



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي
وعلاقتها بالانتماء الوظيفي

أمينة جمعة أمين سالم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2014م - 1435هـ



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي
وعلاقتها بالانتماء الوظيفي

أمينة جمعة أمين سالم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2014م - 1435هـ

الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي
وعلاقتها بالانتماء الوظيفي

إعداد

أمينة جمعة أمين سالم

إشراف

الدكتور محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة

الدراسات العليا - كلية التربية في جامعة القدس

2014م - 1435هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية - برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي




وعلاقتها بالانتماء الوظيفي

اسم الطالبة: أمينة جمعة أمين سالم

الرقم الجامعي: 21210024

المشرف: الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 16 / 08 / 2014 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور محمود أحمد أبو سمرة التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً الدكتور محمد شعيبات التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً الدكتور مروان علاونة التوقيع: 

القدس - فلسطين

2014م - 1435هـ

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك (الله جل جلاله)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب .. إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة.. إلى من

حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. إلى القلب

الكبير (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى من أَرْضَعْتَنِي الحب والحنان.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى رمز

الحب وبلسم الشفاء .. إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي وأخواتي)

أمينة جمعة سالم

الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

أمينة جمعة أمين سالم

التاريخ: 2014 /08 /16

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على استكمال هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بالشكر لله أولاً ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمود أبو سمرة الذي لم يبخل عليّ بعلمه، وإلى لجنة المناقشة على جهودهم وملاحظاتهم، كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل المحاضرين في كلية التربية في جامعة القدس، وأخص بالذكر عميد الكلية الدكتور محسن عدس، والدكتور عفيف زيدان، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكّمين الذين لم يبخلوا عليّ بنصائحهم وإرشاداتهم. وأشكر كل من ساعدني أثناء إعدادي لهذه الدراسة سواءً بالترجمة أو التحرير اللغوي.

الباحثة

أمينة جمعة سالم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم (690) موظفاً ممن هم برتبة مدير فأقل، وتم استخدام عينة عشوائية (طبقية) من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (267) فرداً، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين في هذه الوزارة جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.85)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل في الوزارة، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. أما بخصوص الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي فقد أشارت النتائج إلى أنه جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.54). وأظهرت النتائج أيضاً أن العلاقة بين متغيري الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي جاءت قوية وموجبة ودالة إحصائياً، بمعامل ارتباط قدره (0.716).

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بالعديد من التوصيات منها:

العمل على رفع الشفافية الإدارية من خلال إعطاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للموظفين والمجتمع المحلي بوسائل وأساليب متعددة. وتعزيز الوعي بين العاملين بمفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأهدافها، وإيجابيات تفعيلها.

Administrative transparency among senior management at the Ministry of Education and Higher Education and the relationship of belonging career

Prepared by: Amenah Juma' Amen salem

Supervised by: Dr. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study explores the status of the administrative transparency at the senior administrations in the Ministry of Education and Higher Education and its relation with job affiliation of the employees in the Ministry. The researcher used the descriptive method in her research. The population of the study consisted of all employees at the Ministry of Education and Higher Education for the year 2013/2014 which counted to (690) employees ranking from a director in position or lower than that. The stratified random sample was used and included (267) employees. The researcher used the questionnaire as a tool to collect the data in order to realize the objectives of the study. Proper statistical measures were used to ensure the reliability and validity of the questionnaire.

The results of the study revealed that the status of the administrative transparency at the senior administrations at the Ministry of Education and Higher Education as viewed by the employees came at an average level with a mean of (2.85). The study also revealed that there are differences of significant statistical importance in the evaluations of the members of the sample of the study regarding the factual status of administrative transparency. These differences were due to several variables as: The academic qualifications, years of experience, the assigned position, and place of work at the Ministry. The results, however, revealed that there were no differences of significant importance due to gender variable. As for job affiliation of the employees at the Ministry of Education and Higher Education, the results showed that it came at an average level of importance with a mean of (3.54). The results also pointed out that the relation between the transparency variable and job affiliation variable came at a strong level with a positive statistical indicator with a correlation coefficient of (0.716).

In the light of these results, the study came with many recommendations.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 الفرضيات

5.1 أهمية الدراسة

6.1 هدف الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 المصطلحات

1.1 المقدمة:

ثمة ارتباط بين الفكر التربوي وتحولات المجتمعات خصوصاً في ظل العولمة، بل إن التحولات العالمية تؤثر على المدارس التربوية، أكثر مما تتأثر بها، ومن هنا، فإن شيوع الديمقراطية في المجتمعات، حتى ولو كان على المستوى الشكلي، قد بدأ يؤثر على الممارسات داخل إدارات التربية والتعليم، خصوصاً في مدارس التعليم العام، فقد حدث تحول في العلاقة التقليدية بين المعلمين والطلبة، وهي تمتد لتحدث تحولاً بين المعلمين والإدارات التربوية في المدارس ومديريات التربية والتعليم، ومن ثم بين الأخيرة وجسم وزارة التربية كقمة الهرم الإداري، بل بين المستويات الدنيا والعليا في مركز الوزارة. ومن المفترض أن يتم هذا التحول في العلاقات ويتطور من منظور تحسين نوعية التعليم، وتحسين حال الموظفين في الدرجات الدنيا، بل لربما يكون العامل الذاتي موازياً للعامل الموضوعي في هذا التحول في العلاقات، وقد يكون سابقاً عليه، بسبب نزعات الموظفين نحو العدالة، أي أن هناك علاقة وثيقة بين التطور الذاتي والموضوعي.

وتتبع الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين أساليب وسلوكيات مختلفة في تطبيق التعليمات والأنظمة، وممارسة الصلاحيات والمسؤوليات، وتعكس هذه السلوكيات أنماطاً إدارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث، ويعد المركز الوظيفي للوكلاء، والوكلاء المساعدين، والمدراء العامين من المراكز الوظيفية المهمة الموجودة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، ونتيجة لأساليبهم في إدارة صلاحياتهم الإدارية التي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو قد تقود إلى الكثير من المشكلات الإدارية بما ينعكس سلباً على أداء الوزارة ككل. (عريبات، 2012)

في الحالة الفلسطينية يشهد المجتمع الفلسطيني مرحلة من تاريخه بها الكثير من التطورات، والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تنعكس آثارها على النظام التربوي في جميع عملياته؛ فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه التغيرات، ولا يستطيع تجاهلها بل يفرض عليه أن يتفاعل معها (الحديدي، 2009).

فوزارة التربية تدخل القرن الحادي والعشرين محاطة بالعديد من التغيرات العالمية والإقليمية وتحديات العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي، والتكنولوجي، وزيادة وعي العامة بحقوقهم وواجباتهم، فما كان يقبل أو يغض الطرف عنه في السابق من بيروقراطية وروتين وفساد، أصبح أمراً غير مقبول في وقتنا الحالي (الخطة الخمسية، 2012).

وتشرف الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم على عمليات التنفيذ، لذا ينبغي أن تتصف بالخصائص التي تجعلها قادرة على تنفيذ القواعد والإجراءات بأمانة وصدق، لأن طبيعة القواعد ودقتها ومدى استجابتها لمتطلبات وحقوق أصحاب المصالح، والصفات الأخلاقية والسلوكية هي التي تضمن الاستجابة لحقوق المستفيدين وحمايتهم. وعليه تم النظر إلى نظام الإدارة الرشيدة على أنها مجموعة من العمليات والأعراف، والسياسات، والقوانين، والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المؤسسة وإدارتها والسيطرة عليها (شبلي ومنهل، 2012).

ولما كان النظام التربوي كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري، وذلك لتعدد مسؤولياته وضخامة نفقاته وارتباطه بكافة طبقات المجتمع وفئات المجتمع وأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى، إضافة لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات، وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبة، مما تطلب تبني أسلوب إداري قائم على الشفافية والمكاشفة والوضوح (الحري، 2012).

حيث أن وسائل المعالجة التقليدية أصبحت قاصرة في التأثير على ظاهرة الفساد الإداري الذي تشهده المؤسسات التعليمية، فتجسدت الجهود بطرح مفهوم الحكم الصالح الرشيد المرتبط، الذي يمثل معايير لصدق التوجه في محاربة الفساد بمختلف أشكاله، وتشكل معايير الوضوح والشفافية أبرز هذه المعايير (الغالبى والعامري، 2008).

