بين مختلف شرائح العاملين في وزارة التربية والتعليم؛ مما أدى إلى وجود الشكوى المتكررة من قبل العاملين حول بعض المسائل التي تضعف من الشفافية الإدارية بها (المعشني، 2-1). ولعل افتتاح المحاكم الإدارية والسماح للعاملين للجوء إليها، هو دعم للديمقراطية، ولكن تزايد أعداد القضايا في المحاكم الإدارية؛ هو دليل على وجود مشكلة ما في الشفافية الإدارية. حيث تشير الإحصاءات الصادرة من محكمة القضاء الإداري على تزايد الدعاوى الابتدائية، والتي كانت وزارة التربية والتعليم طرفاً فيها، والمقيدة في محكمة القضاء الإداري، حيث تزايدت الدعاوى المرفوعة من (6) دعاوى فقط في عام 2001م، إلى (35) قضية في عام 2010م وهذه الزيادة تعد كبيرة نسبياً، فنلاحظ ارتفاع عدد القضايا سنوياً، وهذا قد يعلل على جانبين، الأول نتيجة ضعف ممارسة الشفافية الإدارية لدى وزارة التربية والتعليم أدى لوقوع بعض المظالم على العاملين بها، ومع زيادة الوعي القانوني لديهم ارتفعت عدد القضايا المرفوعة ضدها. وكما ذكر في تقرير للأمم المتحدة الإنمائي؛ "فإن الفساد في العالم لا يزيد، وإنما تزداد معدلات فرص الكشف عنه" (الأمم المتحدة، 2001).

هدف الدراسة:

قياس درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها.

الإطار النظري:

عناصر الشفافية الإدارية:

بحسب الطراونة والعضايلة، (2010) تتكون الشفافية الإدارية من عناصر عدة ، لعل من أهمها:

- أ. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- ب. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية.
- ت. تتسم آليات وإجراءات العمل بالتخطيط والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- ث. النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تقدمها وتطورها.
- ج. ابتعاد المنظمة عن الممارسات المثيرة للريبة والشك، وأن تتحلى بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص.

ح. أن تمتلك الأجهزة الإدارية مبادئ أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما خلال ممارسة أعمالها.

خ. تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.

د. أن يكون للأجهزة الإدارية مواقع على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) يتم تحديثها باستمرار، تعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخلها، وأن تستمع الإدارة لآراء الأفراد حول عملها.

إن توفر هذه العناصر يضمن وجود الشفافية الإدارية، ويوفر بيئة مناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية على درجة عالية من الكفاءة، لديها القدرة على تقديم حلول مبدعة للعديد من مشكلات الأجهزة الحكومية وضمان قدرتها على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية.

الدراسات السابقة:

دراسة عمامرة، (2008) هدفت التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، إضافة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم وكل من الضغط النفسي والأمن النفسي؛ الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيرا مجال إدارة العلاقات في المجتمع المحلي.

كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة وان مصادر الضغوط النفسية التنظيمية كانت أكثر تأثيرا في تشكيل الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون من الضغوط النفسية الفردية. كما وأشارت النتائج أيضا إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، وحل مجال الشعور بالاستقرار النفسي أولا، ثم تلاه مجال الشعور بتقبل الآخرين، فمجال الشعور بالرضا والقناعة، ثم مجال الشعور بالأمن في الجماعة، وأخيرا مجال الشعور بالراحة النفسية والجسمية، والتعلم ومجالات الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين.

إن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مجالات عملهم جاءت بدرجة متوسطة، ولا ترتقي إلى مستوى التطلعات المنشودة من قبل الحكومة أو تلبية طموحات المواطن. وإن توفر القوانين الواضحة وانظمة الرقابة والمساءلة ترفع من مستوى الشفافية الإدارية. ولهذا كانت شفافية مديري التربية والتعليم في مجال إدارة المصادر المادية والتي تحكمها القوانين والانظمة وتخضع لمراجعة وتدقيق اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية أعلى منها في مجال ادارة العلاقة في

المجتمع المحلي.

دراسة ارتيمية، (2005) عن شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، والأساليب والآليات المتاحة لتطوير مستوى شفافية التقييم، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي لوزارة التربية والتعليم/المركز.

كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة كانت جيدة بشكل عام، خاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالية وكان ترتيب المجالات حسب أهميتها: الشفافية في تقييم الأداء. المعوقات التي تواجه شفافية التقييم. واقع شفافية التقييم. كما تبين أن نمط القيادة السائد في الوزارة، الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم. سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة. وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

دراسة بيوترووسكي (2003) **Piotrowski** بعنوان الشفافية الحكومية والأداء الوطني: تطبيق قانون حرية المعلومات. اعتمد الباحث في دراسته على مؤشرات الأداء الرئيسة التي أخذت من الوكالات الاتحادية، والتقارير السنوية الخاصة بقانون حرية المعلومات الخاضعة للكونغرس خلال مدة 25 عاما، ومقابلات مع موظفي قانون حرية المعلومات، إضافة إلى تحليل محتوى الوثائق التاريخية، ومسح المجتمع المعني.

حللت الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، والشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات، ومراجعة الأداء الوطني حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة. هذه المبادرة تضمنت: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية، ومزيد من الانتباه نحو الزبائن وكذلك طالبي قانون حرية المعلومات، وتشجيع خصخصة الوظائف التي لم توضع تحت مظلة قانون حرية المعلومات، وتمكين العاملين لاتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة.

دراسة ميكفور، وآخرون (2002) **Mclvor, et, all** بعنوان تكنولوجيا الانترنت: دعم الشفافية في القطاع العام، وقد هدفت الدراسة إظهار قدرة تكنولوجيا الانترنت على تسهيل تحقيق الشفافية داخل منظمات القطاع العام، مع بيئاتها وعلى وجه الخصوص مع مستخدمي منتجاتها وخدماتها.

وقد أكدت نتائج الدراسة إلى أن الربط الآلي الذي ينتج عن استخدام تكنولوجيا الانترنت، يمكن أن يمارس تأثيرا قويا في تشجيع التدفق الحر للأفكار داخل المنظمة، مع السماح للأفراد والوحدات التنظيمية أن تتواصل مع بعضها البعض. حيث إن طبيعة الأنظمة المفتوحة المستخدمة في تكنولوجيا الانترنت يمكن أن تسهل زيادة التعامل والاتصال بين وحدات

المنظمة داخليا وخارجيا على حد سواء، وإشارة الدراسة أيضا إلى وجود فوائد كثيرة يمكن أن تحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في التواصل بين منظمات القطاع العام من جهة والوكلاء والموردين والمواطنين من جهة أخرى حيث أن عدد من منظمات القطاع العام من جهة والوكلاء والموردين والمواطنين من جهة أخرى، حيث أن عدد من منظمات القطاع العام اعتمدت تكنولوجيا الانترنت ، مما أدى بدوره إلى أن تكون تلك المنظمات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين في المستقبل، حيث ستستمر توقعات المواطنين في الارتفاع مع تزايد إمكانية الوصول إلى منظمات عبر شبكة الانترنت.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع كما هو موجود، وهو منهج لا يكفي بدراسة الظاهرة وبيان خصائصها بل يمتد إلى وصفها ووصفها، وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها (العنيزي، وآخرون 1999).

مجتمع الدراسة وعينتها:

أشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين سواء في الوظائف الإشرافية والتنفيذية، في المديرية العامة بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان البالغ عددهم (1285). أما عينة الدراسة فتكونت من (297) فردا، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، حسب جدول كريك ومورغان (1970). (ابو علام، 2014)

أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وقد اعتمدت في إعدادها على الدراسات عدة ناقشت الشفافية الإدارية: دعبس، (2004)؛ وعبد الحليم وعبابنة، (2006)؛ والطراونة والعضايلة، (2008)؛ أبو النادي، (2001)؛ وأبو كريم، (2005)؛ والفانك، (2007)؛ والشمري، (2009)؛ وعتوم، (2009)؛ أرتيمية، (2005)؛ والطشة، (2007).

تكونت أداة الدراسة على قسمين، هما:

القسم الأول: أشتمل على بيانات شخصية خاصة بأفراد مجتمع الدراسة.

القسم الثاني: يحتوي على (59) عبارة تتعلق بالشفافية الإدارية، موزعة على ستة مجالات:

المجال الأول : شفافية القوانين واللوائح و الأنظمة وأشتمل على (11) عبارة.

المجال الثاني: شفافية صناعة و اتخاذ القرار وأشتمل على (9) عبارات.

المجال الثالث: شفافية الاتصال الإداري وأشتمل على (9) عبارات.

المجال الرابع: شفافية المعلومات وأشتمل على (10) عبارات.

المجال الخامس: شفافية تقييم الأداء وأشتمل على (10) عبارات.

