

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name: *Khaled Saad Al-Hashash* خالد سعيدهم الحشاش

Signature:

[Signature] التوقيع:

Date:

2014/11/11 التاريخ:



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارية تربوية

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

إعداد الباحث

خالد سعد برهم الحشاش

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص أصول التربية -
الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ - 2014م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ خالد سعد برهم الحشاش لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 17 محرم 1436هـ، الموافق 2014/11/10م الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| أ.د. فؤاد علي العاجز | مشرفاً ورئيساً |
| د. محمد عثمان الأغا | مناقشاً داخلياً |
| د. محمود ابراهيم خلف الله | مناقشاً خارجياً |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية .

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....
.....
أ.د. فؤاد علي العاجز





قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (١١٤)

(طه: 114)

الإهداء

- ✽ إلى والديّ الغاليين...
- ✽ إلى زوجتي العزيزة وأبنائي...
- ✽ إلى أخي الحبيب وأخواتي الكرام...
- ✽ إلى أساتذتي الكرام...
- ✽ إلى زملائي الأعزاء...
- ✽ إلى أصدقائي، ورفقاء دربي...
- ✽ إلى الشهداء والأسرى...
- ✽ إلى أبناء عائلتي الكرام...

أهدي إليكم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا لما فيه الخير في الدنيا والآخرة، وأن يسدد على طريق الخير خطانا.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه وزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه، والصلاة والسلام على نبينا الحبيب محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة الإسلامية، وإلى عمادة كلية التربية وهيئة التدريس فيها، وأخص بالشكر في هذا المقام الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز على جهوده المميزة التي ساعدتني على إتمام هذه الدراسة، حيث كان لي الفخر بأن يكون مشرفي وأستاذي فله جزيل الشكر والتقدير .

وأقدم بالشكر للجنة المناقشة ممثلة بكل من:

الدكتور/ محمد عثمان الأغا (حفظه الله)

والدكتور/ محمود إبراهيم خلف الله (حفظه الله)

لتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة، وكان لملاحظتهما أثر واضح في تحسين هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى والديّ العزيزين، وإخوتي، وزوجتي وأبنائي اللذين كان لهم الفضل في مواصلة دراستي، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أنني أنتهز هذه الفرصة لأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لإدارة مدرسة أحمد عبد العزيز الأساسية (أ) ممثلة في كل من مدير المدرسة الأستاذ/ عدنان سالم أبو نمر، ونائب المدير/ الأستاذ أيمن أبو عودة، وأعضاء الهيئة التدريسية الكرام الذين وفروا لي كامل الدعم أثناء مسيرة دراستي، وذلّلوا لي كل الصعاب، فأقول لهم شكراً لكم وبارك الله فيكم.

وأتوجه بالشكر كذلك إلى الأستاذ الفاضل عماد عابدين مشرفي التربوي، الذي شجعني على الفكرة، وتابعني أثناء الدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل، داعياً الله عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء.

ملخص الدراسة باللغة العربية

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

للباحث: خالد سعد برهم الحشاش المشرف: أ.د. فؤاد علي العاجز

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانتين كأداة للدراسة، الأولى لتحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، والثانية لتحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة والبالغ عددهم (309) موظفاً موزعين كما يلي: (126) رئيس قسم، و(183) مشرفاً تربوياً. وتكونت عينة الدراسة من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً من أصل (309) موظفاً، أي بنسبة استرجاع (90.93%).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبوزن نسبي بلغ (71.60%).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات لمجالات (الشفافية في القوانين والتشريعات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساءلة الإدارية) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمجالات (الشفافية في اتخاذ القرارات، الشفافية في إجراءات العمل، الشفافية في نظم المعلومات) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.
5. أن درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3.87)، وبوزن نسبي بلغ (77.40%).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمجال محددات الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة لمجال تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.
10. توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.668).
- من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تفضي إلى تحقيقها.
2. سن القوانين والتشريعات التي تلزم مديري التربية والتعليم على انتهاج الشفافية في كل عملياتهم الإدارية.

Abstract

Extent of Fulfilling Administrative Transparency by Directors of Education Directorates in Gaza Governorates and its relation with Employees Performance

Researcher: Khaled S. Al- Hashash

Supervised by Professor: Fouad A. Al-Agiz

This study aims to identify the extent of fulfilling administrative transparency by directors of Education Directorates in Gaza governorates and its relation with employees performance. To achieve study aims, the researcher adopted the descriptive analytical method and he prepared two questionnaires. The first is for administrative transparency and the second is for identifying performance level of the employees at the directorates.

The population of study consisted of all heads of departments and supervisors working in the Education Directorates (309 employees), and they were distributed as the following, 126 head of department and 183 supervisors. The study sample was 281 heads of departments and supervisors, with retrieving percentage of 90.93%.

Study results:

1. Extent of administrative transparency of directors degree was high, with an average of 3.58 and relative weight of 71.60%.
2. There were no statistically significant differences among averages of study sample members related to fulfilling administrative transparency and its dimensions by Education Directorates attributed to gender, qualification and service years.
3. There were no statistically significant differences among averages of study sample members related to fulfilling administrative transparency by Education Directorates in terms of (laws and regulations transparency, performance transparency, and administrative questioning transparency) attributed to position (job title).

4. There were no statistically significant differences among averages of study sample members related to fulfilling administrative transparency and its dimensions by Education Directorates in terms of (decisions-making transparency, work procedures transparency, information systems transparency) attributed to position in favor of heads of departments.
5. Level of employees performance in Education Directorates was high with average of 3.87 and relative weight of 77.40%.
6. There were no statistically significant differences among averages of study sample members related to level of employees performance attributed to gender, service years.
7. There were no statistically significant differences among averages of study sample members related to level of employees performance about performance indicators attributed to qualification.
8. There were statistically significant differences among averages of study sample members related to level of employees performance about performance evaluation attributed to qualification in favor of bachelor degree.
9. There were statistically significant differences among averages of study sample members related to level of employees performance attributed to position (job title) in favor of heads of departments.
10. There was positive statistical correlation at significance level ($\alpha \leq 0.05$) among averages of study sample members for the extent of fulfilling administrative transparency and level of employees performance, and it was (0.668).

Study recommendations:

1. Directors at education directorates should fulfill administrative transparency more than the existed degree, and should enhance practices that lead to that.
2. Enact laws and regulations that oblige directors at Education Directorates to follow transparency in their administrative actions.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري للدراسة	
12	مقدمة
13	أولاً: الشفافية الإدارية
13	مفهوم الشفافية الإدارية
15	المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية الإدارية

الصفحة	الموضوع
17	أهمية الشفافية الإدارية
19	فوائد تطبيق الشفافية الإدارية
20	أساليب دعم وتحسين الشفافية الإدارية
21	أنواع الشفافية
22	عناصر الشفافية
23	مستويات الشفافية الإدارية
25	معيقات تحقيق الشفافية الإدارية
26	المداخل الإدارية المرتبطة بالشفافية
26	الإدارة بالتجوال
27	فوائد الإدارة بالتجوال
28	التمكين الإداري
28	مقومات وركائز التمكين الإداري
29	الإدارة التشاركية
30	الإدارة على المكشوف
31	فوائد تطبيق الإدارة على المكشوف
32	ثانياً: المجالات التي تحقق فيها الشفافية الإدارية
32	القوانين والتشريعات
33	القانون الإداري
33	موضوعات القانون الإداري
34	التشريع
34	خصائص التشريع
35	القانون والتشريع
35	الشفافية الإدارية والقوانين والتشريعات
36	تقييم الأداء
36	مفهوم تقييم الأداء
37	أهمية تقييم الأداء
37	الشفافية الإدارية وتقييم الأداء

الصفحة	الموضوع
38	الفساد الإداري
39	مظاهر الفساد
39	أنواع الفساد الإداري
40	خصائص الفساد الإداري
41	الشفافية الإدارية والفساد
42	المساءلة
43	أهداف المساءلة
44	أهمية المساءلة
44	مصادر المساءلة
45	الشفافية الإدارية والمساءلة
45	اتخاذ القرارات
46	مفهوم اتخاذ القرار
46	أهمية اتخاذ القرارات
47	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
47	أنواع القرارات الإدارية
49	معيقات اتخاذ القرار
49	الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات
50	إجراءات العمل
51	تحديد إجراءات العمل
51	أهداف وفوائد إجراءات العمل المبسطة
52	مبادئ الإجراءات
52	زيادة فعالية الإجراءات
53	الشفافية الإدارية وإجراءات العمل
54	نظم المعلومات الإدارية
54	البيانات والمعلومات
54	خصائص المعلومات
55	نظم المعلومات الإدارية

الصفحة	الموضوع
55	فوائد نظم المعلومات الإدارية
56	الشفافية الإدارية ونظم المعلومات الإدارية
57	ثالثاً: الأداء الوظيفي
57	مفهوم الأداء
58	عناصر الأداء الوظيفي
60	أنواع الأداء
61	محددات الأداء الوظيفي
63	تحسين الأداء الوظيفي
64	تقييم الأداء الوظيفي
64	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
65	أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
66	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي
68	الأخطاء التي قد تتخلل عملية تقييم الأداء الوظيفي
70	رابعاً: مديريات التربية والتعليم
72	مهام مديريات التربية والتعليم
72	مدير التربية والتعليم
73	رؤساء الأقسام
74	المشرفون التربويون
74	مبادئ عملية الإشراف التربوي
75	أعمال المشرف التربوي
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
77	أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية
93	ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي
108	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الرابع إجراءات الدراسة	
الصفحة	الموضوع
111	المقدمة
111	منهج الدراسة
111	مجتمع الدراسة
111	عينة الدراسة
112	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق المعلومات العامة
113	أدوات الدراسة
115	صدق أداة الدراسة المعدة لقياس درجة الشفافية الإدارية
122	ثبات أداة الدراسة المعدة لقياس درجة الشفافية الإدارية
124	صدق أداة الدراسة المعدة لقياس درجة الأداء الوظيفي
128	ثبات أداة الدراسة المعدة لقياس درجة الأداء الوظيفي
129	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية	
131	المقدمة
131	المحك المعتمد في الدراسة
132	إجابة التساؤلات ومناقشتها
166	التوصيات
168	المقترحات
169	مراجع الدراسة
181	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4-1	توزيع أفراد العينة حسب جامعة الدراسة	112
4-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	112
4-3	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	113
4-4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	113
4-5	مقياس ليكرت الخماسي	115
4-6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة " والدرجة الكلية للمجال	116
4-7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال	117
4-8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في المساءلة الإدارية " والدرجة الكلية للمجال	118
4-9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال	119
4-10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في إجراءات العمل " والدرجة الكلية للمجال	120
4-11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في نظم المعلومات " والدرجة الكلية للمجال	121
4-12	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	122
4-13	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	123
4-14	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	123
4-15	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " محددات الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	125
4-16	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	126

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4-17	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	127
4-18	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	128
4-19	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	129
5-1	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	131
5-2	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	132
5-3	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة "	136
5-4	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في تقييم الأداء "	138
5-5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في المساءلة الإدارية. "	140
5-6	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في اتخاذ القرارات "	142
5-7	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في إجراءات العمل "	144
5-8	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية في نظم المعلومات"	145
5-9	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"	147
5-10	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المؤهل العلمي"	149
5-11	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المسمى الوظيفي"	150
5-12	نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير " سنوات الخدمة"	152
5-13	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	153
5-14	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات " محددات الأداء الوظيفي "	155
5-15	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات " تقييم الأداء الوظيفي "	158

160	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"	5-16
161	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المؤهل العلمي"	5-17
162	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " المسمى الوظيفي"	5-18
163	نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير "سنوات الخدمة"	5-19
164	نتائج اختبار " بيرسون "	5-20

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
41	العلاقة العكسية بين الشفافية الإدارية والفساد الإداري	2-1
60	نموذج الأداء الفعال	2-2
67	مراحل عملية تقييم الأداء	2-3
71	هيكلية مديرية التربية والتعليم	2-4

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	1
قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
الاستبانة في صورتها النهائية	3
كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الإسلامية- غزة	4
كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فروض الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

المقدمة

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 جوانبه، بداية من الوزارات مروراً بالإدارات التعليمية فالإدارات المدرسية..

وبناءً عليه، فقد حظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها (أحمد، 2003: 9).

فبدأت عمليات التطوير تؤتي أكلها وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضاً تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعد من أهم مداخل التطوير، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجعة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (عريبات، 2011: 41).

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 (دودين، 2011: 313).

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 وتظافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى ازدياد المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (حرب، 2011: 3).

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية، منها دراسة رمزي (2013) التي أوصت بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين وأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات، ودراسة العمري (2013) التي أكدت على ضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمة المقدمة له، ومحاربة الفساد.

كذلك دراسة عريبات (2011) التي أوصت بضرورة تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية، ودراسة الشمري (2009) التي حثت على الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها.

إن وزارة التربية والتعليم ليست بمنأى عن الأخذ بهذا النهج الجديد في الإدارة، بل عليها العمل على تحقيقه في كل دائرة من دوائرها الإدارية، خاصة في بعض المفاصل الحيوية فيها، كما هو الحال في مديريات التربية والتعليم فهي جزء من المنظومة الإدارية التي يتكون منها الهيكل الإداري، وحلقة وصل بين الإدارة العليا الممثلة بوزارة التربية والتعليم وبين الإدارة الإشرافية المتمثلة بالإدارات المدرسية، فهي: "وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات،

والأولية وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسة والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات" (ستراك، 2004: 55).

لذا فهي تمثل أنموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، لذلك كان لزاماً على مديري هذه المديرية تحقيق الشفافية في إدارتهم، بما تتضمنه العمليات الإدارية فيها من تخطيط، واتخاذ للقرارات، وتقييم للأداء، وتعامل مع رؤساء الأقسام والموظفين والجمهور، الأمر الذي سيوفر بيئة خصبة للإبداع والإنتاج وتحقيق للأهداف وتغلب على الصعاب، وتحقيق نتائج سيلمسها كل من له علاقة بالعملية التعليمية من موظفين، وطلاب، وأولياء أمور.

إن لأداء العاملين الوظيفي في مديريات التربية والتعليم جانباً كبيراً من الأهمية فهو يحدد مدى نجاح المؤسسة في القيام بمهامها وتحقيقها لأهدافها.

ومما لا شك فيه أن الأداء الوظيفي يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسن مستوى أدائهم (أبو سلطان، 2011: 35).

وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكُون الظاهرة الشمولية، ويعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه (الغالبى وإدريس، 2007: 476).

بناءً على ما سبق، وفي ضوء الرجوع للأدب التربوي، والدراسات السابقة، وملاحظة الباحث الميدانية، كونه يعمل معلماً في وزارة التربية والتعليم، فقد وجد أن هناك تفاوتاً في رضا العاملين في مديريات التربية والتعليم عن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم في عملياتهم الإدارية، لذا فإنه رأى ضرورة إجراء هذه الدراسة لتحديد درجة تحقق

الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، خاصة وأن الباحث لم يعثر في الأدب التربوي على أي دراسة في فلسطين تناولت موضوع الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية الشفافية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، وإسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة عاملاً على تحقيق أهدافه، فإن هذه الدراسة ستحاول تحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وعلاقتها بأداء العاملين فيها، وفي ضوء ذلك ستحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. ما درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة تقدير أفراد العينة لأداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وبين متوسط تقديراتهم لدرجة أداء العاملين فيها؟

فروض الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم - مشرف تربوي).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم - مشرف تربوي).

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر).

9. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، ومتوسط تقديراتهم لدرجة أداء العاملين فيها.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في:

1. تحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
2. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) قد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
3. تحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
4. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) قد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
5. تحديد طبيعة العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم ودرجة أداء العاملين في هذه المديريات.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

1. أهمية موضوع الشفافية الإدارية الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة النظم الإدارية الحديثة، لتمكينها من القيام بدورها على أكمل وجه، وتحقيقها لأهدافها.
2. يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الجهات التالية:
 - مديرو التربية والتعليم وذلك بتحقيقهم للشفافية في كل العمليات الإدارية التي يقومون بها.
 - رؤساء الأقسام، والمشرفون التربويون بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، حيث إنهم يلعبون دوراً مهماً في المنظومة التربوية.
 - وزارة التربية والتعليم: من خلال النتائج والتوصيات التي تساعد في تطوير النظام الإداري.
 - الباحثون في مجال الإدارة التربوية، وذلك من خلال إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الشفافية.
3. الحاجة لبناء مؤسسات فلسطينية تقوم على الشفافية، تسهم في قيام دولة قوية بإذن الله.

حدود الدراسة:

• حد الموضوع

اقتصرت الدراسة على:

1. قياس درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في المجالات التالية: (القوانين والتشريعات والأنظمة، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية، اتخاذ القرار، إجراءات العمل، نظم المعلومات).
2. تحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
3. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم، ودرجة أداء العاملين في هذه المديريات.

الحد المكاني :

طبقت الدراسة في محافظات غزة

• الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

• الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على جميع رؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

• الحد الزمني

طبقت هذه الدراسة خلال عام 2014م

مصطلحات الدراسة:

الشفافية:

تعرف الشفافية بأنها: " الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط، والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة" (السكرانة، 2011: 203).

وتعرف بأنها: "مبدأ خلق 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 لكل الأطراف ذوي العلاقة" (دودين، 2012: 313).

الشفافية الإدارية:

عرّفها الطشة (2009): بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

ويعرف الباحث الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي يقوم بها مديرو مديريات التربية والتعليم والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيطهم للإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات، وامتلاكهم لنظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

درجة تحقق الشفافية الإدارية:

تعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يقدرها أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري مديريات التربية والتعليم للشفافية الإدارية للمجالات المحددة في أداة الدراسة.

مدير التربية والتعليم:

يعرف بأنه: قائد تربوي مسئول عن كل مرؤوسيه من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين وغيرهم من العاملين الإداريين والفنيين في مديرية التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها، وعن تنسيق العمل في المجال التربوي على مستوى المنطقة التعليمية (أحمد، 1997: 19).

يعرفه الباحث بأنه : الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ليكون القائد التربوي ورأس الهرم الإداري في مديرية التربية والتعليم،

ليعمل على تنفيذ السياسة التعليمية لوزارة التربية والتعليم على مستوى المنطقة التعليمية، وذلك من خلال المهام والمسؤوليات المناطة به.

مديرية التربية والتعليم

تعرف بأنها: وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات، والألوية وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسة والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات" (ستراك، 2004: 55).

ويعرفها الباحث بأنها: الإدارة الوسطى الإقليمية التي تقع بين الإدارة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بفلسطين، والإدارة الإشرافية المتمثلة في الإدارة المدرسية في المدارس، وهي تشرف فنياً وإدارياً على جميع المدارس الحكومية في المحافظة، وإشرافاً فنياً فقط على المؤسسات التعليمية غير الحكومية من مدارس تعليم عام، ومدارس تربية خاصة، ورياض أطفال، ومراكز تعليمية، وهي المسؤولة عن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، ومتابعة عمل الجهاز التعليمي الميداني.

محافظات غزة

عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: "جزء من السهل الساحلي، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

ويتبنى الباحث هذا التعريف لاعتقاده أنه يفي بالغرض المطلوب للدراسة.

الأداء:

يعرف الأداء بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني والجمل، 2003: 23).

ويعرف بأنه "المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين" (الفتلاوي، 2003: 24).

يعرفه الباحث إجرائياً: "مقدرة العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة على القيام بالأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية، والتي تقدر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها عند الاستجابة لفقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض".

العاملون في المديرية:

يعرفهم الباحث بأنهم: رؤساء الأقسام، والمشرفون التربويون، الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الشفافية الإدارية

ثانياً: مجالات الشفافية الإدارية

ثالثاً: الأداء الوظيفي

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى إعطاء القارئ خلفية واسعة حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالشفافية الإدارية والمجالات التي تحقق فيها ، إضافة إلى الأداء الوظيفي، ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، وهي على النحو التالي:

1. الشفافية الإدارية.

2. المجالات التي تحقق فيها الشفافية الإدارية.

3. الأداء الوظيفي.

أولاً: الشفافية الإدارية:

تمهيد:

تعد الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة، التي يدعو رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها، لما لها من دور إيجابي هام في إحداث التنمية الإدارية، وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات، وتساعد على تحقيق أهدافها، وخدمة مجتمعها.

والشفافية ترتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها، إنها نظرية منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذ وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات الحاصلة، كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح (الغالبى وإدريس، 2009: 536).

مفهوم الشفافية الإدارية:

الشفافية لغة:

يبين ابن منظور (2000) أن (الشَّفُّ) و (الشَّفُّ) : الثوب الرقيق، وقيل الستر الرقيق الذي يرى ما وراءه، وجمعها شُفُوف. و(شَفَّ) السترُ يَشْفُ شُفُوفاً وشَفِيفاً واستَشَفَّ : ظهر ما وراءه، واستَشَفَّهُ ظَهَرَ ما وراءه (ابن منظور، 2000: 103).

والشفافية مصدر اصطناعي للفعل (شَفَّ)، يقال (شَفَّ) الثوب ونحوه شفوفاً: رقَّ حتى يرى ما خلفه، والشيء: لم يحجب ما وراءه، و(الشَّفَافُ) مالا يحجب ما وراءه (مصطفى وآخرون، 1985: 487).

الشفافية اصطلاحاً:

وتعرّف الشفافية بأنها "حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (هلال، 2010: 59).

وتعرّف بأنها "توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والنظم والتعليقات والقوانين والقرارات الحكومية" (الكيلاي وسكجها، 2000: 59).

الشفافية الإدارية اصطلاحاً:

تعرّف الشفافية الإدارية بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع (روح العصر)، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكرانة، 2011: 203).

ويقصد بها "مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، وهي منهج توفير المعلومات وجعل

القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة" (دودين، 2010: 313).

كما تعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الراشدي، 2007: 15).

ويعرّفها اللوزي (2002) بأنها "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها" (اللوزي، 2002: 143).

والملاحظ هنا أن الشفافية لم تعد تقتصر على مفهوم الوضوح فقط. وإنما أصبحت منهاج عمل في مختلف النشاطات، وأصبحت الدعوة إلى اعتمادها تأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام هذا العالم، وتؤج هذا الاهتمام بإنشاء هيئة متخصصة خلال عام 1993م سميت منظمة الشفافية الدولية (الكيلاي وسكجها، 2000: 71-72).

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

1. وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يسهل فهمها.
2. تبسيط الإجراءات ومرونتها، مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.
3. الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.
4. تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والتخطيط.

5. تعزيز الدور الرقابي من كافة الأطراف ذات العلاقة على العمليات الإدارية في المؤسسة، مما سينعكس بالإيجاب على أدائها.

وبالتالي يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والانفتاح على الأطراف ذات العلاقة.

المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية الإدارية:

هناك متطلبات أساسية يجب توفرها لتعزيز الشفافية منها:

1. انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها بشكل دوري ومعالجة النصوص والفقرات الغامضة وتوضيحها وإعلانها سواء للموظف أو المواطن.

2. نشر الوعي لدى المواطنين حول نتائج تحقق الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية ودعم وتشجيع التعليم التطوعي لأهداف الشفافية وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات ووضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد.

3. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، لتكون في متناول المواطنين المعنيين بأنشطة تلك المؤسسات واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن (الكيلاني وسكجها، 2000: 74-75).

4. توفير الحماية والضمانات للأشخاص والمؤسسات التي تسهم في الكشف عن الفساد الإداري، مع ضمان عدم تعرض هذه الجهات لأعمال انتقامية.

5. الكشف عن أسماء الأشخاص الذين ساهموا في ممارسة الفساد الإداري.

6. تطوير قدرات ومهارات موظفي الحكومة، خاصة في المواقع المالية (اللوزي، 2002: 150).

7. تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، والتي تُعد تغييراً شاملاً في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية وهذه لا بد أن تتصف بالشفافية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، حيث تُعد الهندرة شرطاً أساسياً لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية.
8. توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية والذي يتصف بتوفير التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكن المديرين التنفيذيين من اكتشاف الأفكار البناءة وتشجيعها، و ضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم (رمزي، 2013: 28).
9. انفتاح الإعلام الرسمي والسماح بالرأي والرأي الآخر، وزيادة برامج الحوار والنقد البناء والمباشر في الراديو والتلفاز .
10. التأكيد على محاربة الوساطة وإيجاد ميثاق شرف يلتزم به كل رجال الدولة.
11. التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب.
12. تقنين الإبلاغ عن الفساد والفاستدين وإيجاد مرجعية واضحة في هذا المجال، بحيث لا يسمح بالاتهامات التي لا تبنى على أساس.
13. التركيز على أخلاقيات الوظيفة العامة، وإدخال ذلك في برامج التدريب وتفعيل سياسة الثواب والعقاب في الإدارة وإعادة النظر في سلم الرواتب وضرورة زيادة الحوافز لدى الموظف .
14. تعزيز دور المؤسسات الرقابية وإيجاد صيغة من التعاون والتنسيق بينها، وصولاً إلى مؤسسة مستقلة للرقابة العامة (الكيلاني وسكجها، 2000: 69-70).

ويرى الباحث أن من المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية هو وجود مجتمع ديمقراطي، يوفر بيئة تمكن من تبادل المعلومات والإفصاح عنها، ووجوب العمل على نشر الوعي بأهمية تحقيق الشفافية، وإبراز النتائج الإيجابية التي ستعكس على كل مكونات المجتمع عند تحقيقها، كما أنه يجب الحرص على إيجاد مناخ تنظيمي مشجع على تحقيقها، كما أن للجهات الرقابية الدور الرئيس، في متابعة أداء المؤسسات ومدى تحقيقها للشفافية الإدارية، وتوفير التشجيع الكامل لها.

أهمية الشفافية الإدارية:

إن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة هامة جداً لمحاربة الفساد، كما أنها مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها، ليعلم بها الطرف الآخر، إن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض، والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال، تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة (غامضة) في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، وبالتالي يقلل من روح الانتماء لها (الراشدي، 2007: 16-17).

ويمكن إجمال أهمية الشفافية في النقاط التالية:

1. إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة.
2. إتاحة المعلومات تجعل الموظف العمومي أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.
3. إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة المفتوحة والتي تبغي التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين.

4. إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، وإجراء حساباته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ومصلحة المجتمع.
5. إتاحة المعلومات يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة، وينتهي إلى الأبد "تشريع الغرف المغلقة" بكل مساوئه.
6. إتاحة المعلومات يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد، ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة (دودين، 2010: 313).
7. تساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف وإزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة.
8. تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية، والمساءلة وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم تقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين.
9. تدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد.
10. تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة (الحري، 2012: 317).

