

درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين

د. محمد حسن حمادات

قسم العلوم التربوية - كلية اربد الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية
الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. تكونت عينة الدراسة من (٥١) مشرف تربوي، (٣٩) ذكور و (١٢) إناث، موزعين على ثلاث مديريات للتربية والتعليم هي: (جرش، وعجلون، وديرعلا)، ولتحقيق أهداف الدراسة طُوِّر الباحث أداة تكونت من (٨٠) بنداً، موزعة على (٧) مجالات، تم التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل. أظهرت النتائج كذلك: أن الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة. كما وأظهرت النتائج: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير. ويوصي الباحث بتوضيح فكرة الشفافية وأهميتها بالنسبة للعاملين على اختلاف مستوياتهم في المديريات المبحوثة؛ من خلال عقد الدورات، والندوات، والنشرات، وتبادل الزيارات التي تتم داخل وخارج هذه المديريات، وكذلك التخلص من المعتقدات بوضع الحلول المناسبة لها، كتوفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرارات، وعدم الاستجابة للضغط الاجتماعي عند اتخاذ القرارات.

المقدمة

الإدارة شريان مهم للمجتمعات المعاصرة، وتمثل ركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية وسيادة مناحات الأمن والعطاء والإبداع فيها. وبقدر تبني

الإدارة لمفاهيم الحرية والمساواة والمساءلة والاحترام، تزداد قوتها وقدرتها على العطاء، وتتجنب هذه النظم الوقوع في متاهات المحاباة والمحسوبية، وهي كفيلة بخلق روح الارتياح والطمأنينة وزيادة الانتماء والولاء، مما يؤدي في النهاية إلى تعميق التماسك والتعاقد بين المدخلات البشرية كافة.

وقد حرصت النظريات الإدارية الحديثة على إبعاد الجانب الشخصي للإدارة، وكذلك إبعاد المصلحة الشخصية، فالنظرية البيروقراطية تقوم على التحديد الواضح للمستويات الإدارية والتي تأخذ شكلاً هرمياً، وعلى تقسيم العمل، والتركيز على بعد التخصص، وما يتطلبه التخصص من وضوح في الدور، والوصف الوظيفي لكل وظيفة، ووجود قواعد أساسية وتعليمات تحكم العمل، تتصف بالثبات والشمول والعمومية، كذلك اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية، واللاشخصية في العمل، وكذلك موضوعية العلاقات بين أعضاء المنظمة، وبذلك يقل الإنفراد في صناعة القرار واتخاذ، ومسألة التعيين والترقية لا تتم إلا بناء على الجدارة والاستحقاق، دون التأثير بالاعتبارات الشخصية، فهناك أخلاقيات تحفظ الوظيفة العامة، فلا محسوبيات أو وساطات يمكن أن تحقق أهدافاً غير مشروعة ضمن النموذج البيروقراطي المثالي؛ (العتوم، ٢٠٠٩).

وفي المقابل أشار الطويل (٢٠٠١) إلى بعض التحديات التي تواجه الإدارة البيروقراطية مثل: الأمراض التنظيمية والإدارية التي أطلق عليها مسمى "بيرو باثولوجي" (Bureau pathology) وهو مصطلح يعني مرض المكاتب، ويشير إلى المشكلات التي تتعلق بالقوانين واللوائح، وأساليب وطرق الأداء والأفراد.

وفي أوائل السبعينيات من القرن الماضي، ظهر نهج إدارة النظم المفتوحة، كتطور منطقي لتطور الفكر الإداري، حيث يدعو هذا النهج إلى طرق جديدة في التفكير، لتحقيق من خلالها المشاركة الفعلية للعاملين، بحيث يتحملون مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف، وتنفيذ مهام المؤسسة، وذلك من خلال التأكيد على أن المؤسسة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل، عندما يعمل العاملون بها

لتحقيق الأهداف التي تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا. ومن ثم فلا يوجد في المؤسسة شيء سرّي أو غامض، وأن المعلومات والأرقام الهامة المصيرية عن إنجازات ونتائج أعمال المؤسسة يجب نشرها، وجعلها في متناول جميع العاملين، وتعليمهم كيفية قراءتها، واستنباط دلالات مؤشراتها؛ (بني مرتضى، ٢٠٠٩).

إلا إن هناك العديدة من مظاهر التخلف الإداري في الدول النامية أهمها: التمسك بحرفية القانون أو النظام، والإهمال، واللامبالاة من قبل الموظفين، والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة، والمحابة والمحسوبية، وضعف الخلق الإداري، والمركزية الشديدة في صناعة القرارات، وإضفاء طابع من السريّة الشديدة على الأعمال الإدارية. وهذا كله يؤدي إلى الكثير من المشكلات، من بينها انعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته؛ (عتوم، ٢٠٠٩).

وقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة في المجتمعات، وخاصة العربية منها، بالشفافية ومفهومها، وضرورة اعتماد مبادئها من قبل الإدارات في مختلف المؤسسات التربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، وتطبيق مبادئ اللامركزية، وتكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين في تلك المؤسسات. وقد يعود ذلك التركيز على الشفافية؛ بسبب تدفق المعلومات والنتائج عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، التي تعيشها تلك المجتمعات المعاصرة؛ (الشمري، ٢٠٠٩).

لذا فإن الشفافية أضحت اليوم مطلباً عالمياً قبل أن تكون مطلباً وطنياً، حاسماً بعد أن أصبح العالم كله قرية صغيرة، لكل منزل فيها نوافذ مفتوحة على الجيران، وأبواب بدون مزاليج. لكنّ التوجه الحقيقي للمطالبة العالمية بالشفافية جاء في التسعينات من القرن الماضي؛ وكانت نهاية الحرب الباردة سبباً جوهرياً وهاماً في نهاية السريّة. كذلك فإن انتشار المعايير الديمقراطية، ووجود القوة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني، وظهور أجهزة الإعلام المستقلة، كل ذلك عمل كقوة ضغط على الحكومات لنشر المعلومات إلى مواطنيها؛ (Florini, 2004).

الإطار النظري

تعتبر الشفافية أحد أهم العوامل الرئيسة والإيجابية، التي تعمل على تحسين جودة الأداء لدى العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية، في كافة مستوياتها الإدارية والفنية. وتسهم الشفافية بدور فعال في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية، مما يتيح للأفراد العاملين بالقيام بأعمالهم بجو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق الواحد، ضمن إطار من المسؤولية والمساءلة القائمة على الحوار وقبول الآخرين. وتعمل الشفافية على تحسين القرارات الإدارية، والاقتصادية المتخذة من قبل الإداريين والعاملين. كما أنها وسيلة لتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي، وتحسّن الشفافية والمساءلة معاً جودة عملية اتخاذ القرارات، في المؤسسات الموجهة نحو السياسات العامة للدولة. فإذا كانت الأفعال والقرارات مرئية ومفهومة، فذلك يعني تعزيز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة؛ (حماد، ٢٠٠٥).

الشفافية لغة تعني: استناداً إلى الجذر (شَفَفَ). والشَفَفُ في اللغة (الخَفَّةُ ورقّة الحال)، أو (الشيء القليل) جمع أشفاف، أو الشيء الرقيق الذي يُرى ما خلفه؛ (ابن منظور، لسان العرب). أما في اللغة الانجليزية فتعني (Transparency) الوضوح، أو الشيء الجلي، بمعنى كل ما يمكن استيعابه وفهمه بسهولة، أو ما يتيسر استيضاحه واكتشافه ببسر.

أما اصطلاحاً: فإن مفهوم الشفافية يعني الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وعرضها على الجهات المختصة بمراقبة الأداء، سواء الأداء الحكومي أم أداء الأفراد العاملين، وهذا يعني خضوع جميع الممارسات والسياسات، للمحاسبة والرقابة المستمرين؛ (عبد الحليم وعبابنه، ٢٠٠٦).

