

THE DEMOGRAPHIC VARIABLES EFFECTS ON THE DEGREE OF ADMINISTRATIVE TRANSPARENCY INDICATORS IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN

أثر المتغيرات الديمغرافية في درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان

سحر بنت سعيد بن خميس المنذرية

Sahar Said Khamis Al Mandhari^{1*}, and Prof. Dr. 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 impact of demographic variables on the administrative transparency indicators in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, from the employees' point of view. To achieve this objectives; 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 Morgan's' 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, descriptive analysis. One-way analysis of variance, and Scheffe test for multiple comparisons.. The study findings revealed that; There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) due to the gender variable, in favor of students in the areas of: Administrative Communication Transparency, Performance Evaluation Transparency, and Administrative Accountability Transparency. The presence of statistically significant differences for the first five areas of administrative transparency due to years of experience; It came for those with experience (16 years or more). There are no statistically significant differences in the areas of transparency due to educational qualification. There are statistically significant differences for all areas of administrative transparency due to the variable of job type (supervisory or executive); It was in favor of supervisory positions.

Keywords: demographic variables, transparency, communication, evaluation, accountability, qualification, experience.

الملخص

سعت هذه الدراسة الكمية لقياس أثر المتغيرات الديمغرافية في 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، وعامل ألفا كرونباخ، التحليل الوصفي. تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة. وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير النوع، لصالح الطلاب في مجالات: شفافية الاتصال الإداري، ومجال شفافية تقييم الأداء، ومجال شفافية المساءلة الإدارية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الشفافية الإدارية الخمسة الأولى تعزى إلى سنوات الخبرة؛ جاءت لصالح ذوي خبرة (16 سنة فأكثر). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الشفافية تعزى إلى المؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات الشفافية الإدارية تعزى إلى متغير نوع الوظيفة (إشرافية أو تنفيذية)؛ وكانت لصالح الوظائف الإشرافية.

كلمات مفتاحية: المتغيرات الديمغرافية، الشفافية، الاتصال، التقييم، المساءلة، المؤهل، الخبرة.

المقدمة:

تعد الإدارة من أهم الجهود البشرية للتقدم والتطور في كافة مجالات الحياة، باعتبارها أداة فاعلة ومهمة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات. ومن المعروف أن الإدارة هي شريان مهم للمجتمعات المعاصرة، وتمثل ركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية؛ وسيادة مناخات الأمن والعطاء والإبداع فيها، وبقدر تبني الإدارة لمفاهيم الحرية والمساواة والمساءلة والاحترام، تزداد قوتها وقدرتها على العطاء، وتجنب هذه النظم الوقوع في متاهات المحاباة والمحسوبية، وهي كفيلة بخلق روح الارتياح والطمأنينة؛ وزيادة الانتماء والولاء، مما يؤدي في النهاية إلى تعميق التماسك والتعاقد بين المدخلات البشرية كافة (عتوم، 2009).

ولقد شهدت العمليات الإدارية خلال العقدين الماضيين في عديد من دول العالم؛ إصلاحات كبيرة ورئيسية ذات علاقة بعمليات وهيكل القطاعات الإدارية، وذلك بسبب الشعور بأنه يعاني من القصور في الأداء، وضعف في الكفاءة، وتفشي الظواهر السلبية المختلفة، مثل: ضعف الكفاءة، والترهل الإداري، وتفشي الفساد، وقد تزامن هذا مع التغيرات في البيئة العالمية التي اقتضتها العولمة وما رافقتها من تطورات في مجال المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصال.

علاوة على ذلك، هناك مظاهر عديدة للتخلف الإداري في الدول النامية أهمها: التمسك بحرفية القانون أو النظام، والإهمال، و اللامبالاة من قبل الموظفين وعدم المرونة والمحابة والمحسوبية وتلاشي أخلاقيات الإدارة، وإضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية.

وقد عرّف فلوريني (1998) الشفافية على أنها: "نقيض السرية، فالسرية تعني أن تخفي أفعالا عن قصد، وبالتالي يقصد في الشفافية إمارة الستار عن تلك الأفعال وعن القصد أيضا؛ وهذا يعني توفر عنصر حرية الاختيار، فالشفافية هي اختيار مدعوم بتغيير الاتجاهات والمفاهيم فيما يدعي ب (تأسيس سلوك أفضل).

ويعرف عتوم (2009) الشفافية بأنها: الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع " وسهولة الإجراءات والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها. وبحسب اللوزي، (2002) 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.