ويرى الباحث أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة، إضافة إلى منح الجمهور ثقته بالمؤسسة، كما أن تحقيق الشفافية الإدارية ينعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية في المؤسسة، مما يسهم في تقدم المؤسسة، وقيامها بواجبها على أكمل وجه، كما أن المؤسسة المحققة للشفافية لا توجد بها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده، بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربته.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات الفردية، وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه الفوائد كما يلي:

1. تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.
2. ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.
3. يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية (الراشدي، 2007: 17-18).

ويرى اللوزي (2002) أن هناك بعض الآثار الإيجابية لتحقيق الشفافية في العمليات الإدارية منها:

1. تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
2. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدر، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، هذه المعايير المتبعة تشجع روح المنافسة بين العاملين الأمر الذي يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

3. تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك لتخفيف درجة المركزية، كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، وذلك لإعطاء الفرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي.

4. العمل على اختيار القيادات الإدارية، ذات النزاهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام (اللوزي، 2002: 164-165).

أساليب دعم وتحسين الشفافية الإدارية:

هناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين ورفع مستوى الشفافية في أداء الوحدات والمؤسسات السياسية والاقتصادية في مجتمع ما طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك لدى الجهات المعنية، من أهمها ما يلي: (دودين، 2010: 315-317)

1. دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع، وذلك بتنفيذ مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد.

2. تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة.

3. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد.

4. دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكيد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم.

5. تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والاطلاع والحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم.

6. تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة للمكافحة، وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية، وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن من أهم أساليب دعم وتحسين الشفافية الإدارية ما يلي:

1. العمل على إيجاد قوانين وتشريعات تلزم الهياكل الإدارية في المؤسسات على تحقيق الشفافية في عملياتها الإدارية من خلال تحديد معايير وحدود واضحة لها، تكفل الحفاظ على حقوق الجميع.
2. العمل على تشكيل أجهزة مختصة في الدولة تقوم بالدور الرقابي على المؤسسات، للتحقق من مدى تحقيقها.
3. يجب أن تؤخذ درجة تحقيق الشفافية كأحد أهم المؤشرات التي يحكم من خلالها على أداء المؤسسات، وتوفير الحوافز اللازمة لذلك.
4. تقديم المكافآت والحوافز لأولئك المدراء الذين يعملون على تحقيق الشفافية في عملياتهم الإدارية.

أنواع الشفافية:

يشير كل من الطشة وحوامدة (2009) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية هي:

1. الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.
2. الشفافية المؤدلجة: هي تلك التي تنطلق من هدف محدد وتخدم مصالح معينة وتكون الأيديولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

3. الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق (الطشة وحوامدة، 2009: 25-26).

عناصر الشفافية:

للشفافية عنصران أساسيان تقوم عليهما وهما:

1. العلانية: ويمثل العنصر الأساسي، والخطوة الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة، والعلانية تكون من واجب الحكومة، فعليها توفير أوليات العلانية من صحافة ومؤتمرات وإعلام حر لتوصيل كل المعلومات لأفراد المجتمع.

2. القانونية: ويتمثل ذلك بوجود النص القانوني الثابت في القوانين المحلية، الذي يتيح توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية. وبذلك تتمكن أجهزة مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني من ممارسة دورها في كشف الخلل والانحراف في العملية الإدارية (السكارنة، 2011: 205).

ويرى الطراونة والعضايلة (2010) أن عناصر الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

1. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها، ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.

2. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

4. تصميم برامج التوعية بمفهوم الشفافية، وضرورة احترامه، وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها (الطراونة والعضايلة، 2010: 67).

وأضاف الغالبي وإدريس (2009) العناصر التالية:

1. تشمل الشفافية فلسفة ومنهج عمل يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ولا يفترض أن ينظر إليها باعتبارها مجرد إجراءات واضحة ومبسطة.
2. نشر وإيصال واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة للجمهور ومختلف الجهات، كما يندرج ضمن هذا البند التطوعية في إعطاء المعلومات وتقليد السرية، وهنا فإن الإدارة المفتوحة يمكن أن تكون مفيدة في منظمات الأعمال المعاصرة.
3. ابتعاد منظمات الأعمال عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، ومن الضروري أن تمتلك منظمة الأعمال موقعاً على الإنترنت يتغذى باستمرار ويعطي صورة ناصعة عنها.
4. الاهتمام بالمدونات الأخلاقية التي توضع من قبل إدارة منظمة الأعمال، وأن توضع هذه المدونات موضع تنفيذ فعال، وأن لا تبقى مجرد شعارات فضفاضة (الغالبي وإدريس، 2009: 536).

مستويات الشفافية الإدارية:

تتمثل مستويات الشفافية الإدارية فيما يلي:

أولاً: المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

1. تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

2. تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
3. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
4. اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
5. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
6. تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
7. تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
8. تصويب عملية علنية تقييم الأداء (حرب، 2011: 19).

ثانياً: المستوى الشمولي: في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

1. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
2. ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة منتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوافر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.
3. تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والاقتصاد والمال.
4. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
5. تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا (اللوزي، 2002: 151-152).

معيقات تحقيق الشفافية الإدارية:

- هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وبصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:
1. الفساد: حيث تتسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الإنتاج والتخطيط المركزي، وينتشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، ووجود علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين، وهذه تعيق مبدأ الشفافية.
 2. العولمة: توجد علاقة كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية، وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة، والشفافية بحد ذاتها وسيلة وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
 3. الجهل: حيث إن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات هم من نتاج الشعب كمنتجين ومستهلكين، وإن الحصول على الخدمة أو المنتج يهمهم فقط بأقل سعر وأفضل نوعية.
 4. ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.
 5. معوقات سياسية واجتماعية، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة والتي ترمي إلى حماية المجتمع وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني (كافي، 2013: 256-257).
 6. صعوبة في تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها، يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
 7. أن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

8. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، وتؤدي إلى بعثرة الجهود ضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة (اللوذي، 2002، 153).

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن أهم معيقات تحقق الشفافية الإدارية ما يلي:

1. غياب القوانين والتشريعات التي تضمن تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.
2. المناخ التنظيمي الذي لا يشجع على تحقيق الشفافية الإدارية.
3. الثقافة التنظيمية التي لا تؤمن بالديمقراطية، وتتمسك بالبيروقراطية منهجاً لها.
4. الفساد بكافة أشكاله، يعد من أهم معوقات الشفافية الإدارية.
5. العوامل السياسية، فقد تحول أحياناً دون تحقيق الشفافية، خاصة إذا كان تحقيقها سيضر بمصلحة جهة ما.
6. العوامل الاقتصادية، تعد من معوقات الشفافية، إذا ما كان نشر المعلومات والسماح بالوصول إليها، سيجلب عليه خسائر لجهة ما.

المداخل الإدارية المرتبطة بالشفافية:

لقد ظهرت في هذا العصر العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي ترتبط بالشفافية ارتباطاً وثيقاً، تأكيداً منها على أهمية تحقيقها، منها: الإدارة بالتجوال، والإدارة المرئية، والإدارة على المكشوف، والإدارة المفتوحة، والإدارة بالرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، والإدارة التشاركية، وستتم الإشارة إلى بعض منها بشكل مبسط على النحو التالي:

1. الإدارة بالتجوال:

تعرف الإدارة بالتجوال بأنها: "التجول داخل العمل والمعيشة الواقعية لما يحدث فعلاً، والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم، ومحاولة فتح قنوات الاتصال داخل المنظمة" (العجمي، 2010: 358).

إن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تبديل (الطائي وقداة، 2008: 251).

وهي تقوم على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمامها بما يقومون به من أعمال (الوادي، 2012: 83).

فوائد الإدارة بالتجوال:

من أهم فوائد مدخل الإدارة بالتجوال ما يلي:

1. التفويض الفعال للسلطة: من خلال توزيع السلطة على الآخرين والتعود على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس.
2. تقييم العاملين بشكل أفضل: وذلك من خلال التعرف الكامل على حقيقة قدرات وإمكانات كل فرد من العاملين، وبالتالي تقييم أدائهم تقييماً سليماً.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية.
4. زيادة كفاءة وفعاليات عمليات التدريب، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمجموعات العاملة، ثم إعداد البرامج التدريبية المناسبة.
5. تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، ولهذا سميت الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، لأنها تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل لمراقبة العاملين بها، وتوجيههم التوجيه السليم.
6. إعادة هيكلة المؤسسة بشكل أفضل: من خلال التخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية، ومن ثم إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية للمؤسسة.

7. زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين: ويتم بالسماح لهم بإبداء الرأي والاقتراح، والمشاركة في إعداد الخطط، ووضع الأهداف، مما يعمق الإحساس بالمسؤولية الذاتية، والولاء والانتماء للمؤسسة (العجمي، 2010: 368-370).

ويرى الباحث أنه لكي تتمكن هذه الإدارة من تحقيق الفوائد السابقة الذكر، لا بد وأن تكون المعلومات متاحة، وأن تكون الإجراءات واضحة، ومعايير تقييم الأداء معلومة للجميع، ولن يتحقق ذلك ما لم تحقق الشفافية الإدارية فيها بشكل فعلي.

2. التمكين الإداري:

يعرّف التمكين بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطتهم" (اندراس ومعاينة، 2008: 54).

ويعد من المداخل الإدارية الحديثة التي توفر العديد من المزايا سواء للمؤسسات أم الأفراد، فعلى مستوى المؤسسة يسهم التمكين الإداري في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتقليص التكاليف وزيادة القدرة التنافسية، والاستغلال الأمثل للموارد، وزيادة فعالية الاتصال بين المنظمة والمخدمين، أما فيما يتعلق بالفرد فإن التمكين الإداري يفيد في إشباع حاجاته وتحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة ثقته بنفسه وتشجيعه على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق، ورفع دافعيته الذاتية وتنمية شعوره بالمسؤول وتعزيز ولائه التنظيمي (المعاني، 2010: 141-142).

مقومات وركائز التمكين الإداري:

من أبرز مقومات وركائز التمكين ما يلي:

1. العلم والمعرفة والمهارة: فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، ازدادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار والاستقلالية أكبر، وبالتالي يُمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

2. الاتصال وتدفق المعلومات: فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس، وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة، زاد شعور الفرد بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، وتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من اجل تحسين الأداء دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

3. الثقة بين القائد والمرؤوسين: وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين.

4. الحوافز المادية والمعنوية: لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، بحيث يحصل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة على حوافز أكبر (مسعود، 2012: 20).

والشفافية من أهم المبادئ التي ترتبط بهذا المدخل، فلكي يُمكن المرؤوسون بشكل فعال فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (السكرانة، 2010: 325).

3. الإدارة التشاركية:

تعرف الإدارة التشاركية بأنها: اشتراك أفراد المجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما تعني اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج، مما يحقق الأهداف المرجوة (أحمد، 2003: 33).

والإدارة التشاركية هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر وتحدد كل مؤسسة أغراضها وأهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة للطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة، فالمشاركة الفعلية على المستوى المجتمعي هي أداة من أدوات شعور الفرد بقيمته

في الجماعة، وقناة رئيسية من قنوات الانتماء والالتزام، وتحمل المسؤولية (أبو الوفا وحسين والبيلاوي، 2000: 182).

وتشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المؤسسة، وتبدو مشاركة الموظف مفهوماً واسعاً مرناً، ومتعدد الأبعاد، وفيها يتقاسم الموظفون من جميع المستويات، المعلومات والمعرفة، والسلطة، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المؤسسة، وفي الإدارة التشاركية يتقاسم المديرون مسؤوليات تحديد الأهداف، ومعالجة المعلومات، وفعاليات حل المشكلات مع الموظفين بحيث يشتمل ذلك صنع القرارات (أندراوس و معاينة، 2008: 63).

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن الشفافية تعد المحور الرئيس في هذا المدخل الإداري، حيث أن مبدأ المشاركة يستوجب أن تكون القوانين والإجراءات واضحة، والمعلومات متاحة للجميع كي يتمكنوا من المشاركة بفعالية في العمليات الإدارية، ويحققوا أهداف المؤسسة.

4. الإدارة على المكشوف:

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدُّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدرّوس كنظام الإدارة على المكشوف (الوادي، 2012: 75).

وهي من المداخل الإدارية الحديثة، فقد ذكرت الحربي (2011) أنه تم استخدام هذا المصطلح ومصطلح " المنظمة المكشوفة" لأول مرة عام 1989م في مقال كتبه جون كيس (John Cace) يصف فيه تجربة ثلاث شركات، وفي عام 1992م قام بنشر كتاب بعنوان "الإدارة على المكشوف ثورة الأعمال المقبلة"، وفي عام 1996م ظهر كتابان آخران: الأول لشييسرو كارينتر عن "قوة الإدارة على المكشوف"، والثاني لمالك كوي بعنوان "خلق - صنع - المنظمة المكشوفة" (الحربي، 2011: 20).

وتقوم الإدارة على المكشوف بتدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسئولية، وإبلاغهم بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع، وكشف كل المعلومات لجميع العاملين، وتحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة مثل (معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، معدل الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء...)، ووضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين، كما يتضمن تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها (أبو النصر، 2007: 142-143).

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف:

إن لتطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فوائد نذكر منها:

1. الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية، فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المؤسسة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
2. زيادة المعرفة والوعي بالأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.
3. تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق، ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة (الوادي، 2012: 78).

ويرى الباحث أنه لا يمكن الوصول إلى هذه الفوائد إلا إذا تحققت الشفافية في العمليات الإدارية، فهذا المدخل يعتمد اعتماداً كبيراً على تحقيقها، بل تعد الركيزة الأولى فيه، فبدون أن تكون المعلومات متاحة للجميع لا يمكن العمل به، وهذا ما يؤكد عليه أبو النصر (2007) حين يبين أن الإدارة على المكشوف هي: الإدارة القائمة على الشفافية، والمكاشفة، والمصارحة والمساءلة (أبو النصر، 2007: 143).

ثانياً: المجالات التي تحقق فيها الشفافية الإدارية

تمهيد

ترتبط الشفافية الإدارية بالعديد من المجالات التي ينبغي أن تحقق فيها، سعياً للوصول إلى بناء إداري قوي قادر على الصمود في وجه التحديات، ومحققاً لأهدافه التي ستعمل بكل تأكيد على الرقي بمجتمعه.

وقد تناول الباحثون في دراساتهم مجالات عديدة تحقق فيها الشفافية الإدارية فنجد أن رمزي (2013) تناول ستة مجالات هي (التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، الفساد والمساءلة، اتخاذ القرار، إجراءات وواجبات العمل، المعلومات والبيانات)، في حين تناولت حرب (2011) تناولت المجالات التالية (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، اللوائح والإجراءات والقوانين وتطبيقاتها)، وكذلك دراسة الطشة وحوامدة (2009) التي تناولت المجالات التالية (التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، المعلومات والبيانات، الإجراءات وآليات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال، الفساد والمساءلة).

وسيتم عرض المجالات التي تناولتها الدراسة الحالية بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التربوية الفلسطينية.

1. القوانين والتشريعات:

تعد القوانين والتشريعات من أهم عوامل استقرار المجتمعات، فيها تحفظ الحقوق، ومن خلالها يعرف كل فرد واجباته، وبها تنتظم العلاقات بين الأفراد، وتحفظ لهم حقوقهم وحررياتهم، وتدفع بعجلة تقدم المجتمع من خلال حمايتها للموارد البشرية والاقتصادية التي تشكل الثروة القومية لها.

ولذا ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالقوانين والتشريعات، فيجب أن تكون معلنة، وواضحة، حتى يمكن للأفراد الاحتكام إليها، وفيما يلي يتطرق الباحث بشكل مختصر للقوانين والتشريعات، ثم يبين بشيء من التفصيل العلاقة بين الشفافية والقوانين والتشريعات.

مفهوم القانون:

يُعرّف القانون بأنه "مجموعة القواعد العامة المنظمة لسلوك الأفراد في المجتمع والتي تحملهم السلطة العامة على احترامها مع إمكانية استعمالها للقوة حين الضرورة" (الصراف وحزبون، 2011: 20).

ويقصد به "قاعدة معينة أو مجموعة من القواعد التي تسنها السلطة التشريعية لتنظيم مجال معين" (جاد الحق، 2009: 9).

القانون الإداري:

يعرف القانون الإداري بأنه "مجموعة القواعد القانونية الصادرة ممن هو مختص بإصدارها شرعاً لتنظيم الإدارة العامة، لتنظيم الإدارة العامة، وضبط علاقتها ببعضها ببعض وبالغير، وتنظيم الحريات وضبط مشروعيتها النشاط الخاص" (العجمي، 2010: 16).

فالقانون الإداري إذن هو فرع من فروع القانون العام الداخلي الذي يشتمل على مجموعة القواعد القانونية التي تنظم السلطة الإدارية ونشاطها، والرقابة عليها، ويختص كذلك بتحديد وترتيب الهياكل التنظيمية للوزارات، والمحافظات والهيئات وجميع التنظيمات الإقليمية والمرفقية، وكذلك كيفية توزيع السلطة الإدارية من حيث المركزية واللامركزية، ومن ناحية ثانية يشتمل على جميع القواعد التي تحكم صور النشاط الإداري فيما يتعلق بالمرافق العامة والخدمات التي تؤديها، والتي تتولاها وزارات الدولة وأجهزتها المختلفة، وتبعاً لذلك فهو يحدد سلطات الإدارة وامتيازاتها ووسائلها في ممارسة نشاطها، ومن ناحية ثالثة يحدد القانون الإداري وينظم وسائل الرقابة على الإدارة (العجمي، 2010: 16).

موضوعات القانون الإداري:

يمكن تحديد موضوعات القانون الإداري فيما يلي:

1. التنظيم الإداري: أي دراسة النمط الإداري الذي تتبعه الإدارة العامة، سواء كان مركزياً أو لامركزياً.

2. النشاط الإداري: ويتمثل نشاط الإدارة العامة بالصورة الإيجابية من خلال المرافق العامة، وبالصورة السلبية من خلال الضبط الإداري.
3. وسائل الإدارة العامة: وتتمثل في الوسائل المادية، وهي : العنصر البشري أو الموظف العام، والأموال العامة، والوسائل القانونية، وهي: القرارات الإدارية، والعقود الإدارية.
4. امتيازات الإدارة العامة: وتتمثل في السلطة التقديرية للإدارة، ونزع الملكية للنفع العام، والتنفيذ الجبري.
5. القضاء الإداري: ويتمثل في المحاكم الإدارية المختصة بفصل المنازعات الإدارية سواء عن طريق قضاء الإلغاء أو القضاء الكامل (القبيلات، 2008: 21).
6. بيان الأشخاص أو الهيئات التي تتولى مباشرة النشاط الإداري، كرئيس الحكومة والوزراء، والمصالح والإدارات المختلفة، وبيان تكوين هذه الهيئات.
7. الخدمات التي تقدمها المرافق العامة للمواطنين، كخدمات الدفاع والتعليم والصحة، والمواصلات وغيرها، وطريقة تكوين هذه المرافق ونظامها القانوني.
8. علاقة السلطات المحلية كالبلديات والمجالس القروية بالسلطة المركزية.
9. الرقابة القضائية على أعمال السلطات الإدارية (الفار، 2006: 43-44).

التشريع:

يعرف التشريع بأنه "مجموعة القواعد القانونية التي تصدر في شكل مكتوب عن السلطة التي تملك حق إصداره بمقتضى الدستور" (الصراف وحزبون، 2011: 55-56).

ويقصد به "سن القواعد القانونية وإخراجها مكتوبة، محددة بألفاظ معينة، بواسطة سلطة مختصة بذلك هي في الغالب السلطة التشريعية" (الفار، 2006: 64).

خصائص التشريع:

يتميز التشريع بالخصائص التالية:

1. يتميز التشريع بالوضوح، ويرجع ذلك إلى أنه يرد في شكل مكتوب مما ييسر تحديد معناه ونطاق تطبيقه.

2. يصدر التشريع ويطبق في كل أنحاء الدولة مما يؤدي إلى توحيد القواعد القانونية السارية داخل الدولة الواحدة.

3. يتميز التشريع بسرعة سنه بما يتفق مع ما تتطلبه الحياة الحديثة.

4. يبتسر على الأفراد داخل المجتمع معرفة القواعد القانونية التي يتضمنها التشريع لكون التشريع يصدر في صورة مكتوبة (جاد الحق، 2009: 60).

القانون والتشريع:

عل الرغم من أن القانون والتشريع قواعد تصدرها الدولة، فقد يختلط المفهومان مع بعضهما في العديد من الأحيان، إلا أن هناك فرقاً بينهما، فالقانون مجموعة القواعد التي تصدرها الدولة تحت اسم واحد، مثل قانون العقوبات، والقانون المدني، بينما يعني التشريع النظام القانوني الذي يضم جميع القوانين التي تصدرها الدولة، وكما يقصد بالتشريع طبيعة النظام القانوني للدولة (الفتلاوي، 2009: 20).

الشفافية الإدارية والقوانين والتشريعات:

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.

حيث يرى الكيلاني وسكجها (2000) أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر (الكيلاني وسكجها، 2000: 59).

ويؤكد السبيعي (2010) على أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها، ما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المعنيين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، وألا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان، بالإضافة إلى التركيز على

موضوعيتها بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المنظمة، كذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين أخرى، كما أن مراجعة القوانين والتشريعات يعد مطلباً أساسياً من متطلبات الشفافية، ويتم خلال هذه المرحلة مراجعة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف أو المواطن، إضافة إلى معرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل. (السيبي، 2010: 27)

2. تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته، لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، لذا فهي تعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المنظمة.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، والتي يصعب تقييمها (نوري وكورتل، 2011: 321).

سنتناول بشكل مختصر مجال تقييم الأداء وعلاقته بالشفافية الإدارية، ذلك أننا سنسهب في الحديث عن الأداء في الباب الثالث من هذه الدراسة.

مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل" (نوري وكورتل، 2011: 323).

ويقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً

للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر (عباس، 2011 ب: 259).

أهمية تقييم الأداء:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1. تحسين الأداء وتطويره، حيث إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية، فمما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

3. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم (حمود والخرشة، 2007: 152-153).

4. استمرار الرقابة والإشراف، حيث إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة يلزم الإدارات بمتابعة منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقدير بمواعيدهم، وبذلك نضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

5. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم (المدهون، 2005: 152).

الشفافية الإدارية وتقييم الأداء:

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، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة، وإجراءاتها

بسيطة، بعيدة عن التعقيد، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ومفسرة، والوصول إليها سهل.

ويرى عباس (2011) أن من المصلحة العامة نشر نتائج التقييم على الأفراد ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك، فيساعد ذلك على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعمال، كما يوضح للعمال أحسن الطرق لإرضاء الإدارة، ولا شك أن الصراحة المتبادلة بين الإدارة والعمال عن أسباب ترتيبهم على نحو معين من حيث الأقدمية أو الكفاءة تعتبر سياسة رشيدة تتيح لكل فرد أن يتبين نواحي الضعف فيه وأن يتعرف على رأي المشرف في تصرفاته ونشاطه، حتى يتمكن من إصلاح عيوبه (عباس، 2011 ب: 261).

كما أن رمزي (2012) قد اعتبر أن تقييم الأداء المؤسسي والفردى -خاصة للقيادات العليا- يعد من متطلبات الشفافية الإدارية، لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبشكل منتظم، وتتطور آلياته ومعاييرها، وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها (رمزي، 2013: 25).

3. الفساد الإداري:

أصبحت ظاهرة الفساد الإداري حديث الساعة، واستحوذت على اهتمام المنظمات والهيئات المحلية والعالمية، لما لها من نتائج سلبية على المجتمعات وتنميتها، فتسابقت الهيئات لمحاربتة، وسن القوانين والتشريعات التي تردع من يقوم به.

وهي تدلل على غياب القيم الأخلاقية، والأسس والضوابط التي تحكم السلوك الإنساني بوجه عام، ما يعطل خطط وبرامج التنمية ويفشلها (السبيعي، 2010: 59).

مفهوم الفساد الإداري:

يُعرّف الفساد من الناحية القانونية بأنه الخروج عن القوانين والأنظمة، واستغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية، أو اقتصادية، أو شخصية (أبو سويلم، 2010: 15).

ويُعرّف الفساد الإداري بأنه: سلوك منحرف عن الواجبات الأساسية للعمل، ينجم عنه حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة (الشمري والفتلي، 2011: 29).

مظاهر الفساد:

تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، وبالرغم من التشابه أحياناً والتداخل فيما بينها إلا أنه يمكن إجمالها كما يلي:

1. الفساد السياسي: ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي في الدولة.
2. الفساد المالي: ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية.
3. الفساد الإداري: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية، وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار.
4. الفساد الأخلاقي: والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته (السكرانة، 2011: 24-25).

أنواع الفساد الإداري:

تختلف أنواع الفساد الإداري والمالي تبعاً للزاوية التي ينظر لها منها، ويمكن تصنيفها كالآتي:

1. أنواع الفساد من حيث الحجم:
أ. الفساد الصغير (أفقي): وهو الفساد الذي يتعلق بأداء الوظائف والخدمات الروتينية، ويمارس من قبل فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين، أساسه الحاجة الاقتصادية (المادية).

ب. الفساد الكبير (الرأسي): وهو الفساد الي يقوم به كبار الموظفين والمسؤولين، كرؤساء الدول والحكومات والوزراء ومن في حكمهم، وأساس هذا النوع من الفساد الجشع.

2. الفساد من حيث النوع:

أ. الفساد المحلي: يقصد به ما ينتشر من مظاهر الفساد داخل البلد الواحد.

ب. الفساد الدولي: وهو الفساد الذي يأخذ أبعاداً واسعة وكبيرة تصل إلى نطاق عالمي ضمن نظام يعرف بالاقتصاد الحر (الشمري والفتلي، 2011: 45-49).