إن مفهوم الشفافية يرتبط بمعايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، والشفافية ببساطة تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات، فهي إذن نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها، وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء الحكومي أو الخاص، وخضوع جميع هذه الممارسات الإدارية للمساءلة والرقابة. ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة، والابتعاد عن إساءة استخدام السلطة، وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية بين أفراد المجتمع ومؤسساته (العضايلة، 2000)

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات، إلى اعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المنظمة أو تلك سواء كانت حكومية أو خاصة (الغالبى والعامري، 2008).

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية في القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد، منها تعزيز دور الولاء والانتماء الوظيفي لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، 2010).

كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتساعد على استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى انعدام الانتماء الوظيفي، وخلق المعوقات الإدارية (منصور، 2000).

وقطاع التعليم في فلسطين، الممثل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، يركز على بعض المؤشرات المتعلقة بالنزاهة والشفافية، بتقديم بعض الخدمات التعليمية، إضافة إلى فحص بعض الإجراءات والسياسات، والتي يحتمل أن تكون بيئة مهيأة لانتشار بعض مظاهر الفساد فيها، والمتمثلة في إداراتها العامة ودوائرها (أمان، 2011). من هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هذه الوزارة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تقوم وزارة التربية والتعليم بعمليات إدارية متعددة من توظيف، وتقلات، وترقيات، وصرف مكافآت، وسفريات، ومشاريع خاصة، ومشاريع مدعومة من جهات خارجية، وأموال لمشاريع من خارج ميزانية الوزارة، وهذه العمليات جزء منها يتم داخلياً في الإدارات العامة ودوائر الوزارة، والجزء الثاني يتم خارجياً في المديریات والمدارس الحكومية، لذلك فإن وزارة التربية تحمل العبء الأكبر في تحمل هذه المسؤوليات وخاصة الإدارات العليا في الوزارة، لما لهذه العمليات من حساسية كبيرة، تستدعي الشفافية الإدارية أثناء التعامل مع هذه العمليات، وانعكاساتها على العاملين في الوزارة، وتؤثر بشكل أو بآخر على هؤلاء العاملين وأدائهم بشكل عام، وعليه فإن مشكلة الدراسة تحددت بالتعرف إلى واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للعاملين فيها.

3.1 أسئلة الدراسة:

تضمنت الدراسة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة

نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي؟

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في

وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطيه بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى

الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وانتماءهم الوظيفي؟

4.1 الفرضيات:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤالي الدراسة الثالث والرابع:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية

والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي ومستوى انتماءهم الوظيفي.

5.1 أهمية الدراسة:

- **أهمية نظرية:** تكمن أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها بشقيه، الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي. كما تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية - على حد علم الباحثة - التي تتطرق إلى الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي. وكذلك أهمية الفئة المستهدفة من هذه الدراسة وهي العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك لأهمية عملهم ونتائجهم الممتدة على جميع مستويات وجوانب المجتمع.
- **أهمية علمية:** تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بما يتوقع أن تقدمه هذه الدراسة لمديري المدارس ووزارة التربية والتعليم من نتائج وتوصيات حول واقع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، وذلك لتحديد مواطن الضعف، والقوة في تطبيق الشفافية الإدارية لتعزيز مواطن القوة، وتلافي جوانب الضعف، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تعيق تطبيق إجراءات الشفافية في وزارة التربية والتعليم العالي، والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها للتغلب على تلك المعوقات. كما تأتي هذه الدراسة متزامنة مع توجه السلطة الوطنية نحو محاربة الفساد، وتطبيق الشفافية وبالأخص في مؤسسات التعليم.
- **أهمية بحثية:** تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من توصيات ومقترحات لعمل دراسات مستقبلية تتعمق في مجال الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي.

6.1 هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.
- التعرف على دور بعض المتغيرات في مستوى الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.
- التعرف إلى واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

7.1 محددات الدراسة:

- محددات زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2013-2014م.
- محددات مكانية: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الشمالية من مناطق السلطة الفلسطينية.
- محددات بشرية: العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الشمالية.
- محددات مفاهيمية: تحددت هذه الدراسة بالمفاهيم الواردة فيها.
- الإدارات العليا إجرائياً: الإدارات العليا كما هو متعارف عليها في وزارة التربية والتعليم تتكون من مدير عام، ووكيل مساعد، ووكيل وزارة، والوزير.

8.1 المصطلحات:

الشفافية الإدارية: "وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها، وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع". (المرابط، 2005، ص6)

الانتماء الوظيفي: "الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية" (حجاج، 2007، ص98).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعميق على الدراسات

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

الشفافية الإدارية من المفاهيم التي تستخدم اليوم على نطاق واسع في الحياة العملية، وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات العليا ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، وإسهامها في تنمية المؤسسات الإدارية والتربوية والاجتماعية للوصول إلى تنظيم سليم قادراً على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (أرتيمة، 2005).

عرضت الباحثة في القسم الأول من هذا الفصل الوقوف على مفهوم الشفافية لغة واصطلاحاً، ومفهوم الشفافية الإدارية، وأهدافها، وأهميتها، وطبيعتها، وأسسها ومبادئها، وتدابير تطبيقها، ومتطلباتها، وأنواعها، ومستوياتها، والمشكلات التي تواجهها، وطرق تحسينها، ودورها في معالجة الفساد الإداري، ودور السلطة التنفيذية في فلسطين في تعزيز الشفافية الإدارية، ومؤشرات المساءلة، وإلى الشفافية الإدارية في التشريعات والقوانين والأنظمة في فلسطين، ودور التربية والتعليم في بناء ثقافة الشفافية.

2.1.2 مفهوم الشفافية والشفافية الإدارية

الشفافية في اللغة: لم تشر اللغة إلى المعنى الصريح للشفافية، ولكنها أشارت إلى "شف عليه ثوبه، يشف بالكسر (شفيفاً) أي رق حتى يرى ما تحته وشفوفاً" أيضاً "وثوب (شف) بفتح الشين وكسرهما أي رقيق (والاشتفاف) شرب كل ما في الإناء (وشفه) الهمّ أي هزله". (الرازي، 1983، ص342)، وتشتق الشفافية من فعل: "شف) الثوب ونحوه - شفوفاً: رق حتى يرى ما خلفه. والشيء لم يحجب ما وراءه". (المعجم الوسيط، 1999، ص484)، وورد في قاموس ماكملان (Macmillan, 2002, P1530, 1531) ترجمة للمصطلح "Transparence أي ما يمكن الرؤية من خلاله أو ما لا يمنع الرؤية وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج". يشترك المعنى اللفظي العربي مع الأجنبي في كون الشيء الشفاف الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة وبضاده لفظ المعتم (الحسنات، 2013).

وتشير الشفافية في اللغة إلى "ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح، وتوصف بأنها الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما يدور بالضبط". (الحري، 2012، ص312)

أما اصطلاحاً فالشفافية تعني "أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج"، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة، والأساليب التي تكفل العلم والمعرفة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح، وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها (الطوخي، 2006، ص185).

وبهذا يمكن النظر إلى الشفافية على أنها الوضوح والعلنية في الإجراءات والغايات والأهداف التي ينبغي أن تكون لدى المؤسسات وإداراتها (آل غصاب، 2008، ومدونة قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (6) لعام 2012).

أما الشفافية الإدارية فيرى كل من الشيخ (1997)، والخرابشة (1997)، واللوزي (2000)، وفايوجهان (Vaughan, 2000)، والراشدي (2007)، أنها تعني وضوح التشريعات ورسم الخطط والسياسات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطويرها وفقاً للتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والرقابة المستمرة، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

ويشير كوبيتاس وكارنج (Kopitas & Caring, 1998) إلى أن الشفافية الإدارية تعني الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل ووظائف القطاع الحكومي، وكذلك تعزيز المصداقية، وأن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك.

ويرى كل من أفندي (2002)، وماير Meyer (2003)، وكوبال Koppal (2004) بأن مفهوم الشفافية تاريخياً نادراً ما استعمل في سياق المؤسسات، ولكنه كان يستخدم في المجالات العسكرية، وأن الشفافية تفهم كما تستعمل وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة، حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة العامة في النتائج.

ويقول بريتون وزملاؤه (Breton et al, 2007, p13) "الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير".

ويرى كل من طراونة (2008)، والفرحان (2012) أن الشفافية الإدارية تعني توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح لكافة المواطنين، بالإضافة إلى المساءلة، ويقصد بها مسئولية الأفراد عما يقومون به من أعمال، ووجوب مساءلتهم عن أدائهم الوظيفي، وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات، وتشير إلى الجوانب الأخلاقية والقيم المرتبطة بقيام الموظف بأداء مهامه، مثل: الأمانة والصدق والعناية والإنفاق والحفاظ على المال العام، والقضاء على الفساد، وكلما توسعت دائرة الشفافية تقلصت دائرة الفساد، وأن المنظمة التي تتمتع بشفافية حقيقية هي منظمة تتميز بدرجة مرتفعة من الرقي والنزاهة، وبالتالي تتمتع بدرجة إنتاجية عالية ذات خواص نوعية وكمية تتناسب مع حاجاتها ومتطلباتها.