وقد أشار تقرير الأمم المتحدة الإنمائي (2001) إلى وجود بعض الممارسات الإدارية السائدة في الدول النامية، التي تحتوي على بعض الممارسات الإدارية السلبية منها؛ التشريعات والتعليمات البالية والقديمة، وتدني مستوى التخطيط الاستراتيجي، وضعف الفاعلية في استخدام المصادر العامة، وضعف أداء الرقابة، والغموض في الإجراءات، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة لتقييم الأداء والمشاركة القليلة في المعلومات والقرارات.

مشكلة الدراسة:

مع شعور المواطنين بوجود قصور في الخدمات المقدمة لهم، والذي يظهر في بعض الشكاوى التي طرحها منتسبو الوزارة أو المواطنون في الصحف اليومية أو المواقع الإلكترونية، فإن الحكومة تواجه تحديات رئيسية. جاء على رأس هذه التحديات: تعزيز مستوى الشفافية في المشروعات الحكومية، ووضع ضوابط أكثر صرامة فيما يتعلق بمكافحة الفساد، وما تعانيه الوزارة وما يتبعها من مديريات ودوائر وأقسام من مشكلات إدارية وفنية متنوعة؛ يبدو أن هناك حاجة واضحة إلى معرفة مفهوم الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

واستنادا لخبرة الباحثة في المجال التربوي، وتأكيداً لوجود المشكلة، لاحظت الباحثة الشكاوى المتكررة من منتسبي وزارة التربية والتعليم، لقلّة وجود الشفافية في بعض المجالات، من بينها على سبيل المثال وليس الحصر: تقارير تقييم الأداء الوظيفي. أسس التعيين في الوظائف الفنية والإدارية والاشرفية المتنوعة. سيطرة المساءلة والمحاسبية عوضا عن المكاشفة والمصارحة والشفافية. عدم شفافية بعض تقارير الزيارات الفنية الدورية وعدم تطابقها مع نتائج تقارير تقييم الأداء السنوية. وجاء ضعف الاتصال وقلّة امتلاك بعض المديرين لمهارات الاتصال الفعال، وقلّة الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة فاعلية الاتصال، مشكلة رئيسية من مشكلات الشفافية الإدارية.

هدف الدراسة:

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

الإطار النظري:

تعرف المساءلة؛ بأنها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين موقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون احد الأفراد أو المستويات مسئولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنقوطة به (الطراونة والعضايلة، 2007).

وتكتسب المساءلة الإدارية أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشكلات الأجهزة الحكومية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهرة وأشكاله جميعها، التي تتمثل في الوساطة والمحسوبية والرشوة والتزوير والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر؛ التي أدت إلى عرقلت جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول. بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل. ولكي تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدور فعال لمحاربة هذه الظواهر لا بد أن تمتد لتشمل التركيز على فعالية الأجهزة الحكومية، وتهدف على نحو أساسي إلى تحسين مستوى أداء تلك الأجهزة، ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل.

استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة على انه حافز ايجابي لإظهار الانجاز الجديد، حيث إن تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أعمالها، وذلك من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والالتزام الشفافية، مما يؤدي إلى حسن العلاقات بين الحكومة والمواطنين، ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي (الغافري، 2007).

إن العلاقة بين المسائل والشفافية قوية؛ حيث انهما مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون. فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة الحكومية، 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.

إن الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى شرعية ومشروعية المساءلة، ومن جهة أخرى فإن المساءلة والشفافية يدعمان الحكومة أو المسؤولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم أمام الشعب، ويدعمان إحساس أفراد الشعب بأنهم كمواطنين لديهم ليد العليا في حكوماتهم (البرادعي، 2001)، كما تعتبر الشفافية

أداة مهمة إلى تحقيق المساءلة والديمقراطية وضمان نجاحها وصولاً إلى ما يعرف "الحكومة المفتوحة"؛ إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطنين في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة بصورة شفافة (Vaughn. 2002).