خصائص الفساد الإداري:

للفساد عدة خصائص نذكر منها:

1. السرية: عادة ما تكون أفعال الفساد وترتيباته وإجراءاته ومفاوضاته واتفاقاته تتم بشكل سري.
2. تعدد الأطراف: حيث يشترك عادة أكثر من طرف في عملية الفساد إذ يكون هناك أكثر من مستفيد من صفقة التبادل.
3. الالتزام المتبادل: عادة ما تكون هناك مصلحة مشتركة بين أطراف الفساد بحيث يحقق كل منهم منفعه الخاصة بشكل متبادل مع باقي الأطراف المشاركة في صفقة الفساد.
4. سلوك منحرف: حيث يعتبر الفساد سلوكاً غير سوي يحدث بمخالفة القوانين واللوائح والضوابط والأخلاق القويمة.
5. الخديعة والتحايل: حيث يتضمن الفساد احتيالية ومخادعة لا تعبر عن الحقيقة.
6. تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة.
7. الارتباط بالتحضر والمدنية، حيث يقل الفساد في المجتمعات البدائية أو الريفية، وذلك بالمقارنة بالفساد الذي يحدث في المجتمعات الحضرية أو الصناعية أو المدنية أو المعلوماتية (عبد العظيم، 2008: 18-21).

الشفافية الإدارية والفساد:

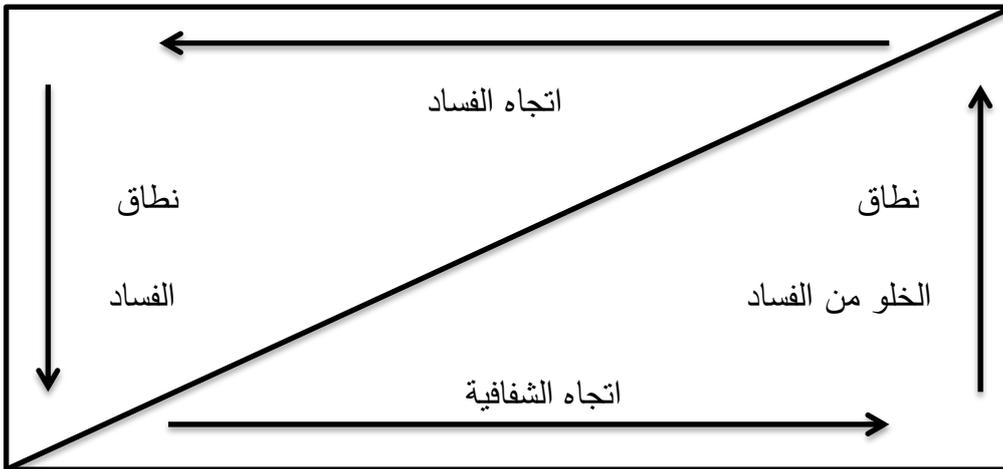
تساهم الشفافية بشكل كبير في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، ودعم المسيرة نحو التنمية الإدارية الناجحة، وحفظ المال العام، والمصلحة العامة، وحماية الأشخاص المسؤولين من الطعن والاتهام، لوضوح الأسباب الحقيقية للإخفاق، وبذلك تتم براءة المسؤولين.

والفساد الإداري والمالي يعد العدو الأول للشفافية، وهما مفهومان متعارضان والعلاقة بينهما عكسية، فكلما زادت الشفافية في العمل الحكومي والإداري كلما ارتفعت إمكانية محاربة الفساد والسيطرة على آثاره المدمرة، في حين يكون غياب الشفافية سبباً في توفير البيئة التي ينمو فيها الفساد، وكذلك الأمر عندما تكون الشفافية دون المستوى المطلوب (السكرانة، 2011: 207).

والشكل رقم (2-1) يوضح هذه العلاقة العكسية:

شكل رقم (2-1)

العلاقة العكسية بين الشفافية الإدارية والفساد الإداري



المصدر: (العمرى، 2013: 38)

هذه العلاقة العكسية تظهر بجلاء حين نجد أن الدول التي تحتل المراتب الدنيا في تقرير منظمة الشفافية العالمية، تنصدر القائمة بالنسبة للدول التي يستشري فيها الفساد، لذا تعد الشفافية من أهم أدوات محاربة الفساد بشتى أنواعه، فكلما حققت المنظمات الشفافية في عملياتها الإدارية، كلما كان الفساد فيها محدوداً، وبالتالي ساهمت في بناء مجتمعات قوية، متحضرة ومتطورة.

إن توافر درجة عالية من الشفافية يعزز مكافحة الفساد الإداري، خاصة إذا تم عمل ما يلي:

1. ضرورة بذل الجهود للتعرف على الأسباب المؤدية إلى ممارسة الفساد الإداري بأشكاله بين العاملين في أجهزة الخدمة المدنية.
2. إجراء الدراسات التحليلية للوصول إلى تحديد الدوافع لممارسة الفساد الإداري.
3. الدعم الحكومي في محاربة الفساد الإداري وذلك من خلال:
 - أ. برامج إصلاحية وتطويرية للأنظمة والتشريعات المعمول بها، وكذلك تحديث وتطوير الأنظمة الضريبية والمالية.
 - ب. إحداث وإدخال التغييرات الإيجابية في الهياكل التنظيمية والإجراءات.
 - ج. تشجيع القطاع الخاص للمساهمة في مكافحة الفساد وتحقيق التنمية الإدارية.
4. تحسين وتطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي بين الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية.
5. وضع برامج للرقابة الإدارية لمحاربة الفساد الإداري ومعاينة الفاسدين (اللوزي، 2002: 160-161).

4. المساءلة:

المساءلة قيمة من القيم العظيمة، التي تؤسس لبناء مجتمع ديمقراطي، تؤمن فيه المؤسسات بحق المجتمع في مساءلتها عن أدائها، ودورها ومواردها، بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها.

لذلك لا يخلو نظام بشري أياً تكن طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة، فيحاسب الموظف على أدائه، وانتظام عمله ونشاطه، وتقيدته بالأنظمة والقوانين

المعمول بها، وفي الحالات التي تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة، يستشري العقم والفساد، ويتفاقم الهدر في استخدام الموارد العامة (حرب، 2011: 41).

مفهوم المساءلة:

يُعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش (السكران، 2011: 208).

وتُعرّف بأنها: إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة والمعايير المرعية، ولا تتسجم معها (أخوارشيدة، 2006: 34).

وتعني أيضاً قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، أو إشعاره بمستوى الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال (شاويش، 2013: 495).

أهداف المساءلة:

يمكن النظر إلى ثلاثة أهداف للمساءلة هي:

1. المساءلة كوسيلة للرقابة والحكم: لكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساقطة مع الخطط المرسومة، ومنسجمة مع المصلحة العامة.
2. المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة.

3. المساءلة كعملية للتحسين المستمر: إن المساءلة عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء، وتوجد استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء (أخوارشيده، 2006: 38-39).

أهمية المساءلة:

تتمثل أهمية المساءلة فيما يلي:

1. توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
2. تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجيات المؤسسة.
3. تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
4. معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
5. تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
6. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
7. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
8. المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حال إظهار الإنجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك (حوامدة وجرادات، 2005: 192).

مصادر المساءلة:

هناك مصدرين رئيسيين للمساءلة وهما المصدر الذاتي والمصدر غير الذاتي، وفيما يلي

تفصيل لذلك:

1. المصدر غير الذاتي: ينقسم إلى قسمين مصدر خارجي، ومصدر داخلي:
- المساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكتشف الانحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية.

- أما المساءلة الداخلية فنتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه، وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية محددة، سواء أكانت إدارة متخصصة أم غيرها، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر. ويرجع ذلك إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة بها.

2. المصدر الذاتي: وينبع هذا النوع من المساءلة من خلال القيم. فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي سيكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد (صالح، 2001: 390).

الشفافية الإدارية والمساءلة:

من الملاحظ أن 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 الانفتاح على الجمهور من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية المساءلة وتثبيت المصداقية أمام الشعب، وبالتالي حصول برامج الدولة وسياساتها الاقتصادية على التأييد، أما انعدام الشفافية فإنه يفضي إلى زعزعة الاستقرار، وتعد المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد الإداري، فهي معيار ضابط لأداء المؤسسات وتقويم هذا الأداء من خلال المحاسبة التي تخضع لها على يد السلطات التشريعية أو القضائية، أو الجهات المختصة لمكافحة الفساد (السكرانة، 2011: 210).

5. اتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذها، وبالتالي فهي تتم في كل مستوى من المستويات الإدارية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسة.

لذا فهي عملية متغلغلة في العملية الإدارية ولا يمكن فصلها عنها، فنحن نحتاج إلى قرارات لتحديد الخطة واختيارها، وإلى قرارات لعمل ورسم الهيكل التنظيمي، وتوزيع

الاختصاصات، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لتشغيله، ونحتاج إلى قرارات لتحديد الحوافز وطرق الاتصال، كما نحتاج في الرقابة إلى قرارات لوضع المعايير، وتصحيح الانحرافات واعتماد النتائج، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات، هي جوهر العملية الإدارية، وهي النقطة التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات، ويتوقف عليها نشاط العمل أو تجميده (تعلب، 2011، 19).

مفهوم اتخاذ القرار:

يرى هاريسون أن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار (عواد، 2013: 98).

ويعرف أيضاً بأنه "نتاج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين أو جهة مختصة (طعمة، 2010: 20).

أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنه داخل في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو رسم السياسات أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (عبودي، 2010: 232).

وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها، على اتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشتمل من الناحية العملية على كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن أهمية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً

وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها (كنعان، 2003: 93).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة: فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: فلا يكفي المحتوى القيمي، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع.

4. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب: الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية.

الجانب الثالث: دور التنظيم نفسه في إيجاد البيئة النفسية للفرد (عبودي، 2010: 233-234).

أنواع القرارات الإدارية:

يمكن دراسة الأنواع المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، وبناء على ذلك فإننا سنتطرق إلى التصنيفات المختلفة للقرارات وذلك على النحو التالي:

أولاً: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

1. القرارات المبرمجة: تمثل القرارات المبرمجة الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد في الماضي تيسر تطبيقها في المستقبل، ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها (طعمة، 2010: 30).
2. القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات الأساسية طويلة الأمد التي لا يمكن جدولتها وفقاً لأسلوب معين، نظراً لكون موضوعاتها جديدة وغير متشابهة، ولذلك فإنها تؤثر على أعمال المنظمة لفترة طويلة، كما أن الأخطاء التي تحصل عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف (عباس، 2011 أ: 119).

ثانياً: القرارات طبقاً لدرجة أهميتها:

1. القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد، والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة، ولذلك في تتخذ في مستويات الإدارة العليا.
2. القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي ترتبط بوسائل تحقيق الأهداف، وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام، وتهدف إلى وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ.
3. القرارات الروتينية: وهي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث، ويكون تأثيرها محدود الأثر في فترة زمنية قصيرة، وتتميز بكثرة تفصيلاتها (تعلم: 2011: 47).

ثالثاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

1. القرارات الفردية: هي القرارات التي ينفرد المدير أو الإدارة العليا باتخاذها دون إشراك الآخرين.
2. القرارات الجماعية: هي القرارات التي تصدرها اللجان أو فرق العمل أو المجالس، وتترتب عليها مخاطر عالية أو تحتاج إلى تكلفة اقتصادية باهظة (الحري، 2008: 274).

رابعاً: القرارات تبعاً لدرجة التأكد من نتائج القرار:

1. قرارات في حالة التأكد: ويأتي هذا القرار عندما تفضي عمليات تقييم البدائل إلى تفضيل قطعي لأحدها على غيره دون مخاوف من تأثيرات خارجية تعيق استثمار البديل.

2. قرارات في حالة المخاطرة: حيث يعي متخذ القرار أن هناك احتمالات يمكن أن تعطل استفادته القصوى من قراره، ولكنه يتخذ قراره لأنه يجد أن احتمالات المكسب أكثر من احتمالات الخسارة.

3. القرار في حالة عدم التأكد: يتخذ هذا القرار بالرغم من عدم المعرفة بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه (عريفج، 2007: 92-93).

معيقات اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوائق التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار المناسب، نذكر منها:

1. الإخفاق في تحديد الأهداف: إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية ومقبولة أمراً صعباً.

2. اعتماد منظور ضيق: عندما يكون متخذ القرار مقيداً ضمن منظور ضيق فإن ذلك من شأنه تقويت القرارات الفعالة عليه.

3. الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب.

4. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، فدون تحديد المشكلة قد تتخذ قرارات تركز على مشكلات فرعية.

5. شخصية متخذ القرار، فشخصيته وأفكاره وتطلعاته تؤثر على نجاح التنظيم وتطلعاته.

6. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات (طعمة، 2010: 29-30).

الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات:

من خلال ما تقدم نجد أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات، فبدون المعلومات الواضحة الصحيحة لن يتمكن الإداري من اتخاذ القرار الصائب، الذي يصب في مصلحة المنظمة، كذلك يجب أن تتخذ القرارات في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار وحيثيات اتخاذه .

وقد أكد السبيعي (2010) على أن الشفافية تعمل على مشاركة المواطنين ودوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية، وتوفر قدراً أكبر من المعلومات التي تكشف عن الحقائق، وتتيح الحوار ومناقشة القضايا العامة، بما يرفع من فعالية قرارات القطاعات الحكومية في تحقيق المصلحة العامة، ويتيح للمواطنين فرصة للإشراف على مجريات الأمور داخل المؤسسات (السبيعي، 2010، 17).

6. إجراءات العمل:

إن إجراءات العمل تعبر بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة ومدى مساهمتها لروح العصر، ويرتبط مدى تقديم المنظمة لخدماتها، بمدى بساطة ومرونة إجراءاتها، وكلما كانت حريصة على مراجعة وتدقيق الإجراءات بشكل دوري، كان تحقيقها للأهداف أفضل.

وبهذا فإن الإجراءات باعتبارها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها، كما تساهم في تقليل الجهد الذهني للمواطنين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سابقاً (الهوري، 2000: 82).

مفهوم إجراءات العمل:

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما (العلاق، 2008: 145).

ويقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية، وحتى الانتهاء منها (اللوزي، 2002: 89).

تحديد إجراءات العمل:

عند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما، فإن الواجب يقتضي أن يقوم الرئيس الإداري بإجراء دراسة معينة لتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة أو القسم الجديد، بتصميم إجراءات جديدة مناسبة لإنجاز الأعمال (عصفور، 2011: 225).

ومن ثم يترتب على عملية تحديد وتصميم الإجراءات الجيدة والواضحة لأداء الأعمال زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، إضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة (اللوذي، 2002: 91).

وبالتالي يجب على الجهة التي تقوم بتحديد هذه الإجراءات أن تخضعها للمراجعة والدراسة المستمرة بهدف تطويرها، وتبسيطها، وجعلها أكثر مرونة ووضوحاً، لتكون عاملاً مهماً من عوامل النهوض بالمؤسسة.

أهداف وفوائد إجراءات العمل المبسطة:

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمؤسسة ولجمهور المنتفعين، فهي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها، وأهداف وفوائد هذه الإجراءات ما يلي:

1. الإسراع في إنجاز المعاملات: إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات تؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين.
2. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: إن السرعة في إنجاز المعاملات، وعدم تكديسها من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للجمهور.
3. توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب: تُحدّد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة، وتؤدي بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال.
4. تخفيض نفقات الأعمال الكتابية: إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في النفقات (عصفور، 2011: 226).

5. تخفيض ضغط العمل نتيجة للتخطيط السليم والتحديد المسبق للإجراءات اللازمة والضرورية.

6. الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى في أداء الأعمال.

7. زيادة دور وتأكيد أهمية العملية الرقابية، الأمر الذي يترتب عليه ممارسة عملية رقابية واضحة.

8. تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.

9. تؤدي الإجراءات السهلة والواضحة لاستقطاب العملاء إلى التنظيم ومن ثم زيادة عوائد التنظيم إذا كانت خدمات عامة، وكذلك زيادة الأرباح إذا كان في القطاع الخاص (اللوزي، 2002: 92).

مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها في الإجراءات عند تصميمها أو إعادة تطويرها، تتمثل فيما يلي:

1. أن يتم تحديد الهدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.
2. أن تساهم الخطوات والإجراءات في سرعة إنجاز العمل.
3. أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات.
4. أن يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.
5. ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.
6. أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية (اللوزي، 2002: 92).

زيادة فعالية الإجراءات:

لزيادة فعالية الإجراءات ينبغي توافر ما يلي:

1. أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.
2. أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.

3. يجب أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.
4. أن تستند الإجراءات على حقائق كافية من طبيعة العمل، لا على أساس الحدس والتخمين.
5. أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة، بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل.
6. التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز المتغير الهائل.
7. أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.
8. ينبغي تحليل الإجراءات لمنع الازدواج والتعارض والتكرار (العلاق، 2008: 146).

الشفافية الإدارية وإجراءات العمل:

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 الشفافية الإدارية في المنظمة وإجراءات العمل فيها واضحاً، حيث أكد الطشة وحوامدة (2009) على أن من أهم المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية هو الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة. (الطشة وحوامدة، 2009: 27).

كما أكدت حرب (2011) على أن من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية، هو تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين. (حرب، 2011: 16)

ويرى الطراونة وعضايلة (2010) أن من أهم عناصر الشفافية الإدارية هو أن تتسم آليات وإجراءات العمل بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتعديل مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة. (الطراونة وعضايلة، 2010: 67)

7. نظم المعلومات الإدارية:

تُعد المعلومات مطلباً أساسياً من مطالب العمليات الإدارية، فبدونها لا يستطيع الإداريون القيام بمهام في مؤسساتهم، لأنها ببساطة تمس كل مكون من مكونات العمليات الإدارية، فلا يمكن التخطيط، وصناعة القرارات، وتقييم الأداء دونها، وبناءً على مدى صحتها تكون تلك الإجراءات صائبة، وتصب في مصلحة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

ويشكل عام فإن هذه النظم تسعى إلى تهيئة المعلومات الإدارية لكافة مستويات الإدارة للقيام بوظائفها بشكل جيد، وضرورة وصف نشاطات المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد المعلومات اللازمة لهذه الوظائف (عليان، 2012: 286).

البيانات والمعلومات:

البيانات هي مواد وحقائق خام، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (العلي وقنديلجي والعمرى، 2012: 113).

ويرى عامر (2011) أن البيانات هي عبارة عن حقائق خام فردية وأرقام وما إلى ذلك، أما المعلومات فهي عبارة عن معالجة البيانات لتساعدنا في اتخاذ القرار (عامر، 2011: 195).

خصائص المعلومات:

تتصف المعلومات بالخصائص الآتية:

1. خاصية التميع والسيولة، فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكل.
2. قابلية نقلها عبر مسارات محددة (الانتقال الموجه) أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.
3. قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات نصوص سابقة.

4. لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو لهذا السبب.
5. إمكانية استنتاج معلومات صحيحة ن معلومات غير صحيحة أو مشوشة، وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الاتساق والمعلومات غير المكتملة، وتخليصها من الضوضاء.
6. يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية (الزيادات، 2008: 163-164).

نظم المعلومات الإدارية:

تُعرف بأنها: مجموعة من الأنظمة المتكاملة لتقديم معلومات مساندة لعمليات التخطيط والرقابة والتشغيل، وإدارة واتخاذ القرار الإداري، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم آنية أو توقعات مستقبلية، وسواء كان من داخل المنظمة أو خارجها (السالم وصالح، 2002: 256).

وظائف نظم المعلومات الإدارية:

تقوم نظم المعلومات الإدارية بالعديد من الوظائف نذكر منها:

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات.
2. تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
3. معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.
4. إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية الحديثة.
5. حفظ وتسجيل المعلومات.
6. تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغيير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر (دودين، 2012: 335-336).

فوائد نظم المعلومات الإدارية:

من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق نظم المعلومات الإدارية ما يلي:

1. مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وصائبة من خلال تهيئة المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب.
2. استثمار المورد المعلوماتي والسيطرة على كافة المعلومات فيها.

3. ربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر واتخاذ القرارات.
 4. تزود مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المفيدة عند الحاجة لها لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.
 5. القدرة على حفظ وتخزين جميع المعلومات التي تتعامل بها المنظمة معالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والحجم الذي يخدم المستفيد.
 6. القدرة على إصدار مختلف التقارير الدقيقة بأشكالها المتعددة وفي الوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية ولجميع الوظائف (عليان، 2012: 297).
- الشفافية الإدارية ونظم المعلومات الإدارية:**

يرى 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، وإتاحتها لهم، سيتسنى لهم القيام استثمارها سواء في عمليات التخطيط، أو اتخاذ للقرارات، أو مراجعة وتحديث التشريعات والأنظمة والإجراءات في مؤسساتهم، فالمعلومات المقدمة بكل شفافية ووضوح تعد حجر الزاوية والأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية الناجحة في المؤسسات.

ويعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها، فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية، مما يمكن المتعاملين معها من تقييم وتثمين أدائها العملي وتدبيرها المالي، ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة، إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح، وذلك اعتباراً لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام (العمرى، 2013: 50).

ثالثاً: الأداء الوظيفي

مقدمة

يعد الأداء من المفاهيم التي تنال الاهتمام والتحليل من قبل علماء الإدارة والباحثين والمفكرين، وذلك لارتباطه ارتباطاً مباشراً بأهداف المؤسسة، ومدى إمكانية تحقيقها، فأثره ينعكس على المؤسسة بموظفيها وإدارتها، وعلى المجتمع الذي يتلقى الخدمات من هذه المؤسسة.

ويعد المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية (المحاسنة، 2013: 103).

ومما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة، والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتها، وتحسين مستوى أدائهم (العجلة، 2009: 63).

سيتناول الباحث في هذا الباب مفهوم الأداء، وعناصره، ومحدداته وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، كما سيتناول الحديث عن تقييم الأداء وأهدافه ومراحله.

مفهوم الأداء:

الأداء لغة:

أدى الشيء: أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو (أدى) للأمانة منه بمد الهمزة، والعامة لهجوا بالخطأ فقالوا: فلان (أدى) للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال، فلان أحسن أداء.

و(أدى) دينه تأدية: أي قضاؤه، والاسم الأداء، ويقال، أدى فلان ما عليه أداء وتأدية (ابن منظور، 2000: 48).

ويقال (أدى) الشيء: قام به، والدَّين، قضاؤه، والصلاة: أقامها لوقتها، والشهادة أدلى بها، وإليه الشيء: أوصله إليه، والأداء: تأتي بمعنى التَّأدية (مجمع اللغة العربية، 1980: 10).

الأداء اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه "هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها". (الغالي وإدريس، 2007: 478)

ويرى سلطان أنه هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (عكاشة، 2008: 33).

ويقصد به "حجم ونوع السلع والخدمات التي ينجزها الفرد بوعي وإدراك خلال وحدة الزمن نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المنظمة وإمكاناتها المتاحة" (الدباغ، 2012: 126).

ويرى آخرون أن الأداء هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تُحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (المطرفي، 2005: 38).

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد لتنفيذ مهام وواجبات عمله الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية".

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

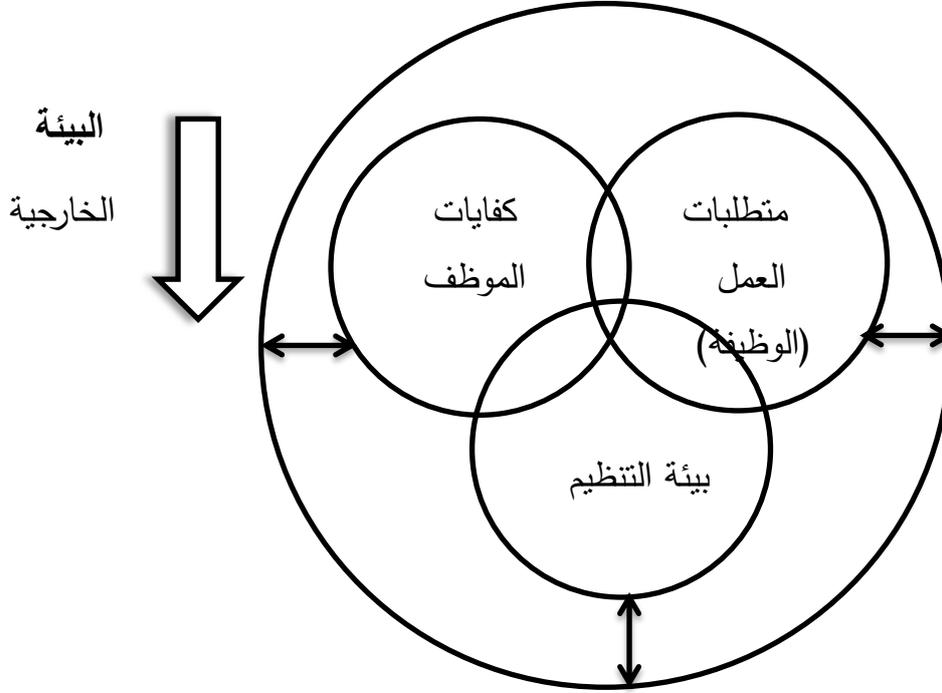
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفي العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (جبر، 2010: 51).
- ومن أبرز عناصر الأداء الفعال ما يلي:

1. كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة والصباغ، 2008: 304-305).

والشكل (2-2) يوضح نموذج الأداء الفعال.

شكل رقم (2-2)

نموذج الأداء الفعال



المصدر: (درة، والصباح، 2008: 306)

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كآلاتي:

1. أداء المهام: ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام (الحلايبي، 2013: 25).

2. الأداء الظرفي: الأداء الظرفي أو الموقفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل، من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (بضاظو، 2010: 49).
3. الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو السلوك التصادمي أو المجابهة، وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، ليس مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (أبو سلطان، 2011: 44).

محددات الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة محددات للأداء هي:

1. المعرفة الصريحة، وهي عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها وأهدافها، وتصريحاتها.
2. المعرفة الإجرائية، وهي عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم، وتشتمل على المهارات الشخصية والحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية.
3. الدافع، ويتضمن ثلاث أنواع مختلفة من السلوكيات:
 - أ. الرغبة في زيادة المجهود.
 - ب. اختيار مستوى المجهود.
 - ج. الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود (أجيونس، 2011: 113).

ويمكن تقسيم محددات الأداء إلى ما يلي:

1. المحددات الداخلية: وتتضمن ما يلي:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب. القدرات: وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحياناً بالكفايات أو السمات الشخصية.

ج. إدراك الدور: بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

2. المحددات الخارجية: وهي العناصر أو المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ. متطلبات العمل: وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

ب. البيئة التنظيمية: وهي غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل.

ج. البيئة الخارجية: تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية، ويصعب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف (المحاسنة، 2013: 113-115).

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن محددات الأداء تتضمن النقاط التالية:

1. وجود دافعية قوية لدى الأفراد تدفعهم لأداء أعمالهم بكل جد وإخلاص.

2. القدرة لدى الفرد على أداء العمل، وهذه القدرة يمكن تنميتها من خلال الدورات التدريبية، واكتساب الخبرة من خلال الممارسة.