ويرى فاجن (Vaughn, 2000) أن الشفافية هي أداة لتحقيق الديمقراطية والمساءلة والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح. ويرى فلوريني (Florini, 2004) أن الشفافية تعني نقيض السرية، فالسرية تعني أن تخفي أفعالك عن قصد،

وبالتالي تعني الشفافية إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد. كما عرّف مارك (Mark, 1995) الشفافية بأنها: جعل عملية صنع القرار قريبة من المواطنين، وألا تُتخذ من أعلى. أما كوبال (Koppal, 2004) فتري أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج. ويعرف كوتيرل (Cotterrell, 1999) الشفافية بأنها: توفير المعلومات عن حقائق تُهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية، ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. ويشير ايثرنجتون (Etherington, 2004) إلى أن الشفافية هي: الوضوح، والسماح برؤية الأشياء المتوارية بوضوح.

ولتطبيق أو غرس مفهوم الشفافية في مجتمع ما، أو مؤسسة تربوية، لا بدّ من توفير بعض العوامل منها: تعزيز قيمة الصدق في حياتنا، وتعزيز البناء الديمقراطي على مستوى الفرد والجماعة، ومنح المواطن كامل حقوقه، والتأكيد على أنّ المحاسبة هي حقّ من حقوق المواطنين تجاه السلطة؛ كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز مبدأ الديمقراطية في المؤسسات التعليمية والتربوية، وبناء مجتمع شفاف، وأنّ الشفافية تعني بالشكل الأساسي، أن تكون كل المرافق والمؤسسات التي تدير الشأن العام شفافة، تعكس ما يجري بداخلها، وتوفير سيادة القانون والفصل بين السلطات، وتعزيز دور الإعلام الشفاف، نظراً لأهمية الدور المناط به، لتحريك عملية التغيير الاجتماعي والتربوي، وغرس وتنمية روح القدوة والشفافية في حياة المواطن؛ (بني مرتضى، ٢٠٠٩).

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية: عند تطبيق الشفافية في أي من المؤسسات، لا بدّ من مراعاة بعض السياسات والإجراءات التي من أبرزها - أولاً: الأدلة التنظيمية: أي إعداد الأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل وشؤون العاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات. - ثانياً: البلاغات والتعاميم: أي إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين أو سياسة

العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف. ثالثاً: برامج تثقيفية للعاملين الجدد: عن طريق العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية، وإعطاء صورة عن المؤسسة وأهدافها وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمية؛ (أبو طه، ١٩٩٣).

الصعوبات التي تواجه الشفافية في القرارات الإدارية: من الصعوبات التي تواجه الشفافية في القرارات الإدارية: الازدواجية، والغوص في عمليات التحديث والتطوير؛ مما يؤدي إلى بعثرة الجهود، وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة. كذلك الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية. ووجود مشكلة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، تعدُّ من أهم المعوقات للشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى الوضوح والموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يشكل صعوبة عند وضع أولويات التنفيذ؛ (الشيخ، ١٩٩٧).

وعملية اتخاذ القرارات عملية مستمدّة من وظائف القائد، وتمثل نشاطاً غير منقطع من أنشطته ومهامه، فهي في هذه الناحية جهد متصل من عمل القائد اليومي، وهي مهارة أساسية وضرورية لنجاحه. ويعد توافر الشفافية في القرارات الإدارية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهي إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حدٍ بعيدٍ في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي، كما أن زيادة مستوى الشفافية في القرارات الإدارية، يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة إلى أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها؛ مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية؛ (الراشدي، ٢٠٠٧).

وإذا كانت الشفافية ضرورة لإنجاح أي مؤسسة، فإنها أكثر من ضرورة

لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها، حيث إنها مؤتمنة على تخريج قادة المجتمع بقطاعيه (العام والخاص)، الذين يؤمل منهم قيادة المجتمع بشفافية ونزاهة. ولكن كما أنّ هناك شكوى من غياب الشفافية في عموم المؤسسات، فإنّ هناك شكوى من غياب الشفافية في مديريات التربية والتعليم. وإذا ما تم النظر لمديريات التربية والتعليم من منظور النظم، فإنها تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة التي يتمتع كل منها بخصائصه الخاصة، إلا أنها أنظمة متكاملة ومفتوحة تحكمها شبكة علاقات، إذ تؤثر وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة. وهناك مسؤوليات تواجهها إداراتها. إذ يفترض أن تمتلك رؤية واضحة وشاملة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في تعزيز إدارة التغيير والتطوير نحو الأفضل، وتحريك المنظمة نحو تحقيق غاياتها بما يتواءم والمستجدات التكنولوجية والمعرفية؛ (الخصاونة والطويل، ٢٠٠٤).

أن إدارة المؤسسات التعليمية في الوطن العربي تفتقر إلى الفاعلية، وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية، في كتابة التقارير والضبط واتخاذ القرارات، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، وغياب السيطرة على أداء العاملين. وتتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المتعددة في المؤسسات التعليمية بالجمود والبطء في الإجراءات والمركزية في صنع القرارات، وتتفرد الإدارات على اختلاف مستوياتها في صنع القرارات بغياب مبدأ المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في صناعة القرار، إضافة إلى مقاومة التغيير والتطوير وانعدام التميز والإبداع؛ (الخطيب، ٢٠٠٦).

والأردن كغيره من الدول العربية يعاني من هذه الظاهرة التي تحول دون الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، فمديريات التربية والتعليم، تشكل حلقة الوصل بين الإدارة العليا، ممثلة في وزارة التربية والتعليم، والإدارة الدنيا (المدرسية) ممثلة بإدارات المدارس، فهي تعمل على تنفيذ السياسة التي ترسمها

وزارة التربية والتعليم، وبنفس الوقت تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في طريق تنفيذها للمهام المطلوبة منها، ومن ثم تزويد وزارة التربية والتعليم بالتغذية الراجعة حول ما تم انجازه وما لم يتم انجازه. ولما كانت الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من أكبر المشاكل أو المعوقات التي تواجه عمل هذه المديرية. ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الشفافية في القرارات الإدارية في هذه المديرية، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة

أصبح التعامل مع الشفافية في القرارات الإدارية من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمامات وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ خاصة بعد أن أصدرت القيادة الهاشمية الجوائز العديدة لتمييز الأداء الحكومي والشفافية عام ٢٠٠٢م. وذلك رغبةً في تعزيز دور القطاع العام والخاص على حدٍ سواء، وتفعيل مبدأ الشفافية في ديوان الخدمة المدنية.

ومنذ ذلك الوقت أخذت المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص البحث عن مكانة لها في الصدارة، وتسعى لأن تكون في المقدمة، وقادرةً على مواجهة التحديات، لا سيما في ظل التطورات الحديثة، التي أصبحت معها العديد من المؤسسات الحكومية في أرجاء العالم تواجه تغيرات هامة وعديدة، إلا أن بعض المؤسسات تتبع أسلوباً تقليدياً يؤثر سلباً على طبيعة عملها؛ مما يؤدي إلى إحداث مشكلات إدارية مختلفة.

إن عدم الالتزام بمبادئ الشفافية عند اتخاذ القرارات الإدارية، سيؤدي إلى عرقلة سير العملية التربوية التعليمية، وبالتالي العمل على قتل الإبداعية، ومن ثم عدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وبالتالي البعد عن الموضوعية في ممارسة التقييم، وضعف في تطوير وتحسين أداء العاملين، الذي ينعكس على ضعف الأداء الوظيفي، الذي يترتب عليه الفساد الإداري، وتراجع تنظيمي تراكمي.