المجال السادس: شفافية المساءلة الإدارية وأشتمل على (10) عبارات.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، عن طريق عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (17) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص، في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، مناهج وطرق التدريس، القياس والتقويم؛ من العاملين بجامعة السلطان قابوس والكلية التطبيقية بالمرستاق، ووزارة التربية والتعليم. لأبداء آرائهم وتعديلاتهم حول العبارات وإعادة صياغتها اللغوية، وبناءً على تلك الملاحظات تم تعديل الأداة. وقد كان تقييم المحكمين للاستبيان بدرجات تراوحت: (من 79% إلى 87%).

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق الأداة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها، تم إجراء التطبيق المزدوج لعينة قدرها (30) مفردو من خارج عينة الدراسة، وذلك لحساب ثبات الأداة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbachk,s Alpha) لكل عبارة، ومعامل ألفا لكل مجال من المجالات الستة، وللأداة ككل.

تراوحت قيم معامل ألفا لمعدلات درجات المحاور الست ما بين (0,896 إلى 0,938)؛ وكان معامل الثبات الكلي لمجالات الاستبانة ككل قد بلغت قيمته (0.98). وهذه النتائج تشير؛ أن معاملات الثبات عالية مما يدل على أن الأداة صالحة لتحقيق من النتائج التي أعدت من أجلها.

المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النموذج (22)، وتم تحليل البيانات باستخدام:

أ. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

ب. التحليل الوصفي؛ لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة)، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من المجالات على حدة، ولجميع المجالات الرئيسة للدراسة.

معيار الحكم على النتائج:

بناء على التدرج الخماسي للاستبيان، يكون الحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لكافة مجالات الدراسة كما في الجدول الآتي:

الجدول (1) تفسير المتوسطات الحسابية

مدى المتوسطات	درجة الشفافية
5,0 - 4,20	عالية جدا
4,19 - 3,40	عالية
3,39 - 2,60	متوسطة
2,59 - 1,80	قليلة
1,79 - 1,00	قليلة جدا

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة: ما درجة توافر مؤشرات الشفافية الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء التحليل الوصفي، لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان. في الفقرات الآتية عرض بنتائج جداول التحليل الوصفي لكل مجال من مجالات الاستبيان.

المجال الأول: شفافية القوانين واللوائح والأنظمة:

الجدول (2) مجال شفافية القوانين واللوائح والأنظمة (ن=297)

ر	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الشفافية
1	4	تقديم لوائح وقوانين مترابطة ومكملة لبعضها البعض	2,97	1,03	متوسطة
2	8	تعطي تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين فيها	2,87	1,04	متوسطة
3	7	تنح الصلاحيات المناسبة للعاملين لتسيير العمل الموكل إليهم.	2,84	1,07	متوسطة
5	1	تدرس أثر الأنظمة والقوانين على بيئة العمل؛ لتحسين المناخ الإداري	2,83	1,13	متوسطة
4	3	تقديم لوائح وقوانين مترابطة بوضوح لا تحتمل التأويل	2,83	1,04	متوسطة
6	2	مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات بشكل دوري	2,81	1,07	متوسطة
7	9	اتخاذ القرارات على أسس علمية وموضوعية	2,80	1,12	متوسطة
8	6	تطبيق القوانين واللوائح بشفافية	2,77	1,14	متوسطة
9	10	تحرص على حل مشكلات العمل بين الرئيس والمرؤوس بصراحة	2,73	1,17	متوسطة
10	5	تبدي الاهتمام بمقترحات العاملين لتحسين ظروف العمل	2,72	1,10	متوسطة

متوسطة	1,17	2,72	الحرص على تعريف جميع العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها	11	11
متوسطة	0,86	2,81	معدل المجال لجميع عباراته		

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمجال الأول "درجة توفر شفافية القوانين واللوائح والأنظمة"؛ قد جاءت جميع عباراته بدرجة متوسطة تراوحت بين (2,72-2,97)؛ ما يعني أن الشفافية في مجال القوانين واللوائح والأنظمة كانت متوسطة. جاءت العبارة (4) "تقديم لوائح وقوانين مترابطة ومكملة لبعضها البعض" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (1,031)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) "الحرص على تعريف جميع العاملين بالأنظمة والقوانين المعمول بها" بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (1,174).