3. الفهم لأهمية الدور الذي يقوم به الموظف في أدائه لعمله والمرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة.

4. البيئة الداخلية للمنظمة بكل مكوناتها، فقد تكون عاملاً محفزاً لأداء الموظف ومعززاً له لبذل المزيد من الجهد وتطوير الأداء، وقد تكون عاملاً مثبطاً للموظف، مما فيؤثر ذلك سلباً على أدائه.

5. البيئة الخارجية بكل مكوناتها، فقد تعمل على تحفيز الأداء، من خلال تقديم الدعم اللازم للموظف حتى يقبل على عمله بكل حماسة، وقد تكون البيئة الخارجية أحد المعوقات التي تقف في طريق الموظف وتقدمه في عمله.

تحسين الأداء الوظيفي:

تسعى كل منظمة لتحسين الأداء الوظيفي لموظفيها، وتسخر كل طاقاتها وإمكاناتها للنجاح في هذا الهدف، فالنجاح في تحقيقه يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ومال، ويسهم في الارتقاء بها، لذلك تسابق الباحثون لدراسة كيفية تحسين الأداء الوظيفي، واتفق أغلبهم على أن هناك ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء وهي كما يلي:

أولاً: تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، وما دام الأمر كذلك فلا بد من التفكير والبحث في العوامل التي تسهل من عملية التحسين والتطوير بحيث أنها تعتبر مدخل لعملية التحسين والتطوير ومن هذه العوامل:

1. تبني نواحي القوة: إن توظيف جوانب القوة سيسهل من الجهود المبذولة للتحسين، إضافة إلى أن جوانب القوة هي المرغوبة ولذلك فإن توظيفها سيكون أكثر قبولاً، وبالتالي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء ككل.

2. التركيز على المرغوب: يشير الأدب الخاص بالدافعية والحوافز والإنتاجية إلى أن هناك ارتباط بين رغبات وميول الموظف وتميزه في الإنجاز.

3. مراعاة الطموحات الشخصية: إن الانسجام بين مهام الموظف وطموحاته يحفز على تقبل التطوير والتحسين (المحاسبة، 2013: 211).

ثانياً: تحسين الوظيفة: يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو كانت تفوق قدرات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية (أبو سلطان، 2011: 48).

ثالثاً: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (العجلة، 2009: 80).

و يمكن تحسين الأداء من خلال القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد الأساليب الرئيسية لمشاكل الأداء: فلا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين.
2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم.
3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة (عباس، 2003: 157-158).

تقييم الأداء الوظيفي:

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يتحدد مفهوم تقييم الأداء بأنه "نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد لعمله في المنظمة كان بشكل كامل وناجح وفاعل" (النداوي، 2009: 193).

يقصد به "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط" (مصطفى، 2008: 388).

كما يعرف بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً" (السالم وصالح، 2006: 102).

أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تقوم عملية تقييم الأداء بتحقيق الأهداف التالية:

1. هدف استراتيجي: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي (عباس، 2003: 139).
2. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
3. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم (نوري وكورتل، 2011: 323).
4. المساعدة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة العاملين والمديرين.
5. المساهمة في تحديد معايير قياس وتقييم كفاءة الأداء، والتي تمكن من قياس وتحديد درجة مساهمة العنصر البشري في الإنتاج.
6. زيادة مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتحديد أفضل سبل الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وبما يجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجية.
7. يساعد في تحديد أفضل سبل حفز العاملين.
8. المساعدة في تحديد الأفراد الذين لا يصلحون للعمل ويمكن الاستغناء عنهم.
9. يمكن تقييم الأداء الإدارة من تقييم المعروض الحالي من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والكفاءة لمواجهة الاحتياجات المقدرتها منها عند وضع وتنفيذ خطة القوى العاملة (عباس، 2011 ب: 262-263).

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أهمها:

1. تحديد معايير الإنجاز، ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
 2. إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو موقع منه إنجازه في عمله ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز، وفهمها بشكل صحيح.
 3. قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز.
 4. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
 5. مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين .
 6. اتخاذ الإجراءات الصحيحة إذا كان هناك ضرورة لذلك (المدهون، 2005: 154).
- ويرى الهيئي (2003) أن عملية تقييم الأداء تمر بالمراحل التالية:

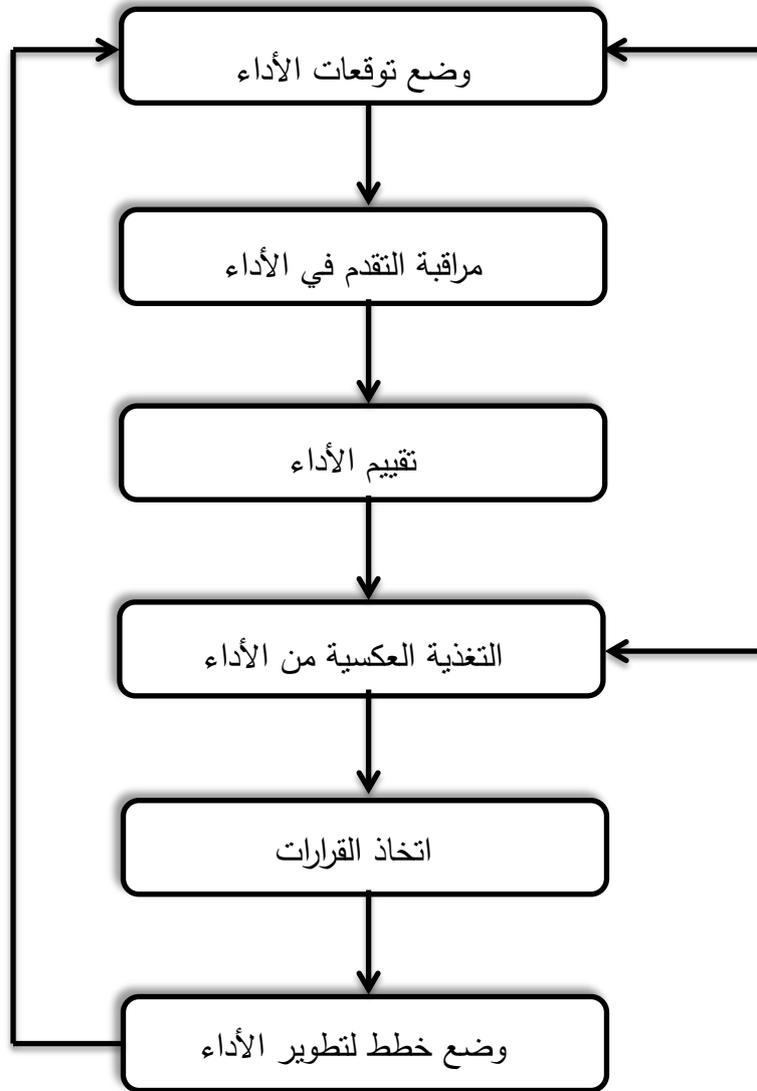
1. وضع توقعات الأداء: يتم في هذه الخطة التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. مراجعة ومراقبة الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
3. تقويم الأداء: في هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
4. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه.
5. اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتنوعة مثل المكافآت والنقل والفصل.

6. وضع خطط تطوير الأداء: يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل (الهيبي، 2003: 206).

والشكل رقم (2-3) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

شكل رقم (2-3)

مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: (الهيبي، 2008: 206)

الأخطاء التي قد تتخلل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية تقييم الأداء، من أهمها ما يلي:

1. أخطاء قولبة الناس: حيث يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (كبار السن- خريجو المدارس الأجنبية- الموظفين، ...) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة، ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين، فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو عن تقسيم ثم -بالتبعية- عن الشخص الذي ينتمي لهذا التقسيم.
2. التحيز الشخصي: فقد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس (مصطفى، 2008: 417).
3. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض، على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس (عباس، 2011 ب: 287-288).
4. الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد: فلكل مقيم اتجاهه الخاص بالتقييم، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس، وآخرون يضعون درجات منخفضة، فالنوع الأول يشير إلى التساهل الإيجابي، أما النوع الثاني فيشير إلى التساهل السلبي، حيث إن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقون، في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقون (الكلادة، 2011: 95).
5. التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن

المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرض والعكس صحيح، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أداؤه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً (نوري وكورتل، 2011: 341).

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن عملية تقييم الأداء قد تتخللها بعض الأخطاء الأخرى منها:

1. الأخطاء الناتجة عن أثر الهالة: ذلك أن المدير الجديد قد يتأثر برأي أو تقرير من سبقوه عن أداء أحد الموظفين، فيبقى هذا الرأي عالقاً في ذهنه، إلى حين القيام بعملية التقييم فيؤثر بالتالي تأثيراً مباشراً على هذه العملية.
2. الأخطاء الناتجة عن عدم وضوح معايير التقييم: فقد تكون هذه المعايير غير محددة وواضحة مما يجعلها قابلة للتفسير بصور مختلفة، فتؤثر بالتالي على عملية التقييم.
3. الأخطاء الناتجة عن التركيز على نتائج أداء الموظف نفسه دون النظر إلى العوامل بيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أدائه، كذلك عدم النظر إلى الإمكانيات التي وفرتها له المؤسسة ليقوم بعمله.
4. قيم المقيّم وثقافته: فقد تقف هذه القيم والثقافة حجر عثرة في طريق موضوعية التقييم، فنجد أن المدير يؤمن مثلاً بأن الموظف الجديد لا بد وأن يكون تقييمه منخفضاً، تساوى في ذلك من انتقل إلى دائرة جديدة أو مكان عمل جديد، فيقيم بغض النظر عن أدائه.

مديريات التربية والتعليم

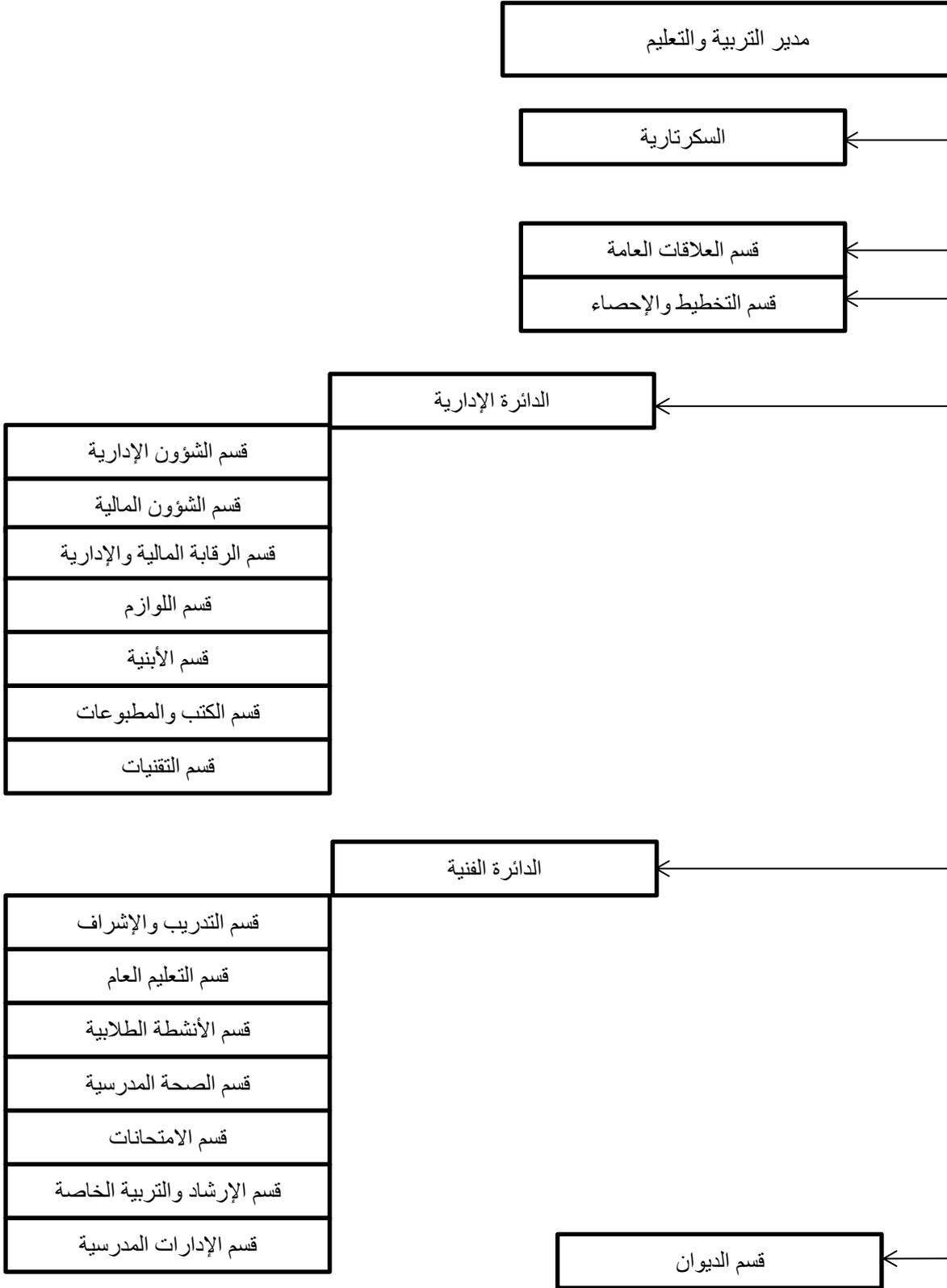
تقوم مديريات التربية والتعليم بأداء دور بالغ الأهمية في العملية التربوية، فعلى عاتقها يقع عبء القيام برسم السياسات التنفيذية التي تضمن تحقيق الأهداف التربوية العامة، وعليها تقع مسؤولية توفير المناخ الإداري الملائم الذي يدفع العاملين فيها لبذل كل ما يستطيعون في سبيل النهوض بالعملية التربوية.

فهي تعد نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، وهي حلقة الوصل ما بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الدنيا، وتتمثل بمدراء الدوائر في الوزارة ومدراء التربية والتعليم في المديريات التعليمية، كما أنها هي المؤسسة التي تشرف على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها، وتتمتع بنوع من الاستقلالية ذات صلاحيات محددة وتحت إشراف مركزي، حيث تلعب دوراً بالغاً في تحقيق أهداف التربية، وقد وجدت مديريات التربية والتعليم من أجل أن تخفف الدولة من الأعباء والمسؤوليات التي تضطلع بها الوزارة وليسهم ذوو الخبرة والكفاءة في تطوير مجتمعاتهم، وكذلك من أجل تحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية (العراييد، 2010: 53)

وكل مديرية من مديريات التربية والتعليم تتكون من (18) قسماً، وكل قسم من هذه الأقسام يمثل إدارة عامة من إدارات وزارة التربية والتعليم، يعمل على تنفيذ سياساتها وخططها التربوية، ويرأس كل مديرية مدير التربية والتعليم، ويساعده نائبان: النائب الإداري وتتبعه سبعة أقسام هي: شؤون الموظفين والشؤون الإدارية، الحسابات، اللوازم، الكتب والمطبوعات، الرقابة الإدارية والمالية، التقنيات وتكنولوجيا المعلومات، الأبنية، والنائب الفني وتتبعه سبعة أقسام هي: الإشراف التربوي، الإرشاد التربوي والتربية الخاصة، الأنشطة الطلابية، الامتحانات، التعليم العام، الصحة المدرسية، الإدارات المدرسية. أما قسمي التخطيط والعلاقات العامة والإعلام التربوي فيتبعان مدير التربية والتعليم مباشرةً، وقسم الديوان يتبع كلاً من مدير التربية والتعليم ونائبيه (مغاري، 2009، 18).

والشكل رقم (4-2) يوضح هيكلية مديرية التربية والتعليم - ديسمبر 2008

شكل رقم (2-4) هيكلية مديرية التربية والتعليم



المصدر (العرابيد، 2010: 54)

مهام مديريات التربية والتعليم:

جاء في المادة (181/أ) من دليل وصف مهام وتعليمات الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية في فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم، في الباب الثالث منها وصف مهام أجهزة الإدارة في المنطقة التعليمية (مديريات التربية والتعليم) أن "المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوي، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شؤون الموظفين، وتكون مسؤولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، ومتابعة أمور المدارس الأخرى، وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، والإحصاءات التربوية في المنطقة" (عابدين، 2001: 279).

ويرى الباحث أن الحديث عن مديرية التربية والتعليم يقودنا للتعرف على مهام كل من مدير التربية والتعليم، ومهام كل من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين والذين هم محور هذه الدراسة.

1. مدير التربية والتعليم:

يعتبر مدير التربية والتعليم ممثلاً لوزير التربية والتعليم في منطقتة وهو يمثل رأس الهرم الإداري في مديريته وتقع على عاتقه المهام والمسؤوليات التالية:

1. وضع الخطة السنوية للمديرية.
2. متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كل النواحي.
3. الإشراف الفني على عمل المعلمين والمديرين والموظفين.
4. الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
5. دراسة الحاجات المادية من لوازم وأثاث وكتب وأجهزة حاسوب ومختبرات وغيرها وتوفيرها بالتعاون مع الوزارة.
6. إعداد الموازنة العامة للمديرية (مغاري، 2009: 20).
7. تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. الموافقة على نقل فصول من مدرسة إلى أخرى، أو إغلاقها أو ضمها، وفتح واستبدال فصول دراسية أخرى.

9. إعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع النائبين الفني والإداري ورؤساء الأقسام ورفعها للقيادة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.
10. متابعة البريد الصادر والوارد والتعليق عليه إن لزم الأمر.
11. التوقيع على المكاتبات الصادرة ضمن صلاحياته.
12. اقتراح تسمية المدارس أو إعادة تسميتها وفق الاحتياج، والرفع لوزارة التربية والتعليم (العرايبي، 2010: 55).

2. رؤساء الأقسام:

رؤساء الأقسام هم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، سواء عن طريق المسابقات الرسمية، أو عن طريق التسكين لشغل مركز رئيس قسم سواء في الوزارة أو مديريات التربية والتعليم التابعة لها، ويرتبط رئيس القسم بمدير الدائرة التابع لها مباشرة، ويكون مسؤولاً أمامه عن إدارة شؤون القسم الذي يتولى رئاسته، وعن حسن سير العمل فيه وعن تنفيذ المهام، والواجبات الموكلة إليه (الحديدي، 2009: 8).

وقد بين سلامة (2012) أنه لا يوجد وصف عام لعمل رؤساء الأقسام لكون كل قسم يتبع الدائرة الخاصة به سواء بالإدارات العامة أو بالمديريات التي يعمل من خلالها، ومن أهم المهام التي يقومون بها ما يلي:

1. تنفيذ سياسة الوزارة.
2. تنفيذ الخطط التي رسمتها الدوائر والمديرية.
3. إعداد الخطة التطويرية والموازنة السنوية للقسم.
4. إعداد الخطة التنفيذية للقسم ومتابعتها.
5. تنفيذ المهام الإدارية المختلفة لعمل القسم.
6. متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بمهام القسم من قبل أقسام المديريات في حالة الوزارة، ومن قبل المدارس في حالة المديريات.
7. إعداد احتياجات القسم من التجهيزات المادية المختلفة سواء إلكترونية، أو قرطاسية وغيرها.
8. إعداد التقارير الدورية حول تنفيذ خطط القسم وخطط البرامج المختلفة.

9. تزويد مديري الدوائر التابعة لها بالاحتياجات البشرية.
10. تقييم أداء المرؤوسين وإسداء النصح لهم.
11. رفع كفاءة العاملين بالقسم أو المدارس عن طريق عقد الدورات والورش التدريبية المختلفة (سلامة ، 2012: 20).

3. المشرفون التربويون:

تعرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المشرف التربوي بأنه: شخصية تربوية يقوم بمتابعة أداء العاملين حسب تخصصاتهم، ويساعدهم في تحسين كفاياتهم المهنية (وزارة التربية والتعليم، 2013: 9).

ويعرف أيضاً بأنه: الأداة الأساسية لعملية الإشراف التربوي، لأنه هو الذي يخطط وينفذ عملية الإشراف، كما أنه يوجه نتائج الإشراف فإذا اتصفت بالمواصفات الجيدة نجحت عملية الإشراف وحققت الغرض منها (البدري، 2008: 34).

مبادئ عملية الإشراف التربوي:

من المبادئ التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ما يلي:

1. عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم وتطوير الموقف التربوي، وتخلو من الفوقية والتسلط.
2. المشرف التربوي خبير تربوي، يقدم المشورة والعون للمعلم بعد أن يقوم المعلم بتحديد حاجاته وحاجات الطلبة بنفسه، وعلى المشرف الاستجابة لهذه الحاجات، وبالتالي فإن زيادة سلطة المشرف لا تعني زيادة فاعليته.
3. المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته، واحترام المعلم وإتاحة الفرصة له للمشاركة في عملية التقويم أمران أساسيان لضمان تعاونه ونجاح عمله.
4. المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلمية، والمعلم منظم لهذه العملية.
5. مدير المدرسة مشرف مقيم يتابع عمل المعلم ويقدم له المشورة والعون.
6. مهنة التدريس مهنة فنية لها أسس عملية متطورة.
7. الإشراف ليس عملاً صفيماً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوي كلياً، وبالتالي ليس هناك أسلوب إشرافي أفضل من غيره (الحلاق، 2008: 85).

أعمال المشرف التربوي:

يقوم المشرف التربوي بعمله في ثلاث مجالات رئيسية هي:

أ. المجال الفني: ويهتم فيه بتحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية من خلال اتباعه لأساليب إشرافية متعددة، وتتمثل في:

1. تطوير المنهاج المدرسي، ويتم ذلك من خلال دراسة واقع المنهاج التعليمي، وتعديل أساليب التدريس وطرقه.
2. تنظيم الموقف التعليمي التعليمي.
3. مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم لبلوغ الأهداف التربوية المعلنة.
4. إحداث التغيير والتطوير التربوي، من خلال تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير، ومساعدتهم على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة.
5. تحسين الظروف والبيئة المدرسية، من خلال تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، والعمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين، عن طريق إشعارهم بأهمية أعمالهم وأهمية ممارساتهم التعليمية.
6. تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية (السخني وآخرون، 2012: 28).

ب. مجال الإشراف الإداري على المدارس: حيث يقوم المشرف في هذا المجال بالأعمال التالية:

1. متابعة جداول توزيع وترتيب الدروس.
2. متابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليه حسب التعليمات والإرشادات.
3. المشاركة في تدقيق جداول العلامات الفصلية والسنوية ونتائج الإكمال حسب التعليمات.
4. دراسة النتائج الفصلية والسنوية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب.
5. التأكد من انتظام المعلمين والطلبة في المدارس.
6. متابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها المختلفة.
7. متابعة توفير الكتب والأدوات المدرسية للطلاب والمعلمين.

8. متابعة النشاطات المدرسية والمساهمة في التخطيط لها (أبو الجديان، 2012: 15).
- ج. مجال العمل المكتبي: حيث يقوم المشرف بالأعمال المكتبية التالية:
1. تقديم الخطة السنوية والتقارير اللازمة في موعدها.
 2. المساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين المديرية والمدارس من جهة وبين المديرية والوزارة من جهة أخرى.
 3. المساهمة في دراسة واستلام العطاءات وتوزيع الأثاث والأجهزة على مشاغل المدارس.
 4. إعداد إحصاءات تبين مدى توفر الأجهزة والعدد والأدوات في المشاغل المختلفة.
 5. إعداد إحصائيات بأعداد المعلمين وتخصصاتهم وتاريخ تعيينهم ومؤهلاتهم العلمية وبين احتياجاتهم التدريبية.
 6. كتابة وإعداد تقارير الأداء للمعلمين (تقارير الزيارات الصفية) واللقاءات التربوية لهم.
 7. المساهمة في إعداد خطة التشكيلات المدرسية للطلبة والمعلمين.
 8. المساهمة في تحديد مراكز المعلمين ونقلهم بين المدارس حسب تخصصاتهم.
 9. إعداد النشرات والبحوث التربوية.
 10. وضع خطط تدريب المعلمين وتأمين ما يلزم التدريب من لوازم (عطوي، 2008: 235-236).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

مقدمة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الشفافية الإدارية وأداء العاملين في مديريات التربية والتعليم، والتي أجريت على المستوى العربي والأجنبي، وجد أن الدراسات المرتبطة بالشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العام خاصة في فلسطين محدودة جداً لذلك تم التطرق إلى الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي إضافة إلى تلك الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم، كما أورد الباحث بعض الدراسات التي تناولت موضوع أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم، وقد عمد الباحث إلى تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين، على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية:

1. دراسة رمزي (2013): الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات الباحثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات (الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية).

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية العامة، والجزء الثاني مكون من ستة محاور وهي: (التشريعات والقوانين، الأنظمة والأداء، والتقييم، والفساد، والمساءلة، واتخاذ القرارات، وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات).

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بالمناطق الثلاثة (جدة، ومكة، والطائف) وعددهم (16) حيث يمثلون مجتمع الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من (844) مشرفاً، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (14) مديراً وعلى (260) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وهم يمثلون (36%) من مجتمع المشرفين الكلي.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.62) وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم، ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات.
 2. تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم، والمشرفين التربويين، حول تطبيق الإدارة بالشفافية، وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين، بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير استجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.
- ومن أبرز التوصيات العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة.

2. دراسة عبابنة (2013) بعنوان: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، والعقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية،

والحلول المقترحة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: (جامعة اليرموك وجامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا)، والبالغ عددهم (1745)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (385) فرداً، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة في جميع أبعادها.
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. إن أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية هي: المحسوبية والواسطة، والتحيز في الاختيار والتوظيف والتعيين، وضعف الرقابة والمساءلة، وقانون مكافحة الفساد، والروتين الإداري وتعقيد الإجراءات والفساد الإداري.

ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث:

1. تفعيل تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية.
2. تفعيل المساءلة وإعطاء صلاحيات أكبر للجهات الرقابية ومكاتب التفتيش، وتطبيق مبدأ الجدارة وعدم التحيز في الاختيار والتوظيف والترقيات والبعث عن المحسوبية والواسطة.

3. دراسة كلين (Klein, 2012): سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين.

The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff.

هدفت الدراسة الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (294) معلماً من (59) مدرسة ابتدائية وثانوية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، حيث أعطيت للمعلمين بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، وتسببت في حدوث صراع بين التزام المعلمين في العمل، وحياتهم المنزلية، ثم طلب من المشاركين تعبئة استبيان حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد نحو شهر، قدمت لهم نفس القرارات، ولكن هذه المرة مع التوضيح الكامل للعوامل الكامنة حول اتخاذها، ثم طلب منهم تعبئة نفس الاستبانة مرة ثانية.