ونظراً لأن وزارة التربية والتعليم في الأردن تعاني كغيرها من المؤسسات التنظيمية من بعض التعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات وغياب الشفافية؛ فقد أدى ذلك إلى انتشار ظواهر سلبية في أدوار العاملين فيها. مما استدعى الباحث إلى دراسة درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٢ - هل تختلف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟
- ٣ - ما الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٤ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الصعوبات التي تواجه ممارسة مديري التربية والتعليم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) للشفافية في القرارات الإدارية، من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- تتمثل أهمية الدراسة في ما يمكن أن تضيفه إلى المعرفة النظرية الحالية بتقديمها بيانات من مؤسسات لم تدرس فيها الشفافية، كمديريات (جرش، وعجلون، ودير علا).
- تتبع أهمية الدراسة من خلال فهم درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين". سواء أكان هناك شفافية في ممارسة القرارات الإدارية أم تعثرها الضبابية، لما لذلك من أثر على نجاح القرارات الإدارية وبالتالي على نجاح عملية التعلم والتعليم برمتها.
- ولعل ما يؤكد أهمية هذه الدراسة، من الناحية النظرية أيضاً هو- في حدود علم الباحث - تفردا بدراسة درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وعلاقتها ببعض المتغيرات، وأثر ذلك في ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والتخلص من الصعوبات التي تواجهها.
- وتنبع أهمية الدراسة كذلك من الناحية العملية، من أن ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بطريقة مباشرة على نوعية العملية التربوية ومخرجاتها، وأداء المؤسسة التربوية ونجاحها في التعامل مع موظفيها والمجتمع المحلي، وبالتالي على الطلبة محور عملية التعلم والتعليم.

- كذلك تتبع أهمية الدراسة من طبيعة عينتها ومجتمعها، إذ أن غالبية الدراسات السابقة لم تتطرق لدراسة درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها، في مديريات (جرش، وعجلون، وديرعلا) لذلك ربما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في هذا الموضوع.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تقديم نتائج واقعية، تساعد في تحسين وتطوير الشفافية في القرارات الإدارية الصادرة عن مديريات (جرش، وعجلون، وديرعلا) بما ينعكس إيجاباً على هذه المديريات وموظفيها بشكل عام.

مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية

لغايات هذه الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية الآتية:

- الشفافية: هي الوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية، مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة، تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين العاملين لتحمل مسؤولياتهم، من خلال وجود قنوات واضحة للاتصالات وتدفق المعلومات؛ (أبو كريم، ٢٠٠٩).
- التعريف الإجرائي للشفافية: مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يلتزم بها مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ضوء التشريعات والإجراءات، وتساعد في الكشف عن المعلومات اللازمة في صناعة القرارات الإدارية واتخاذها، مما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة. وتقاس في هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة.
- التعريف الإجرائي للصعوبات في القرارات الإدارية: ويقصد بها المعوقات التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق الشفافية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة.

- القرارات الإدارية: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدفٍ معين، أو لمعالجة مشكلة قائمة.

حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

- اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من المشرفين التربويين في مديريات (جرش، وعجلون، وديرعلا)، التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي ٢٠١١ / ٢٠١٢ م.

الدراسات السابقة

من أبرز الدراسات العربية في هذا الميدان:

دراسة الطراونه (٢٠٠٨)، تكونت عينة الدراسة من (٦٦١) موظف من (٦) وزارات تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن تصورات أفراد العينة لكل من درجة الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية كانت متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية.

وفي دراسة عمايره (٢٠٠٨)، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين جاء متوسطاً في كافة المجالات، وأن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة، وأنهم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، كذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية والممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون عند مجالات الدراسة كافة.

وفي دراسة قام بها الطشة (٢٠٠٧)، أظهرت النتائج أن الالتزام بالشفافية الإدارية متوسط للمجالات المقاسة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في

درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصاح الذكور، وبينت النتائج أن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة المؤهل الثانوي، وأن هناك فروقاً تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات.

وفي دراسة قام بها عبد الحليم وعبابنه (٢٠٠٦)، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات الدراسة. فكلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية. وأظهرت الدراسة أيضاً أنه بارتفاع المستوى الوظيفي تزداد الاتجاهات الإيجابية نحو تعميق الشفافية والتفويض والممارسات الإبداعية.

وفي دراسة قامت بها أرتيمة (٢٠٠٥)، هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد في الوزارة لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ومن أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية للتقييم.

وفي دراسة العنزي (٢٠٠٤)، بينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الضغوط الخارجية المؤثرة على اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي جاءت بدرجة متوسطة على جميع مجالات الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عمداء الكليات على أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والخبرة والكلية.

ومن أبرز الدراسات الأجنبية دراسة ايبانك (Ewbank, 2011)، حيث أشارت نتائج الدراسة أن القيادة السائدة في المنطقة التعليمية هي قيادة مشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرار على مستوى المنطقة التعليمية. كذلك فإن الشفافية في التواصل بين المشرفين، وأمناء المكاتب، والقيادات التربوية، والالتزام بالقيم التربوية السائدة في المنطقة التعليمية، هي العوامل الأهم للاحتفاظ بالمناصب الإشرافية، والمكتبية في المناطق التعليمية في ليبيريا.

وأجرى شيروكي وكالوبكا (Chiriqui & Chaloupka, 2011) دراسة هدفت للكشف عن أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية. أشارت نتائج الدراسة أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، وأن حجم المنطقة التعليمية يؤثر في سياسات وإجراءات الشفافية المستخدمة في المنطقة التعليمية. كما وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المنطقة التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة فيها.

وأجرى كوروس ونيجيور وسانج (Koross, Ngware & Sang, 2009) دراسة هدفت الكشف عن مستوى الشفافية في إدارة الموارد المالية للمدارس الثانوية في كينيا، ومدى مساهمة أولياء الأمور في الوصول إلى إدارة فاعلة لهذه الموارد حسب تصورات مديري المدارس الثانوية والطلاب في كينيا. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية في إدارة الأمور المالية للمدارس الثانوية في كينيا منخفضاً، وأن هناك ضرورة لمشاركة أولياء الأمور من أجل بناء الثقة والشفافية بين المدارس الثانوية وبين المجتمعات المحلية.

وأجرى هورنسبي (Hornsby, 2008) دراسة تم فيها تحليل تأثير دور قانون المعلومات العامة في تكساس على الإدارة المحلية، حيث إن قانون المعلومات العامة لتكساس مشابه للقانون الفدرالي لحرية المعلومات، وتبنت معظم الولايات قوانين مشابهة، وتوصلت الدراسة إلى أن قانون المعلومات العامة في تكساس وقوانين حرية الاجتماعات متداخلة، كذلك فإن كثيراً ما يساء تفسيرها من قبل مسؤولي الحكومة المحلية، ومع أن القانون يدعم الشفافية الحكومية إلا أنه لم تجر الكثير من البحوث على أثر القانون على الحكم المحلي سواء من الناحية المالية أو المهنية أو الإجرائية.

وقام ستيفنز (Stephens, 2007) بدراسة ركزت على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات المتعلقة بمنتجاتي ومستهلكي المعلومات في إدارة البيانات، كما أشارت الدراسة إلى فائدة شفافية إدارة البيانات التي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على إخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا. كما ناقشت الدراسة

الأسباب التي تحقق شفافية إدارة البيانات في المنظمات وتتضمن تحقيق الشفافية والمشاركة المؤسسية، فالمنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة، كما أن المجموعات الشفافة تُؤدّ المزيد من القيمة إلى جمهور أوسع، وأن الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات.