المجال الثاني: شفافية صناعة واتخاذ القرار :

الجدول (3) مجال شفافية صناعة واتخاذ القرار (ن=297)

درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	ر
متوسطة	1,15	3,09	تحميل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم	16	1
متوسطة	1,16	3,01	الإعلان عن قراراتها بصورة واضحة	20	2
متوسطة	1,10	2,79	تعزيز الثقة بالعاملين عبر قرارا وسياسات تخدم جميع العاملين	12	3
متوسطة	1,06	2,79	تحري الموضوعية في اتخاذ القرار	19	4
متوسطة	1,02	2,70	تفعيل مبدأ التفويض عند عملية اتخاذ القرار	15	5
متوسطة	1,08	2,69	الحرص على تجنب تأثير الذاتية عند صناعة قرار	13	6
متوسطة	1,10	2,67	توعية العاملين بأهمية الشفافية عند صناعة القرار	17	7
متوسطة	1,13	2,59	التقليل من تعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار	18	8
قليلة	1,21	2,38	إشراك جميع العاملين المعنيين في عملية اتخاذ القرار	14	9
متوسطة	0,87	2,74	معدل المجال لجميع عباراته		

يبين الجدول (3) أن عبارات المجال الثاني؛ جاءت بمستوى المتوسط، تراوحت بين (2,38-3,09)؛ عدا العبارة (14) "إشراك جميع العاملين المعنيين في عملية اتخاذ القرار" كانت قليلة. حلت العبارة (16) "تحميل العاملين مسؤولية اتخاذ قراراتهم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (1,145). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (14) "إشراك جميع العاملين المعنيين في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف معياري (1,210).

المجال الثالث: شفافية الاتصال الإداري:

الجدول (4) مجال شفافية الاتصال الإداري (ن=297)

درجة	الانحراف	المتوسط	الفقرات	م	ر
------	----------	---------	---------	---	---

الشفافية	المعياري	الحسابي			
عالية	1,16	3,78	استخدام التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع كافة الإدارات	27	1
متوسطة	1,05	3,37	تفعيل البوابة الالكترونية في أنجاز العمل	23	2
متوسطة	1,15	2,87	السماح للعاملين بمراجعة الإدارة العليا حين تواجههم مشكلة لم يجدوا لها حلا في المستويات الإدارية الأدنى	21	3
متوسطة	1,08	2,86	توعية العاملين فيها والمؤسسات المعنية بالخدمات التي تقدمها	26	4
متوسطة	1,06	2,82	تنويع وسائل الاتصال بالعاملين بناء على الهدف المرجو منه	25	5
متوسطة	1,07	2,81	تبسيط الإجراءات واليات العمل بشكل يكمل المعاملات بسهولة	22	6
متوسطة	1,05	2,80	تسهيل وصول للمعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب	29	7
متوسطة	1,12	2,61	توفير دليل إرشادي يسهل للعاملين المعلومات المطلوبة لأداء عملهم	28	8
متوسطة	1,117	2,54	الحرص على عقد لقاءات دورية مع العاملين تتسم بالشفافية	24	9
متوسطة	0,81	2,94	معدل المجال لجميع عباراته		

يبين الجدول (4) أن عبارات المجال الثالث تقع معظمها بدرجة متوسطة؛ تراوحت بين (3,78-2,54)؛ إلا فقرة واحدة كانت بتقدير عال. جاءت العبارة (27) "استخدام التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع كافة الإدارات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (1,163). في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (24) "الحرص على عقد لقاءات دورية مع العاملين تتسم بالشفافية" بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف معياري (1,117).

المجال الرابع: شفافية المعلومات :

الجدول (5) مجال شفافية المعلومات (ن=297)

درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	ر
متوسطة	1,02	3,16	تحديث المعلومات لتعميمها على العاملين بشكل مستمر	32	1
متوسطة	0,98	3,14	توفير نماذج سهلة الاستخدام للمعاملات المختلفة	36	2
متوسطة	1,05	3,01	تجنب المبالغة عند عرض الحقائق على المواطنين	31	3
متوسطة	1,10	3,01	نشر البيانات والمعلومات للمجتمع عبر وسائل اتصال متنوعة	34	4
متوسطة	1,06	2,99	تمكين العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية في الوقت المناسب	35	5
متوسطة	1,14	2,95	الإيمان بحق المواطن في الحصول على البيانات غير السرية	33	6
متوسطة	1,01	2,94	توفير المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم المختلفة	30	7
متوسطة	1,05	2,74	وضع لوحات إرشادية واضحة لبيان آليات إنهاء المعاملات	37	8