ويرى ليلو (1979) Lello. أن هناك خمس مستويات للمساءلة التربوية وهي:

1. مساءلة على المستوى الوطني وتكون من خلال مساءلة جهاز التربية والتعليم من قبل الإجراءات التنفيذية، والعقوبة تكون بالحديث جماهيرياً عن مجالات الفشل.
2. مساءلة على مستوى المنطقة التعليمية و العملون في الإدارة الوسطى من قبل مجالس التربية والتعليم هم المعنيون بالمساءلة، وتتم المساءلة على مستوى العاملين والخدمات في النظام التربوي، والعقوبة النقل وإعادة التوزيع.
3. مساءلة على مستوى المدرسة والمسائل مدير المدرسة من قبل أولياء الأمور والمعلمين، وتتم المساءلة عن برنامج المدرسة، والعقوبة خسارة النقاط الإيجابية.
4. مساءلة على مستوى التحصيل والمسائل رؤساء الأقسام من قبل لجنة مراقبة وتنسيق الخطط الدراسية، وتتم المساءلة عن اداءات الطلبة الإجمالية والتفصيلية، والعقوبة خسارة النقاط الإيجابية.
5. مساءلة على مستوى الصف والمسائل المعلم من قبل رئيس القسم، وتتم المساءلة عن أنشطة الطلبة، والعقوبة فقدان التقدم في السلم الوظيفي.

أشار سميث (1995) (Smith) إلى أن المساءلة الإدارية على ثلاثة أنواع وهي:

1. المساءلة الإدارية الأخلاقية: وتتضمن اجتماعات المديرين والمعلمين مع أولياء الأمور والتقارير المرسله لهم عن أبنائهم، وهنا يكون المدير والمعلم عرضة للمساءلة من الطلبة وأولياء الأمور والإدارة العليا.
2. المساءلة الإدارية المهنية: وتتضمن أساليب التقويم التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس والمعلمون، وهنا يكون المدير والمعلم عرضة للمساءلة أمام نفسه وزملائه عن مدى تحقيق الأهداف بكفاءة.
3. المساءلة الإدارية التعاقدية: ويعتمد على الزيارات الميدانية التي يقوم بها المسؤولون عن التعليم للتأكد من مدى تقييد العاملين بالتعليمات والتشريعات التربوية.

الدراسات السابقة:

دراسة الشمري، (2009) هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وتوصلت للنتائج الآتية: إن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة؛ وقد جاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه مجال صناعة القرارات، ثم مجال المعلومات والبيات العمل، فمجال المساءلة، ثم مجال تقييم الأداء، بينما جاء مجال الأنظمة والقوانين في

المرتبة الأخيرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة، والرتبة الأكاديمية، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير "الكلية". وقدم الباحث عددا من التوصيات أبرزها: تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار، وكذلك الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلا من سريتها.

دراسة عتوم، (2009) هدفت معرفة درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: إن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالات الأداة (القوانين والتشريعات والاتصال ثم الثقافة التنظيمية ثم القرار وأخيرا المؤثرات الخارجية). وإن أكبر معوقات ممارسة الشفافية هي مركزية صنع القرار وشيوع ظاهرة المحسوبية والواسطة والتعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار، والعلاقات الشخصية والضغط الخارجية وعدم وضوح بعض التعليمات والميل لإلقاء اللوم على الآخرين.

كما أظهرت وجود تباين ظاهري لدرجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس يعزى لأثر متغير المركز الوظيفي في جميع المجالات، باستثناء مجالي الاتصال والقوانين والتشريعات؛ وكانت الفروق لصالح القادة الأكاديميين. كما أوصت الدراسة بإثارة الوعي بالشفافية وأهميتها بالنسبة للعاملين في الجامعات، وتفعيل ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتقديم التغذية الراجعة لاقترحاتهم.

دراسة الطراونة والعضايلة (2009) هدفت إلى معرفة اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة؛ كانت متوسطة لكل منها. ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة. في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيرا. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمستوى الإداري). وتوصلت أيضا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الإداري). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة.

دراسة الطشة، (2007) هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من

وجهة نظر الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية كانت متوسطة في المجالات ولالأداة ككل. وإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات النوع في جميع المجالات والأداة ككل لصالح الذكور. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية. وإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية وتعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات واليات العمل بين حملة مؤهلة ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملت مؤهل الثانوي.

كما أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم، والإجراءات واليات العمل، والاتصال بين أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أكثر من عشر سنوات. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات والأداة ككل بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية ووظيفة مساعدة ومعونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعونة.

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 المديرات 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 كيرجيسي ومورغان (1970).