نتائج الدراسات السابقة وعلاقة الدراسة الحالية بها:

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكننا القول: بأن أهداف الدراسات السابقة قد تعددت تبعاً لطبيعة المشكلة التي تناولتها، أما هذه الدراسة فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية والتعليم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وفي هذه الدراسة، تم اختيار مديري التربية والتعليم؛ لما لهذه الفئة من أهمية في الميدان التربوي، وخاصة الإدارة الوسطى، التي تعمل كحلقة وصل ما بين الإدارة العليا والإدارة المدرسية.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجدها تناولت على سبيل المثال لا الحصر: أثر تطبيق الشفافية على المسائلة الإدارية، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالضغط والأمن النفسي، الالتزام بالشفافية الإدارية، أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع، الشفافية وسياسات ضمان الجودة، ولم تتناول درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها.

من هنا تأتي المحاولة في هذا البحث لاستكشاف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية والتعليم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين، من خلال معرفة رأي المشرفين التربويين في ذلك، لأنهم على تماس مباشر ويومي مع مديري المدارس ومع الإدارة الوسطى ممثلة بمديري التربية والتعليم ومساعدتهم، وما يصدر عنهم من قرارات، فهذه الدراسة تأتي مكملة للدراسات السابقة، وليس تكراراً لها.

إجراءات الدراسة

أولاً - مجتمع الدراسة وعينتها: تألف مجتمع الدراسة، من جميع المشرفين التربويين في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) في الأردن، وذلك للعام الدراسي ٢٠١١ / ٢٠١٢م. حيث بلغ عددهم (٩١) مشرفاً تربوياً، موزعين كما يلي: مديرية جرش (٣٥) مشرفاً (٢٨ ذكور، و ٧ إناث)، مديرية عجلون (٣٨) مشرفاً (٣٠ ذكور، و ٨ إناث)، مديرية دير علا (١٨) مشرفاً (١٤ ذكور، و ٤ إناث).

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، تتناسب وعدد المشرفين في كل مديرية، أي ما نسبته (٦٢٪) من مجموع المشرفين في هذه المديريات. وبلغ حجم العينة من المشرفين التربويين (٥١) مشرفاً تربوياً، والجدول رقم (١) يبين توزيعهم حسب المتغيرات التصنيفية.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية/٪
الجنس	ذكر	٣٩	٧٦,٥
	أنثى	١٢	٢٣,٥
	الكلي	٥١	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧	١٣,٧
	ماجستير	٣٥	٦٨,٦
	دكتوراه	٩	١٧,٧
	الكلي	٥١	١٠٠,٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٩	١٧,٦
	١٠ سنوات فأكثر	٤٢	٨٢,٤
	الكلي	٥١	١٠٠,٠

ثانياً - أداة الدراسة: من أجل التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها، قام الباحث باستطلاع وجهات نظر

المشرفين التربويين، حول الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، من خلال توجيه سؤال مفتوح هو: من خلال عملك كمشرف تربوي في هذه المديرية، برأيك ما الصعوبات التي قد تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في مديرية التربية والتعليم التي تعمل بها؟ وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح. وفي ضوء إجابات المشرفين التربويين، ومن خلال قيام الباحث بمراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كدراسة (الشمري، ٢٠٠٩) وبني مرتضى، ٢٠٠٩ و العتوم، ٢٠٠٩) وبناء على ذلك تم بناء بنود أداة الدراسة.

أسلوب الصياغة: تم صياغة بنود أداة الدراسة في صورتها الأولية، قبل عرضها على المحكمين، حيث كان عدد بنودها (٩٨) بنداً، وزعت على (٧) مجالات هي: الشفافية في الأنظمة والقوانين (١٢) بنداً، الشفافية في صناعة القرارات (١٣) بنداً، الشفافية في المعلومات وآليات العمل (١٤) بنداً، الشفافية في الاتصال الإداري (١١) بنداً، الشفافية في المسألة (١٣) بنداً، الشفافية في تقييم الأداء (١٣) بنداً، معوقات الشفافية في القرارات الإدارية (٢٢) بنداً. وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من الجامعات الأردنية، ومن أهل الاختصاص؛ بهدف الوقوف على آرائهم حول بنود الأداة، ومدى تحقيقها للأهداف المتوخاة منها، ومدى دقة البنود، ووضوح صياغتها، ودرجة تمثيلها وانتمائها للمجال. وفي ضوء الملاحظات المتجمعة لدى الباحث، تم حذف بعض البنود لعدم مناسبتها، وتم إعادة صياغة بعض البنود ودمج أخرى، وتم اقتراح بعض البنود الجديدة، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٨٠) بنداً.

صدق الأداة: تم التحقق من نوعين من الصدق هما:

أ - الصدق الظاهري: اعتمد الباحث على نسبة (٨٠٪) من آراء المحكمين حول مدى مناسبة البند كأساس لاستبقائه أو حذفه، وحذفت البنود التي لم تحقق هذه النسبة، وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (٨٠) بنداً، ولم تحصل باقي البنود على النسبة المعتمدة من آراء المحكمين وعددها (١٨) بنداً، فتم حذفها.

ب - صدق البناء: تحقق الباحث من التجانس الداخلي للأداة، من خلال ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه، واستعمل الاختبار التائي، من خلال تطبيقه على عينة من المشرفين التربويين مكونة من (٢٠) مشرفاً تربوياً، من مختلف التخصصات من مجتمع الدراسة، (من خارج عينة الدراسة)، وكانت معاملات ارتباط كل بند من كل مجموعة مع مجاله ولجميع البنود دال إحصائياً، وهذا يدل على تمتع الأداة بصدق البناء.

ثبات الأداة: تم التحقق من الثبات بطريقتين هما:

أ - طريقة الاختبار وإعادة الاختبار: (test- re-test) إذ جرى تطبيق الأداة لأول مرة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٢٠) مشرفاً تربوياً، علماً بأن عينة الثبات من مجتمع الدراسة نفسه، ومن غير عينة الدراسة، حيث أُعطي كل فرد من أفراد هذه العينة رقماً سرّياً، وبعد مرور أسبوعين، أُعيد تطبيق الاختبار مرة أخرى على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بين العلامتين (٠,٨٨) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

ب - معامل كرونباخ ألفا: وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما يأتي: معامل الثبات للشفافية في القرارات الإدارية ككل (٠,٩٧)، ولمعوقات الشفافية في القرارات الإدارية ككل (٠,٨٤)، وتراوحت معاملات الارتباط المصحح لارتباط البند بالمجال الذي ينتمي إليه بين (٠,٣٤) و (٠,٨٢) وبين (٠,٤١) و (٠,٨٧) لارتباط البند بالأداة ككل. وقد عدّ الباحث ما تحقق للمقياس بصورته النهائية من دلالات صدق وثبات كافياً لإغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

أولاً - المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة هي:

- ١ - الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
 - ٢ - سنوات الخبرة: ولها مستويان: (اقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
 - ٣ - المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- ثانياً - المتغيرات التابعة: وهي الدرجة المعبرة عن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، ومعوقات ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية. وفقاً للمجالات الواردة في الدراسة.

إجراءات التطبيق النهائي

بعد توافر جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، قام الباحث بتنفيذ إجراءات التطبيق النهائي، وكان يسبق عملية التوزيع لقاءات مع المشرفين التربويين حسب أوقات فراغهم، يوضح فيه طريقة تعبئة الاستبانة، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط. واستخدم الباحث أسلوب الاتصال المباشر بتسليم كل مستجيب نسخة بيده، وبعد أسبوعين من تاريخ التوزيع، تم جمعها بالطريقة نفسها. وبعد ذلك قام الباحث بحصر العدد النهائي للاستبانة المرتجعة من العينة، بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي، حيث لم تسترجع (٣) استبانة، وتم استبعاد استبانتي لعدم اكتمال الاستجابة، واستبانة واحدة كانت الإجابة بها مشوهة. وبذلك أصبحت العينة الخاضعة للتحليل الإحصائي (٤٥) استبانة، تم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحاسوب SPSS.