وعليه فالشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، كما تُعد أيضاً مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تُسهم في تنمية المنظمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة. (الراشدي، 2007).

وبهذا يمكن القول أن الشفافية الإدارية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يكون لهم الحق في الحصول على معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

3.1.2 أهداف الشفافية الإدارية

بناء على ما سبق من مفاهيم متعلقة بالشفافية الإدارية، يمكن القول أن الشفافية الإدارية تحقق الأهداف الآتية،:

- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها، من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية المعمول بها في المؤسسة (الشيخ، 1997).
- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج (عليان، 1997).
- تحسين صورة المؤسسة محلياً ودولياً في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد، وترسيخ القيم التي تدعو إلى مناهضة الفساد، كالصدق والأمانة، وتنمية ثقافة مناهضة أشكال الفساد وسوء استعمال السلطة، كما تهدف إلى اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته وتطبيقه على الجميع دون استثناء (مصلح، 2010).
- تهدف إلى اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمصالح العام، وتوجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين (أفندي، 2002).
- تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم، ونشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للمواطنين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد لجميع العاملين داخل وخارج المنظمات (المرباط، 2005).
- كما تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير، حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاها في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة

العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياستها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عميرة، 2008).

- وتعدُّ الشفافية بحياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة. جارستين ومنتويا (Garsten & Montoya, 2008).

4.1.2 أهمية الشفافية الإدارية

تظهر أهمية الشفافية من خلال كونها تعمل على تحقيق ترابط المؤسسة، حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها، وتعمل على إشاعة النظام والانضباط، وتعمل أيضاً على امتداد التأثير إلى جوانب أخرى مثل: الحرص والدقة والإنجاز والحسم (الطوخي، 2009).

كما تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010).

وتأتي أهمية الشفافية الإدارية كونها تحقق النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها (خرايشة، 1997).

والشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة، تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج (أبو بكر، 2001).

5.1.2 أنواع الشفافية الإدارية

ليست الشفافية الإدارية على شاكلة واحدة بل منها ما له طابع مقلد ومنها ما له طبيعة خادعة وأخرى ذات طابع انتقائي، وأشار السبيعي (2010) إلى هذه الطبيعة كما يأتي، والتي أشير إليها أيضاً كأنواع للشفافية الإدارية، كما جاء عند دعبس (2004):

الشفافية المدبجة: هي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية مطبقة مثلاً في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

الشفافية المؤدلجة: هي التي تتطرق وتخدم مصالح وأيدلوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين، ولا نراها في الأحوال الاعتيادية .

الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه. وهذه الشفافية طاغية، ومصحوبة بحملة إعلامية، إعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية، وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

6.1.2 أسس ومبادئ الشفافية الإدارية

يمكن القول بشكل عام أن هناك ثمانية أسس للشفافية الإدارية كما يأتي:

العقلانية في الإنفاق: وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، وقد يكون هذا الهدر بهدف وضع المنظمة في خدمة الإدارة، وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض

القرارات الرئيسية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأساليب والأهداف وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة (الخناق، 2012).

احترام القانون: تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع والنفوذ والمناصب العليا في المنظمة وتكريس القرارات والقوانين من أجل خدمتها وتعزيز تقدمها (الخناق، 2012).

التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني: تعني إيجابية العلاقة بين المنظمة ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات المجتمع المدني هي النسق السياسي المتطور الذي يتيح الفرصة للمؤسسات في مراقبة أداءها. (سعيد، 1997).

وضوح المعايير: أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي تصف بها النظام العالمي الجديد. (الخناق، 2012).

الأجواء التشاركية: احترام حقوق العاملين في المنظمة على اختلافهم وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والمنظمة والمشاركة الفعالة والمستمرة في مجتمع المنظمة ويدفع قدرة العاملين في التأثير بصنع القرارات وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة. (الخناق، 2012)

المعلومات لجميع العاملين: يعد حق حرية الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى المنظمات الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي تتضمن احترام خصوصية المنظمة والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات. (الطوخي، 2002)

التعامل مع وسائل الإعلام: وسائل الإعلام الحرة المستقلة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات إلى الجمهور، ويكون التعامل معها على أساس احترام عملها واحترام حرية أفرادها في ممارسة

عملهم داخل المنظمة وكذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام. (الخناق، 2012)

القدرة على المواجهة: وهي قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز. (الطوخي، 2002)

7.1.2 المبادئ الأساسية في التشريعات المتعلقة بحرية الاطلاع

ذكر كل من (أمان، 2009، والخناق، 2006، وعبد الحميد، 2005) المبادئ الآتية:

الكشف عن المعلومات: يجب كشف كل المعلومات العامة للمواطنين، بحيث تكون الحرية في الاطلاع هي القاعدة، والمنع أو الحظر هو الاستثناء، ويجب أن تكون هذه الحالات الاستثنائية محددة بدقة، بحيث تقوم هيئة عامة بدراستها قانونياً حتى ولو كان للكشف عن هذه المعلومات تأثير سلبي، يجب أن تكشف في حال كانت إيجابيات الكشف عنها تفوق الضرر الناتج عن حجبها، فمثلاً، في القطاع العام، يجب نشر تقارير في الجريدة الرسمية مثل التقرير السنوي، أما في القطاع الخاص، فثمة نصوص قانونية تلزم بعض الشركات نشر موازاناتها.

وجوب النشر: لا يقتصر حق الاطلاع في أن يتمكن المواطن من طلب المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى نشر هذه المعلومات على نحو واسع للجمهور، بأشكال ووسائل متعددة. وحديثاً تقوم معظم المؤسسات العامة بنشر هذه المعلومات عن طريق النشر الإلكتروني.

سهولة الحصول على المعلومات: يحق للمواطنين تقديم طلب بشكل خطي، للحصول على معلومات معينة من المؤسسة التي تستحوذ على المعلومات، وذلك عن طريق الموظف المختص باستقبال الطلبات في المؤسسة العامة، مع عمل ما يلزم لضمان هذا الحق للمواطنين الذين لا

يستطيعون القراءة أو الكتابة، أو لا يجيدون اللغة التي كتبت بها المعلومات، أو الذين يعانون من إعاقة بصرية مثلاً. لذا ينبغي أن يطلب من المؤسسات العامة إنشاء أنظمة داخلية مفتوحة، تساعد طالبي المعلومات على الوصول إلى مبتغاهم. كما يحق للمواطنين الاستئناف ضد الرفض، إذ يعدّ الاستئناف من أهم المبادئ في قانون حرية الوصول إلى المعلومات، فهو يحمي من السرية التي لا لزوم لها، وذلك عبر توفير آلية للقيام بالمراجعة المستقلة، للقرارات التي تنكر على المواطنين هذا الحق، وبوجه خاصّ حين يكون سبب الرفض انزعاج المسؤول، أو لأنه يسيء إلى مظهر الدائرة، أو يزعج الحزب الحاكم.

معقوليّة تكاليف الحصول على المعلومات: يجب ألا تكون تكلفة نيل حق الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ المؤسسة بها باهظة، على نحو يردع الناس عن التقدّم بطلبات للوصول إلى المعلومات. فهناك حالات ينبغي أن يكون فيها الحصول على معلومات معينة مجانياً، مثل طلب معلومات عن إجراءات تسجيل جمعية، أو مواطن يستفسر من وزارة التربية والتعليم عن إجراءات قبول المنح الدراسية...إلخ. وينبغي تسهيل الحالات التي يريد فيها طالب المعلومة الحصول عليها خدمةً للمصلحة العامة، بأن يكون الطلب مثلاً بغية كشف الفساد في الإدارة، فعندئذ يجب أن تكون الرسوم أقل مما لو كان الطلب بغية تحقيق مصلحة شخصية تجارية. ويجب أن تحدد هذه الرسوم بتسريع، وأن لا يترك أمر تحديدها لتقدير الجهة المطلوب منها تقديم المعلومات.