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)؛ و الطراونة والعضايلة، (2008)؛ أبو النادي، (2001)؛ وأبو كريم، (2005)؛ والفانك، (2007)؛ والشمري، (2009)؛ وعنوم، (2009)؛ أرتيمية، (2005)؛ والطشة، (2007). وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، هما:

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

- المؤهل العلمي: يشمل خمس مستويات هي: دبلوم متوسط وبكالوريوس/ ليسانس ودبلوم عالي وماجستير/ دكتوراه، و أخيرا غير ذلك (ثانوية أو إعدادية).

- النوع الاجتماعي، يشمل فئتين: ذكر و أنثى.
- نوع الوظيفة ويشمل فئتين: إشرافية و تنفيذية .
- سنوات الخبرة: يشمل أربعة مستويات هي: (1-5) سنوات، من (6-10) سنوات، من (11-15)، (من 15 سنة فأكثر).

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 والتقييم؛ 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 للاستبانة 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.

ت. اختبار (ت) (T-Test) لمجموعتين مستقلتين

ث. تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)

ج. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة.

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 جداً
4.19 - 3.40	عالية
3.39 - 2.60	متوسطة
2.59 - 1.80	قليلة
1.79 - 1.00	قليلة جداً

نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال: "كيف تختلف اجابات عينة الدراسة حول درجة توفر مؤشرات الشفافية الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان باختلاف متغيرات: النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة إشرافية أو تنفيذية"؟

أولاً. النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لعينتين مستقلتين، للتحقق من دلالة الفروق بين هذه

المتغيرات، وعلى النحو الآتي:

الجدول (2) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة اثر النوع في درجة توفر الشفافية الإدارية

م	المجالات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الأخلاف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
1	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	ذكور	200	2.856	0.892	1.834	0.067
		إناث	97	2.708	0.792		
2	شفافية صناعة واتخاذ القرار	ذكور	200	2.765	0.905	0.778	0.437
		إناث	97	2.701	0.806		
3	شفافية الاتصال الإداري	ذكور	200	2.996	0.817	2.268	0.024
		إناث	97	2.824	0.787		
4	شفافية المعلومات	ذكور	200	2.895	0.804	1.548	0.122
		إناث	97	2.781	0.758		
5	شفافية تقييم الأداء	ذكور	200	2.428	0.867	2.248	0.025
		إناث	97	2.246	0.853		
6	شفافية المساءلة الإدارية	ذكور	200	2.684	0.922	3.145	0.002
		إناث	97	2.422	0.810		
	الشفافية بشكل عام	ذكور	200	2.771	0.781	2.211	0.027
		إناث	97	2.614	0.704		

أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير النوع، حيث تراوح المتوسط الحسابي للشفافية بشكل عام لمجالات الدراسة بين (2.771) للذكور، و(2.614) للإناث. في المجالات التالية: شفافية الاتصال الإداري، ومجال شفافية تقييم الأداء، ومجال شفافية المساءلة الإدارية وجاءت لصالح الطلاب. تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة الطشة (2007) التي تناولت درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. ويمكن أن يعزى سبب هذه النتيجة كون أن الذكور لديهم دوائر وعلاقات اجتماعية أكثر، ولديهم جرأة أكبر، ولهم علاقات مباشرة مع القيادات العليا بشكل أكبر ولديهم الشجاعة لطرح مشكلاتهم ومواجهتها.

متغير سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة ومجموع المجالات الستة الممثلة للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة بمستوياته الأربعة: (1-5) سنوات، ومن (6-10) سنوات، ومن (11-15) سنة، ومن 16 سنة فأكثر). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للمقارنة بين مجموعات الخبرة الأربع. والجدول () يبين النتائج:

الجدول (3) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة أثر سنوات الخبرة في الشفافية الإدارية (ن=297)

م	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
1	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	بين المجموعات	15.071	3	5.024	6.975	0.001
		داخل المجموعات	369.514	513	0.720		
2	شفافية صناعة واتخاذ القرار	بين المجموعات	11.392	3	3.797	5.089	0.002
		داخل المجموعات	382.812	513	0.746		
3	شفافية الاتصال الإداري	بين المجموعات	19.203	3	6.401	10.261	0.001
		داخل المجموعات	320.013	513	0.624		
4	شفافية المعلومات	بين المجموعات	11.020	3	3.673	6.046	0.001
		داخل المجموعات	311.698	513	0.608		
5	شفافية تقييم الأداء	بين المجموعات	7.300	3	2.433	3.285	0.021
		داخل المجموعات	379.978	513	0.741		
6	شفافية المساءلة الإدارية	بين المجموعات	5.319	3	1.773	2.229	0.084
		داخل المجموعات	408.070	513	0.795		
0.01	الشفافية بشكل عام	بين المجموعات	10.598	3	3.533	6.303	0.01
		داخل المجموعات	287.498	513	0.560		