متوسطة	1,10	2,53	تعديل إجراءات العمل والياتة وفقا للتغذية الراجعة التي تتلقاها	39	9
قليلة	1,15	2,12	تخصيص صناديق للشكاوى والاقتراحات في جميع المديریات	38	10
متوسطة	0,79	2,86	إجمالي الفقرات		

يبين الجدول (5) أن المجال الرابع جاء بمستوى متوسط، حين تراوحت بين (2,12-3,16)؛ إلا العبارة (38) فكانت بدرجة قليلة. جاءت العبارة (32) "الاهتمام بتحديث المعلومات لتعميمها على العاملين بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,16) وانحراف (1,018). وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة (38) "تخصيص صناديق للشكاوى والاقتراحات في جميع المديریات التابعة لها" بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف (1,145).

المجال الخامس: شفافية تقييم الأداء :

الجدول (6) مجال شفافية تقييم الأداء (ن=297)

درجة الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	ر
متوسطة	1,12	2,81	تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء	41	1
متوسطة	1,13	2,76	تقييم أداء العاملين بموضوعية	40	2
متوسطة	1,15	2,74	توصيف مهام وظيفية واضحة ومكتوبة للعاملين لديها	42	3
متوسطة	1,19	2,50	تقييم الأداء بصورة دورية طوال العام	45	4
قليلة	1,16	2,41	الربط بين أسس التقييم والمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	49	5
قليلة	1,12	2,38	تضمن تقارير تقييم الأداء أسس المساءلة الإدارية	44	6
قليلة	1,13	2,12	توفير سجلات للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للموظف	46	7
قليلة	1,13	2,06	ترقية العاملين بناء على نتائج تقارير تقييم الأداء	43	8
قليلة	1,13	2,04	إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع معايير تقييمهم	47	9
قليلة	1,16	1,86	إعطاء الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية	48	10
قليلة	0,87	2,37	معدل المجال لجميع عباراته		

يشير الجدول (6) أن عبارات مجال "تقييم الأداء" تقع معظمها في المستوى القليل، ووجود (4) عبارات بتقدير متوسط؛ تراوحت بين (1,86-2,81). فقد جاءت العبارة (41) "تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (1,120)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (48) "إعطاء الموظف الحق في إبداء رأيه في تقاريره السنوية" بمتوسط حسابي (1,86) وانحراف معياري (1,162)، وهي أقل العبارات في الدراسة كلها،

المجال السادس: شفافية المساءلة الإدارية

الجدول (7) مجال شفافية المساءلة الإدارية (ن=297)

درجة	الانحراف	المتوسط	الفقرات	م	ر
------	----------	---------	---------	---	---

الشفافية	المعياري	الحسابي			
عالية	1,122	3,58	إحاطة بعض القضايا بالسرية مراعاة لمصلحة العمل	59	1
متوسطة	1,124	2,82	الحرص على تكوين علاقات ايجابية بين العاملين لا تتأثر بالمساءلة	58	2
متوسطة	1,168	2,59	الحرص على تشجيع العاملين على الشفافية في إبداء الرأي	52	3
متوسطة	1,124	2,58	العمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية	57	4
متوسطة	1,035	2,54	توفير معلومات محددة تسهل عملية المساءلة	55	5
متوسطة	1,010	2,53	إصدار تعليمات واضحة لا تؤثر على المساءلة	54	6
متوسطة	1,106	2,53	تحري الموضوعية في مساءلة العاملين	56	7
قليلة	1,261	2,31	تكافح مختلف أشكال الفساد الإداري فيها	50	8
قليلة	1,123	2,27	التصدي لتأثير ظاهرة الوساطة على عملية المساءلة	53	9
قليلة	1,208	2,23	تطبيق مبدأ المساءلة على العاملين فيها بالتساوي	51	10
متوسطة	0,90	2,60	معدل المجال لجميع عباراته		

يبين الجدول (7) أن أغلب عبارات مجال "المساءلة الإدارية" تقع في المستوى المتوسط، حيث تراوحت بين (2,23)- (3,58)؛ حلت العبارة (59) "إحاطة بعض القضايا بالسرية مراعاة لمصلحة العمل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف (1,124)، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة (51) "تطبيق مبدأ المساءلة على العاملين بالتساوي" بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف (1,208).