الاجتماعات العامة مفتوحة للجمهور: تتضمن حرية الاطلاع حق الشعب في معرفة العمل الذي تقوم به المؤسسة العامة نيابة عنه، كما يحق له المشاركة في عمليات اتخاذ القرار؛ لذا يجب أن تتضمن التشريعات نصوصاً تقضي بفتح الاجتماعات الرسمية العامة أمام الجمهور. كما يجب إخطار الجمهور بالاجتماعات، ويقضي أن تكون مدة الإخطار كافية ليتمكن الجمهور من الحضور أو المشاهدة. ومن الأمثلة على هذه الاجتماعات: اجتماعات الهيئات المنتخبة مثل

الهيئات المحليّة، وجلسات المجلس التشريعي. ومن الممكن أن تكون الاجتماعات مغلقة، ولكن وفق إجراءات معتمدة وفي حال وجود أسباب كافية؛ لإغلاقها. وأي قرار حول إغلاق الاجتماعات يجب أن يكون مفتوحاً أمام الشعب، كما يجب أن تفوق مبررات إغلاق الاجتماعات في هذه الحالات مسوِّغات قاعدة الكشف.

التخلص من ثقافة السريّة الرسميّة: يجب أن يكفل القانون حق مواجهة مشكلة ثقافة السرية الرسمية في المؤسسة العامّة، على أن تتضمن شرطاً أساسيّاً؛ هو أن تدرّب المؤسسات العامّة موظفيها على مضمون حق المواطن في حرية الاطلاع، وأن يركز هذا التدريب على أهمية حرية الاطلاع، والآليات الإجرائية للوصول إلى المعلومات، وسبل الحفاظ على الوثائق، والحصول عليها، بفاعلية. ومن بعض الأمثلة على هذه الثقافة، مثلاً، أن يتم حظر تداول اسم رئيس الإدارة، وصولاً إلى حظر تداول قرارات مهمّة، تتصل بحياة الفرد وتؤثر فيها، باستعمال حجة جاهزة هي (المصلحة العامّة) تكبر وتصغر وفق المصالح الضيقة والخاصّة.

حماية مقدمي المعلومات: يجب حماية الأفراد من أية عقوبات قانونية أو إدارية، أو عقوبات تتعلّق بالعمل لكونهم قدموا معلومات حول المخالفات. ويجب أن يستفيد هؤلاء من الحماية ما داموا يعملون بحسن نية، وبناءً على اعتقاد معلّل بأنّ المعلومات التي قدموها كانت صحيحة إلى حدّ كبير، وأنها كشفت دلائل حول خرق القانون. ويجب أن تطبّق حماية كهذه حتى ولو كان الكشف عن تلك المعلومات انتهاكاً لمتطلبات قانونية أو مختصّة بالعمل (أمان، 2009أ، والخناق، 2006، وعبد الحميد، 2005).

8.1.2 تدابير تطبيق الشفافية الإدارية

أشار مكتب الأمم المتحدة (2008) إلى عدد من التدابير المتعلقة بتطبيق الشفافية الإدارية،

على النحو الآتي:

- وضع إجراءات ومقتضيات إدارية تمكن الموظف من الإبلاغ عن الفساد الإداري في سلك الوظيفة.
- اعتماد معايير تمنع تضارب المصالح.
- اعتماد معايير مضبوطة لشغل المناصب العمومية.
- تعزيز نظم الشفافية في الترشيحات للمناصب العمومية.
- العمل على تعزيز النزاهة والأمانة والشفافية والمسؤولية في السلك الإداري.
- تطبيق معايير سلوكية من أجل الأداء السليم للوظيفة.
- اتخاذ إجراءات تأديبية، قانونية في حق المخالفين.

9.1.2 متطلبات الشفافية الإدارية

أشار اللوزي (2002) إلى ضرورة إحداث تطوير إداري في أجهزة الإدارة العامة، فالتطوير

لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن جوانب التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن

البشرية، ولا بد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الأجهزة المعنية بتطوير الموارد البشرية

والتطوير الإداري، كما أنه لا بد من العمل على ضرورة إعداد خطة وطنية للتدريب كمتطلب

أساسي، وأن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين تعتمد على مبدأ الكفاءة، وضرورة

العمل على إعداد وتطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الدوائر والمؤسسات الحكومية حتى

تتوافر درجة عالية من التنسيق، والتعاون، والدقة، والسرعة في الإجراءات، فضلاً عن العمل على

تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية، لما لها من دور فعال في تعزيز مفهوم الشفافية.

وأكد الكايد (2003) على أن الشفافية الإدارية تتطلب الوضوح وعدم الغموض في الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للمواطنين والموظفين، ونشر الوعي لدى الموظفين والمواطنين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، والتنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري، والتعيين في الوظائف على أساس الكفاءة، وتطوير شبكة المعلومات بين الدوائر والمؤسسات كافة وتسهيل تدفق المعلومات، وتطبيق الهندرة الإدارية، وتطبيق الحكومة الإلكترونية، ودعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد والبدء بالإصلاح، وتبسيط إجراءات العمل وتطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي، وحرية وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني.

كما ذكر الراشدي (2007) بأن الشفافية الإدارية تتطلب تقليل الصلاحيات والسعي في عمليات اتخاذ القرارات، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، والعمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة، وللصالح العام.

وذكر كل من الغالبي والعامري (2008)، أن متطلبات الشفافية الإدارية هي نشر واسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة، ومعرفة تطورها وتقديمها، وأن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح، والإعلان عن النشاط والممارسات، وتوجيه جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة، وأنه من الضروري أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات، وصياغة برامج التوعية لمفهوم الشفافية مع ضرورة احترامه.

أما المرابط (2005)، فيشير إلى المتطلبات الآتية في الشفافية الإدارية:

ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة، واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي، تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري، تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات، تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على ادعاء موظفيهم ومتابعتهم وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي، ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بنزاهة والمسؤولية. المهنية الإدارية وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبنى على أهداف وسياسات واضحة ومحددة تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل المسؤولية ويتقاضون رواتب وأجور معقولة وفقا للأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة.

10.1.2 مستويات الشفافية الإدارية

هناك مستويين للشفافية الإدارية، الشفافية الإدارية الداخلية، والشفافية الإدارية الخارجية:

المستوى الأول: الشفافية الداخلية

هي نتاج طبيعي لسلوكيات الاتصال المتسمة بالفاعلية والتدفق الحر للمعلومات داخل المؤسسة، وتعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم (أبو كريم، 2009). وأورد الحسنات (2013) إلى أن (Michelman, 2004) قد أشار إلى الشفافية الداخلية بالالتزام بمناقشة الأفكار، ومن خلال توضيح الصورة الكلية وبشكل صريح لجميع منسوبي المؤسسة، وهو ما يحقق النتائج المرجوة، ويخلق مشاعر الثقة والتمكين،

ويعزز التزام القائد تجاه المؤسسة.

وتتضمن الشفافية الداخلية كافة التعاملات والسلوكيات والأداءات وتوفر كافة المعلومات اللازمة حول البني والهياكل التنظيمية في المؤسسة، وتوضح النظم المالية والإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة. (العمري، 2012)

المستوى الثاني: الشفافية الخارجية

وهي حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة ومشاريعها للاستفادة منها، لا تُعنى الشفافية الخارجية بنشر المعلومات عما تم من إنجازات حققتها المؤسسة فقط، بل أن تنشر معلومات حول المشاريع المستقبلية والتي تسعى إلى تنفيذها، كما أن الشفافية الخارجية تعنى نشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور، وتوفير لهم البيانات، خاصة المستهدفين والمنتفعين من نشاط المنظمة والباحثين إضافة إلي الممولين (آمان، 2007)

والشفافية الداخلية، والشفافية الخارجية شقان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية تعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، ويوجد علاقة ارتباطيه بينهما، وكلاً منهما يؤثر في الآخر، وينعكس على تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (العمري، 2012).

وذكر كل من (عمايرة، 2008، والعمري، 2012) أن مستويات الشفافية الإدارية يمكن أن

تكون كالآتي:

الشفافية على مستوى الفرد:

يختلف الناس عن بعضهم البعض في أمور شتى، فمنهم الإنسان الغامض الكتوم، ومنهم الإنسان المنفتح الواضح، وتلعب العوامل النفسية المرتبطة بالعاملين دوراً مهماً في درجة شفائيتهم،

وإفصاحهم عن قيمهم، وأفكارهم، فالموظف الذي يفتقر إلى الشعور والاطمئنان الوظيفي يفكر ألف مرة قبل أن يبوح عن قيمه، أو أفكاره، أو المعلومات التي يمتلكها، لاعتقاده أن ذلك يعرضه لمشكلات هو في غنى عنها، أو يهدد بقاءه في الوظيفة، ولهذا فإن المنظمة التي تسودها أجواء الشفافية تكون بذلك قد قللت من الأسباب التي تجعل أفرادها يخفون ما لديهم من معرفة، أو معلومات، وتحفزهم على البوح بكل ما لديهم دون خوف، وتعرفهم بأشياء لم يكونوا يعرفونها عن أنفسهم، وقد تعيد إلى ذاكرتهم خبرات قديمة، أو قد تتسبب في إخراج ما بداخلهم من شجاعة، أو أفكار خلاقية، أو دهاء، فكثير ما يتصرف الأفراد في مواقف معينة تصرفات يستهجنونها على أنفسهم كما يستهجنها الآخرون عليهم.