المعيار الإحصائي

لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بند من بنود الأداة، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

بدرجة متدنية	من ١,٠٠ - أقل من ٢,٣٤
بدرجة متوسطة	من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧
بدرجة عالية	من ٣,٦٧ - ٥,٠٠

عرض النتائج

أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

جدول رقم (٢)

تقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة وعلى الأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	الرتبة	المجال (الشفافية)	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٤	١	في الاتصال الإداري	٣,٠٦	٠,٧٠	متوسطة
١	٢	في الأنظمة والقوانين	٢,٩٣	٠,٦٩	متوسطة
٦	٣	في تقييم الأداء	٢,٩٠	٠,٨٢	متوسطة
٣	٤	في المعلومات وآليات العمل	٢,٨٥	٠,٦٠	متوسطة
٥	٥	في المساءلة	٢,٨٢	٠,٧١	متوسطة
٢	٦	في صناعة القرارات	٢,٧٤	٠,٧٨	متوسطة
		الشفافية في القرارات الإدارية ككل	٢,٨٨	٠,٦٤	متوسطة

❖ الدرجة القصوى من (٥)

يتبين من الجدول رقم (٢) أن متوسط تقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية بلغ (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة تقدير متوسطة. كذلك أظهرت النتائج أن جميع مجالات الشفافية جاءت بدرجة

ممارسة متوسطة، مما يؤكد على عدم ممارسة مبادئ الشفافية بدرجة واضحة، وفقاً للمقياس المستخدم لهذه الغاية. ربما يشير ذلك إلى أن ممارسة الشفافية في مديريات التربية والتعليم المشار إليها، تبتعد عن المصارحة، والمكاشفة، والوضوح التام، والموضوعية، ومشاركة العاملين، والأخذ باقتراحاتهم، والوقوف على مشاكلهم ومراعاتها عند اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك في ضوء الأسس والقواعد التي تقوم عليها هذه القرارات دون وجود عنصر الوساطة والمحسوبية، الأمر الذي لا يحقق الشفافية في هذه القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطراونه (٢٠٠٨) التي أكدت أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في عملية صناعة القرارات كانت متوسطة على الأداة ككل. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة العتوم (٢٠٠٩) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، لكن نتائج هذه الدراسة اختلفت مع نتيجة دراسة أبو كريم (٢٠٠٩)، وكذلك مع دراسة بني مرتضى (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية في أدائهم لمهامهم جاء بدرجة كبيرة. واختلفت كذلك مع دراسة دعبس (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفاً. وهذا الاختلاف ربما يعود إلى اختلاف مجتمع الدراسة أو متغيراتها، إضافة إلى اختلاف الزمان والمكان.

كما تبين أن المجال الرابع (الشفافية في الاتصال الإداري) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٧٠) وبدرجة تقدير متوسطة. تلاه المجال الأول (الشفافية في الأنظمة والقوانين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٦٩) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء المجال الثاني (الشفافية في صناعة القرارات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحث مجيء مجال "الشفافية في الاتصال الإداري" بالمرتبة الأولى إلى

وجود نظام اتصال شبه ميسر بين كافة أفراد مديريات التربية والتعليم المشار إليها، وربما أيضاً للتنوع الجيد لوسائل الاتصال الحديثة، مما ييسر سهولة مرور المعلومة وبالسرية المطلوبة، وربما أيضاً إلى وجود نوع من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي جاء هذا المجال كأعلى متوسط حسابي بين جميع مجالات الدراسة. في حين جاء مجال "الشفافية في الأنظمة والقوانين" في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين جامدة وغير متجددة، وغالباً لا تتسم بالشفافية والوضوح، ولا يتم مراجعتها بشكل دوري، حتى تتمكن من مواكبة المستجدات، وربما أيضاً لأن مديريات التربية والتعليم لا تستشعر أهمية توفير أنظمة وقوانين إدارية متكاملة لتنظيم العمل وتكامله، وربما أيضاً لعدم تناسب بعض الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية أو مديرياتها مع إمكانيات وقدرات العاملين فيها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطراونه (٢٠٠٨) التي أكدت على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في الأنظمة والقوانين والتشريعات كانت بدرجة متوسطة، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطشة (٢٠٠٧) التي بيّنت أن جميع فقرات مجال التشريعات والقوانين والأنظمة جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ستيفنز (Stephens, 2007) التي أشارت إلى أن شفافية إدارة البيانات جاءت بدرجة مرتفعة. أما وقوع المجال الثاني (الشفافية في صناعة القرارات) في المرتبة الأخيرة، فيعزو الباحث ذلك إلى وجود نوع من المركزية في عملية صناعة القرارات، حيث لا يسمح غالباً للآخرين في المشاركة باتخاذ القرارات، وكذلك التزام مديريات التربية والتعليم بالروتين والبيروقراطية عند صناعة القرارات، وربما أيضاً لعدم إعلان المديريات للقرارات التي تتخذها بصورة واضحة، وربما أيضاً إلى أن مجال صناعة القرارات يأتي على مستوى ضيق للمديرين ومساعدتهم فقط، وغالباً ما تترك أغلب القرارات الهامة للمستويات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم.

ثانياً - نتائج السؤال الثاني: "هل تختلف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، وديرعلا) من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

جدول رقم (٣)

تقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٢,٩٢	٠,٦٨
	أنثى	٢,٧٤	٠,٤٧
	الكلي	٢,٨٨	٠,٦٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,٠٣	٠,٣١
	ماجستير	٢,٨٢	٠,٧١
	دكتوراه	٢,٩٨	٠,٥٠
	الكلي	٢,٨٨	٠,٦٤
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣,٠٤	٠,٨٠
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢,٨٤	٠,٦٠
	الكلي	٢,٨٨	٠,٦٤

يتبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم

استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA)، والجدول رقم (٤) يبين ذلك.

جدول رقم (٤)

تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٤٤٦	٠,٥٩٢	٠,٢٤٩	١	٠,٢٤٩	الجنس
٠,٦٨٧	٠,٣٧٩	٠,١٦٠	٢	٠,٣١٩	المؤهل العلمي
٠,٥٨٠	٠,٣١٠	٠,١٣١	١	٠,١٣١	عدد سنوات الخبرة
		٠,٤٢١	٤٦	١٩,٣٧٧	الخطأ
			٥٠	٢٠,٠٧٦	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، هم من حملة الدرجات العلمية العليا (ماجستير- دكتوراة) وعدد سنوات الخبرة لديهم متشابهة، فجُلُّهم فوق الـ (١٥) عاماً، أي أن الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية متقاربة جداً بين الذكور والإناث مما ينعكس على درجة الممارسة، أما متغير الجنس، فربما لا يعكس بالضرورة اختلافاً بين أفراد الدراسة، إذا كانت الظروف التي يعيشها الأفراد واحدة. وربما يعزى أيضاً إلى الفرق الكبير بين عدد الذكور وعدد الإناث بين أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الذكور (٣٩) أي بنسبة (٧٦,٥٪) بينما عدد الإناث (١٢) أي بنسبة (٢٣,٥٪). فقد يكون هذا الفرق ربما هو السبب في عدم ظهور فروق تعزى لمتغير الجنس. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة

العتوم (٢٠٠٩) ودراسة أبو كريم (٢٠٠٥) التي لم تظهر أية فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة الطشة (٢٠٠٧) التي أوردت فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور. واختلفت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة بني مرتضى (٢٠٠٩) حيث جاء الأثر لمتغير الجنس في جميع مجالات الأداة ولصالح الإناث.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، انظر الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/ الفئة	الشفافية	في الأنظمة والقوانين	في صناعة القرارات	في المعلومات وأليات العمل	في الاتصال الإداري	في المساءلة	في تقييم الأداء
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	٢,٩٨	٢,٧٩	٢,٨٩	٣,٠٩	٢,٨٦	٢,٩١
		الانحراف المعياري	٠,٧٥	٠,٨٣	٠,٦١	٠,٧٥	٠,٧٢	٠,٨٤
	أنثى	المتوسط الحسابي	٢,٧٥	٢,٥٦	٢,٧٣	٢,٩٧	٢,٦٩	٢,٨٦
		الانحراف المعياري	٠,٤٨	٠,٥٩	٠,٥٦	٠,٥٣	٠,٦٥	٠,٧٧
	الكلية	المتوسط الحسابي	٢,٩٣	٢,٧٤	٢,٨٥	٣,٠٦	٢,٨٢	٢,٩٠
		الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٧٠	٠,٧١	٠,٨٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	٣,٢٤	٣,٠٩	٢,٩٩	٣,١٩	٢,٦٧	٢,٩٤
		الانحراف المعياري	٠,٢١	٠,٣٨	٠,٣٩	٠,٥٤	٠,٥٤	٠,٦٩