الانتقال من إعطاء القرارات دون شرح أسباب اتخاذها إلى إعطائها وشرحها سبب تغييراً كبيراً في موقف المشاركين تجاه الإدارة، حيث حسن من التزامهم العاطفي لعملهم، فضلاً عن استعدادهم للمشاركة فيه بشكل مكثف، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين حيث أن المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

2. تشير النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

4. دراسة هازلكورن (Hazelkorn, 2012) بعنوان: أدوات الشفافية الأوروبية: قيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي.

European “Transparency Instruments”: Driving the Modernisation of European Higher Education

هدفت الدراسة التعرف على الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمية، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها، كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومقدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تحقيقها، من مثل نشر ثقافة النزاهة والمحاسبية وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين، وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوروبي.

5. دراسة عريبات (2011): الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم.

هدفت الدراسة التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس العاملين معهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما أنه تم تصميم استبانة كأداة لهذه الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في العاصمة الأردنية عمان، والبالغ عددهم (717) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

1. أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المدراء الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات مجال الشفافية الإدارية (3.04).
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي والرضا عنه. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1. تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.
2. إجراء المزيد من الدراسات للبحث في مستوى الشفافية الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي في مختلف مؤسسات الدولة أو على متغيرات أخرى.

6. دراسة حرب (2011): واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته.

واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً من الجامعات المبحوثة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.9).
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.

كما أن من أهم توصياتها:

1. تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات.
2. والعمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.
7. دراسة الحربي (2011): الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكشف عن مستوى ثقة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمنظمات التي يعملون بها، كذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

وقد تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة مكونة من (960) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين من جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو

التالي: الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية.

2. كما أن معامل الارتباط بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية (0.759).

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. أن تضع إدارة الجامعات خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية.

2. إنشاء وحدة علمية في كل جامعة تعنى بالدراسات والبحوث واستطلاعات الرأي وكل ما

له دور في تعزيز الشفافية.

8. دراسة الطشة (2011): مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم

العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري.

هدفت هذه الدراسة تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي

الرسمية في دولة الكويت، ودرجة مماسستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، وتعرف العلاقة بين

درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، وتعرف الفروق الدالة إحصائياً في درجة

ممارسة الشفافية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والوظيفة، والجامعة).

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المقابلة لتعرف مفهوم الشفافية، وتطوير استبانتين:

الأولى لتعرف درجة ممارسة الشفافية، والثانية لتعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري. تم

تطبيقهما على عينة مكونة من (500) فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس

العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010-2011م،

ثم تم إجراء مقابلات مع (40) فرداً من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن (95%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني " إتاحة المعلومات للجميع" و"تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية"، و(90%) يرون بأنها "وضوح السياسات والتشريعات" و"عدالة تقييم الأداء وموضوعيته".
2. كما أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الشفافية الداخلية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي، وفاعلية الاتصال الإداري ككل.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

1. توضيح مفهوم الشفافية للإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، تتضمن أسس اختيار القيادات الأكاديمية، الفهم الواضح للشفافية، تطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.
9. دراسة البلوي (2010): درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك، تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، مستوى المدرسة)، وقد طورت استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكنة (220) معلماً و(218) معلمة، أخذت بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات، والاتصال الإداري الداخلي والخارجي، وصنع واتخاذ القرارات.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل.

كما أوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ ملائم للشفافية في المدارس من حيث عقد دورات تدريبية للمديرين توضح لهم كيفية ممارسة الشفافية.

10. دراسة الشمري (2009): درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات التي قد تواجهها.

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية التالية (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فهد، جامعة حائل) وقد بلغ عدد هذه العينة (381) عضو هيئة تدريس، موزعين على الجامعات والكليات العلمية والإنسانية، وبمختلف الرتب الأكاديمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (80) فقرة، وتم تطبيق المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وقد جاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال صناعة القرارات، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، ومجال المساءلة جاء في المرتبة الرابعة، كما جاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال الأنظمة والقوانين في المرتبة السادسة والأخيرة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمنغيري (الجامعة، والرتبة الأكاديمية)، وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز، ولرتبة أستاذ مشارك.

وكان من أهم ما أوصت به هذه الدراسة:

1. تبسيط اللوائح والإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار.

2. كذلك الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها.

11. دراسة عتوم (2009): درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة وتوزيعها على العينة العشوائية للدراسة ممثلة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في العام الدراسي 2008-2009م وقد بلغ عدد أفراد عينة القادة الأكاديميين (89) وأعضاء هيئة التدريس (285) بمجموع (334) فرداً.

وبعد جمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالات الأداة (القوانين والتشريعات، والاتصال، ثم الثقافة التنظيمية، ثم القرار، وأخيراً المؤثرات الخارجية).

2. أظهرت الدراسة أن 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.

من أهم توصيات الدراسة :

1. إثارة الوعي بالشفافية وأهميتها بالنسبة للعاملين في الجامعات من خلال الدورات والندوات والمنشورات التي تتم داخل الجامعة .
2. تفعيل ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
12. دراسة فاخوري (2009): إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية

هدفت الدراسة التعرف على درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى عينة مكونة من (300) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في ثلاثة مجالات: وهي دور المدير مع كل من الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، مع العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن درجة إدراك مفهوم الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، جاءت بدرجة عالية.
 2. إن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت بدرجة متوسطة.
 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك مفهوم الشفافية تعزى لمتغير (الجنس) على مجال (العاملين، تقييم الأداء، التغذية الراجعة) لصالح الإناث.
 4. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.
- وكان من أهم توصيات الدراسة التوصية بضرورة توضيح وتطبيق مبدأ الشفافية في المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم واتباع سياسة الباب المفتوح.

13. دراسة الطشة وحوامدة (2009): درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، كما قاما ببناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، تكونت من (66) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.72).

2. أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الشفافية الإدارية جاءت ضمن المستوى المتوسط من حيث الالتزام حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.58- 2.81) حيث جاء مجال التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الأولى، فيما جاء مجال الفساد والمساءلة في المترية الأخيرة.

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من خلال إيلاء الشفافية أهمية كبيرة، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات ووسائل الإعلام.

2. توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من مواطنين وموظفين وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.

14. دراسة سفنسون (Svensson, 2007): المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية.

Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions

هدفت الدراسة إلى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات و الترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي، لذلك قام الباحث بإجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات ، بالإضافة الى تحليل مضمون الوثائق القانونية، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق و اجراءات التعيينات و الترقيات، و هي عبارة عن أربع مراحل هي : المرحلة الاولى ، ثم المرحلة التحضيرية ، ثم مرحلة الاداء، وأخيرا مرحلة التقييم. و هذا مما يوفر أساساً متيناً لضمان ومراقبة الجودة ، و مما يشجع على الانفتاح و المنافسة الشريفة في وثائق و إجراءات صنع القرار.
2. هناك نقطتا ضعف ظهرتنا متمثلة في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار ، وكذلك جمود و عدم مرونة النظام السويدي.

ومن أهم توصيات الدراسة

1. المقارنة بين الدول المختلفة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية الشفافة والإجراءات المترتبة على ذلك بهدف ضمان تحقيق الشفافية المنشودة.
2. التشجيع على المزيد من الانفتاح والممارسات العادلة في إجراءات التوثيق واتخاذ القرارات.

15. دراسة ارييمة (2005): شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم في ما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم (المركز) والبالغ عددهم (1022) موظفاً وموظفة، وقد شملت العينة (600) موظفاً وموظفة.

وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالية.
 2. إن نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم.
 3. سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهـم ضعيفة.
- ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين بكل جدية، وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بنظام تقييم الأداء.
2. ضرورة وجود آلية معتمدة وواضحة لتقييم الأداء لترسيخ شفافية التقييم، وتفعيل الرقابة الداخلية على تنفيذ آليات التقييم، وإعطائها الدعم الفني والإداري اللازم لتحقيق هدف التقييم المرجو.

16. دراسة هانكوك وهيلاول (2003): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الوسطى للشفافية الإدارية.

The degree of academic leaders of the Central administrative transparency

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية، ورئيس قسم في إحدى الجامعات الحديثة بالمملكة المتحدة للشفافية، من خلال تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بمقابلة (14) عميد كلية ورئيس قسم كعينة من مجتمع الدراسة، وقد استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي في الوصول للنتائج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية، وحرية تدفق المعلومات، إلا أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغباً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك، كما أنهم عوملوا بطرق سرية مشابهة من قبل إداراتهم العليا.
2. بينت الدراسة أن الثقة لها أثر على درجة السرية التي تمارسها الإدارة، وأن الميل نحو إخفاء الحقيقة الكاملة يظهر في ثلاث قضايا عامة هي: حرية تدفق المعلومات والاتصالات، والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة، وبنية وهيكلية النظم المؤسسية.
3. أشارت الدراسة إلى بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة، كانهدام الأمن الوظيفي، والشعور بخسارة الوضع الأكاديمي، أو المؤسسي، والاستثناء من صناعة القرارات، وهو ما سيؤدي إلى سلسلة من الخسارة النوعية في المستوى العام لأداء الإدارة الوسطى.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي

1. دراسة حشيش (2013): درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

هدفت الدراسة لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل) والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (306) أفراد موزعين على (122) مديرة مدرسة ثانوية، و(184) مشرفاً ومشرفة تربوية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة، حيث قام الباحث بتصميم استبانتين، وتأكد من صدقهما وثباتهما، اشتملت الاستبانة الأولى لتفويض السلطة على (30) فقرة، واشتملت الاستبانة الثانية لتقييم الأداء على (32).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لمحددات الأداء الوظيفي، ولتقييم الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم تعزى لمحددات الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين، والمشرفين التربويين، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

بناء على النتائج السابقة خرج الباحث بتوصيات من أهمها:

1. أن تقوم القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم باستشارة المديرين، والمشرفين التربويين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري.
 2. أن تعمل القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم بروح القوانين والأنظمة وخاصة عند اتخاذ القرارات، وأن لا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها.
2. دراسة الشريف (2013) بعنوان: أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (320) موظفاً إدارياً نسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة الدراسة ومتطلباتها استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
2. توجد علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

من أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة:

1. تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز.
2. توفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

3. دراسة صالحة (2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي (الإجرائي)، وعلاقة هذه الدرجة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2012-2013)، والبالغ عددهم (133) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية معتمداً في ذلك الجزء المتعلق بالقيادة التفاعلية في استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة لباس وأفوليو، والأخرى لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. درجة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم كانت كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات استبانة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية (71.59%).

2. توجد علاقة طردية موجبة متوسطة (65%) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة تطوير أدائهم.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

1. العمل على تطوير أداء المديرين من خلال تطوير البيئة المادية للمدارس، وتلبية احتياجاتهم من الكوادر البشرية والاحتياجات المادية، والمالية، وتوجيههم لكل جديد في

مجال الإدارة والقيادة، وتدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، مع توفير نظام متابعة ومحاسبة يقوم على الوضوح والعدالة المهنية.

4. دراسة بطاينة (2012): دور رؤساء الأقسام الإدارية في النمو المهني للعاملين في مديرتي تربية إربد الأولى والثانية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة التعرف على دور رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في النمو المهني للعاملين في أقسامهم من وجهة نظر العاملين في مديرتي تربية إربد الأولى والثانية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (92) موظفاً من موظفي المديرتين والبالغ عددهم الإجمالي (160) موظفاً، حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم والتي تضمنت (37) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن دور رؤساء الأقسام في النمو المهني للعاملين كان بدرجة متوسطة.
 2. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور رؤساء الأقسام في النمو المهني لدى العاملين من وجهة نظرهم في مديرتي إربد الأولى والثانية تعزى لاختلاف الجنس.
- وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى عدد من التوصيات :

1. العمل على تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام تعمل على رفع مستوى الأداء المهني.
2. مضاعفة اهتمام رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بالنمو المهني للعاملين في أقسامهم.

5. دراسة المسوري (2012) بعنوان: واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي، وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفوق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدریس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت استبانة كأداة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وتم تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة تكون من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تتوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، وبحسب وجهة نظر أفراد العينة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إجابات المديرين والمعلمين، مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

1. تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلية وعلى المهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التعليمية المختلفة.

6. دراسة نعيم (2012): واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وعلاقتها

بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام) والبالغ عددهم (127) موظفاً للعام الدراسي 2012/2001م، وتكونت أداة الدراسة من استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن الوزن النسبي لمقياس مستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر الموظفين (67.4%)، وقد جاءت الأوزان النسبية لمحاور المقياس على النحو التالي: "التخطيط" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.9%) ثم "الرقابة" بوزن نسبي (69.8%) ثم "التوجيه" بوزن نسبي (69.04%) ثم "التنظيم" بوزن نسبي (66.9%).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
في ضوء النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. أن تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية، بما يتيح المجال للقائمين على تنمية الموارد البشرية منح حوافز مناسبة للمتميزين.
2. ضرورة مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.

7. دراسة مسعود (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث شملت عينة الدراسة (300) مديراً ومديرة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بصورة العينة الطبقية العشوائية، وقد أعد الباحث استبانة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وتطوير الأداء (74.6%).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري، وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة، مرحلة المدرسة، استخدام الحاسوب، العمر.

في ضوء النتائج السابقة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات منها:

1. الاهتمام أكثر ببرنامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجعة والمتمشية مع التطور الحاصل.

2. وضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أعمال مديري ومديرات المدارس واستخدام نظام الحوافز للمتميزين منهم.

8. دراسة أبو سلطان (2011): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع الاغتراب الوظيفي لما له من تأثيرات سلبية تحد من زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (302) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (755) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كماً وكيفاً.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في قطاع غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2. هناك علاقة بين كل من (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة- علاقة الموظف بزملاء العمل- المراجعين- ظروف العمل) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

1. الاهتمام بتفعيل دور الحوافز توفيرها بعدالة وربطها بنتائج تقييم الأداء للعاملين، بالإضافة إلى ضوع أسس عادلة يتم اتباعها في الترقيات، سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين تنعكس بدورها على أدائهم الوظيفي بصورة إيجابية.

2. تطوير نظام تقييم الأداء وفقاً لأسس ومعايير عادلة تتجنب التقييمات الذاتية والعشوائية، لما لذلك من أثر إيجابي على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

9. دراسة عقدة (2011) بعنوان: مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الوظيفي وعلاقتها بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة ممن جميع الدراسة من جميع المشرفين والمديرين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة جرش، العقبة، والسلط، حيث بلغ عددهم (97) مشرفاً ومشرفة و (326) مديراً ومديرة، و(6460) معلماً ومعلمة، وقد تكونت العينة من (90) مشرفاً ومشرفة و(300) مديراً ومديرة، و(4120) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة عالية.
 2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتوسطات درجة تقدير مديري المدارس والمعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمجالاته تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1. بلورة قيم تعبر عن تعبير عن مفاهيم المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد لما لها من أثر إيجابي على عملية التمكين عن طريق إشراك المشرفين في إعداد الخطط والبرامج التربوية.

10. دراسة سولمان (Suleman, 2011): فاعلية الأداء الإداري لمسؤولي المقاطعة التنفيذية للتعليم الابتدائي والثانوي في (خيبر بختون خوا ببنباكستان)

"Effectiveness of the administrative performance of directly selected executive district officers in elementary and secondary education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan".

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم الأداء الإداري في محافظة خيبر بختون خوا، ومعرفة نقاط القوة والضعف للمسؤولين في محافظة خيبر بختون خوا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

مديري المدارس الابتدائية والثانوية في المحافظة، واختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في المدارس الحكومية من (9) مناطق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، واستخدم أداتين للدراسة: الأولى استبانة طورها لجمع البيانات من أفراد العينة، والأداة الثانية هي المقابلة مع المدراء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن غالبية مديري المدارس الابتدائية خبير يشرفون على مباني المدرسة.
 2. أن غالبية مديري المدارس الابتدائية في محافظة خيبر لا يستخدمون النمط الديمقراطي.
 3. أن غالبية مديري المدارس غير مهتمين بحل مشاكل المعلمين الشخصية.
 4. أن غالبية مديري المدارس غير متعاونين وليس لديهم تواصل اجتماعي.
11. دراسة موسيه وآخرون (Masoumeh and anther, 2011): أداء المسؤولين التربويين والصحة التنظيمية:العوامل الرئيسية للتنمية المستدامة في المدارس الثانوية.

Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أداء مديري التعليم ودرجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الإيرانية في طهران.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما صمم استبانتين كأداة لدراسته، الأولى لتحديد درجة أداء مدراء المدارس الثانوية، والثانية لتحديد درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية، طبقت الاداة على عينة اختيرت بطريقة العينة العشوائية العنقودية ، مكونة من (180) معلماً من معلمي المدارس الثانوية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. درجة أداء مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة.
2. درجة الصحة التنظيمية في المدارس الإيرانية جاءت كبيرة.

3. وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية و أداء مديري المدارس الثانوية.

12. دراسة الجساسي (2010): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وأثرها في تحسين أدائهم، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء وموظفين، وقد بلغ عددهم (1152) موظفاً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) من رؤساء الأقسام، والموظفين في المديريات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغيرات (العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) في اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال البريمي) حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال البريمي).

13. دراسة القيسي (2010) بعنوان: درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة التعرف على درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومة في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام 2005- بداية 2010، والبالغ عددهم (480) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، أي ما يقارب (32.7%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة لجميع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً.
 2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار = 3.00) للمقياس المُعد لقياس ذلك، ولصالح متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم.
 3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.
- ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو الاستمرار في عقد الدورات التدريبية للمديرين، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء مديري المدارس لمهامهم.

14. دراسة أبو شرح (2009) بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره

هدفت الدراسة التعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة والبالغ عددهم (221) مديراً ومديرة، وقد أخذت العينة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء تكنولوجيا المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ومتغيرات سنوات الخدمة.

وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو التركيز على تحسين العمليات الإدارية داخل المدرسة وخاصة التخطيط والتنظيم والاتصال باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

15. دراسة جان ومارتن وبيتر (Jan, Martin, Peter, 2009) بعنوان: تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس.

Using school performance feedback: perceptions of primary school principals

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

16. دراسة المصري (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المحاضرين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث ببناء استبانتي: الاستبانة الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاستبانة الثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم.

تكون مجتمع الدراسة من (878) فرداً موزعين إلى فئتين هما : المحاضرين، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وبلغت عينة الدراسة (283) مقسمين إلى فئتين ، المحاضرين وشملت (200) محاضر، وفئة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وشملت (83) رئيساً أكاديمياً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

1. أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة مئوية (67.6%).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيري (الكلية، الرتبة الأكاديمية).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة ب:

1. ضرورة العمل على إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية، يفسر المهمات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم.

2. التوسع المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسن الأداء الإداري والأكاديمي

لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

17. دراسة بارنت (Barnett, 2005) بعنوان: أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة على

البيئة التعليمية وأداء المعلمين.

The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر أداء فئات مختلفة من المديرين الخاضعين وغير الخاضعين للتدريب على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين، حيث أجريت الدراسة على (458) معلماً يعملون في (52) مدرسة اختيرت عشوائياً من مقاطعة ويلز الجنوبية في أستراليا، وتكونت أداة الدراسة من استبانة واحدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن أداء المدراء الخاضعين للتدريب أوجد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث

التحصيل.

2. أن أداء المدراء الخاضعين للتدريب عمل على تحسين درجة أداء المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها على النحو التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- أكدت الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.
- كشفت الدراسات أن درجة تحقيق الشفافية كانت متوسطة في العمليات الإدارية، لدى المديرين.
- بينت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة الشفافية وكل من الأداء الوظيفي والرضا عنه، كذلك الأمر بالنسبة للعلاقة بين ممارسة الشفافية من جهة والثقة التنظيمية، وفاعلية الاتصال الإداري نت جهة أخرى.
- حددت الدراسات بعضاً من العوامل التي قد تعيق تحقيق الشفافية الإدارية، منها:
نمط القيادة السائد سواء كان النمط الدكتاتوري أو الأوتوقراطي، 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.
- اتفقت الدراسات على ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة، وتشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، كذلك أن تتضمن أسس اختيار القيادات الأكاديمية، الفهم الواضح للشفافية، وتطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم، تبسيط اللوائح والإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار، وكذلك الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث موضوع الدراسة: اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لقياس درجة ممارسة وتحقق الشفافية الإدارية لدى المديرين، كدراسة رمزي (2013)، ودراسة

عريبات (2011)، ودراسة كلين (Klein, 2012) ، كذلك الأمر بالنسبة للدارسات التي قامت بتحديد درجة الأداء مثل دراسات : حشيش (2013)، والشريف (2013)، ودراسة موسى وآخرون (Masoumeh and anther, 2011).

• **من حيث المجالات :** اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة رمزي (2013)، مسعود (2012)، ودراسة الحربي (2011)، ودراسة الشمري (2009)، ودراسة عتوم (2009) وذلك في تناولها لمجالات: (التشريعات والقوانين، الأنظمة والأداء، والتقييم، والفساد، والمساءلة، واتخاذ القرارات، وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات)

• **من حيث المنهج:** اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة الشريف (2012)، وبطاينة (2012)، ودراسة عريبات (2011)، ودراسة الطشة (2011)، ودراسة الشمري (2009)، ودراسة الحربي (2011)، ودراسة سفنسون (Svensson, 2007).

• **من حيث الأداة :** اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كدراسة حرب (2011)، ودراسة دراسة عتوم (2009)، ودراسة ارتيمة (2005).

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

• **من حيث العينة:** اختلفت الدراسات السابقة في العينة، حيث كان العينة في بعض الدراسات من العاملين في مديريات التربية والتعليم كدراسة رمزي (2013)، حشيش (2013)، مسعود (2012)، نعيم (2012)، ودراسة عريبات (2011) بينما كانت العينة في البعض الآخر من رؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسات التعليم العالي كدراسة دراسة هازلكرن (Hazelkorn, 2012)، ودراسة حرب (2011)، ودراسة الحربي (2011)، وعتوم (2009).

- من حيث الأداة: اختلفت بعض الدراسات في استخدامها للأداة ، حيث استخدم بعضها الاستبانة كدراسة رمزي (2013)، و نعيم (2012)، ودراسة حرب (2011)، والبعض الآخر استخدمت المقابلة كأداة كدراسة سفنسون (Svensson, 2007).

رابعاً: أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

خامساً: ما تميزت به الدراسة الحالية:

1. عملت على إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وأداء العاملين فيها.
2. طبقت على عينة مكونة من رؤساء الأقسام ، والمشرفين التربويين، العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

المقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات

الأولية.

خامساً: أداة الدراسة.

• صدق الاستبانة.

• ثبات الاستبانة.

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 105-104)

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفيين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة والبالغ عددهم (309) موظفاً موزعين كما يلي: (126) رئيس قسم، و(183) مشرفاً تربوياً.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) رئيس قسمٍ ومشرفاً تربوياً، من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إضافة استباناتهم إلى العينة الفعلية التي تم التطبيق عليها، وذلك لعدم وجود مشكلات في العينة الاستطلاعية، حيث كانت نتائجها متوافقة مع اختبارات الصدق والثبات.

2- عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربويّ، من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، حيث تم استخدام أسلوب العينة بالحصر الشامل لهم، وقد تم استرداد (281) استبانة من أصل (309) من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ، أي بنسبة استرداد (90.93%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

رابعًا: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (4-1) أن ما نسبته (79.7%) من عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام والمشرفين الذكور، بينما ما نسبته (20.3%) هم من رؤساء الأقسام والمشرفين الإناث.

جدول (4-1)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
79.7	224	ذكر
20.3	57	أنثى
100.0	281	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول (4-2) أن ما نسبته (70.1%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، بينما ما نسبته (29.1%) هم من حملة درجة دراسات العليا (الماجستير ، الدكتوراه).

جدول (4-2)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المسمى الوظيفي
70.1	197	بكالوريوس
29.1	84	دراسات عليا
100.0	281	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول (3-4) أن ما نسبته (39.5%) من عينة الدراسة هم من الذين طبيعة عملهم رؤساء الأقسام، بينما ما نسبته (60.5%) هم من طبيعة عملهم مشرفين تربويين

جدول (3-4)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
39.5	111	رئيس قسم
60.5	170	مشرف تربوي
100.0	281	المجموع

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4-4) أن ما نسبته (8.2%) من عينة الدراسة هم الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات ، بينما ما نسبته (28.5%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات ، بينما (63.3%) هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4-4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
8.2	23	أقل من 5 سنوات
28.5	80	من 5 - 10 سنوات
63.3	178	أكثر من 10 سنوات
100.0	281	المجموع

خامساً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116)، وقد تم استخدام

الاستبانة لقياس " درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها " .

خطوات بناء أداة الدراسة:

1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.

2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها خاصة دراسة رمزي (2013) التي اتخذ فيها هذه المجالات حدوداً لموضوعه، ودراسة حرب (2011) التي تضمنت أدواتها بعضاً من هذه المجالات.

3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4- تم تصميم استبانتين الأولى لقياس درجة تحقق الشفافية الإدارية، وقد تكونت من (61) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) مجالات، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكونت من (40) فقرة موزعة على مجالين ، انظر ملحق رقم (1).

5- تم عرض الاستبانتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.

6- تم عرض الاستبانتين على (9) محكمين من الأكاديميين في كليات التربية، بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل؛ لتستقر الاستبانتين في صورتها النهائية على (82) فقرة. انظر ملحق (3).

وقد قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: عبارة عن استبانة لقياس الشفافية الإدارية، وتتكون من (46) فقرة، موزعة على (6) مجالات:

المجال الأول : الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة ، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني : الشفافية في تقييم الأداء ، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث : الشفافية في المساءلة الإدارية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع : الشفافية في اتخاذ القرارات، ويتكون من (8) فقرات.
 المجال الخامس : الشفافية في إجراءات العمل، ويتكون من (7) فقرات.
 المجال السادس : الشفافية في نظم المعلومات، ويتكون من (8) فقرات.
 القسم الثالث: عبارة عن استبانة لقياس الأداء الوظيفي، وتتكون من (36) فقرة موزع على مجالين:

المجال الأول : محددات الأداء الوظيفي ، ويتكون من (22) فقرة.

المجال الثاني : تقييم الأداء الوظيفي ، ويتكون من (14) فقرة.

مقياس ليكرت الخماسي:

تتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4-5).

جدول (4-5)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة الشفافية الإدارية

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) .