يتضح من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الشفافية الإدارية الخمسة الأولى تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث وجدت قيمة (ف) دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال السادس؛ تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث أن قيم (ف) كانت غير دالة. وأن معدل الشفافية الإدارية بشكل عام جاءت دالة إحصائياً حسب سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وللتحقق من مصدر هذه الفروق؛ ومعرفة اتجاه الفروق في المجالات الدالة، تم استعمال اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المتعددة. وأظهرت النتائج؛ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات الدالة لصالح أفراد العينة ذوي سنوات خبرة (16 سنة فأكثر). الجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (4) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق لصالح
شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	5-1 سنة	-0,14122	0.694	
	5-1 سنة	-0.00638	1,000	
	5-1 سنة	0.39423	0.004	16 سنة فأكثر
	10-6 سنة	0.13484	,669	
	10-6 سنة	-0.25302	,116	
	15-11 سنة	0.38786	0.001	16 سنة فأكثر
شفافية صناعة واتخاذ القرار	5-1 سنة	-0,07771	0,935	
	5-1 سنة	,17390	0,505	
	5-1 سنة	-0,20761	0,309	
	10-6 سنة	,25161	0,157	
	10-6 سنة	-0,12990	0,680	
	15-11 سنة	,38151	0,002	16 سنة فأكثر
شفافية الاتصال الإداري	5-1 سنة	-0,22850	0.225	
	5-1 سنة	,00153	1.000	
	5-1 سنة	,44036	0.000	16 سنة فأكثر
	10-6 سنة	,22698	0.166	
	10-6 سنة	-0,21185	0.188	
	15-11 سنة	,43883	,000	16 سنة فأكثر
شفافية المعلومات	5-1 سنة	-0,07824	,913	
	5-1 سنة	,05600	,960	
	5-1 سنة	,29814	,029	16 سنة فأكثر
	10-6 سنة	,13424	,609	
	10-6 سنة	-0,21990	,151	
	15-11 سنة	,35414	,001	16 سنة فأكثر
شفافية تقييم الأداء	5-1 سنة	-0,14363	,692	
	5-1 سنة	,05822	,967	
	5-1 سنة	-0,22642	,231	
	10-6 سنة	,20184	,336	
	10-6 سنة	-0,8279	,892	
	15-11 سنة	,28463	,041	16 سنة فأكثر
إجمالي المجالات	5-1 سنة	-0.13374	0.644	
	5-1 سنة	0.05883	0.949	
	5-1 سنة	0.28896*	0.027	16 سنة فأكثر

	0.254	0.19256	15-11 سنة	10-6 سنة
	0.412	0.15523-	16 سنة فأكثر	10-6 سنة
16 سنة فأكثر	0.001	0.34779	16 سنة فأكثر	15-11 سنة

يتضح من الجدول (4) أن درجة مؤشرات الشفافية الإدارية في إجمالي مجالات الدراسة؛ جاءت لصالح ذوي خبرة (16 سنة فأكثر). كما جاءت الفروق في جميع المجالات لصالح هذه الفئة. ويعزى ذلك إلى أن عامل النضج الوظيفي والاستقرار المهني قد ساهم في تكوين مهارات كافية في فهم الشفافية لتقبل الوضع الراهن بعيوبه وعلاته، ويرجع أيضا إلى أن سنوات الخبرة الطويلة جعلت لديهم مهارات كافية تجعل من الشفافية أمر ممارس دون الخضوع لوطئت ضغوط العمل وبدأت مسؤولياتهم الأسرية أصبحت واضحة ومفهومة مما انعكس على الاستقرار النفسي لديهم منعكسا على قناعاتهم تجاه العمل ، وممارستهم الشفافية بتلقائية (عمامرة، 2008).