الشفافية على المستوى الذاتي للمنظمة:

تعد الشفافية على مستوى المنظمة عاملاً مهماً في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فالمنظمة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض، فالصورة الكلية الواضحة ومناقشة الأفكار والتنسيق والتعاون بين الأداءات المختلفة للأقسام والأفراد ضرورة لا بد منها لرفع قدرة المنظمة على التخطيط السليم واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية، وهناك علاقة إيجابية بين الشفافية وربحية المنظمات، ولهذا ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتهيئة المناخ المناسب لنمو الشفافية على النحو الصحيح، فالواجب يقتضي أن تقوم المؤسسات باعتبار الشفافية قيمة تحترم وتمارس من قبل جميع منتسبيها، وواقع تعيشه في جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأن تزيل العوائق التي تعترض نموها، وأن تعمل كل ما بوسعها لترسيخ هذه القيمة وبناء اتجاهات إيجابية نحوها.

الشفافية على مستوى الدولة:

إن الوصول إلى مستوى شمولي من الشفافية يعم مكونات المجتمع من أفراد ومؤسسات ونظام حكم كان وما يزال هو المرتجى والأمل المنشود لكافة شعوب الأرض.

ويرى (السيد، 2004) أن انخفاض مستوى الشفافية في بلد ما يضعف موقف الدولة أمام القوى الخارجية، ويقلل من قدرتها التساومية مع الحكومات والشركات الدولية، ويفتح الباب أما تمرير هذه الشركات لعقود غير متوازنة مع كبار المسؤولين في هذه الدولة، ويحرم الدولة من التأييد في المحافل الدولية.

ويرى الخرابشة (1997) أن الشفافية على المستوى الشمولي للدولة، لا تتطلب الإفصاح عن أسرار يمكن أن تمس أمن الدولة، أو الأفراد، أو يؤدي الإفصاح عنها إلى عرقلة إنفاذ التشريعات، أو قد يكون في غير المصلحة العامة، أو تلحق الضرر بالمصالح التجارية المشروعة لمؤسسات الأعمال العامة والخاصة.

ويتطلب ترسيخ الشفافية على مستوى الدولة اتخاذ بعض الإجراءات، والتدابير اللازمة، ومن أهمها: التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وتنظيم لقاءات دورية منظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات، وتعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة، والتي تتضمن التعليم، والصحة، والمواصلات، والنقل، والصناعة، والطاقة، والسياحة، والمال، وإنشاء مراكز المعلومات وتطويرها، ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، وضرورة تأكيد مبدأ إشهاد الذمة لكل من شغل وظيفة عامة، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنات، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا (عليان وجرار، 1997).

الشفافية على المستوى الدولي:

إن حجم المعاناة التي يعيشها إنسان العصر الحالي في بعض أقاليم الأرض جاء الجزء الأكبر منها من فساد لم يتم الكشف عنه قائم على مصالح شخصية أو حزبية أو دولية، أو سلوك أخفى وراءه جرائم مثل الاتجار بالمخدرات، والإنسان، والأسلحة. وقد تم استغلال التقدم العلمي، والتكنولوجي، حيث سهل للفاسدين فسادهم بالقدرة على الاستفادة منه في التدمير والبطش والنهب والسلب، والقدرة على إخفاء الجرائم. لقد كان هذا دفعا للعديد من الدول، والحكومات، ومؤسسات المجتمع المدني، والأفراد، للمطالبة بترسيخ شفافية دولية تعتمد صالح الإنسانية جميعها (خير الله، 2004).

ومن أبرز المؤسسات الدولية التي اهتمت بموضوع الشفافية، منظمة الشفافية الدولية التي تأسست في برلين عام (1993)، والتي تركز على بناء نظم تعمل على تجذير الشفافية والنزاهة في دول العالم (شلوس، 2001)، والبنك الدولي الذي بدأ منذ عام (1996) بتبني خطة دولية لتحقيق الشفافية والنزاهة قوامها منع الاحتيال، والفساد في المشاريع التي يشترك البنك في تنفيذها، وأعلن تأييده ومشاركته في كل الجهود الدولية لمكافحة الفساد (خيرالله، 2004).

وكذلك صندوق النقد الدولي الذي يحاول تطبيق معايير الشفافية والمساءلة على نفسه، ويشارك في وضع معايير، ومواثيق الممارسات السليمة المقبولة في مجالات الشفافية عالمياً، ويحث الدول على سن قواعد، وقوانين محدد تضمن قدرًا ما من الشفافية والمصداقية (نافعة، 2004).

10.2.2. المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية

برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تُعاني منها أغلب الدول النامية، كالتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات وغياب المساءلة والنزاهة وانتشار الفساد على أشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية.

ونظراً للمغالاة في استخدام الأنماط التقليدية والتي تعكس في المؤسسات الحكومية ملامح التسلط والتنفيذ بالقوة وبشكل فوقي؛ مما يؤدي إلى ظهور وانتشار ظواهر غير مرغوبة مثل عدم الوضوح والغموض في أدوار الموظفين وعدم المشاركة في صنع القرارات وعدم التفويض الفعّال وتقليص الصلاحيات والحجب والتعقيم على المعلومات والعمليات المختلفة داخل المؤسسات الحكومية، ومن هنا ظهر مفهوم الشفافية الإدارية الذي يشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. (الفرحان، 2010).

ويؤكد تقرير الأمم المتحدة الإنمائي (2007) وجود بعض الممارسات الإدارية السائدة في الدول النامية والتي تعتبر من المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية، منها: التشريعات والتعليمات البالية والقديمة، وتدني مستوى التخطيط الاستراتيجي وعدم التميز والفاعلية في استخدام المصادر العامة، وضعف أداء الرقابة، ونقص السيطرة المالية الفاعلة، والغموض في الإجراءات، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة لتقييم الأداء، والمشاركة القليلة في المعلومات والقرارات، وأضاف التقرير إلى أن الشفافية والمساءلة هما أمران حاسمان في تحقيق التطور والاستفادة من العولمة، وقد اكتسبت الشفافية كمصطلح عالمي في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية أهمية كبيرة وشهرة واسعة؛ نظراً لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في الممارسات الحكومية كالتجربة

الكويتية والبحرينية والأردنية.

إن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه الشفافية الإدارية، وإن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية وكثرتها وتداخلها يقف حائلاً أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الاستراتيجية. إن الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية الإدارية. وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات والازدواجية في العمليات الإدارية والغموض في عمليات التحديث والتطوير يشكل أيضاً عائقاً. تعارض المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف. (المرباط، 2005).

11.2.2 الشفافية الإدارية في التشريعات والقوانين والأنظمة في وزارة التربية والتعليم العالي:

تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية قانون الخدمة المدنية في كافة عملياتها الإدارية، ولعدم انعقاد المجلس التشريعي بسبب الظروف الراهنة يتولى مجلس الوزراء الإشراف العام على شؤون الخدمة المدنية، وقد صدرت مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة في فلسطين عن مجلس الوزراء الفلسطيني للعام (2012) التي سيتم عرضها في الملحق رقم (8). (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2014)

حيث أن أخلاقيات الوظيفة العامة تعني قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانه ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير (قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (6) لعام 2012).