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (9) محكمين من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من

حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: " الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة "

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة			
1-	يطلع مدير مديرية التربية والتعليم العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهما.	0.830	*0.000
2-	يوضح أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات.	0.889	*0.000
3-	يطبق القوانين والتشريعات والأنظمة على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة.	0.808	*0.000
4-	يراعي إمكانات وقدرات العاملين عند إصدار الأنظمة والتشريعات.	0.891	*0.000
5-	يعمل على ترابط الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه مع العمل الإداري.	0.951	*0.000
6-	يعمل على تكامل الأنظمة والتشريعات الصادرة مع العمل الإداري.	0.944	*0.000
7-	يحرص على التوافق بين الأقسام الإدارية في الأنظمة	0.811	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
8-	والتشريعات التي يصدرها.ف8 يعمل باستمرار على تحديث الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه بما يتناسب والمسمى الوظيفي.	0.850	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " الشفافية في تقييم الأداء "

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الشفافية في تقييم الأداء			
1-	يوضح للعاملين معايير تقييم الأداء.	0.710	*0.000
2-	يطلع العاملين على آلية تقييم الأداء.	0.774	*0.000
3-	يطبق آلية تقييم الأداء بموضوعية.	0.757	*0.000
4-	يطلع العاملين على نتائج تقييم الأداء.	0.672	*0.000
5-	يقدم للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	0.780	*0.000
6-	يوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم.	0.799	*0.000
7-	يُقَوِّم أداء العاملين بصورة دورية خلال العام.	0.689	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: " الشفافية في المساءلة الإدارية "

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشفافية في المساءلة الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في المساءلة الإدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الشفافية في المساءلة الإدارية.			
1-	يمتلك نظاماً واضحاً للمساءلة.	0.770	*0.000
2-	يعلن عن آليات المساءلة لجميع العاملين.	0.839	*0.000
3-	ينفذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية.	0.924	*0.000
4-	يطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة.	0.906	*0.000
5-	يمنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب .	0.905	*0.000
6-	يعمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.	0.893	*0.000
7-	يطلب من العاملين تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.	0.784	*0.000
8-	ينكر الفساد الإداري بشتى أنواعه.	0.853	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: " الشفافية في اتخاذ القرارات "

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة
الشفافية في اتخاذ القرارات			
1-	*0.003	0.529	يعلن عن القرارات التي يتخذها بوضوح.
2-	*0.000	0.818	يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
3-	*0.000	0.835	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .
4-	*0.000	0.791	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.
5-	*0.000	0.717	يوضح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.
6-	*0.000	0.836	يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين.
7-	*0.000	0.870	يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.
8-	*0.000	0.837	يستفيد من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الخامس: " الشفافية في إجراءات العمل " يوضح جدول (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في إجراءات العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في إجراءات العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الشفافية في إجراءات العمل			
-1	يعمل على توضيح إجراءات العمل.	0.659	*0.000
-2	يقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها.	0.701	*0.000
-3	يعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل.	0.834	*0.000
-4	يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة .	0.811	*0.000
-5	يقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.	0.882	*0.000
-6	يقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.	0.835	*0.000
-7	يشرك العاملين في تحديد إجراءات العمل.	0.728	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال السادس: " الشفافية في نظم المعلومات "

يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في نظم المعلومات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في نظم المعلومات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
الشفافية في نظم المعلومات			
-1	*0.000	0.832	يقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب.
-2	*0.000	0.841	يمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته.
-3	*0.000	0.786	يحرص على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
-4	*0.000	0.812	يقوم بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية.
-5	*0.000	0.918	يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية.
-6	*0.000	0.749	يعمل على تحديث المعلومات باستمرار.
-7	*0.000	0.898	يحافظ على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها.
-8	*0.000	0.790	يتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

" Structure Validity" : الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-12).

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
-1	الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة	0.907	*0.000
-2	الشفافية في تقييم الأداء	0.734	*0.000
-3	الشفافية في المساءلة الإدارية	0.870	*0.000
-4	الشفافية في اتخاذ القرارات	0.907	*0.000
-5	الشفافية في إجراءات العمل	0.878	*0.000
-6	الشفافية في نظم المعلومات	0.927	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (4-12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ-معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-13) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع

المجالات ما بين (0.813 - 0.953)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.977) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-13)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة	8	0.953
2-	الشفافية في تقييم الأداء	7	0.813
3-	الشفافية في المساعدة الإدارية	8	0.950
4-	الشفافية في اتخاذ القرارات	8	0.905
5-	الشفافية في إجراءات العمل	7	0.890
6-	الشفافية في نظم المعلومات	8	0.934
	الدرجة الكلية للاستبانة	46	0.977

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-14)

جدول (4-14)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1-	الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة	0.861	0.925
2-	الشفافية في تقييم الأداء	0.802	0.890
3-	الشفافية في المساعدة الإدارية	0.855	0.922

0.856	0.748	الشفافية في اتخاذ القرارات	4-
0.876	0.779	الشفافية في إجراءات العمل	5-
0.909	0.833	الشفافية في نظم المعلومات	6-
0.961	0.925	الدرجة الكلية للاستبانة	

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانيا : صدق وثبات استبانة "مستوى الأداء الوظيفي" صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

3- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (9) محكمين من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لأرائهم من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

4- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "محددات الأداء الوظيفي"

يوضح جدول (4-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "محددات الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (15-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " محددات الأداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
محددات الأداء الوظيفي			
1-	*0.000	0.782	أطبق القوانين والتشريعات بحذافيرها.
2-	*0.000	0.604	تمكني القوانين والتشريعات من تفويض بعض الصلاحيات.
3-	*0.000	0.623	أطلب من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين.
4-	*0.000	0.686	أطالب العاملين بتقديم تقارير مكتوبة حول العمل المفوض إليهم.
5-	*0.000	0.761	أستفيد من الخبرات العملية المتوافرة.
6-	*0.000	0.602	تساعدني البرامج التدريبية على تطوير أدائي.
7-	*0.000	0.639	تمكني القوانين والتشريعات والإجراءات من اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.
8-	*0.000	0.717	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.
9-	*0.000	0.801	تحفزي المكافآت على تنمية وتطوير أدائي الوظيفي.
10-	*0.002	0.533	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.
11-	*0.001	0.583	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.
12-	*0.000	0.808	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.
13-	*0.000	0.752	أنجز المهمات الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.
14-	*0.000	0.817	أعمل على إيجاد نظام تواصل ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.
15-	*0.000	0.500	أنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.
16-	*0.000	0.639	ألزم العاملين بالتسلسل الإداري كقناة تمر من خلالها الرسائل.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-17	تساعدني إجراءات العمل على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.	0.447	*0.013
-18	أشرح للعاملين أسباب اتخاذي للقرار.	0.684	*0.000
-19	أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط.	0.824	*0.000
-20	تعوق نظم المعلومات الإدارية غير المحدثة عملية التخطيط المستقبلية.	0.546	*0.000
-21	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التخطيط.	0.778	*0.000
-22	أقوم بعملية تقويم مستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة.	0.859	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "تقييم الأداء الوظيفي"

يوضح جدول (4-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تقييم الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تقييم الأداء الوظيفي			
-1	تساعدني ملاحظات الإدارة العليا على تطوير الأداء.	0.604	*0.000
-2	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.	0.871	*0.000
-3	أعتمد معايير معلنة وواضحة عند تقييم أداء العاملين.	0.915	*0.000
-4	أجمل جميع الأبعاد عند تقييم الأداء.	0.834	*0.000
-5	أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.	0.819	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-6	أقوم بعملية التقييم بموضوعية.	0.823	*0.000
-7	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء.	0.589	*0.001
-8	أحاسب أصحاب الأداء المتدني.	0.689	*0.000
-9	أضع خططاً علاجية طارئة لأصحاب الأداء المتدني.	0.873	*0.000
-10	أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.	0.855	*0.000
-11	أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.	0.897	*0.000
-12	أقبل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.	0.859	*0.000
-13	أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.	0.896	*0.000
-14	يسهم تقييمي لأداء العاملين في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	0.909	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4-17).

جدول (4-17)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
-1	محددات الأداء الوظيفي	0.976	*0.000
-2	تقييم الأداء الوظيفي	0.966	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (4-17) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر مجالاً الاستبانة صادقين لما وضعاً لقياسه.

ثبات الاستبانة :

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ-معامل ألفا كرونباخ :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-18) أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.944 - 0.962)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.972) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4-18)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	محددات الأداء الوظيفي	22	0.944
2-	تقييم الأداء الوظيفي	14	0.962
	الدرجة الكلية للاستبانة	36	0.972

ب- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-19)

جدول (4-19)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1-	محددات الأداء الوظيفي	0.851	0.920
2-	تقييم الأداء الوظيفي	0.867	0.929
	الدرجة الكلية للاستبانة	0.888	0.941

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-19) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة ، وقد تم استخدامه للتأكد من دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وقد تم استخدامه لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

ثالثاً: التوصيات.

رابعاً: المقترحات.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004:42).

جدول (5-1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟"

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول (2-5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1-	الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة	3.71	74.20	20.29	0.000	1
2-	الشفافية في تقييم الأداء	3.41	68.20	9.88	0.000	6
3-	الشفافية في المساءلة الإدارية	3.56	71.20	14.02	0.000	4
4-	الشفافية في اتخاذ القرارات	3.53	70.60	13.79	0.000	5
5-	الشفافية في إجراءات العمل	3.58	71.60	15.38	0.000	3
6-	الشفافية في نظم المعلومات	3.69	73.80	19.00	0.000	2
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.58	71.60	17.87	0.000	

يبين جدول (2-5) أن: المتوسط الحسابي لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها. يساوي (3.58)، وبذلك فإن الوزن النسبي (71.60%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (17.87)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig)

تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مديري التربية والتعليم على تحقيق الشفافية الإدارية في جميع العمليات الإدارية، إيماناً منهم بأهميتها في تعزيز قيم الولاء والتعاون لدى العاملين، وتعميق انتمائهم لعملهم مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وإزالة أي غموض أو ضبابية قد تعيق تحقيق الأهداف.

2. تفويض مديري التربية والتعليم بعض مهامهم للعاملين في مديرياتهم يفرض عليهم تحقيق الشفافية في عملياتهم الإدارية، وإفصاحهم عن المعلومات لمن هم بحاجة إليها، والبعد عن التعقيد في الإجراءات.

3. قيام العاملين في مديريات التربية والتعليم بأعمالهم على أكمل وجه يفرض على المدراء إطلاعهم فوراً على كل ما يصدر من قوانين وتشريعات وأنظمة، وإزالة الغموض عنها، حتى يقوم الجميع بعمله وفقاً لهذه القوانين والتشريعات والأنظمة.

4. الحرص على تبسيط إجراءات العمل رغبة منهم في توفير الوقت والجهد سواء على المواطنين، أو مؤسسات المجتمع المدني التي تحتاج لإجراء معاملات في مديريات التربية والتعليم.

5. حرص مديري التربية والتعليم على إعداد الكوادر الإدارية الواثقة بنفسها، المراقبة لذاتها، المنكرة للفساد الإداري بشتى أنواعه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رمزي (2013) حيث أكدت على أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديرو المكتب أنفسهم والمشرفين التربويين بدرجة كبيرة، كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حرب (2011) حيث أظهرت وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة كبيرة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون

مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وتتفق مع دراسة البلوي (2010) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية كانت كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عريبات (2011) حيث أظهرت أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المديرون الإداريون في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف العينة التي استهدفتها الدراسة، حيث أن العينة في هذه الدراسة كانت من مديري ومديرات المدارس، وتعاملهم مع المدراء الإداريون أقل من تعامل العاملين في المديرية ذاتها مع المدراء، بالتالي تحديد العاملين في مديريات التعليم لدرجة الشفافية الإدارية لدى المدراء الإداريون ستختلف عن تقدير مديري المدارس ومديراتها، كذلك اختلفت نتائج الدراسة مع كل من دراسة الحربي (2011) التي بينت أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بالجامعات السعودية كانت متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف المجتمع والعينة المدروسة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطشة وحوامدة (2009) التي أظهرت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت كانت متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف بيئة العمل.

ويتضح أيضاً من جدول (2-5) حصول مجالات استبانة "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديريات التربية والتعليم" على الترتيب التالي:

• حصل المجال الأول "الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة" على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (74.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إيمان مديري التربية والتعليم بأنه يتوجب عليهم إطلاع العاملين على ما يستجد من قوانين وتشريعات ونظم فور صدورها كي يتمكنوا من العمل في إطارها، ويتجنبوا الوقوع في أي قرار يوقعهم تحت المساءلة القانونية.
2. حرص مديري التربية والتعليم على توضيح أي قوانين أو تشريعات أو نظم ليضمنوا قيام العاملين بواجباتهم على أكمل وجه، وتجنبهم التردد والتفسير الخاطئ لأي قوانين أو تشريعات قد تصدر.

3. سعيهم لتطبيق القوانين والتشريعات والأنظمة على جميع العاملين بموضوعية، واستناداً إلى مبدأ المساواة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطشة وحوامدة (2009) التي حصل فيها هذا المجال على درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك لاختلاف بيئة العمل.

• حصل المجال السادس "الشفافية في نظم المعلومات" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (73.80%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مديري التربية والتعليم على تقديم المعلومات لمن يحتاجونها في الوقت المناسب ليسهموا في صناعة قرارات صائبة تحقق الأهداف.

2. إيمانهم بأهمية إشراك المجتمع في العملية التربوية، وضرورة إطلاعهم على البيانات التي تساعدهم في القيام بدورهم، في دعم العملية التربوية.

3. سعيهم للحفاظ على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها إلا للمعنيين بها، ومحاسبة كل مقصر في هذا الجانب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) حيث حصل مجال نظم المعلومات على درجة كبيرة.

• حصل المجال الخامس "الشفافية في إجراءات العمل" على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.60%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مديري التربية والتعليم على توضيح إجراءات العمل سواء للعاملين أو المواطنين.

2. تبسيطهم لإجراءات العمل وسعيهم للبعد عن الروتين خدمة منهم للمواطنين حتى يتمكنوا من إنهاء معاملاتهم دون تعطيل.

3. إشراكهم العاملين في تحديد إجراءات العمل والعمل على تحديثها باستمرار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رمزي (2013) حيث حصل مجال إجراءات العمل على درجة كبيرة.

• حصل المجال الثالث "الشفافية في المساءلة الإدارية" على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.20%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. امتلاك مديري التربية والتعليم لنظام واضح للمساءلة، وإعلانهم عن آلياتها للجميع.

2. حرصهم على تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة.

3. طلبهم من العاملين تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم التي قد تخالف القانون، والاطلاع عليها قبل إصدار الأحكام بحقهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) حيث حصل مجال المساءلة الإدارية على درجة كبيرة.
- حصل المجال الرابع "الشفافية في اتخاذ القرارات" على المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوزن النسبي (70.60%). ويعزو الباحث ذلك إلى:
 1. إعلان مديري التربية والتعليم عن القرارات التي يتخذونها بوضوح، وفور صدورها.
 2. إشراكهم للعاملين في عملية اتخاذ القرارات.
 3. دراستهم لجميع الخيارات قبل اتخاذ القرارات.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوي (2010) حيث حصل مجال اتخاذ القرارات على درجة كبيرة.
- حصل المجال الثاني "الشفافية في تقييم الأداء" على المرتبة السادسة، حيث بلغ الوزن النسبي (68.20%). ويعزو الباحث ذلك إلى:
 1. إعلان مديري التربية والتعليم عن معايير تقييم الأداء.
 2. إطلاعهم العاملين على نتائج تقييم الأداء.
 3. تقييم أداء العاملين بصورة دورية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رمزي (2013) حيث حصل مجال تقييم الأداء على درجة كبيرة.

تحليل فقرات مجال الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة

جدول رقم (3-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يطلع مدير مديرية التربية والتعليم العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورها.	4.12	82.40	23.62	0.000	1
2.	يوضح أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات.	3.78	75.60	16.66	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
3.	يطبق القوانين والتشريعات والأنظمة على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة.	3.77	75.40	16.94	0.000	3
4.	يراعي إمكانات وقدرات العاملين عند إصدار الأنظمة والتشريعات.	3.59	71.80	12.10	0.000	7
5.	يعمل على ترابط الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه مع العمل الإداري.	3.64	72.80	14.93	0.000	5
6.	يعمل على تكامل الأنظمة والتشريعات الصادرة مع العمل الإداري.	3.62	72.40	14.16	0.000	6
7.	يحرص على التوافق بين الأقسام الإدارية في الأنظمة والتشريعات التي يصدرها.	3.66	73.20	14.38	0.000	4
8.	يعمل باستمرار على تحديث الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه بما يتناسب والمسمى الوظيفي.	3.48	69.60	9.20	0.000	8

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يطلع مدير مديرية التربية والتعليم العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهما. " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (82.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إلزام القوانين واللوائح مديري التربية والتعليم بإطلاع العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهما.
2. إطلاع العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهما يضمن العمل في إطار القانون، ويجنبهم مخاطر خرق القوانين.
3. إطلاع العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهما يضعهم تحت طائلة المسؤولية حال خرقهم لها.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يوضح أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات. " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (75.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قيام مديري التربية والتعليم بتوضيح أي غموض في نص القوانين والتشريعات يجنب العاملين مخاطر تفسير هذه القوانين وفق أهوائهم، مما قد يؤدي بهم في النهاية إلى خرقها.

2. توضيح أي غموض قد يظهر في نص القوانين والتشريعات يوفر الوقت والجهد الذي سيضيع في محاولة إيجاد تفسيرات لهذه النصوص.

3. توضيح أي غموض قد يظهر في نص القوانين والتشريعات يجنب المؤسسة الإرباك في العمليات الإدارية الذي سنشأ نتيجة قيام العاملين بمحاولة تفسير النصوص بأنفسهم وبحسب فهمهم لها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يراعي إمكانات وقدرات العاملين عند إصدار الأنظمة والتشريعات." احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (71.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أنظار مديري التربية والتعليم تتجه دائماً إلى الرقي بالعمل، بالتالي فهم يرون أن من الواجب على العاملين الرقي بمستوياتهم وقدراتهم، وأن يواجهوا المعوقات وقلة الإمكانيات بعزيمة وإصرار.

2. يرى مديرو التربية والتعليم أن عليهم التغلب على واقع الحصار المفروض على قطاع غزة، وأنهم يجب أن يتجاوزوا كل ما يقوم به الاحتلال من قتل وتدمير في قطاع غزة، بالتالي فهم يصدرن تشريعات وأنظمة بهدف الرقي بالمؤسسة التعليمية.

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يعمل باستمرار على تحديث الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه بما يتناسب وطبيعة العمل." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الواقع الفلسطيني المليء بالتحديات، فمن احتلال إلى حصار إلى انقسام، وليس بأخر

الحروب التي يشنها الاحتلال قد تعوق العمل على تحديث الأنظمة والتشريعات.

2. الوضع الاقتصادي الصعب الذي تعاني منه الوزارات بما فيها وزارة التربية والتعليم يعوق أي عملية تطوير في الأنظمة والتشريعات.

تحليل فقرات مجال الشفافية في تقييم الأداء

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في تقييم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوضح للعاملين معايير تقييم الأداء.	3.70	74.00	12.77	0.000	1
2.	يطلع العاملين على آلية تقييم الأداء.	3.50	70.00	9.22	0.000	4
3.	يطبق آلية تقييم الأداء بموضوعية.	3.53	70.60	10.96	0.000	3
4.	يطلع العاملين على نتائج تقييم الأداء.	3.69	73.80	12.14	0.000	2
5.	يقدم للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	3.19	63.80	3.41	0.000	6
6.	يوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم.	2.99	59.80	-0.05	0.953	7
7.	يُقوم أداء العاملين بصورة دورية خلال العام.	3.26	65.20	4.50	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يوضح للعاملين معايير تقييم الأداء " احتلت المرتبة

الأولى، بوزن نسبي قدره (74.00%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. يوضح مديرو التربية والتعليم للعاملين معايير تقييم الأداء كي يزيلوا الغموض عنها، وبالتالي تزداد ثقة العاملين بموضوعية عملية التقييم.

2. إظهار أن عملية التقييم تتم بكل شفافية، بعيداً عن الذاتية، محتكمة إلى معايير محددة واضحة.

3. رغبتهم في الارتقاء بأداء العاملين في مديرياتهم، من خلال توضيح معايير تقييم الأداء حتى يأخذها العاملون بالاعتبار.

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يطلع العاملين على نتائج تقييم الأداء." احتلت المرتبة

الثانية، بوزن نسبي قدره (73.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. يطلع مديرو التربية والتعليم العاملين على نتائج تقييم الأداء ليوفروا للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم خلال فترة عملهم.

2. سياسة ديوان الموظفين التي تقوم بإعلان نتائج تقييم الأداء، بعد اعتمادها من الديوان.

3. فتح باب تقديم التظلمات لأولئك الذين يعتقدون أن عملية تقييم الأداء لم تتصفهم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يقدم للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف". احتلت المرتبة السادسة، بوزن نسبي قدره (63.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد مديري التربية والتعليم أن إطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء توفر لهم تغذية راجعة حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
2. شعور العاملين بعدم وجود رابط بين الدورات التدريبية التي يخضعون لها وبين نتائج تقييم أدائهم.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم". احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد مديري التربية والتعليم أن إيضاحهم لمعايير تقييم الأداء للعاملين يكفي لإجراء المقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.
2. أن نماذج تقييم الأداء متاحة للجميع الاطلاع عليها، بالتالي فيمكن للعاملين أن يقارنوا بين أدائهم الفعلي، وبين الأداء المطلوب.

تحليل فقرات مجال الشفافية في المساءلة الإدارية.

جدول رقم (5-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في المساءلة الإدارية. "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يملك نظاماً واضحاً للمساءلة.	3.61	72.20	11.52	0.000	2
2.	يعلن عن آليات المساءلة لجميع العاملين.	3.38	67.60	7.53	0.000	8
3.	ينفذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية.	3.51	70.20	10.26	0.000	7
4.	يطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة.	3.54	70.80	11.01	0.000	5
5.	يمنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب.	3.56	71.20	11.78	0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
6.	يعمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.	3.54	70.80	10.64	0.000	6
7.	يطلب من العاملين تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.	3.55	71.00	11.67	0.000	4
8.	ينكر الفساد الإداري بشتى أنواعه.	3.76	75.20	13.61	0.000	1

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " ينكر الفساد الإداري بشتى أنواعه." احتلت المرتبة

الأولى، بوزن نسبي قدره (75.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. انتماء مديري التربية والتعليم لعقيدتهم الإسلامية، المحاربة للفساد، وثقافة المجتمع الفلسطيني المنكرة له، قد غرست في نفوسهم إنكار الفساد ودفعتهم لمحاربتة بشتى أنواعه.

2. استشعار مديري التربية والتعليم لأهمية المركز الذي يشغلونه، والدور الذي يقومون به هم والعاملون في مديرياتهم، فهم ممثلون للوزارة وعلى عاتقهم تقع مسؤولية النهوض بالعملية التربوية.

3. مديرو التربية والتعليم قدوات للعاملين معهم، فإذا ما أنكروا وحاربوا الفساد الإداري بشتى أنواعه هذا حذوهم العاملون معهم.

4. توفير الموارد التي قد تهدر بسبب الفساد، واستغلالها الاستغلال الأمثل في دعم وبناء العملية التربوية.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يمتلك نظاماً واضحاً للمساءلة " احتلت المرتبة الثانية،

بوزن نسبي قدره (72.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. امتلاك مديري التربية والتعليم لنظام واضح للمساءلة، يعزز الثقة بينهم وبين العاملين في مديرياتهم، ما يزيد من دافعية وانتماء العاملين لها.

2. امتلاكهم لنظام واضح للمساءلة يدل على قوة النظام الإداري والرقابي في المديريات، ما يقلل من الأخطاء التي قد يقع فيها العاملون، ويعالج ما قد يحصل منهم في إطار من الوضوح والشفافية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " ينفذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية " احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (70.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إيمان مديري التربية والتعليم بأهمية العدل والمساواة، وضرورة تنفيذ المساءلة الإدارية بموضوعية.

2. قد يضطر مديرو التربية والتعليم للقيام بمساءلة بعض العاملين بنوع من السرية فلا يعلنون عن الإجراءات المتخذة بحقهم.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يعلن عن آليات المساءلة لجميع العاملين." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إعلان مديرو التربية والتعليم عن آليات المساءلة للجميع، يعزز الثقة بينهم وبين العاملين في مديرياتهم.

2. الإعلان عن آليات المساءلة لجميع العاملين يضمن أن تنفذ إجراءاتها بموضوعية.

تحليل فقرات مجال الشفافية في اتخاذ القرارات

جدول رقم (5-6)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في اتخاذ

القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعلن عن القرارات التي يتخذها بوضوح.	3.93	78.60	19.98	0.000	1
2.	يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	3.49	69.80	9.26	0.000	4
3.	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .	3.45	69.00	8.74	0.000	7
4.	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.	3.48	69.60	10.27	0.000	5
5.	يوضح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.	3.50	70.00	11.05	0.000	3
6.	يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين.	3.51	70.20	11.16	0.000	2
7.	يتهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	3.37	67.40	7.27	0.000	8
8.	يستفيد من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	3.48	69.60	9.66	0.000	6

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يعلن عن القرارات التي يتخذها بوضوح " احتلت

المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. يعلن مديرو التربية والتعليم عن القرارات التي يتخذونها بوضوح حتى يتسنى للعاملين الالتزام بها والعمل وفقاً لما جاءت به هذه القرارات.

2. الإعلان عن القرارات التي يتخذها المديرون بوضوح يجنب العاملين مخاطر التفسير

الخاطئ لهذه القرارات ما يوفر عليهم وعلى المؤسسة الوقت والجهد والإرباك الذي قد يحدث.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين." احتلت

المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (70.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. حرص مديري التربية والتعليم على أن تكون القرارات التي يتخذونها متناسبة مع

إمكانيات وقدرات العاملين ما يمكنهم من تنفيذها، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

2. حرص مديري التربية والتعليم على كسب ثقة العاملين معهم، من خلال اتخاذ قرارات

تتناسب وإمكانياتهم وقدراتهم مما يزيد من دافعيتهم وإبداعهم في عملهم.

3. توفير الوقت والجهد والموارد التي قد تضع نتيجة اتخاذ قرارات لا تتناسب مع إمكانيات

وقدرات العاملين، وبالتالي لا يتمكنون من تنفيذها.

وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة " احتلت

المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (69.00%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إدراك مديري التربية والتعليم أن اتخاذ القرارات الفعالة يجب أن يتم في ضوء دراسات

ومعلومات دقيقة.