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/ الفئة	الشفافية	في الأنظمة والقوانين	في صناعة القرارات	في المعلومات وآليات العمل	في الاتصال الإداري	في المساءلة	في تقييم الأداء
المؤهل العلمي	ماجستير	المتوسط الحسابي	٢,٨٥	٢,٦٥	٢,٨٠	٣,٠٠	٢,٨٠	٢,٨٤
		الانحراف المعياري	٠,٧٧	٠,٨٦	٠,٦٧	٠,٧٥	٠,٧٨	٠,٨٢
	دكتوراه	المتوسط الحسابي	٢,٩٩	٢,٧٩	٢,٩٣	٣,١٩	٣,٠١	٣,٠٩
		الانحراف المعياري	٠,٥٩	٠,٦٨	٠,٤٠	٠,٦١	٠,٥٠	٠,٩٤
	الكلية	المتوسط الحسابي	٢,٩٣	٢,٧٤	٢,٨٥	٣,٠٦	٢,٨٢	٢,٩٠
		الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٧٠	٠,٧١	٠,٨٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,١٣	٢,٩٩	٢,٩٧	٣,٢٨	٢,٨٣	٢,٩٧
		الانحراف المعياري	٠,٨٦	١,٠٠	٠,٧١	٠,٧٧	٠,٨٦	٠,٧١
	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	٢,٨٨	٢,٦٨	٢,٨٣	٣,٠١	٢,٨٢	٢,٨٨
		الانحراف المعياري	٠,٦٦	٠,٧٣	٠,٥٧	٠,٦٩	٠,٦٨	٠,٨٤
	الكلية	المتوسط الحسابي	٢,٩٣	٢,٧٤	٢,٨٥	٣,٠٦	٢,٨٢	٢,٩٠
		الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٧٠	٠,٧١	٠,٨٢

وتبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجال (الشفافية في)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس Hotelling's Trace = 0.042 الدلالة الإحصائية = 0.940	الأنظمة والقوانين	0.469	1	0.469	0.958	0.333
	صناعة القرارات	0.442	1	0.442	0.707	0.405
	المعلومات وآليات العمل	0.191	1	0.191	0.510	0.479
	الاتصال الإداري	0.072	1	0.072	0.141	0.709
	المساءلة	0.195	1	0.195	0.372	0.545
	تقييم الأداء	0.010	1	0.010	0.014	0.905
المؤهل العلمي Wilks' Lambda = 0.793 الدلالة الإحصائية = 0.610	الأنظمة والقوانين	0.736	2	0.368	0.752	0.477
	صناعة القرارات	0.801	2	0.401	0.640	0.532
	المعلومات وآليات العمل	0.231	2	0.115	0.309	0.736
	الاتصال الإداري	0.361	2	0.180	0.353	0.705
	المساءلة	0.529	2	0.265	0.505	0.607
	تقييم الأداء	0.505	2	0.253	0.355	0.703
عدد سنوات الخبرة Hotelling's Trace = 0.053 الدلالة الإحصائية = 0.900	الأنظمة والقوانين	0.077	1	0.077	0.157	0.693
	صناعة القرارات	0.166	1	0.166	0.265	0.609
	المعلومات وآليات العمل	0.050	1	0.050	0.133	0.717
	الاتصال الإداري	0.428	1	0.428	0.838	0.365
	المساءلة	0.060	1	0.060	0.115	0.737
	تقييم الأداء	0.079	1	0.079	0.111	0.740
الخطأ	الأنظمة والقوانين	22.522	46	0.490		
	صناعة القرارات	28.801	46	0.626		
	المعلومات وآليات العمل	17.215	46	0.374		

تابع/ جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجال (الشفافية في)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
	الاتصال الإداري	٢٣,٥٠٩	٤٦	٠,٥١١		
	المساءلة	٢٤,١١١	٤٦	٠,٥٢٤		
	تقييم الأداء	٣٢,٦٨٦	٤٦	٠,٧١١		
الكلي	الأنظمة والقوانين	٢٣,٨٠٤	٥٠			
	صناعة القرارات	٣٠,٢١٠	٥٠			
	المعلومات وآليات العمل	١٧,٦٨٧	٥٠			
	الاتصال الإداري	٢٤,٣٦٩	٥٠			
	المساءلة	٢٤,٨٩٦	٥٠			
	تقييم الأداء	٣٣,٢٨٠	٥٠			

وتبين من الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين على كل مجال من مجالات الأداة والمتعلقة بممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، وديرعلا) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على كل بند من بنود الأداة وعلى الأداة ككل والمتعلقة بالصعوبات التي تواجه ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم الشفافية في القرارات الإدارية، والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

جدول رقم (٧)

تقديرات المشرفين التربويين على كل بند من بنود الأداة وعلى الأداة ككل

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٣	عدم توفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرارات.	٤,٢٠	٠,٧٥	عالية
٢	١١	تؤثر الضغوط الاجتماعية في اتخاذ القرارات	٤,١٠	٠,٨١	عالية
٣	٢	يتأثر اتخاذ القرار بعلاقات القوى داخل المديرية.	٤,٠٦	٠,٧٩	عالية
٤	٤	يسود بين العاملين الشعور أن البعض فوق المسألة.	٤,٠٤	٠,٨٠	عالية
٥	١٤	تُتخذ القرارات غالباً بسبب تأثير أشخاص خارج المديرية.	٣,٩٨	٠,٧٩	عالية
٦	٨	تلعب العواطف والمشاعر دوراً في القرارات والنتائج.	٣,٩٤	٠,٧٠	عالية
٧	٥	تعاني عملية صنع القرارات من التعقيدات البيروقراطية.	٣,٩٢	٠,٨٠	عالية
٨	١٣	تتصف عملية صنع القرارات بالمركزية.	٣,٨٤	٠,٨٦	عالية
٩	١٨	يوجد تسرع في اتخاذ القرارات دون حساب للعواقب.	٣,٧٣	٠,٨٠	عالية
١٠	١٧	توجد تعليمات غير واضحة تحمل أكثر من معنى تجعل إمكانية المسألة أمراً صعباً.	٣,٧١	٠,٨١	عالية
١١	٦	تؤثر ظاهرة المحسوبية والواسطة على عملية صنع القرار.	٣,٦٩	٠,٨٦	عالية

تابع/ جدول رقم (٧)