عرض مجالات الاستبيان ككل:

بعد أن تم الحصول على معدل لنتائج إجابات العينة على كل مجال من مجالات الاستبيان الستة. يعرض الجدول الآتي بيان النتائج لجميع مجالات الاستبيان مجتمعة:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات العينة على المجالات (ن = 297)

درجة توفر الشفافية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	م	ر
متوسطة	0,81	2,94	شفافية الاتصال الإداري	3	1
متوسطة	0,79	2,86	شفافية المعلومات	4	2
متوسطة	0,86	2,81	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	1	3
متوسطة	0,87	2,74	شفافية صناعة واتخاذ القرار	2	4
متوسطة	0,90	2,60	شفافية المساءلة	6	5
قليلة	0,87	2,37	شفافية تقييم الأداء	5	6
متوسطة	0,76	2,72	معدل المقياس ككل		

يتضح من الجدول أعلاه، أن درجة توافر مؤشرات الشفافية الإدارية في إجمالي مجالات الدراسة؛ جاءت بدرجة توافر متوسطة. حيث بلغ معدل المتوسطات الحسابية للمجالات (2,72). إن المتوسطات الحسابية لكل مجالات الدراسة قد تراوحت بين (2,37 إلى 2,94) وقد حازت أول خمس مجالات على درجة تقدير متوسط، في حين حاز محور واحد هو محور تقييم الأداء على تقدير قليل.

جاء مجال "الاتصال الإداري" أعلى المجالات من حيث توفر الشفافية الإدارية، بمتوسط حسابي (2,94) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "المعلومات" بمتوسط حسابي (2,86) وبدرجة متوسطة؛ يليه مجال "القوانين واللوائح والأنظمة" بمتوسط حسابي (2,81) وبدرجة متوسطة أيضاً؛ تلاه مجال "صناعة واتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2,74) وبدرجة متوسطة أيضاً؛ ثم مجال "المساءلة الإدارية" بمتوسط حسابي (2,60) وبدرجة متوسطة أيضاً؛ وكان أقل المجالات هو مجال "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (2,37) وبتقدير قليل.

ويعزى مجيء مجال شفافية الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، إلى أنه من أهم المجالات حيث أن إتمام العملية الإدارية لا يتم إلا بوجود شبكة اتصال جيدة؛ نظراً لكون الاتصال جانب إنساني مهم بشكل كبير؛ فالشعور لدى العاملين: بالرضا والأمان والاستقرار وحرية التعبير وحسن التعامل وإبداء الرأي والمشاركة؛ كلها عوامل تساعد على خلق مناخ تنظيمي صحي إنساني يحفز على الدافعية والتعاون في العمل (أبو كريم، 2005) بما ينعكس إيجاباً على الشفافية الإدارية. وعلى الرغم من أنه احتل مرتبة متوسطة إلا أنه يدل على وجود نظام اتصال ميسر ومفتوح بين العاملين في وزارة التربية والتعليم، يستفيد منه البعض وقد لا يستغله البعض الآخر، رغم استحداث نظام المراسلات الإلكترونية، واستخدام الاتصال عبر البريد الإلكتروني (الإيميل والمسنجر) بين الموظفين في العديد من المديرات؛ مما أدى إلى توفير بعض المرونة في عملية الاتصال، وزيادة في قوة العلاقات الرسمية والغير رسمية بين العاملين. إضافة إلى أن طبيعة الشعب العماني يغلب عليها الطابع الاجتماعي، وغالبا ما تكون العلاقات الرسمية سببا لعلاقات غير رسمية بينهم، ولكن لأن ديوان عام الوزارة غالبا هو خليط من مختلف مناطق السلطنة؛ فنجد أحيانا بأن ظاهرة عدم التعارف موجودة بين العاملين وخاصة الموظفين منهن، لذا جاء هذا المجال، بدرجة توافر متوسطة.

في حين جاء مجال تقييم الأداء بدرجة توافر قليلة وهو بذلك يحتل الرتبة الأخيرة. ويعزى هذا في رأي الباحثة إلى قلة توفر مؤشرات الشفافية في نظم تقييم الأداء، حيث نجد أن ثقة العاملين بنظام التقييم مهزوزة بل تكاد تكون معدومة. خاصة أن كل فرد من أفراد عينة الدراسة نظر إلى هذا المجال من زاويته الخاصة، وظروفه، وثقافته الوظيفية، وهذا مؤشر على قلة وجود ثقافة تنظيمية واضحة المعالم حول تقييم الأداء لدى العاملين بالوزارة. فهي لا تتيح للعاملين فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم، كما أنها لا تطلعهم على تقديراتهم السنوية، إلا في حالة التقدير الضعيف؛ بذلك يجهل الموظف الجوانب السلبية والإيجابية في أدائه؛ فيحرم من الاستفادة منها كتغذية راجعة.