2. اتخاذ القرارات في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة يوفر كثيراً من الوقت والجهد والموارد

التي قد تهدر في حال اتخاذها بعيداً عن الدراسات والمعلومات الدقيقة.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه." احتلت

المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. بعض القرارات التي يتخذها مديرو التربية والتعليم قد تكون بحاجة إلى تنفيذ سريع، ما

قد يعيق عملية التهيئة للقرار قبل اتخاذه.

2. سرعة التغيرات في واقعنا الفلسطيني وحجم التحديات الكبير قد يعيق عملية التهيئة للقرارات قبل اتخاذها.

3. اعتقاد مديري التربية والتعليم أن القرارات التي يتخذونها مناسبة لإمكانات وقدرات العاملين، بالتالي فلا حاجة لتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار.

• تحليل فقرات مجال الشفافية في إجراءات العمل

جدول رقم (5-7)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية في إجراءات العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعمل على توضيح إجراءات العمل.	3.86	77.20	18.77	0.000	1
2.	يقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها.	3.62	72.40	14.35	0.000	2
3.	يعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل.	3.39	67.80	7.45	0.000	7
4.	يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة.	3.46	69.20	9.84	0.000	6
5.	يقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.	3.58	71.60	11.86	0.000	4
6.	يتقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.	3.61	72.20	12.43	0.000	3
7.	يشرك العاملين في تحديد إجراءات العمل.	3.51	70.20	10.79	0.000	5

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يعمل على توضيح إجراءات العمل" احتلت المرتبة

الأولى، بوزن نسبي قدره (77.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مديري التربية والتعليم على توضيح إجراءات العمل إيماناً منهم بأهمية ذلك في توفير الوقت والجهد، مما يسهل من إنجاز المعاملات.

2. تجنب المؤسسة الإرباك الناتج عن عدم الوضوح في الإجراءات.

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها." احتلت

المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (72.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. يقوم مديرو التربية والتعليم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها رغبة منهم في إقرار أفضل الإجراءات التي توفر على العاملين والمواطنين الوقت والجهد، وإنهاء معاملاتهم بكل يسر.

2. حرصهم على أن تكون هذه الإجراءات في أبسط صورة، بعيدة كل البعد عن الروتين والبيروقراطية.

3. دراستهم لإجراءات العمل قبل تحديدها يكفل لهم اختيار الإجراءات المناسبة للظروف والإمكانات.

وأن أدنى فئرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة " احتلت المرتبة السادسة، بوزن نسبي قدره (69.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مديري التربية والتعليم على الحصول على التغذية الراجعة حول إجراءات العمل، ومدى ملاءمتها للظروف والإمكانات.

2. التغذية الراجعة حول إجراءات العمل الواردة من الأقسام تساعد مديري التربية والتعليم على التعديل في الإجراءات بمشاركة العاملين في المديریات، ما يعزز انتماءهم لعملهم.

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتبار أن توضيح مديري التربية والتعليم لإجراءات العمل يفي بالغرض، بالتالي فلا حاجة لإعداد أدلة إرشادية.

2. قلة الموارد، والتعديل الطفيف على إجراءات العمل قد يحد من قيام مديري التربية والتعليم بإعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل، ونشرها بشكل واسع.

3. الاكتفاء بالتعميمات التي تصل إلى العاملين، والتي تحدد فيها إجراءات العمل عند حدوث أي تغيير فيها.

تحليل فقرات مجال الشفافية في نظم المعلومات

جدول رقم (5-8)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الشفافية في نظم المعلومات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب.	3.79	75.80	13.30	0.000	3
2.	يمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته.	3.58	71.60	12.31	0.000	4
3.	يحرص على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	3.58	71.60	11.91	0.000	5
4.	يقوم بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية.	3.51	70.20	10.68	0.000	8
5.	يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	3.55	71.00	11.48	0.000	7
6.	يعمل على تحديث المعلومات باستمرار.	3.57	71.40	13.09	0.000	6
7.	يحافظ على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها.	3.96	79.20	20.08	0.000	1
8.	يتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	3.96	79.20	18.70	0.000	2

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يحافظ على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها"

احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (79.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

استشعار مديري التربية والتعليم لأهمية المركز الذي يشغلونه، وأهمية أداء واجباتهم المفروضة عليهم على أكمل وجه، ومن بين هذه الواجبات الحفاظ على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها، وبالتالي تجنب المؤسسة التربوية أي أضرار قد تنترب عن الكشف عنها.

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة

على أمنها." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (79.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قيام مديري التربية والتعليم بواجبهم في القيام بالإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.

2. تعزيزهم للدور الرقابي، ومساعدة كل مقصر في هذا المجال.

وأن أدنى فقتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية." احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي قدره (71.00%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. التغييرات المتسارعة في واقعنا الفلسطيني قد تعيق حصول مديري التربية والتعليم على المعلومات في وقتها المناسب والملائم لأهداف العمل الحالية والمستقبلية.

2. قد يستغرق حصول مديري التربية والتعليم على المعلومات ومن ثم مراجعتها وتدقيقها وقتاً، ما يفقدها أهميتها في خدمة أهداف العمل الحالية والمستقبلية.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يقوم بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. يرى مديرو التربية والتعليم أن نشر بعض المعلومات والأرقام بكل شفافية يعزز من ثقة المجتمع المحلي والمؤسسات بمديريات التربية والتعليم.

2. قيام مديري التربية والتعليم بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية يساهم في إعطاء صورة حقيقية للدور الذي تقوم به المديريات في العملية التربوية، ويظهر المصاعب التي تعترض تحقيقها لأهدافها.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول (9-5) يوضح ذلك:

جدول رقم (9-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقاً لمتغير " الجنس "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.876	0.156	3.70	3.71	الشفافية في القوانين والتشريعات
0.911	-0.112	3.42	3.40	الشفافية في تقييم الأداء
0.631	0.481	3.52	3.56	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.359	0.920	3.46	3.54	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.882	0.149	3.56	3.58	الشفافية في إجراءات العمل
0.411	-0.824	3.75	3.67	الشفافية في نظم المعلومات
0.870	0.164	3.57	3.58	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (9-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. أن عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكوراً وإناثاً، فالدرجات العلمية، والخبرات الأكاديمية، والإدارية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة بأبعاد الشفافية الإدارية ومتطلباتها بعض النظر عن جنسهم.
 2. مديرو التربية والتعليم يعتمدون إلى تحقيق الشفافية الإدارية بكل موضوعية، والكل أمامهم سواسية، الأمر الذي أدى إلى وجود تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.
- وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرب (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، كذلك اتفقت مع دراسة الطشة (2011) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الشفافية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2011) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لصالح الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة. الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ". والجدول (5-10) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-10)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عيا	بكالوريوس	
0.527	0.633	3.67	3.72	الشفافية في القوانين والتشريعات
0.707	0.376	3.38	3.42	الشفافية في تقييم الأداء
0.230	1.202	3.48	3.59	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.079	1.765	3.42	3.57	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.118	1.567	3.48	3.61	الشفافية في إجراءات العمل
0.126	1.535	3.60	3.72	الشفافية في نظم المعلومات
0.169	1.378	3.51	3.61	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5-10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. وصل العاملون في مديريات التربية والتعليم إلى هذه الدرجة الوظيفية بعد امتلاكهم للخبرة والمعرفة، وبالتالي مكنتهم من التعرف على أبعاد الشفافية، ومتطلباتها، وتحقيقها

في عملياتهم الإدارية في أقسامهم، مكنتهم من تحديد درجتها بشكل متقارب بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

2. تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية بكل موضوعية في عملياتهم الإدارية، والتعامل مع الجميع بنفس الدرجة جعل استجابة أفراد العينة متقاربة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رمزي (2013) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجات تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها لدى مدراء مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية يعزى إلى التحصيل العلمي لصالح حملة الدكتوراة، وقد عزت الباحثة ذلك إلى أنهم يمتلكون المعرفة العلمية الكافية أكثر من غيرهم في تقييم درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات التي يعملون بها، مع توفر عامل الثقة وسعة الاطلاع والخبرة الطويلة.

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " ، والجدول (5-11) يبين ذلك:

جدول رقم (5-11)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " المسمى الوظيفي"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		مشرف تربوي	رئيس قسم	
0.714	0.367	3.70	3.72	الشفافية في القوانين والتشريعات
0.186	1.326	3.36	3.48	الشفافية في تقييم الأداء
0.958	-0.053	3.56	3.55	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.019	2.354	3.45	3.64	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.035	2.117	3.51	3.67	الشفافية في إجراءات العمل

0.038	2.083	3.63	3.78	الشفافية في نظم المعلومات
0.119	1.565	3.56	3.64	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (11-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء كل من مجال الشفافية في اتخاذ القرارات، والشفافية في إجراءات العمل، والشفافية في نظم المعلومات فتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لهم أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومن خلال المتوسطات فكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. العمليات الإدارية التي تتم بشكل مستمر ومباشر بين رؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم، أثر على درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم.

2. العمليات التي تتم بين مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ذات بعدين أحدهما إداري، والآخر فني يتعلق بالعملية التربوية ومتابعتها، بالتالي أثر هذا في درجة تقديرهم لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، كمان أن طبيعة العمل الميداني خارج المديريات قد يؤثر أيضاً في درجة تقديرهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرب (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية يعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة رمزي (2013) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة حول درجات تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها لدى مدراء مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مديري مكاتب التربية والتعليم.

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين "، والجدول (5-12) يبين ذلك:

جدول رقم (5-12)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقاً لمتغير " سنوات الخدمة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.387	0.954	3.69	3.78	3.61	الشفافية في القوانين والتشريعات
0.911	0.093	3.39	3.43	3.43	الشفافية في تقييم الأداء
0.327	1.122	3.56	3.59	3.36	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.708	0.345	3.52	3.56	3.44	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.692	0.369	3.59	3.57	3.47	الشفافية في إجراءات العمل
0.726	0.321	3.67	3.71	3.77	الشفافية في نظم المعلومات
0.750	0.288	3.57	3.61	3.52	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5-12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية في عملياتهم الإدارية يتم بموضوعية، ودون استثناء لأحد.
2. الجميع يعملون داخل مؤسسة واحدة يتأثر ويؤثر بها الجميع بنفس القدر تقريباً، وبالتالي لم تظهر هناك فروق دالة إحصائية في استجاباتهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رمزي(2013) ودراسة الحربي(2011)، فيما اختلفت مع دراسة البلوي (2010) التي توصلت إلى وجو فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من (10) سنوات على جميع الأبعاد.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؟".

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة، والجدول (5-13) يوضح ذلك:

جدول (5-13)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	محددات الأداء الوظيفي	3.84	76.80	30.17	0.000	2
2.	تقييم الأداء الوظيفي	3.93	78.60	28.41	0.000	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.87	77.40	30.97	0.000	

يبين جدول (5-13) أن: المتوسط الحسابي لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة يساوي (3.87)، وبذلك فإن الوزن النسبي (77.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (30.97)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن العاملين في مديريات التربية والتعليم قاموا بتقييم أنفسهم بأنفسهم، وهذا يتماشى مع طبيعة النفس البشرية التي تحب أن تعلي من شأنها، وترفع من قيمة أعمالها.
2. طموح العاملين في مديريات التربية والتعليم في الارتقاء بالسلم الوظيفي، يدفعهم لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحسين أدائهم.
3. وصول العاملين إلى هذه المراتب يتطلب منهم أن يكونوا على اطلاع واسع في مجال عملهم، والرقي بمستوى أدائهم، ما أكسبهم خبرات عملية جيدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حشيش (2013) والتي توصلت إلى أن درجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين كانت كبيرة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) التي بينت أن مستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي كان كبيراً.

ويتضح من جدول (5-13) أن المجال الثاني " تقييم الأداء الوظيفي " حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (78.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد العاملين في مديريات التربية والتعليم أن اعتمادهم لمعايير معلنة وواضحة عند تقييمهم للعاملين معهم حسن من مستوى أداءهم في هذه العملية.
2. شعورهم أنهم يقومون بعملية تقييم أداء العاملين معهم بموضوعية، أدى إلى اعتقادهم أن أداءهم كان جيداً أثناء قيامهم بعملية التقييم.
3. نجاحهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل عامل من العاملين معهم، أشعرهم بجودة أدائهم في عملية التقييم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حشيش (2013) حيث أن مجال تقييم الأداء احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.58%)

وقد حصل المجال الأول " محددات الأداء الوظيفي " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (76.80%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تطبيق العاملين في مديريات التربية والتعليم للقوانين والتشريعات بحذافيرها.
2. استثمارهم لكافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.
3. تفويضهم بعضاً من صلاحياتهم للعاملين معهم أتاح لهم تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
4. حرصهم على نقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين معهم بشكل واضح ودقيق حسن من مستوى الأداء.

تحليل فقرات المجال الأول "محددات الأداء الوظيفي"

جدول رقم (14-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "محددات الأداء الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أطبق القوانين والتشريعات بحذافيرها.	3.99	79.80	21.74	0.000	4
2.	تمكنني القوانين والتشريعات من تفويض بعض الصلاحيات.	3.75	75.00	18.29	0.000	16
3.	أطلب من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين.	3.82	76.40	19.26	0.000	14
4.	أطالب العاملين بتقديم تقارير مكتوبة حول العمل المفوض إليهم.	3.74	74.80	16.01	0.000	18
5.	أستفيد من الخبرات العملية المتوافرة.	3.92	78.40	21.67	0.000	6
6.	تساعدني البرامج التدريبية على تطوير أدائي.	3.86	77.20	18.55	0.000	10
7.	تمكنني القوانين والتشريعات والإجراءات من اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.	3.61	72.20	12.15	0.000	21
8.	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي.	3.91	78.20	20.67	0.000	7
9.	تحفزني المكافآت على تنمية وتطوير أدائي الوظيفي.	3.75	75.00	13.62	0.000	17
10.	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	3.64	72.80	11.93	0.000	20
11.	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.	4.00	80.00	26.23	0.000	3
12.	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.	3.90	78.00	21.24	0.000	9
13.	أنجز المهمات الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.	4.01	80.20	24.76	0.000	2
14.	أعمل على إيجاد نظام تواصل ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.	3.92	78.40	22.47	0.000	5
15.	أنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.	4.06	81.20	24.79	0.000	1
16.	ألزم العاملين بالتسلسل الإداري كقناة تمر من خلالها الرسائل.	3.90	78.00	21.54	0.000	8
17.	تساعدني إجراءات العمل على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.	3.72	74.40	14.62	0.000	19
18.	أشرح للعاملين أسباب اتخاذي للقرار.	3.78	75.60	17.37	0.000	15

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
19.	أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط.	3.86	77.20	18.03	0.000	11
20.	تعوق نظم المعلومات الإدارية غير المحدثة عملية التخطيط المستقبلية.	3.83	76.60	18.07	0.000	13
21.	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التخطيط.	3.56	71.20	10.72	0.000	22
22.	أقوم بعملية تقويم مستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة.	3.84	76.80	20.35	0.000	12

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (14-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (15) والتي نصت على: " أنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (81.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص العاملين في مديريات التربية والتعليم على الرقي بالعمل، واستشعارهم لعظم الأمانة التي يحملون يدفعهم لنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.

2. قيام العاملين في مديريات التربية والتعليم بدورهم في نقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق حرصاً على مصلحة العمل، وتحقيقاً لأهدافه، وتجنباً لأي خلل قد ينشأ نتيجة غياب المعلومات عن العاملين معهم أو عدم فهمها بشكل دقيق وواضح.

3. تجنب المساءلة التي قد يتعرض لها العاملون حال عد نقلهم للمعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.

- الفقرة رقم (13) والتي نصت على: " أنجز المهمات الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. رغبة العاملين في مديريات التربية والتعليم في استغلال أوقاتهم وتوفير جهودهم لاستثمارها في مجالات أخرى.

2. الاستفادة من آراء أعضاء الفريق العامل معهم.

3. إعداد القيادات القادرة على تولي المهام حال غيابهم.
4. تعميق انتماء العاملين معهم لعملهم، وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " تمكّني القوانين والتشريعات والإجراءات من اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء." احتلت المرتبة الواحد والعشرين، بوزن نسبي قدره (72.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 1. قلة التحديث المستمر للقوانين والتشريعات والإجراءات يجعلها تقف عائقاً أمام اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.
 2. قد تحد بعض القوانين من صلاحيات العاملين في اعتمادهم للاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.
 3. تعقيد الإجراءات والروتين قد يحد من قدرة العاملين في مديريات التربية والتعليم على اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء.
- الفقرة رقم (21) والتي نصت على: " أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التخطيط." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قلة عقد الدورات المتخصصة في عملية التخطيط قد تقلل من قدرة العاملين على التخطيط الجيد.
2. عدم توفير المعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب للعاملين سيعيق عملية التخطيط.
3. قلة الموارد والإمكانات التي توفرها الإدارة العليا للعاملين قد تؤثر على عملية التخطيط.
4. عدم توفير خبراء في مجال التخطيط قد يفوت على العاملين فرصة إعداد خطط حديثة جيدة قابلة للتطبيق.

تحليل فقرات تقييم الأداء الوظيفي

جدول رقم (15-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "تقييم الأداء الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساعدني ملاحظات الإدارة العليا على تطوير الأداء.	3.76	75.20	13.86	0.000	14
2.	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.	3.89	77.80	22.25	0.000	10
3.	أعتمد معايير معلنةً وواضحةً عند تقييم أداء العاملين.	3.99	79.80	22.74	0.000	3
4.	أجمل جميع الأبعاد عند تقييم الأداء.	3.91	78.20	19.56	0.000	8
5.	أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.	3.88	77.60	20.68	0.000	11
6.	أقوم بعملية التقييم بموضوعية.	4.04	80.80	24.25	0.000	2
7.	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء.	4.21	84.20	26.84	0.000	1
8.	أحاسب أصحاب الأداء المتدني.	3.79	75.80	18.17	0.000	13
9.	أضع خططاً علاجيةً طارئةً لأصحاب الأداء المتدني.	3.80	76.00	18.04	0.000	12
10.	أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.	3.90	78.00	20.01	0.000	9
11.	أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.	3.94	78.80	21.24	0.000	6
12.	أنتقل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.	3.95	79.00	20.27	0.000	5
13.	أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.	3.93	78.60	22.45	0.000	7
14.	يسهم تقييمي لأداء العاملين في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	3.97	79.40	21.83	0.005	4

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (15-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء" احتلت

المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (84.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة النفس البشرية التي تزداد دافعتها للعمل، ويتحسن أدائها، حينما ترى ثمرة جهودها،

والتمثل بتحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج المرجوة.

2. التقدم في الأداء، يدل على حسن التخطيط والتنفيذ، ويزيد الثقة في النفس ما يدفعها، لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحسين الأداء.

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " أقوم بعملية التقييم بموضوعية." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. استشعار العاملين لعظم الأمانة وأنهم مسؤولون أمام الله عن أي تجاوز قد يقومون به في هذا المجال.

2. وضوح المعايير التي يحتكمون إليها في عملية التقييم.

3. إيمان العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في توفير تغذية راجعة حول الأداء للعاملين، مما يساعدهم في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي إعداد خطط علاجية تعالج جوانب القصور، وتعزز نقاط القوة.

4. إدراك العاملين أن قيامهم بعملية التقييم بموضوعية سيزيد من انتماء الموظفين إلى عملهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم مما سيحسن من أدائهم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " أحاسب أصحاب الأداء المتدني." احتلت المرتبة الثالثة عشر، بوزن نسبي قدره (75.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد العاملين أن اطلاع رؤوسهم على نتائج عملية التقييم يفي بالغرض، وبالتالي فلا حاجة إلى محاسبة أصحاب الأداء المتدني.

2. عدم اعتراف أصحاب الأداء المتدني بأخطائهم يشعر العاملين بعدم أهمية محاسبة هؤلاء، لأنها لن تعمل تعديل سلوكهم، بالتالي يكتفون بعملية التقييم.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " تساعدني ملاحظات الإدارة العليا على تطوير الأداء." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد العاملين في مديريات التربية والتعليم بأن الملاحظات المقدمة من الإدارة العليا غير واقعية، وأن ما تقترحه لا يمكن تحقيقه.

2. تقديم الإدارة العليا لملاحظاتها دون المساهمة في إيجاد الحلول، يقلل من تقبل العاملين لها.

3. تحمل العاملين لأعباء العمل في المديريات، ومحاولتهم التغلب على ضغوطه، يجعلهم ينظرون إلى ملاحظات الإدارة العليا على أنها مجدية فقط في ظروف مثالية بعيدة عن المعوقات التي تظهر في ميدان التنفيذ.

الإجابة عن السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)؟"

وللإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة من فروض الدراسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين"، والجدول (5-16) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-16)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير " الجنس"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.651	0.453	3.81	3.84	محددات الأداء الوظيفي
0.660	0.440	3.90	3.93	تقييم الأداء الوظيفي
0.638	0.471	3.84	3.88	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5-16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في نفس الظروف والإمكانات، ويخضعون لذات القوانين والتشريعات والأنظمة، ويطمحون للارتقاء في السلم الوظيفي وصولاً إلى أعلى المراتب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حشيش (2013)، ودراسة المسوري (2012)، ودراسة نعيم (2012)

الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول (5-17) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-17)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دراسات عيا	بكالوريوس	
0.081	1.750	3.76	3.87	محددات الأداء الوظيفي
0.050	1.971	3.83	3.97	تقييم الأداء الوظيفي
0.053	1.943	3.79	3.91	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5-17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال تقييم الأداء فكانت القيمة الاحتمالية تساوي من مستوى الدلالة مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن خلال المتوسطات تبين أنها لصالح حملة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. رغبة العاملين من حملة شهادات البكالوريوس في الارتقاء في السلم الوظيفي.
2. حصول حملة البكالوريوس على خبرة لا يستهان بها من خلال حرصهم على المشاركة في الدورات وورش العمل المختلفة كي يحسنوا من أدائهم ويقللوا الفرق بينهم وبين أصحاب الدراسات العليا.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حشيش (2013) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة نعيم (2012) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول رقم (18-5) يبين ذلك:

جدول رقم (5-18)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		مشرف تربوي	رئيس قسم	
0.000	3.715	3.75	3.96	محددات الأداء الوظيفي
0.008	2.654	3.86	4.03	تقييم الأداء الوظيفي
0.001	3.436	3.79	3.99	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (5-18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومن خلال المتوسطات نجد أن الفروق كانت لصالح رؤساء الأقسام، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قيام رؤساء الأقسام بأعمالهم الإدارية في مديريات التربية والتعليم وتواصلهم المباشر مع مدير التربية والتعليم يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحسين أدائهم.
2. قيام المشرفين التربويين بأعمال إدارية وأخرى فنية، إضافة إلى قضائهم وقتاً طويلاً في العمل الميداني المتمثل بزيارة المدارس والإشراف على المعلمين قد يقلل من أدائهم نتيجة لتشتت جهودهم.

الفرضية الثامنة : لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين "، والجدول رقم (19-5) يوضح ذلك:

جدول رقم (19-5)

نتائج اختبار " تحليل التباين " وفقا لمتغير "سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.633	0.458	3.85	3.82	3.76	محددات الأداء الوظيفي
0.763	0.271	3.94	3.89	3.95	تقييم الأداء الوظيفي
0.760	0.275	3.89	3.85	3.84	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول (19-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى :

1. وحدة القوانين والتشريعات والنظم التي يلتزم بها العاملون في مديريات التربية والتعليم، وتشابه الأعمال التي يقومون بها.
 2. ظروف الاحتلال والحصار الخانق، وقلة الإمكانيات التي تقتل روح الإبداع وتذيب الفوارق بين الفئات، فلا يهيئ لها الظروف كي تتمايز.
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حشيش (2013) ودراسة نعيم (2012) ودراسة الموسري (2012).

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها؟
للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون"، والجدول (5-20) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-20)

نتائج اختبار "بيرسون"

متوسط تقدير الأداء الوظيفي	المقاييس	متوسط تقدير الشفافية الإدارية
281	حجم العينة	الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة
0.550	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
281	حجم العينة	الشفافية في تقييم الأداء
0.469	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
281	حجم العينة	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.581	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
281	حجم العينة	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.596	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
281	حجم العينة	الشفافية في إجراءات العمل
0.606	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
281	حجم العينة	الشفافية في نظم المعلومات
0.637	معامل الارتباط	

0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدرجة الكلية
281	حجم العينة	
0.668	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

من النتائج الموضحة في جدول (20-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير كل مجال من مجالات الاتصال الإداري ومتوسط تقدير جودة الأداء الوظيفي، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. كلما عمل مديرو التربية والتعليم على تحقيق الشفافية في عملياتهم الإدارية تحسن مستوى أداء العاملين في مديرياتهم لأنه سيزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي يعزز انتماءهم لمؤسستهم، وسيرسخ لديهم قيم التعاون، والصدق، والأمانة.
 2. تحقيق الشفافية سيوفر على العاملين الوقت والجهد، بالتالي سيعملون على استغلالها في تطوير أدائهم.
 3. سيعزز من شعور الموظفين بالأمن الوظيفي ما سيزيد من دافعيتهم نحو العمل.
 4. تنمية الرقابة الذاتية لديهم بما سيجنبهم الوقوع في المخالفات التي ستهدر موارد المؤسسة.
 5. كلما كانت القوانين واضحة والإجراءات بسيطة، والمعلومات متاحة في الوقت المناسب كان ذلك دافعاً للعاملين للإبداع.
 6. تحقق الشفافية الإدارية، يجعل الرؤية أمام العاملين في مديريات التربية والتعليم واضحة، وبالتالي يعملون على تحقيق الأهداف المرجوة التي تخدم هذه الرؤية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباينة (2013) التي أظهرت وجود علاقة الارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية، ودراسة عربيات (2011) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين الشفافية الإدارية لدى مدرّاء التربية والتعليم في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي لمدرّاء المدارس العاملين معهم.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، يقدر الباحث بعض التوصيات التي يرى أنه من شأنها أن تعزز العملية التربوية، وتمكنها من تحقيق أهدافها، وقد عمد الباحث إلى تقسيم هذه التوصيات إلى محورين، المحول الأول يتناول التوصيات المتعلقة بالشفافية الإدارية، والمحور الثاني التوصيات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالشفافية الإدارية:

1. ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تقضي إلى تحقيقها، حتى يتسنى للمؤسسة التربوية الاستفادة من الآثار الإيجابية لتحقيقها.
2. سن القوانين والتشريعات التي تلزم مديري التربية والتعليم على انتهاج الشفافية في كل عملياتهم الإدارية.
3. ضرورة إطلاع العاملين على معايير تقييم الأداء، والآليات التي تتبع أثناء إجراء هذه العملية.
4. مناقشة العاملين في مديريات التربية والتعليم في نتائج تقييم أدائهم، وتوفير تغذية راجعة لهم، تعالج نقاط الضعف وتعزز نقاط القوة لديهم.
5. ضرورة ربط الدورات التدريبية بحاجات العاملين، لمعالجة نقاط الضعف في أدائهم، ولمساعدتهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
6. إشراك مديري التربية والتعليم للعاملين في اتخاذ القرارات، والحرص على الإعلان عنها فور صدورها.
7. قيام مديري التربية والتعليم بتهيئة الظروف للقرارات قبل اتخاذها، مع مراعاة أن تكون هذه القرارات مناسبة لقدرات العاملين وإمكاناتهم.
8. ضرورة توضيح مديري التربية والتعليم لمضمون القرارات التي يتخذونها بحق العاملين في مديرياتهم.