12.1.2 دور التربية والتعليم في بناء ثقافة النزاهة

لا شك أن للتربية والتعليم دور كبير في بناء ثقافة النزاهة والشفافية، حيث تبدأ مع الأجيال من الطفولة وحتى إنهاء الجامعة، ولا جدال اليوم حول أهمية التعليم (بمعناه الواسع من خلال المؤسسة التربوية) في حياة الإنسان باعتباره حقاً أساسياً من حقوق الإنسان، فمع تقدم المجتمع وتطوره، تطور الاهتمام بموضوع التعليم للجميع، فمثلاً لم يعد التعليم منصباً على الذكور دون الإناث كما كان سابقاً، ولم يعد محصوراً بفئات دون أخرى، بل أصبح متاحاً للجميع. (مصلح، 2013)

وتلعب الدولة في هذا المجال دوراً مهماً من خلال جعل التعليم إلزامياً، على الأقل في المرحلة المدرسية الأولى، إضافة إلى جعله مجانياً؛ من أجل تشجيع الفئات الفقيرة والمهمشة على التوجه نحو التعلم، الذي هو بالنسبة لهم الطريقة الوحيدة للخلاص من الفقر، كما أنه بالنسبة للدول ضروري جداً لنموها وتطورها. (مصلح، 2013)

ولا تقتصر أهمية التعليم على تزويد الفرد بالمعارف، بل تزداد أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمعات وتطورها، من خلال قدرة المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة (رياض الأطفال والمدارس والجامعات) على غرس الكثير من القيم وتمييزها، مثل النزاهة والمساواة والعدالة الاجتماعية، والحس بالمسؤولية، ومكافحة الفساد. ولا يمكن لتعليم قيم النزاهة أن يتم بشكل منعزل عن البيئة التي ينمو فيها الأطفال، إذ تلعب هذه البيئة دوراً مهماً في تشكيل اتجاهاتهم وقيمتهم، ومواقفهم في الحياة. وبالتالي فإن تعليم الأخلاقيات يجب أن يكون جزءاً من جهد أوسع لتحسين الحاكمية وتقليل الفساد. وفي هذا الإطار يجب أن يحصل الأطفال على بيئة تعليمية مناسبة وبنّاءة؛ ليتعلموا قيمة النزاهة، فشاباب اليوم هم قادة المستقبل، والقيم والأخلاقيات التي يكتسبونها، وتسهم في تشكيل شخصياتهم ستساعد إلى حد كبير في مكافحة الفساد. (مصلح، 2013).

وتقوم المدارس والهيئات التدريسية بلعب دور رئيس إلى جانب الأسرة والمجتمع في تعليم قيم

النزاهة والصدق والأمانة، والتعرف على أشكال الفساد المختلفة، وكيفية محاربتها على كافة الأصعدة. (أمان، 2006).

ويأتي هذا الدور المهم للمدرسة انطلاقاً من موقع المدرسة في النظام التربوي في المجتمعات المعاصرة، ومن تدخلها لتربية الفرد في أكثر مراحل حياته أهمية على تحديد شخصيته. واعترافاً بدور المدرسة في بناء قيم صالحة لتشييد صرح البناء الاجتماعي السليم والمتطور، دأب المربون والمفكرون والباحثون على التأكيد بأن تحقيق الديمقراطية وإرساء القيم الأساسية للمجتمع مرهون، إلى حدٍ كبير، بتحقيق الديمقراطية في المؤسسة التعليمية التربوية، ويبيّنون في الوقت ذاته أن التربية على قيم المواطنة لا يمكن أن تتحقق من خلال دروس مثل "التربية الوطنية" أو "التربية المدنية" وحدها، فرغم أهمية هذه الدروس وقيمتها المعرفية، إلا أن التربية على قيم المواطنة تحتاج لتحقيقها إلى عملٍ مكثف ومجهود متواصل لإرسائها، من خلال اندماج هذه القيم في جميع المعارف المدرسية، إضافة إلى تضمينها في الأنشطة التربوية المدرسية اليومية الأخرى، وفي النظام التربوي المدرسي برمته، حتى يتحقق الهدف المنشود. (مصلح، 2013)

جاءت توصيات المنظمات الدولية المسئولة عن قطاع التربية والتعليم في العالم وقراراتها، مثل منظمة اليونسكو واليونسيف ومكتب التربية العالمي وغيرها، تؤكد الدعوة إلى إلغاء البرامج التعليمية والكتب والوسائل، بتضمينها القيم الكفيلة بتكوين المواطن الحرّ، والمتضامن المسئول والمتفتح، الذي يقدر قيمة الحرية، ويحترم كرامة الإنسان، ويؤمن بحق الاختلاف، ولأجل ذلك تدعو إحدى وثائق اليونسكو إلى العناية بالمقاربة التعددية في مجال اكتساب المعارف، التي تقتضي دعم نمو الفرد، وتعزيز إيمانه بقدراته الذاتية، واستقلاليته، واحترام الآخرين، وتطوير معنى المسؤوليات الاجتماعية في سياق التعاون والتآزر والاستقلال المتبادل (مهرداد، 2005).

كما ذُكر أنّاً فإن تعزيز قيم النزاهة يحتاج إلى تكافل جهودٍ من جميع الأطراف، من البيت إلى

المدرسة إلى المجتمع، باعتبار هذه الفئة أكثر فئات المجتمع تأثراً بالنظام التربوي، ولأن مخرجات هذا النظام أكثر تأثيراً في تنمية المجتمع ومستقبله، وذلك من خلال انعكاس ما يتعلمونه على تعاملهم مع قضاياهم وقضايا مجتمعهم. ومن أجل الوصول إلى تحقيق ذلك، لا بد من تضمين عدد من القيم المناهضة للفساد، وممانعته، إضافة إلى قيم المحافظة على المال العام، ونبذ كل أشكال الفساد، بما فيها الوساطة والمحسوبية، وإشاعة أهمية الإبلاغ عن الفاسدين، إضافة إلى برنامج خاصّ بالناشئة يتضمن ما يأتي:

- تعريف فئة الناشئة من الشباب في المدارس بمنظومة النزاهة، ومنظومة الفساد من حيث أشكاله، وأسبابه، ونتائجه، وسبل مكافحته والحد منه، ويمكن القيام بذلك من خلال إدراج هذه المفاهيم ضمن المنهاج المدرسي للتربية المدنية مثلاً، وبإدماجها في المناهج الأخرى، كذلك من خلال تخصيص حصص دراسية معينة لمناقشة هذه المفاهيم، والعمل على توعية الطلاب بها، وتعميق معرفتهم بها. ويمنع هذا الأمر انتقال بعض الأفكار الخاطئة إلى النشئ، مثل اعتبار بعض أشكال الفساد كأمر مسلم بها، أو عدم اعتبار بعضها من أشكال الفساد مثل الوساطة والمحسوبية، كما هو الحال في العديد من الثقافات، خاصة العالم العربي. (مهداد، 2005)

- أهمية تعويد الناشئة على احترام القوانين والأنظمة، واحترام الاختلاف في الرأي وأسلوب الحياة، وتقبُّل هذه الاختلافات، وتحمل مسؤولية أفعالهم وعواقبها. (أمان، 2006).
- رفع وعي قطاع الشباب في الجامعات بقضايا الفساد، من خلال رفع قدرة الجامعات على تطوير مساقات متخصصة في كيفية بناء نظام نزاهة وطني، والتعريف بمفاهيم النزاهة والمساءلة والشفافية، والتعريف بمفهوم الفساد ومخاطره وآثاره ونتائجه وسبل مكافحته. (أمان، 2006).

• تطوير قدرة المعلمين على إدخال مفاهيم مكافحة الفساد في العملية التعليمية، من خلال تدريبهم على الاستعانة بهذه المفاهيم، بشكل يتكامل مع أساليب التعليم التي يستخدمونها في تقديم دروسهم ومحاضراتهم، وخصوصاً في إبداع الأساليب التفاعلية التي تعتمد دراسة ومناقشتها حالات تتعلق بالفساد. (أمان، 2006).

• نشر الوعي المجتمعي ضد ظاهرة الفساد، وتسهيل حصول الباحثين، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاعين العام والخاص، والمدارس والجامعات، على المنشورات والمواد المتوفرة حول هذا الموضوع. (أمان، 2006).

• تشجيع الطلبة وخاصة في المرحلة الجامعية على كتابة أبحاث ودراسات ذات علاقة بالفساد ومكافحته وذلك من خلال توفير الدعم لهم ضمن الإمكانيات المتاحة. ومن هنا تتضح أهمية العملية التربوية في مؤسسات التعليم المختلفة في غرس قيم النزاهة، ومحاربة الفساد؛ لأن هذه القيم تؤسس الفئة الشابة للخروج إلى مجتمع العمل والمعرفة، فإذا تعلمت هذه الفئة وأنشئت على أسس صحيحة وسليمة من احترام للقانون، وتقدير للمجتمع، وتعزيز للقيم والأخلاق، فإنها ستكون من أهم ضمانات وجود حكم سليم. (أمان، 2006).

يعتبر تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي. فهي من أهم متطلبات الانتماء الوظيفي وهي إحدى أهم الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها لزيادة الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، فزيادة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة من الإدارات العليا للأفراد العاملين في الوزارة، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح الإجراءات في العمل، والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، إضافة أنها تسهل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يحقق الانتماء الوظيفي، وارتفاع الفاعلية في العمل،

ولكن كي تساهم الشفافية الإدارية في إنجاز الأهداف المرجوة منها لا بد من توافر المتطلبات الضرورية واللازمة كشرط أساسي لنجاحها، لذلك سوف نستعرض متغير الانتماء الوظيفي كمتغير أساسي في نجاح الشفافية الإدارية، وتحقيق أهدافها. (اللوزي، 2002).