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة ومجموع المجالات الستة؛ وفقا لمتغير المؤهل العلمي بمستوياته الخمس: دبلوم متوسط وبكالوريوس، ليسانس ودبلوم عالي وماجستير، دكتوراه، غير ذلك (ثانوية أو إعدادية). ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على مجالات ومجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) للمقارنة بين مجموعات المؤهل العلمي الخمسة. والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول (5) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة اثر المؤهل العلمي في تقدير الشفافية

م	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
1	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	بين المجموعات	1,322	4	5.290	1,785	,130
		داخل المجموعات	,741	512	379.296		
2	شفافية صناعة واتخاذ القرار	بين المجموعات	1,398	4	5.591	1,842	,120
		داخل المجموعات	,759	512	388.613		
3	شفافية الاتصال	بين المجموعات	1,143	4	4.573	1,749	,138

		334.642	512	,654	داخل المجموعات	الإداري	
,138	1,750	4.353	4	1,088	بين المجموعات	شفافية المعلومات	4
		318.365	512	,622	داخل المجموعات		
,503	,835	2.509	4	,627	بين المجموعات	شفافية تقييم الأداء	5
		384.769	512	,752	داخل المجموعات		
,384	1.044	3.343	4	,836	بين المجموعات	شفافية المساءلة الإدارية	6
		410.046	512	,801	داخل المجموعات		
,203	1.493	3.438	4	,859	بين المجموعات	الشفافية بشكل عام	
		294.658	512	,576	داخل المجموعات		

يتضح من الجدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الشفافية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) غير دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق؛ لأن المؤهل العلمي لوحده لا يكسب صاحبه ممارسات أفضل؛ بل لابد من الإعداد والتدريب المستمرين، وكذلك يعزى لغياب دور وزارة الخدمة المدنية عموماً والتربية والتعليم خصوصاً في نشر وإيضاح مفهوم الشفافية الإدارية للعاملين في المؤسسات الحكومية المختلفة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الطشة (2007) حيث لأثبتت دراسته بأنه لا توجد فروق في مجالات الالتزام بالشفافية والشفافية ككل تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

متغير نوع الوظيفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) لمعرفة تقديرات عينة الدراسة على المجالات الستة للشفافية الإدارية وفقاً لمتغير نوع الوظيفة (إشرافية أو تنفيذية). والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (6) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين لمعرفة أثر نوع الوظيفة (إشرافية أو تنفيذية) في تقدير الشفافية

م	المجالات	نوع الوظيفة	العدد*	المتوسط الحسابي	الأختراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
1	شفافية القوانين واللوائح والأنظمة	إشرافية	109	2.9925	0.89911	2.550	0.011
		تنفيذية	407	2.7564	0.84701		
2	شفافية صناعة واتخاذ القرار	إشرافية	109	2.9531	0.92361	2.839	0.005
		تنفيذية	407	2.6871	0.85334		
3	شفافية الاتصال الإداري	إشرافية	109	3.1335	0.80830	2.845	0.005
		تنفيذية	407	2.8864	0.80466		
4	شفافية المعلومات	إشرافية	109	3.1110	0.84922	3.841	0.001
		تنفيذية	407	2.7880	0.76043		
5	شفافية تقييم الأداء	إشرافية	109	2.6358	0.83061	3.703	0.001
		تنفيذية	407	2.2942	0.86168		
6	شفافية المساءلة الإدارية	إشرافية	109	2.7908	0.86897	2.581	0.010
		تنفيذية	407	2.5435	0.89377		
	الشفافية بشكل عام	إشرافية	109	2.9361	0.77442	3.415	0.001
		تنفيذية	407	2.6593	0.74560		

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات الشفافية الإدارية تعزى إلى متغير نوع الوظيفة (إشرافية أو تنفيذية)؛ وكانت لصالح الوظائف الإشرافية. ويعزى ذلك إلى أن العاملين بالوظائف الإشرافية يرون أنفسهم متمكنين في ممارسة وتطبيق الشفافية الإدارية. ويمكن أن يعزى أيضا أن العاملين في الوظائف الإشرافية يجدون في تطبيق الشفافية مخرجا مناسباً لتلافي الصدام مع الموظفين، واعتقادهم بأن وجود سياسات واضحة شفافة توفر مناخ تنظيمي صحي أنساني يسود العمل، وهي من أهم متطلبات العمل الإداري.

قائمة المراجع:

- 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.
- 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 .
- 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.
- الدويك، تيسير. (1984). أسس الإدارة التربوية المدرسية والأشراف التربوي. (ط3). عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطراونة، رشا نايل ؛ العضيلة، 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 .
- الشمري، سالم بن مبارك (2009) . درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ، 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 ، يمينا 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 .
- عمارة، عدنان. (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والامن النفسين للعاملين في مديرياتة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

- العنيزي، 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.