9. الإعلان عن إجراءات المساءلة للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وتنفيذها بموضوعية.
10. العمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملين، ومحاربة الفساد الإداري بثتى أنواعه.
11. ضرورة دراسة إجراءات العمل قبل تحديدها، وإشراك العاملين في ذلك، والإعلان عنها، وتوفير أدلة إرشادية لها.
12. الاستفادة من التغذية الراجعة الواردة سواء من العاملين أو المواطنين، في تبسيط إجراءات العمل.
13. الحرص على نشر البيانات والمعلومات والأرقام المسموح بنشرها بكل شفافية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. انتهاج المداخل الإدارية الحديثة، التي من شأنها أن ترتقي بأداء العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل.
2. إشعار العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات.
3. إشراك العاملين في عملية تقييم أدائهم، وإفساح المجال لهم لإبداء آرائهم، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، مما سيسهم في توفير تغذية راجعة فورية لهم.
4. إجراء الدورات التدريبية للعاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم، ويعالج نقاط الضعف لديهم، وبالتالي يزيد من أدائهم.
5. توفير الحوافز سواء المادية أو المعنوية، لرفع دافعية العاملين، مع مراعاة أن تكون فورية، كي يشعر العاملون بتقدير رؤسائهم.
6. العدالة في معاملة العاملين وعدم التمييز بينهم لأي سبب من الأسباب.
7. توفير المناخ الديمقراطي، وإتاحة الفرصة للجميع عن التعبير عن آرائهم، وبما يدور في أذهانهم من أفكار.
8. أن يحرص العاملون على إنجاز مهامهم الوظيفية من خلال المشاركة في فرق العمل.

ثالثاً: المقترحات

يقترح الباحث ما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الشفافية الإدارية، والمعوقات التي تحول دون تحقيقها.
2. إجراء الدراسات التي تتناول المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بتحقيق الشفافية في العمليات الإدارية فيها.
3. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة تحقق الشفافية الإدارية.
4. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الأداء الوظيفي وعلاقته بالعوامل التي تؤثر فيه.

مراجع الدراسة

- أولاً : المراجع العربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

✽ القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم والبيلاوي، حسن حسين (2000): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
3. أبو بكر، فاتن أحمد (2000): نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. أبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2011): "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2011): "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. أبو سويلم، أحمد محمود (2010): مكافحة الفساد، دار الفكر، عمان.
7. أبو شرح، هشام (2009): "درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. أجيونس، هيرمان (2011): إدارة الأداء، (ترجمة) عامر، سامح عبد المطلب، دار الفكر، عمان.
9. أحمد ، أحمد إبراهيم (2003) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة .

10. أحمد، أحمد إبراهيم(1997): نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
11. اخوارشيدة، عالية خلف (2006): المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
12. ارتيمة، ماجد سليمان (2005): "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
13. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين
14. أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (2008): الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، إربد.
15. البدر، طارق (2008): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفطر، ط4، الأردن.
16. البستان، أحمد عبد الباقي و عبد الجواد، عبد الله السيد وبولس ، وصفي عزيز (2003): الإدارة والإشراف التربوي : النظرية - البحث - الممارسة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
17. بطاينة، سناء محمد (2012): "دور رؤساء الأقسام الإدارية في النمو المهني للعاملين في مديرتي تربية إربد الأولى والثانية من وجهة نظرهم"، مجلة أمارياك، مجلد3، العدد7، ص 21-38
18. بظاظو، عزمي محمد (2010): "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنثورا"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. البلوي، عبير خلف (2010): "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان.
20. تلعب، سيد صابر (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان.

21. التميمي، فواز (2004) : فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو -9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن
22. جاد الحق، إياد محمد (2009): مبادئ القانون، دار المنارة، غزة.
23. جبر، عبد الرحمن محمد (2010): "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. الجساسي، عبدالله (2010): "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
25. الحديدي، عماد أمين (2009): "درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
26. حرب، نعيمة محمد (2011): " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. الحري، محمد محمد أحمد (2012): درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 6، ص (308 - 341).
28. الحريري، رافدة (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
29. حشيش، خالد عودة أحمد (2013): "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
30. الحلاق، دينا يوسف (2008): "متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

31. الحلايبية، غازي حسن عودة (2013): "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
32. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
33. حوامدة، باسم علي وجرادات، محمد حسن (2005): درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 58، الجزء 2، ص(186 - 211).
34. الدباغ، عصام عبد الوهاب (2012): إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
35. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباح، زهير نعيم (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان.
36. دودين، أحمد يوسف (2010): أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
37. دودين، أحمد يوسف (2011): أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
38. دودين، أحمد يوسف (2012): إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
39. الراشدي، سعيد علي (2007): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
40. رزيق، موسى (2004): مدخل إلى دراسة القانون، جامعة الشارقة، الشارقة.
41. رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر رمزي (2013): "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
42. الزيادات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

43. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان.
44. السبيعي، فارس علوش (2010): "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
45. سترك، رياض (2004): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
46. السخني، حسن عبد الرحمن والزعبي، ميسون محمد والخزاعلة، محمد سلمان (2012): الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان.
47. السرحان، بكر عبد الفتاح (2012): المدخل إلى علم القانون، دار المسيرة، عمان.
48. السكارنة، بلال خلف (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان.
49. السكارنة، بلال خلف (2011): الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان.
50. سلامة، نظام نعيم (2012): "الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. شاتوك، مايكل (2008): إدارة الجامعات بنجاح، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
52. شاويش، مصطفى نجيب (2013): الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
53. الشريف، حنين نعمان علي (2013): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
54. الشمري، سالم مبارك (2009): "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها"، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، عمان.
55. الشمري، هاشم وإيثار الفتلي (2011): الفساد المالي والإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
56. صادق، آمال وفؤاد أبو حطب (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي : في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، مصر.

57. صالح، أحمد عبدالله (2001): بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية : منظور استراتيجي ومؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
58. صالحه، جواد عبد النور (2013): "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
59. الصراف، عباس وحزيون، جورج (2011): المدخل إلى علم القانون، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
60. الطائي، رعد عبدالله وقداة عيسى (2008): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
61. الطروانة، رشا نايل و العضايلة، علي محمد (2010): "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 63-95.
62. الطشة، غنيم محمود (2011): "مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري"، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية، عمان.
63. الطشة، غنيم محمود و حوامدة، باسم علي (2009): "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة التربوية، الكويت، مجلد 24، عدد 93، ص ص، 15-53.
64. طعمة، حسن ياسين (2010): نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
65. عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
66. عامر، سامح عبد المطلب (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان.

67. عبابنة، جمانة أحمد (2013): " الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.
68. عباس، أنس عبد الباسط (2011) أ: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
69. عباس، أنس عبد الباسط (2011) ب: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
70. عباس، سهيلة محمد (2003): إدارة المواد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
71. عبد العظيم، حمدي (2008): عولمة الساد وفساد العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
72. عبد المؤمن، علي معمر (2008): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، الإدارة العامة للمكتبات، جامعة 7 أكتوبر، ليبيا .
73. عبودي، زيد (2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
74. عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
75. عتوم، يمنى أحمد (2009): "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، إربد.
76. العجلة، توفيق عطية توفيق (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
77. العجمي، حمدي محمد (2010): القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
78. العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان.

79. العرابيد، نبيل أحمد (2010): "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
80. عريبات، بشير (2011): "الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم"، مجلة التربية (جامعة القاهرة)، مصر، العدد (145)، الجزء (1)، ص (39-59).
81. عريفج، سامي سلطي (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
82. عصفور، محمد شاکر (2011): أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
83. عطوي، جودت (2008): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
84. عقدة، محمد "محمد سعيد" (2011): "مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
85. عكاشة، أسعد أحمد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
86. العلق، بشير (2008): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
87. علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات: القاهرة، مصر.
88. العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان (2012): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
89. عليان، ربحي مصطفى (2012): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
90. العمري، مشرف علي عبدالله (2013): "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

91. عواد، فتحي أحمد ذياب (2013): إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
92. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
93. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر، عمان.
94. فاخوري، يارا فريد (2009): "درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان.
95. الفار، عبد القادر (2006): المدخل لدراسة القانون، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
96. الفتلاوي، سهيل حسن (2009): المدخل لدراسة علم القانون، مكتبة الذاكرة، بغداد.
97. القبيلات، حمدي (2008): القانون الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
98. القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
99. القيسي، عبير (2010): "درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
100. كافي، مصطفى يوسف (2013): الأزمات المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
101. الكلالده، طاهر محمود (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
102. كنعان، نواف (2003): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
103. الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (2000): نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان.

104. اللقاني، أحمد والجمال، علي (2003): **المصطلحات التربوية**، عالم الكتاب، القاهرة للنشر والتوزيع، عمان.
105. اللوزي، موسى (2002): **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
106. اللوزي، موسى (2002): **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
107. مجمع اللغة العربية (1980): **"المعجم الوسيط"**، الجزء (1)، دار الدعوة، استنبول، تركيا.
108. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013): **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
109. المدهون، محمد إبراهيم (2005): **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، إبداع للطباعة والنشر، غزة.
110. مسعود، مؤيد أحمد صادق (2012): **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
111. المسوري، أحمد عبد القادر (2012): **"واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"**، مجلة الأستاذ، العدد (201)، ص 665-688.
112. المصري، مروان وليد (2007): **"تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
113. مصطفى، أحمد سيد (2008): **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
114. المطرفي، شعيل بخيت (2005): **"الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة"**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
115. المعاني، أيمن عودة (2010): **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر، عمان.

116. مغاري، تيسير محمد (2009): "تمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
117. ملحم، سامي (2000): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة، عمان.
118. النداوي، عبد العزيز بدر (2009): **عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية**، دار المسيرة، عمان.
119. نعيم، محمد حسين (2012): "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
120. نوري، منير وكورنل، فريد (2011): **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
121. هلال، محمد عبد الغني حسن (2010): **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
122. الهواري، سيد (2000): **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
123. الهيتي، خالد (2003): **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان.
124. الوادي، محمود حسين (2012): **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
125. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): **الإصدار الأول**، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
126. وزارة التربية والتعليم العالي (2013): **الكتاب الإحصائي السنوي**، غزة.

1. Barnett, A., (2005). **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes.** Ph.D Dissertation. University of New South Wales, England.
2. Hancock , Nick & Hellawell , David E . (2003) . Academic Middle Management in Higher Education : a Game of Hide and Seek, **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol.25 (1) ,P4-13.
3. Hazelkorn, Ellen.(2012):European "Transparency **Instruments**": **Driving the Modernisation of European Higher Education**, Dublin Institute of Technology, Ireland.
4. Jan, b. Martin, V. , Peter, P .(2009):" Using school performance feedback: perceptions of primary school principals", **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, Vol. 20,No. 2, pp.56-65.
5. Klein, Joseph (2012): "The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff", **International Journal of Educational Management**, v26 n6 p550-564.
6. Masoumeh and anther (2011): Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 2, No. 5, October 2011 p 397-401.
7. .Suleman, Qaiser et al, (2011), "Effectiveness of the Administrative Performance of Directly Selected Executive District Officers in Elementary and Secondary Education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan" . **International Journal of business and Social Science** .2(20)169-179 Kohat University of Science and technology, Pakistan
- 8.Svensson, Gran (2007): "Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30 Iss: 3, pp13-118.

ملاحق الدراسة

- الاستبانة في صورتها الأولية.
- قائمة بأسماء المحكمين.
- الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.
- كتاب تسهيل محمّة طالب ماجستير.

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول تربية / إدارة تربية

الأستاذ الدكتور حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع: تحكيم استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى، والتي تشكل أداة لدراسة ميدانية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربية من الجامعة الإسلامية بغزة وهي بعنوان: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"، وقد أعددت لهذا الغرض الاستبانة المرفقة والمقسمة إلى جزأين:

الأول: المتعلق بدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم والموزع على ستة مجالات.

الثاني: المتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم والموزع على مجالين .

وانطلاقاً مما يعهده الباحث في سيادتكم من خبرة واسعة، واطلاع وفير، وسعة أفق، وكونكم منارة للعلم وطلابه، ليتمنى أن ينال الموضوع اهتمامكم، وأن ينعم ببصماتكم ولمساتكم، وذلك بما تبدونه من ملاحظات قيمة أو تعديلات واقتراحات وفق ما ترونه مناسباً.

لدا يرجى التكرم من سيادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وصياغتها ومدى ارتباطها وملاءمتها لموضوع البحث والمجالات التي تتضمنها.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول تربوية / إدارة تربوية

السيدة / حفظه/ الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية بغزة. لذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة المرفق، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان، لتعاونكم في إنجاح هذا البحث، فهو يفيدكم علماً بأن ما ستدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث

خالد سعد برهم الحشاش

الجزء الأول: بيانات أساسية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. المسمى الوظيفي: رئيس قسم مشرف تربوي
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: الشفافية الإدارية

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي يقوم بها مديرو مديريات التربية والتعليم والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيطهم للإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات، وامتلاكهم لنظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

الملاحظات	هل تنتمي للمجال؟		هل الصياغة صحيحة؟		الفقرة	م
	لا	نعم	لا	نعم		
	المجال الأول: الشفافية في القوانين والتشريعات: وضوح القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال الإدارية، وبساطتها، ومرونتها، وعلانياتها.					
					1	يطلع العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورها.
					2	يوضح أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات.
					3	يراعي إمكانات وقدرات العاملين عند إصدار القوانين والتشريعات.
					4	يراجع الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات الحياتية.
					5	يعمل على ترابط القوانين والتشريعات الصادرة مع العمل الإداري.
					6	يعمل على تكامل القوانين والتشريعات الصادرة مع العمل الإداري.
					6	يحرص على التنسيق بين الأقسام الإدارية في القوانين والتشريعات.
					7	يحرص على التوافق بين الأقسام الإدارية في القوانين والتشريعات.
					8	يعمل باستمرار على تجديد الأنظمة والقوانين الصادرة عنه بما يتناسب وطبيعة العمل.
					9	يطبق القوانين والتشريعات على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة.
	المجال الثاني: الشفافية في تقييم الأداء: وتعرف بأنها عملية تقييم الأداء، ووضوح معاييرها، وموضوعيتها.					

					1	يطلع العاملین على آلية تقييم الأداء.
					2	يوضح للعاملین معايير تقييم الأداء.
					3	يطبق آلية تقييم الأداء بموضوعية.
					4	يطلع العاملین على نتائج تقييم الأداء.
					5	يُتيح للعاملین المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء وتجديدها.
					6	يطلع العاملین على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.
					7	يوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملین في مديرية التربية والتعليم.
					8	يُفَوِّم أداء العاملین بصورة دورية خلال العام.
<p>المجال الثالث: الشفافية في المساءلة الإدارية: وتعني وضوح آليات الرقابة والمساءلة، وتفعيل إجراءاتها بموضوعية، ونشر نتائجها.</p>						
					1	يمتلك نظاماً واضحاً للمساءلة.
					2	يعلن عن آليات المساءلة لجميع العاملین.
					3	ينفذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية.
					4	يطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة.
					5	يمنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب .
					6	يعمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملین.
					7	يلزم العاملین بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.
					8	يحارب الفساد الإداري بثتى أنواعه.
<p>المجال الرابع: الشفافية في اتخاذ القرارات وتعني: الإعلان عن القرارات المتخذة، وتوضيح أسباب اتخاذها، ومدى مشاركة العاملین في صنعها، وفهمهم لأسباب اتخاذها.</p>						
					1	يعلن عن القرارات التي يتخذها بوضوح.
					2	يشارك العاملین في عملية صنع القرار.
					3	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .
					4	يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.

					5	يوضح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.
					6	يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين.
					7	يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.
					8	يستفيد من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.
					9	يجمع أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اخذ قرار فيها.
						المجال الخامس: الشفافية في إجراءات العمل: تعني مدى وضوح الإجراءات وبساطتها، والعمل على تحديثها باستمرار.
					1	يعمل على توضيح إجراءات العمل.
					2	يقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها.
					3	يعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل.
					4	يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة .
					5	يقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.
					6	يتقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
					7	يشرك العاملين في تحديد إجراءات العمل.
						المجال السادس: الشفافية في نظم المعلومات: تعني أن تكون المعلومات متاحة للجميع، ونشرها للمعنيين بها بكل مصداقية ووضوح، والعمل على تحديثها باستمرار.
					1	يقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب.
					2	يمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته.
					3	يحرص على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
					4	يقوم بنشر المعلومات والبيانات والأرقام بكل شفافية.
					5	يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية

					10	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.
					11	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.
					12	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.
					13	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.
					14	أعمل على إيجاد نظام تواصل ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.
					15	أنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.
					16	أحرص على ضرورة أن يلتزم العاملون بالتسلسل الإداري كقناة تمر من خلالها الرسائل.
					17	تساعدني إجراءات العمل على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.
					18	أشرح للعاملين أسباب اتخاذي للقرار.
					19	أهتم بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط.
					20	تعوق نظم المعلومات الإدارية غير المحدثة عملية التخطيط المستقبلية.
					21	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التخطيط
					22	أقوم بعملية تقييم مستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة.
<p>المجال الثاني: تقييم الأداء الوظيفي: ويقصد به مجموعة الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم من وجهة نظرهم.</p>						
					1	تساعدني ملاحظات الإدارة العليا على تطوير الأداء.
					2	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.
					3	أعتمد معايير معلنة وواضحة عند تقييم أداء العاملين.
					4	أجمل جميع الأبعاد عند تقييم الأداء.
					5	أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.
					6	أقوم بعملية التقييم بموضوعية.
					7	تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء.
					8	أحاسب أصحاب الأداء المتدني.

					أضع خطة علاجية طارئة حسب ظروف العمل.	9
					أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.	10
					أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.	11
					أقبل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.	12
					أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.	13
					تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	14

11

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
6	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
7	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية
8	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
9	د. رندة شرير	جامعة الأقصى

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول تربوية / إدارة تربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان/

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية بغزة. لذا يرجى التكرم من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان، لتعاونكم في إنجاح هذا البحث، فهو يفيدكم علماً بأن ما ستدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث

خالد سعد برهم الحشاش

البيانات الأولية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. المسمى الوظيفي: رئيس قسم مشرف تربوي
4. سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: الشفافية الإدارية

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات التي يقوم بها مديرو مديريات التربية والتعليم والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيطهم للإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات، وامتلاكهم لنظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: الشفافية في القوانين والتشريعات والأنظمة: وضوح القوانين والتشريعات والأنظمة المنظمة لأعمال الإدارة، وبساطتها، ومرونتها، وعلاقتها.						
1	يطلع مدير مديرية التربية والتعليم العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورهم.					
2	يوضح أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات.					
3	يطبق القوانين والتشريعات والأنظمة على الجميع استناداً إلى مبدأ المساواة.					
4	يراعي إمكانات وقدرات العاملين عند إصدار الأنظمة والتشريعات.					
5	يعمل على ترابط الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه مع العمل الإداري.					
6	يعمل على تكامل الأنظمة والتشريعات الصادرة مع العمل الإداري.					
7	يحرص على التوافق بين الأقسام الإدارية في الأنظمة والتشريعات التي يصدرها.					
8	يعمل باستمرار على تحديث الأنظمة والتشريعات الصادرة عنه بما يتناسب وطبيعة العمل.					
المجال الثاني: الشفافية في تقييم الأداء: وتعرف بأنها عملية تقييم الأداء، ووضوح معاييرها، وموضوعيتها.						

					1	يوضح للعاملين معايير تقييم الأداء.
					2	يطلع العاملين على آلية تقييم الأداء.
					3	يطبق آلية تقييم الأداء بموضوعية.
					4	يطلع العاملين على نتائج تقييم الأداء.
					5	يقدم للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					6	يوفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في مديرية التربية والتعليم.
					7	يُقوم أداء العاملين بصورة دورية خلال العام.
م						الفقرة
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً		
المجال الثالث: الشفافية في المساءلة الإدارية: وتعني وضوح آليات الرقابة والمساءلة، وتفعيل إجراءاتها بموضوعية، ونشر نتائجها.						
					1	يملك نظاماً واضحاً للمساءلة.
					2	يعلن عن آليات المساءلة لجميع العاملين.
					3	ينفذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية.
					4	يطبق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات موثوقة.
					5	يمنح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب .
					6	يعمل على تعزيز الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.
					7	يطلب من العاملين تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.
					8	ينكر الفساد الإداري بشتى أنواعه.
المجال الرابع: الشفافية في اتخاذ القرارات وتعني: الإعلان عن القرارات المتخذة، وتوضيح أسباب اتخاذها، ومدى مشاركة العاملين في صنعائها، وفهمهم لأسباب اتخاذها.						
					1	يعلن عن القرارات التي يتخذها بوضوح.
					2	يشارك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
					3	يتخذ قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة .

					يراعي في قراراته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.	4
					يوضح للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.	5
					يتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات العاملين.	6
					يهيئ الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	7
					يستفيد من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	8
المجال الخامس: الشفافية في إجراءات العمل: تعني مدى وضوح الإجراءات وبساطتها، والعمل على تحديثها باستمرار.						
					يعمل على توضيح إجراءات العمل.	1
					يقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها.	2
					يعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل.	3
					يعدل في إجراءات العمل حسب التغذية الراجعة .	4
					يقوم بتبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.	5
					يتقبل اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.	6
					يشرك العاملين في تحديد إجراءات العمل.	7
المجال السادس: الشفافية في نظم المعلومات: تعني أن تكون المعلومات متاحة للجميع، ونشرها للمعنيين بها بكل مصداقية ووضوح، والعمل على تحديثها باستمرار.						
					يقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب.	1
					يمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته.	2
					يحرص على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	3
					يقوم بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية.	4
					يحرص على أن يقدم معلومات تلائم أهداف العمل	5

					الحالية والمستقبلية.
					6 يعمل على تحديث المعلومات باستمرار .
					7 يحافظ على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها.
					8 يتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها .

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: " مقدرة العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة على القيام بالأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية "

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: محددات الأداء الوظيفي: ويقصد بها مجموعة المعايير التي يستند إليها العاملون بمديريات التربية والتعليم في تحديد سمات العمل الإداري من وجهة نظرهم.						
1	أطبق القوانين والتشريعات بحذافيرها .					
2	تمكنني القوانين والتشريعات من تفويض بعض الصلاحيات .					
3	أطلب من العاملين تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين .					
4	أطالب العاملين بتقديم تقارير مكتوبة حول العمل المفوض إليهم .					
5	أستفيد من الخبرات العملية المتوفرة .					
6	تساعدني البرامج التدريبية على تطوير أدائي .					
7	تمكنني القوانين والتشريعات والإجراءات من اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء .					
8	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء الأداء الوظيفي .					
9	تحفزني المكافآت على تنمية وتطوير أدائي الوظيفي .					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
10	أعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.					
11	أقوم بأداء الأعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.					
12	أحدد المشكلات الوظيفية التي تعترض العمل بشكل دقيق.					
13	أنجز المهمات الوظيفية من خلال فريق عمل بعيداً عن الذاتية.					
14	أعمل على إيجاد نظام تواصل ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.					
15	أنقل المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للعاملين بشكل واضح ودقيق.					
16	ألزم العاملين بالتسلسل الإداري كقناة تمر من خلالها الرسائل.					
17	تساعدني إجراءات العمل على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب.					
18	أشرح للعاملين أسباب اتخاذي للقرار.					
19	أهتم بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط.					
20	تعوق نظم المعلومات الإدارية غير المحدثة عملية التخطيط المستقبلية.					
21	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا أثناء القيام بعملية التخطيط.					
22	أقوم بعملية تقويم مستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة.					
المجال الثاني: تقييم الأداء الوظيفي: ويقصد به مجموعة الإجراءات التي توضح مدى الحكم على أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم من وجهة نظرهم.						
1	تساعدني ملاحظات الإدارة العليا على تطوير الأداء.					
2	أنسق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق					

					الأداء الجيد.	
					أعتمد معايير معلنة وواضحة عند تقييم أداء العاملين.	3
					أجمل جميع الأبعاد عند تقييم الأداء.	4
					أخذ بعملية التقييم الذاتي لأدائي عند تحديد الاحتياجات.	5
					أقوم بعملية التقييم بموضوعية.	6
					تزداد دافعتي للعمل عندما أرى تقدماً في الأداء.	7
					أحاسب أصحاب الأداء المتدني.	8
					أضع خططاً علاجية طارئة لأصحاب الأداء المتدني.	9
					أحدد نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تطويرها.	10
					أحدد نقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها.	11
					أقبل ملاحظات العاملين معي حول أدائي.	12
					أتابع أعمال العاملين كل حسب مهامه.	13
					يسهم تقييمي لأداء العاملين في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	14

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الإسلامية - غزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: ١١٥٠

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

ج س غ/٣٥

الرقم: ٢٠١٤/٠٦/١٥

التاريخ:

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ خالد سعد برهم الحشاش، برقم جامعي ١٢٠١٢٠١٠٥ المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-
المنفذ.

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education

Asst. Deputy Minister's Office



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



الإدارة العامة للتخطيط

الرقم: و.ت.ع.م/ (م.د.ع.م)

التاريخ: 2014/09/08م

التاريخ: 11/ ذو القعدة / 1435

حفظهم الله،

السادة / مديرو التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تسهيل مهمة بتأريخ

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ خالد سعد برهم الحشاش والذي يجري بحثاً بعنوان :
"في درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك تطبيق أدوات الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم

د. أنور البرعاوي

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة

م.ع.م. التخطيط التربوي

نسخة لـ

- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ الوكيل المساعد للشؤون التعليمية