13.1.2 الانتماء الوظيفي

1.13.1.2 مقدمة

من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح، وفعالية، وكفاءة هذه المؤسسات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة، ودقة وإتقان، من أجل نجاح هذه المؤسسة، لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد، والتدريب، والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها (العمرى، 2004).

وأكد العديد من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عالٍ من الانتماء الوظيفي عند العاملين اليابانيين (العنبي، 1993).

لذا تحاول الإدارة في المؤسسات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين المؤسسة والأفراد المنتمين إليها، وذلك بهدف استمرارهم فيها، وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الانتماء الوظيفي لديهم (السيد، 1998).

2.13.1.2 مفهوم الانتماء والانتماء الوظيفي

على الرغم من اختلاف الآراء حول الانتماء، فيما إذا كان اتجاهًا وشعورًا وإحساسًا أم كونه حاجة أساسية نفسية - لكون الحاجة هي شعور الكائن الحي بالافتقاد لشيء معين، سواء أكان المفتقد فسيولوجياً داخلياً، أو سيكولوجياً اجتماعياً كالحاجة إلى الانتماء والسيطرة والإنجاز - أو كونه دافعاً أو ميلاً، إلا أنها جميعاً تؤكد استحالة حياة الفرد بلا انتماء، ذلك الذي يبدأ مع الإنسان منذ لحظة الميلاد صغيراً بهدف إشباع حاجته الضرورية، وينمو هذا الانتماء بنمو ونضج الفرد إلى أن يصبح انتماءً للمجتمع الكبير الذي عليه أن يشبع حاجات أفرادهِ (فراج وإبراهيم، 1974).

لهذا يعد الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام، إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية. كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتره كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة. أما الارتباط بها، فيخضع للسعي العام للفرد نفسه، وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين، أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه (السيد، 2002).

والانتماء لغة:

ورد في معجم لسان العرب "إلى الفعل نما، والنماء بمعنى الزيادة، وأنميته أي عزوته ونسبته. وفي الحديث انتمى إلى غير مواليه، أي أنتسب إليهم ومال وصار معروفًا لهم، ويقال نماه إلى جده، ارتفع إليه في النسب، أي رفع إليه نسبه، ونمي الإنسان أي سمن. والنامية من الإبل أي السمينة، ويقال انتمى فلان فوق الوسادة أي ارتفع" (ابن منظور، 1988، ص342).

"ويقال نماه إلى جده أي رفع إليه نسبه" (البستاني، 1980، ص655).

"نمى الشئ ويقال نميته إلى أبيه أي نسبه وانتمى إليه أي انتسب" (الفيومي، 1921، ص68).

أما الانتماء في الاصطلاح:

تعددت تعريفاته عند الباحثين على النحو الآتي:

يعرفه الخولي (1976، ص72): "بأنه شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشمل (أسرة أو قبيلة أو ملة أو حزب أو أمة أو جنس) أو نحو ذلك ينتمي إليها، وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها أو يتقمصها ويحس بالاطمئنان والفخر والرضى المتبادل بينه وبينها وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة". أما الشرقاوي (1984، ص32)، "فيعرفه بالارتباط الوثيق بجماعة ما، مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات، والشعور بالمسؤولية تجاهها والدفاع عنها، ويشير إلى ضرورة الشعور لدى الفرد المنتمي بالمسؤولية تجاه الشئ المنتمي إليه".

وهناك من يرى الانتماء على أنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة كون الفرد جزءا من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للشخص (Ansbacher,1980).

وهناك من يرى ضرورة اشتغال الانتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءا من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت (Corsini, 1980).

ويعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم (السيد، 2002).

الانتماء الوظيفي

يشير قاموس التربية للخولي (2001) إلى أن الانتماء يعني باللغة الانجليزية (Affiliation)، ويعني الاندماج أو الانتساب، بينما يعني (Loyalty) الولاء والوفاء والإخلاص، في حين يعني (Commitment) الالتزام.

والانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو اندماج في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف. ويرى كل من (Gregersen and Stewart, 1992) بأن الانتماء الوظيفي يعني الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية، وأشار كل من (Mowday and Steers, 1979) إلى أن الانتماء التنظيمي يعني: "إيمان قوي بقبول أهداف المؤسسة، ورغبة في بذل جهد أكبر لمصلحتها، ورغبة قوية للاحتفاظ بعضويته فيها"، والانتماء التنظيمي أو المؤسسي (Organizational Affiliation) هو غير الانتماء الوظيفي (Job Affiliation)، وغير الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، وكذلك غير الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)، وإن كان بين هذه المصطلحات علاقات مباشرة وقوية، وقد خلط العديد من الباحثين بين هذه المصطلحات، وخاصة عند ترجمتها من الإنجليزية أو إلى الإنجليزية، فتعامل بعضهم مع الالتزام (Commitment) على أنه الانتماء (Affiliation)، وتعامل آخرون مع الانتماء الوظيفي على أنه الانتماء التنظيمي، والبعض الآخر لم يفرق بين الولاء والانتماء. (أبو سمرة وسلامة، 2013).

والمدقق في هذه المصطلحات يدرك فرقا ولو بسيطاً بينها، فالانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو انتماء للتنظيم أو المؤسسة، أما الانتماء الوظيفي فهو انتماء للوظيفة، والأول أعلى درجة وأكثر أهمية، وهما أمران مختلفان، وإن كانا متداخلان، والالتزام التنظيمي هو التزام بالدرجة الأولى، والالتزام غير الانتماء، فكل انتماء يعني الالتزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الالتزام وجوداً

للانتماء، فقد يلتزم الموظف ولا يكون منتمياً، والأول أيضاً أعلى درجة وأكثر أهمية. (أبو سمرة وسلامة، 2013)

أما الولاء فيتعلق بوجودان الفرد وشعوره ومعتقداته (رابطة وجدانية) تجاه المؤسسة أو التنظيم طاعة وتأييداً، حيث يشير حسانين (1989) إلى الفرق بين الولاء والانتماء، فيرى أن الانتماء له مظاهر مادية، بينما الولاء مظاهره وجدانية، والانتماء يركز على عضوية الفرد في المؤسسة واندماجه فيها، في حين يتجاوز الولاء هذا ليشمل الوفاء والإخلاص للفكرة أو العقيدة.

وحاول أبو سمرة وسلامة (2013) ترتيب هذه المصطلحات ترتيباً تصاعدياً بالشكل التالي:

الالتزام التنظيمي — الانتماء الوظيفي — « الانتماء التنظيمي — الولاء التنظيمي.

والإدارة الحديثة تتطلب توافر مبدأ الانتماء الوظيفي، والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا، والوسطى، والدينا) لاسيما في الإدارة الحكومية، وبالأخص التعليمية، وأنه يعزز بناء جسور الثقة بين الإدارات العليا والعاملين بعضها البعض، وبينها وبين المؤسسة عامة، والتفاني في خدمة الهدف الوظيفي يحقق قدراً أكبر من المردود عندما يظهر ذلك على الأداء الفعال للموظف (المطيري، 2006).

وتعميق الانتماء الوظيفي يعتبر مصدراً هاماً لراحة العاملين وأمنهم وسعادتهم ونجاحهم، وبدون ذلك فإن العاملين يشعرون بالتوتر والضيق وضعف العزيمة وضعف الدافع للعمل البناء وضعف البذل والضحية (مطواع، 1980). والانتماء الوظيفي بهذا يؤكد الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية (حجاج، 2007).