REFERENCE LIST

- Florini, Ann. (2004). Behind Closed Doors: Governmental Transparency Gives Way to Secrecy. Harvard International Review. January 23, 2008.
- Lello, John. (1979). *Accountability in Education*. London: Word Lock Educational.
- Smith, Roger. (1995). *Successful School Management*. New York, Cassen.
- Vaughn, Robert. (2000). *Transparency –The mechanisms: Open Government and Accountability*. Retrieved June 2.2011.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Abu Karim 'A.. (2005). *Mafhum Alshafaafiat Ladaa Al'iidarat Al'akadimiat fi Aljamieat Al'urduniyat Alrasmiat Waealaqatiha Bifaeiliat Al'iisal Al'iidari*. 'Utruhah Dukturah Ghayr Manshurati, Aljamieat Al'urduniyati, Eaman, Al'urdunn.
- Abu Alnaadi, Ma. (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'urduni .
- Artimiat, Ma. (2005). *Shafaafiat Taqyim 'Ada' Aleami Waltawzie Wizarat Altarbiat Waltaelim " Dirasat Maydaniat Liwaqie Wa'ahamiyat Wamueawiqat Alshafaafia* . Risalat Majistir Ghayr Manshurat , Jamieat Alyarmuk , Arbud , Al'urduni .
- Dueibs, Mi. (2004). *Madaa Tatbiq Alshafaafiat fi Marakiz Alwizarat Al'urduniyati*. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk, Arbid, Al'urdunn.
- Alduwayk, Ti. (1984). *'Usus Al'iidarat Altarbawiat Almadrasiat Wal'ashraf Altarbawii*. (Ta3). Eamaan , Dar Alfikr Liltibaeat Walnashr Waltawziei.
- Altarawinat, Ra. Aleadayilat, Ea. (2009). *'Athar Tatbiq Alshafaafiat Ealaa Mustawaa Almusa'alat Al'iidariat fi Alwizarat Al'urduniyati*. Almajalat Al'urduniyati fi 'lidarat Al'aemal , Almajalad 6 , Aleadad 1 , 2010m .
- Altashat, Hu. (2007). *Darajat Alailtizam Bialshafaafiat Al'iidariat fi Wizarat Altarbiat Waltaelim fi Dawlat Alkuayt Min Wijhat Nazar Aleamiliin Fiha*. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Euman Alearabiat Lildirasat Aleulya , Al'urduni .
- Alshamriu, Si. (2009). *Darajat Muraaat Alshafaafiat Al'iidariat fi Aljamieat Alsaediati Walsueubat Alati Tuajihuha*. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyarmuk , 'Al'urdun .
- Eabd Alhalim, 'A. Waeababinati, R. (2006). *'Ahamiyat Altafwid Al'iidarii Walshafaafiat fi Mumarasat Al'iibdae Al'iidarii fi Alqitae Aleami Al'urduniyi Min Wijhat Nazar Al'iidarati Al'iishrafiati*. Waraqat Eamal Muqadimat 'ililaa Mutamar Al'iibdae Waltahawul Al'iidarii Walaiqtisadii, Jamieat Alyarmuk (25 - 27) Nisan 2006m.
- Eatuwmi, 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, Amaan.
- Eimayrat, Ea. (2008). *Alshafaafiat Al'iidariat Ladaa Mudiri Altarbiat Waltaelim fi Al'urdun Waealaqatiha Bikulin Min Aldaght Walamin Alnafsiyn Lileamiliin fi Mudiriati*. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin,

Jamieat Euman Alearabiat Lildirasat Aleulya, Eamaan Al'urdunn.

Aleaniziu, Y; Yunus, Si; Salamuhu, Ea; Walrushidi, Si. (1999). Manahij Albahth Altarbawii Bayn Alnazariat Waltatbiqi. Alkuayt Maktabat Alfalah

Alfanki, Si. (2007). Taqwim Al'ada' Walshafaafiat fi Aljamieat Alhukumiat Aqalim Alshamal Hasb Maeayir Jayizat Almalik Eabd Allah Althaani Liltamayuz Min Wijhat Nazar Aeadat Hayyat Altadris Fiha. Risalat Dukturah Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyrmuk, Arbid, Al'urdunn.

Alluwzi, Ma. (2002). Altanmiat Al'idariatu. (Ta1), Eaman: Dar Wayil Lilnashri.