تقديرات المشرفين التربويين على كل بند من بنود الأداة وعلى الأداة ككل

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١٢	١٥	يستفاد من توظيف التغذية الراجعة بشكل غير مناسب عند عملية صنع القرارات.	٣,٦٧	٠,٨٤	عالية
١٣	١٦	يلاحظ أن الاتجاه السائد هو إلقاء اللوم على الآخرين.	٣,٦٥	٠,٩٦	متوسطة
١٤	٧	يتخذ أصحاب القرار موقف الدفاع عن قراراتهم ولا يبدون استعداداً للاعتراف بالخطأ.	٣,٦٣	٠,٨٧	متوسطة
١٥	٩	توظف المسألة والمناقشات وسيلة لتصفية حسابات شخصية.	٣,٦٣	٠,٧٢	متوسطة
١٦	١٠	هناك ضعف للوازع الديني لدى متخذي القرارات، بمعنى غياب الضمير لحظة اتخاذ القرار.	٣,٥٣	٠,٧٣	متوسطة
١٧	١	هناك غياب للولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها متخذو القرارات. فالولاء والانتماء للمصلحة الشخصية.	٣,٤٥	٠,٩٧	متوسطة
١٨	١٢	الاعتماد على القرار التقديري الذي يعتمد على قناعة أصحاب القرار، فالقرار فردي وليس مؤسسياً.	٣,٤١	١,٠٠	متوسطة
١٩	٢٠	يتم اختيار مدراء التربية ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المديرية على أساس الكفاءة العلمية والعملية.	٣,٣٩	٠,٨٣	متوسطة
٢٠	١٩	هناك ضعف في المسألة الإدارية وعدم اتخاذ العقوبات المناسبة للمخالفة المرتكبة.	٢,٥١	١,١٦	متوسطة
		المعوقات ككل	٣,٧٠	٠,٤٢	عالية

❖ الدرجة القصوى من (٥)

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لتقديرات المشرفين التربويين على البنود ككل والمتعلقة بالصعوبات التي تواجه ممارسة مديري

التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية ككل بلغ (٣,٧٠) بانحراف معياري (٠,٤٢) وبدرجة تقدير عالية. مما يشير إلى وجود صعوبات تواجه مراعاة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، التي بدورها تعيق تطبيق الشفافية في القرارات الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود صعوبات تواجه تطبيق الشفافية في القرارات الإدارية في الجامعات السعودية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة وهي: أن معوقات ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ككل جاء بدرجة تقدير عالية، إلى عدم توفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل اتخاذ القرارات، إضافة إلى تأثير الضغوط الاجتماعية والواسطة والمحسوبية، وتأثر القرارات بعلاقات القوى داخل أو خارج المديرية، وأن البعض فوق المساءلة، كذلك تعاني عملية صنع القرارات غالباً من التعقيدات البيروقراطية، وقد لا يُفاد من التغذية الراجعة بشكل مناسب عند عملية صنع القرارات، وعدم الوضوح في عرض المعلومات، وتعتمد الغموض أحياناً بدواعي الخوف على مصلحة المديرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ارتيمه (٢٠٠٥) التي أشارت إلى أن نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من أكبر المعوقات التي تواجه الشفافية. ودراسة ستيفنز (Stephens, 2007) التي تؤكد ضرورة شفافية إدارة البيانات في المنظمات. وكذلك دراسة (Hancock & Hellawell, 2003) التي أشارت إلى بعض الاحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى كعدم المشاركة في صناعة القرارات.

كما يعزو الباحث حصول البند رقم (٣) "عدم توفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرارات". على المرتبة الأولى إلى: أن مديري التربية ومساعدتهم، لا يستشعرون أهمية توفير بيانات وإحصاءات واضحة، لكي يكون القرار سليماً، ومبنياً على جودة المعلومة. وربما أيضاً إلى أن القرارات آنية وتصدر بسرعة من دون سابق تخطيط. وربما أيضاً لقلة هذه البيانات وعدم توفرها أصلاً، أو أن متخذ القرار لديه من المعرفة والثقة بالنفس، ما أن تجعله

قادراً على اتخاذ القرار بدون الحاجة إلى مثل هذه البيانات والإحصاءات. وربما أيضاً إلى الضغوط التي تمارس على متخذي القرار من مختلف الجهات، والتي تجعله لا يعير للبيانات والإحصاءات أية أهمية، فيتخذ القرار المرضي أو المناسب لهؤلاء. كما يعزو الباحث مجيء البند رقم (١١) الذي ينص على "تؤثر الضغوط الاجتماعية في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية إلى: أن المحسوبية والواسطة والفئوية والشللية، ما تزال لها الدور الأكبر والمؤثر في اتخاذ القرارات، وبالتالي تشكل عائقاً أمام الشفافية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠٠٩) ودراسة جرادات (١٩٩٧). بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ديورنف (2003, Durenv) حيث أثبتت أن الشفافية التشاركية الإدارية والديمقراطية في الشركات والمؤسسات الأمريكية والعالمية، جاءت بدرجة مرتفعة. كما يعزو الباحث مجيء البند رقم (١٩) "هناك ضعف في المساءلة الإدارية وعدم اتخاذ العقوبات المناسبة للمخالفة المرتكبة" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة، إلى: أن ضعف المساءلة وعدم اتخاذ العقوبات المناسبة للمخالفة المرتكبة لا يعيق الشفافية بدرجة كبيرة، فقد تكون هناك مساءلة وهناك عقوبات للمخالفين ولكن ليس على الجميع، فربما تكون على صغار الموظفين وضعفائهم، وممن ليس لهم جهات داعمة. وربما أيضاً إلى أن المعوقات أو الصعوبات الأخرى التي إذا تم تجاوزها، فتلقائياً سيزول هذا المعيق، فهو متعلق بما قبله من المعوقات.

رابعاً - نتائج السؤال الرابع: "هل تختلف الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ككل لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بالصعوبات التي تواجه ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية ككل وحسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول رقم (٨) يبين ذلك.

جدول رقم (٨)

تقديرات المشرفين التربويين للصعوبات على الأداة ككل بحسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستوى/الضئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٣,٦٩	٠,٤٢
	أنثى	٣,٧٥	٠,٤٢
	الكلي	٣,٧٠	٠,٤٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,٥٢	٠,٣٣
	ماجستير	٣,٨١	٠,٣٧
	دكتوراة	٣,٤٤	٠,٥١
	الكلي	٣,٧٠	٠,٤٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣,٦٠	٠,٥٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣,٧٣	٠,٣٩
	الكلي	٣,٧٠	٠,٤٢

جدول رقم (٩)

تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٢٠	١	٠,٠٢٠	٠,١٢٣	٠,٧٢٨
المؤهل العلمي	١,١٧٥	٢	٠,٥٨٨	٣,٦٣٣	٠,٠٣٤*
عدد سنوات الخبرة	٠,٠٦٩	١	٠,٠٦٩	٠,٤٢٧	٠,٥١٧
الخطأ	٤٤١,٧	٤٦	٠,١٦٢		
المجموع	٨,٧٠٥	٥٠			

يتبين من الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل والمتعلقة بالصعوبات التي تواجه ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية ككل تعزى لمتغير

(المؤهل العلمي) حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$). ولمعرفة لصالح من تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين على الأداة ككل

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	٣,٥٢	❖	-
ماجستير	٣,٨١		❖
دكتوراه	٣,٤٤		

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$)

يتبين من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، بين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة وذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودكتوراه) من جهة أخرى ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير). ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الدكتوراه هم من ذوي المراكز القيادية، وممن يصوغون القرارات، وربما يظنون أن لديهم من المعرفة العلمية والخبرة الميدانية ما تؤهلهم لاتخاذ القرارات دون الرجوع لغيرهم، أو ممن هم أدنى منهم في السلم الوظيفي، أما أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فهم لديهم درجات علمية وخبرات وخدمة أقل، وربما ليس لديهم القدرة أو الرغبة في الانتقاد ومجابهة القيادات، أو ربما لا يعطون الفرص الكافية للاطلاع وممارسة ذلك. بينما حملة المؤهل العلمي ماجستير، فهم الأكثر معاناة من عدم الشفافية في القرارات، لوقوعهم في المنتصف، فلا هم مع حملة البكالوريوس فيحذون حذوهم، ولا هم من حملة الدكتوراه فينعمون بمزاياهم، وربما لمستواهم العلمي والخبروي

والرغبة في المشاركة وتقديم المقترحات والآراء، فهم أقدر على الملاحظة، والمتابعة، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في صناعة القرارات الإدارية.