يضاف لذلك قلة الوضوح و الدقة والشفافية في عملية تقييم الأداء، مع قلة توعية العاملين بوزارة التربية والتعليم بمفهوم معايير التقييم، وعدم مشاركتهم بوضعها، وتحديد ما يتلاءم منها مع طبيعة عمل كل وظيفة. حيث إن تقرير تقييم الأداء

يأتي بعدة نماذج محدده ومحدودة؛ بحيث لا يتسنى من خلالها تحديد معايير تتلاءم مع كل مسمى وظيفي، وإنما يأتي في مجموعات عامة. كما أن الوضوح في آليات التقييم والعلانية لنتائج التقييم ينعكس ايجابيا على نفسية الموظفين. وهذا يستدعي توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للموظف، مع توفير دورات وورش وبرامج تدريبية مستمرة ومكثفة لرفع كفاءة أداء العاملين فيها.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عميرة (2008) حول مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بالأردن. و دراسة الشمري (2009) حول درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. ودراسة عبد الحليم وعبابنة (2006) التي أشارت إلى أن مدى تطبيق الشفافية الإدارية في القطاع الأردني؛ كان متوسطا على الأداة ككل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بحداثة مفهوم الشفافية الإدارية في أوساط العاملين في وزارة التربية والتعليم، كما أن مبدأ الشفافية لم تتبلور معالمه بصورة تتلاءم مع الواقع العماني، ومن المتوقع أن يتحسن مستوى الشفافية الإدارية في القطاع التربوي العماني نظرا لوجود الإرادة السياسية، ويسن تشريعات وقوانين جديدة على مستوى الوزارات عموما ووزارة التربية خصوصا، حيث تم إنشاء مكتب متابعة و تقييم الأداء بشكل منفصل يتبع الوزير مباشرة حسب القرار الوزاري رقم (44 / 2019).

قائمة المراجع:

أبو النادي، مرام فؤاد (2001). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية و الأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

أبو علام، رجاء محمود.(2014). مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية. القاهرة؛ دار النشر للجامعات، ط9.

أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الإيصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أرتيمية، ماجدة سليمان (2005). شفافية تقييم أداء العام والتوزيع وزارة التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

دعيبس، منال فؤاد. (2004). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الراشدي، سعيد علي (2007). الإدارة بالشفافية (ط 1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- الشمري، سالم بن مبارك (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ، الأردن .
- الصرايرة، محمد وعائش، محمد. (1995). الاتصال التنظيمي إطار نظري. أبحاث اليرموك.
- الطراونة، رشا نايل؛ والعضايلة، علي محمد. (2009). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2010م .
- الطشة، حمود غنيم (2007). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
- عبد الحلیم، أحمد وعبابنة، رائد. (2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25 – 27) نيسان 2006م.
- عتوم ، يماني أحمد (2009). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ، عمان .
- عمايرة، عدنان. (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسيين للعاملين في مديرياتة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- العيزي، يوسف؛ يونس، سمير؛ سلامه، عبد الرحيم؛ والرشيدي، سعد. (1999). مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. الكويت مكتبة الفلاح.
- الفانك، سحر. (2007). تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- اللوزي ، موسى (2002). التنمية الإدارية (ط 1). عمان : دار وائل للنشر.
- المعشني ، سامية سهيل محمد. (2010). مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن .

REFERENCE LIST

- Mclvor, Ronan et al. (2002). Internet Technologies: Supporting Transparency in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 15(3), 170 – 187 .
- Piotrowski, Jean. (2003). Governmental Transparency and The National Performance Review: Implementing The Freedom of Information ACT, DAI-A 64/03, P. 1071.
- Etherington, Stuart (2004) Accountability & Transparency. Retrieved 17 October.
- United Nations Development Program (2001) Accountability and Transparency. Retrieved 17 Oct, 2010.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Abu Alnaadi , Mi. (2001) . Tasawurat Ruasa' Al'aqam Al'iidariat W Al'akadimiat fi Jamieat Alyarmuk Libaed Almumarasat Al'iidariat Dhat Alealaqat Bialshafaafia . Risalat Majistir Ghayr Manshurat , Jamieat Alyarmuk , Arbud , Al'urdun.
- Abu Ealaam , Ra. (2014). Manahij Albath fi Aleulum Alnafsiat W Altarbawiat. Alqahirata; Dar Alnashr Liljamieati, Ta9.
- Abu Karim , 'A. (2005) . Mafhum Alshafaafiat Ladaa Al'iidarat Al'akadimiat fi Aljamieat Al'urduniyat Alrasmiat Waealaqatiha Bifaeiliat Al'iisal Al'iidari. 'Utruhat Dukturah Ghayr Manshurati, Aljamieat Al'urduniyati, Eaman, Al'urdunn.
- Artimiat , Mi. (2005) . Shafaafiat Taqyim 'Ada' Aleami Waltawzie Wizarat Altarbiat Waltaelim " Dirasat Maydaniat Liwaqie Wa'ahamiyat Wamueawiqat Alshafaafia . Risalat Majistir Ghayr Manshurat , Jamieat Alyarmuk , Arbud , Al'urdun.
- Dueibs, Mi. (2004). Madaa Tatbiq Alshafaafiat fi Marakiz Alwizarat Al'urduniyati. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk, Arbid, Al'urdunn. Alraashidi, Si. (2007). Al'iidarat Bialshafaafia (T 1). Eaman: Dar Kunuz Almaerifat Lilnashr Waltawziei.
- Alshamriu, Si. (2009) . Darajat Muraeat Alshafaafiat Al'iidariat fi Aljamieat Alsa'udiat Walsueubat Alati Tuajihuha. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk,
- Al'urdun . Alsarayrata, Ma. Waeaysha, Mi. (1995). Aliaitisa Altanzimiu 'Iitar Nazaria. 'Abhath Alyarmuk. Altarawinat, R Waleadayilat, Ea. (2009). 'Athar Tatbiq Alshafaafiat Ealaa Mustawaa Almusa'alat Al'iidariat fi Alwizarat Al'urduniyati. Almajalat Al'urduniyati fi 'Iidarat Al'aemal , Almujaalad 6 , Aleadad 1 , 2010m .
- Altashat, Hu. (2007). Darajat Alaitizam Bialshafaafiat Al'iidariat fi Wizarat Altarbiat Waltaelim fi Dawlat Alkuayt min Wijhat Nazar Aleamilin Fiha. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Euman Alearabiat Lildirasat Aleulya , Al'urdun.
- Eabd Alhalim, 'A. Waeababinati, R. (2006). 'Ahamiyat Altafwid Al'iidarii Walshafaafiat fi Mumarasat Al'iibdaa Al'iidarii fi Alqitae Aleami Al'urduniyi min Wijhat Nazar Al'iidarat Al'iishrafiati. Waraqat Eamal Muqadimat 'Iilaa Mutamar Al'iibdaa Waltahawul Al'iidarii Walaiqtisadii, Jamieat Alyarmuk (25 - 27) Nisan 2006m.
- Eatuwm , Y. (2009). Darajat Mumarasat Alshafaafiat fi Alqararat Al'iidariat Wamueawiqat Dhalik min Wijhat Nazar Alqadat Al'akadimiat Wa'aeda' Hayyat Altadris fi Aljamieat Al'urduniyat Alrasmiat Walkhasa . Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk , Eamaan .
- Eimayrat, Ea. (2008). Alshafaafiat Al'iidariat Ladaa Mudiri Altarbiat Waltaelim fi Al'urdun Waealaqatiha Bikulin min Aldaght Walamin Alnafsiyyin Lileamilin fi Mudiriati. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Euman Alearabiat Lildirasat Aleulya, Eamaan Al'urdunn. Aleaniziu, Y; Yunus, Si; Salamuhu, Ei;
- Alrushidi, Si. (1999). Manahij Albath Altarbawii Bayn Alnazariat Waltatbiqi. Alkuayt Maktabat Alfalah.
- Alfanki, Si. (2007). Taqwim Al'ada' Walshafaafiat fi Aljamieat Alhukumiat fi Aqalim Alshamal Hasb Maeayir Jayizat Almalik Eabd Allah Althaani Liltamayuz min Wijhat Nazar Aeda' Hayyat Altadris Fiha. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk, Arbid, Al'urdunn.
- Allawzii , Ma. (2002) .Altanmiat Al'iidaria (T 1). Eamaan : Dar Wayil Lilnashri.
- Almaeashni , Si. (2010). Madaa Tatbiq Alshafaafiat Al'iidariat fi Aljamieat Alkhasat Bisaltanat Euman min Wijhat Nazar 'Aeda' Alhayyat Altadrisiat Aleamilin Biha. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Mutihi, 'Al'urdun .