ملخص النتائج

- جاءت درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة متوسطة.

- لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) حيث كانت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

- جاءت تقديرات المشرفين التربويين للصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) بدرجة تقدير عالية.

- من أهم الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين:

أ - عدم توفير بيانات وإحصاءات بشكل واضح قبل عملية صنع القرارات.

ب - تؤثر الضغوط الاجتماعية في اتخاذ القرارات.

- لا تختلف الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في مديريات (جرش، وعجلون، ودير علا) من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) من جهة وذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ودكتوراه) من جهة أخرى ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير).

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- ١ - ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم حول مزايا الشفافية وانعكاساتها على عملية صنع القرار، وأثر ذلك على أداء الموظفين.
- ٢ - تعريف مدراء التربية والتعليم ومساعدتهم بالمعوقات التي تحول دون ممارسة الشفافية، سواء من خلال البروشورات، أو عقد اللقاءات، أو الورش التدريبية.
- ٣ - فتح المجال أمام جميع الموظفين على مختلف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في صنع القرارات، وعدم الاستجابة للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير البيانات والإحصاءات بشكل وافٍ قبل عملية صنع القرار، إضافة إلى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات البناءة.
- ٤ - العمل على تعزيز دور المساءلة في كافة المهام المسندة للعاملين في مديريات التربية والتعليم، كونها الوجه الآخر للشفافية.
- ٥ - إجراء المزيد من الدراسات حول الشفافية، ودرجة ممارستها في القرارات الإدارية، والصعوبات التي تواجهها، ولكن بمتغيرات أخرى.

Transparency Practice Degree in Administrative Decisions and Difficulties Encountered among Educational Directors and their Assistants from Educational Supervisors Perspective

Dr. Mohammad H. Hamadat

Erbid University College

Al Balqa' University for Applied Science

H. K. J

Abstract

The aim of the study is to investigate transparency practice degree among educational directors superintendents and their assistants in Jordan. The sample of the study consisted of 51 (39 male; 12 female) educational directors from (3) educational directorates: Jerash, Ajloun and Dair A'llah. To achieve the aim of the study, the researcher developed a questionnaire of (80) items. Reliability and validity for the instrument were established using the statistical procedures. Results of the study indicated moderate practice degree for transparency among educational directorates superintendents and their assistants in administrative decision making on individual domains and whole instrument. High levels of difficulties were identified when practicing transparency in administrative decision making. No significant differences at ($\alpha=0.05$) were found due to gender and experience, while differences were found due to qualification; in favor of MA holders. The researcher recommended the need for more clarification for the concept of transparency and its significance for educational directorates personnel via organizing training courses, seminars and other forms of educational tools. Difficulties encountered when practicing transparency must be fully addressed and solutions must be proposed to overcome them. These solutions may include providing adequate information and statistical data before making decisions, and resisting social pressures when making decisions.

المراجع

- ١ - أبو طه، صلاح الدين (١٩٩٣). التقييم الأكاديمي في مجال العمل الأكاديمي الجامعي: دراسة ميدانية. جامعة قطر، رسالة الخليج العربي، ٤٧، ١١٧ - ١١٤٠
- ٢ - أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٩). الشفافية والقيادة في الإدارة، ط١. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣ - أرتيمه، ماجدة سليمان (٢٠٠٥). "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٤ - بني مرتضى، أحمد (٢٠٠٩). "درجة ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة اربد". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٥ - جرادات، أسامة (١٩٩٧). "عرض أهمية الشفافية من تجارب كل من دائرة الجمارك ودائرة الأراضي والمساحة ودائرة ضريبة الدخل". الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/ الإنتاجية/ الشفافية والمسألة)، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية، الأردن.
- ٦ - حماد، طارق (٢٠٠٥). التقارير المالية وأسس الإعداد والعرض، الشفافية والإفصاح العادل. القاهرة، الدار الجامعية.
- ٧ - خصاونه، سهام والطويل، هاني (٢٠٠٤). دراسة تحليلية للأنماط المعرفية للجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأنماطها المنظمية. دراسات العلوم التربوية، ٣١ (٢)، ٣٠٤ - ٣١٧.
- ٨ - الخطيب، أحمد (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية، دراسات حديثة؛ ط٢. اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

- ٩ - دعبس، منال (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٠ - الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية، ط١. عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ١١ - الشمري، سالم بن مبارك (٢٠٠٩). "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٢ - الشيخ، علي (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية. تجربة وزارة التنمية الإدارية في الأسبوع العلمي الأردني الخامس، عمان، الجمعية العلمية الملكية، الأردن.
- ١٣ - الطراونه، رشا (٢٠٠٨). "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٤ - الطشة، غنيم محمود (٢٠٠٧). "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ١٥ - الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، (ط٣). عمان: دار وائل للنشر.
- ١٦ - عبد الحليم، أحمد وعبابنه، رائد (٢٠٠٦). "أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية". ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، (٢٥ - ٢٧) نيسان، (٢٠٠٦).
- ١٧ - العتوم، يمنى أحمد (٢٠٠٩). "درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

١٨ - عمايرة، عدنان (٢٠٠٨). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم". رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

١٩ - العنزي، يوسف عبد الله (٢٠٠٤). "الضغوط الخارجية المؤثرة على اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي كما يتصورها عمداء الكليات في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، اربد، جامعة اليرموك، الأردن.

- 20 - Chiriqui, Jamie & Chaloupka, Frank (2011). Transparency and Oversight in Local Wellness Policies. **Journal Of School Health**, 81(2), 114 - 121.
- 21 - Cotterell, R. (1999). Transparency, Mass Media, Ideology and Community. From: www.lasw.qmul.ac.uk/satff/publication/cotterell-publication-doc.
- 22 - Durnev, Artyom Alex (2003). Essays on Corporate Transparency and Governance Practices, **DAI** - A 64 / 06.P.2162.
- 23 - Etherington, Stuart (2004). Accountability & Transparency. Retrieved March, 17, 2008, from: <http://www.ncvovol.org.UK/asp/search/ncvo/main.aspx>.
- 24 - Ewbank, Ann (2011). Factors Leading to Retention in School Supervisory and Library Positions: A School District Case Study. **School Library Media Research**, 14, 27 - 42.
- 25 - Florini, Ann (2004). Behind Closed Doors: Governmental Transparency Gives Way to Secrecy. Harvard International Review. Retrieved January 7, 2005, from: <http://hir.Harvard.edu/articles/?id=1209&page=11>.
- 26 - Hancock, N., & Hellawell, E. (2003). Academic Middle Management in

- Higher education: A Game of Hide and Seek? **Journal of Higher Education Policy and Management**, 25 (1), 4 - 13.
- 27 - Hornsby, Melanie Leigh (2008). Administration of Transparency: The Effects of the Texas Public Information Act on County Government. Thesis. Retrieved November 11, 2008 from: DAI - A 69/08.
- 28 - Koppal, T.(2004). Demands for Transparency, Genomic and Phone-mics. Retrieved April 10, 2004, from www.genpromag.com <<http://www.genpromag.com>> .
- 29 - Koross, Peter; Ngware, Moses& Sang, Anthony (2009). Principals and Students Perceptions Parental Contribution to Financial Management in Secondary Schools in Kenya. **Quality Assurance in Education: An International Perspective**, 17(1), 61 - 78.
- 30 - Mark, Jiri (1995). Openness and Transparency in Designing the public Administration Reform in the Czech Republic. Retrieved April 15, 2008, From: <http://www.unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006511.pdf>.
- 31 - Stephens, R. (2007). "Transparency of Data Management". **DM Review**. 17 (10), October, p. 38, 1p (Database).
- 32 - Vaughn, R. (2000). Transparency - The mechanisms: Open Government and Accountability? Retrieved June 2.2005 from: www.Usinfo.State-Gov/Journals/itdhr/0800/ijde/Vaughn.Htm.