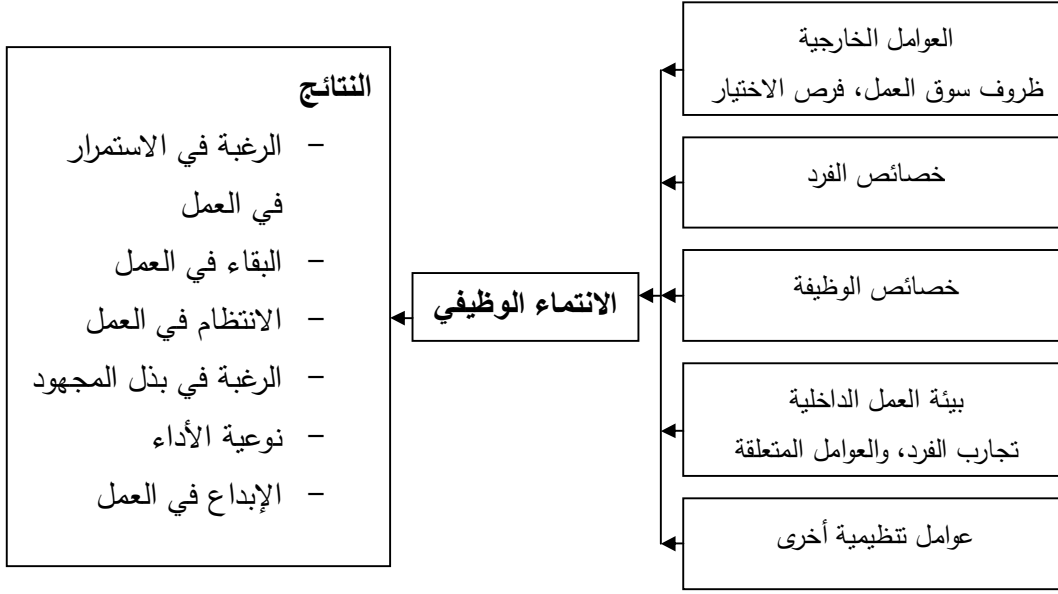
3.13.1.2 العوامل التي تسبق الانتماء الوظيفي:

أشار فرج (2002) إلى العوامل التي تسبق الانتماء الوظيفي على النحو الآتي:

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
2. الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

4.13.1.2 العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي:

ذكر كل من السيد (1991) وعبد الباقي (2005) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي، وبعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي:



العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء الوظيفي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء الوظيفي.

وقد تبين من دراسة السيد (1991) حول اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء الوظيفي كان مرتفعاً، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء الوظيفي بالارتفاع.

العوامل الشخصية (الخصائص البيوغرافية):

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة، وأورد العطية (2003) بعض الخصائص الشخصية، من حيث العمر، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، وأشار إلى أن هذه المتغيرات قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، ولا يوجد علاقة ثابتة أو اتجاه ثابت لهذه المتغيرات على مستوى الانتماء الوظيفي للعاملين.

خصائص الوظيفة:

هذه أيضاً قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الانتماء الوظيفي، فمجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة، تؤثر إيجاباً، في حين عدم وضوح الدور والصراعات، تؤثر سلباً. (السيد، 1991)

العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

بيئة العمل تشمل كل ما يتعلق بالوظيفة، من علاقات مع الرؤساء وزملاء العمل، والنمط القيادي والاشرافي، والأجور، والحوافز، والبيئة الفيزيائية التي يعمل فيها الموظف وغيرها، وهذه جميعاً لها علاقة مباشرة بالانتماء الوظيفي، وتعمل على زيادة مستواه لدى العاملين أو العكس، فمثلاً كلما كانت الأجور وسياسة التحفيز عادلة، كلما كان ذلك في صالح الانتماء الوظيفي. (السيد، 1991)

العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء الوظيفي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء الوظيفي. (عبد الباقي، 2005)

5.13.1.2 مستويات الانتماء الوظيفي:

ينظر للانتماء الوظيفي من عدة مستويات، كما جاء عند المطيري (2006):

- 1- مستوى الانتماء الحسي أو الجسدي: وهو أن يكون الفرد جزءاً من جماعة الانتماء أي أن يكون الفرد عضواً فعلياً، فإذا لم يكتسب الفرد العضوية الفعلية لا يكون لديه انتماء لهذه الجماعة.
- 2- مستوى الانتماء اللفظي: هو التعبير عن مشاعر الفرد تجاه الجماعة التي ينتمي إليها بغرض الحصول على الإشباع.
- 3- مستوى جوهر الانتماء: وذلك من خلال مواقف الحياة الفعلية خاصة تلك المواقف التي تتطلب التضحية من أجل جماعة الانتماء، ومثل هؤلاء الأفراد يمكن أن تتسع دائرة انتمائهم.
- 4- مستوى الاستمرارية: يكون الانتماء الدائم للأسرة والوطن والأقارب والمؤسسة والوظيفة.

6.13.1.2 معيقات الانتماء الوظيفي:

هنالك الكثير من المعوقات التي تقف سداً أمام عملية الارتقاء بمستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين، وأهمها هو تركيز الإدارات العليا على الأخطاء، إن تذكير المستخدم الدائم بأخطائه

يجعله يفقد الثقة بنفسه، ويثبط من عزيمته ويقتل روح المبادرة لديه، وهذا لا يصبُّ في مصلحة الانتماء، ومن المعوقات أيضا الإفراط في النقد والمراجعة والمراقبة والملاحقة التي يقوم بها بعض المدراء لمستخدميهم، كذلك الأمر بالنسبة للتنافس غير الشريف الذي يسود بعض المؤسسات، والذي يؤدي إلى تنحي الكثيرين عن "السباق" وإلى تقوقعهم في مكانهم. كذلك الضغوطات التي يتعرض لها العاملون تؤدي إلى الشعور بالاستغلال والمذلة، ومن ثم إلى تطوير موقف غير ودي لمكان العمل. (حاج، 2013)

بالإضافة إلى التضخم الوظيفي الذي هو عبارة عن كثرة في أعداد الوظائف مقابل قلة الأعمال الوظيفية، مما يشعر الفرد بعدم أهمية في المؤسسة، كذلك غياب المعايير الثابتة والمهنية لترقية الموظف، خصوصاََ المراتب العليا، وإنما يترك ذلك لتقدير الجهة الإدارية والضوابط التي تضعها، والتي قد تحكمها الاعتبارات الشخصية والمجاملات على حساب الجدارة والموضوعية، وثبات الراتب عند حد معين بدون تغيير عند الوصول للدرجة الأخيرة، وشعور الموظف بالإحباط أو انخفاض الروح المعنوية والولاء للجهة الإدارية التابع لها، كلها من معوقات الانتماء الوظيفي (الياقوت، 2010).

14.1.2 العلاقة بين الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي:

إن العلاقة بين الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي هي علاقة قوية وإيجابية، ويعود ذلك إلى أن أهم متطلبات الشفافية في المنظمات، هو الكشف عن جميع قواعد الأنظمة والتعليمات والإجراءات والآليات المعتمدة، وتعتبر هذه أول خطوة عملية جادة في الاتجاه الصحيح للإقرار عملياً بالمكاشفة والمحاسبة والتغيير والإصلاح، لذا ينبغي على المؤسسات الالتزام بالانفتاح والشفافية والأمانة، فيما يتعلق بالمؤسسة ورسالتها وسياساتها ونشاطاتها على كافة المستويات الإدارية، وبشكل يساعد في تقوية الانتماء الوظيفي للعاملين بها فيما يتعلق بمعاملاتها مع الأطراف

ذات العلاقة، وهذا يشمل العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة، ذات علاقة بسياسات المؤسسة المالية والإدارية، والالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور بأعلى مستوى من الدقة، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة، بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة، مع تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة، من الممارسات غير المهنية. (الطشة، 2005، وعريبات، 2012).

أما وسائل دعم وتحسين الانتماء الوظيفي، فتتطلب أساليب وإجراءات لتحسين رفع مستوى الشفافية في أداء المؤسسات، ومن ذلك وجود نظام لمراقبة وضبط أداء الإدارات العليا والمؤسسات العامة، خصوصاً من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد واستغلال نفوذ الوظيفة. ومن الأهمية بمكان، وجود نظم صارمة وراذعة مع عقوبات تطبق بحق مرتكبي المخالفات المالية والإدارية، ودعم وتطوير النظام القانوني بالمؤسسة، والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة، بشأن تعزيز الشفافية وحماية النزاهة ومحاربة الفساد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تنمية الممارسات الإدارية والأخلاقية، والالتزام بالقيم الدينية في أداء الوظائف المختلفة في محاربة الفساد والتصدي له، وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة، فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية تنبع من داخل الفرد على نفسه، فهو رقيب على سلوكه وأعماله، ورقابة خارجية تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من مروضيه بغرض توجيه أدائهم إلى السلوك الأفضل المرجو منهم مع تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على محاور ثلاثة هي، إرضاء العاملين وتقوية انتمائهم، المتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الانتماء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما

بينهم، مع تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد وصوره ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحته. ختاماً، إن تحقيق مفهوم الشفافية وتفعيل الانتماء الوظيفي في عمل منظمات الإدارة العامة بحزم وعزيمة، يُعد أهم وسائل التصدي لمكافحة الفساد، ومطلباً ملحاً ينبغي تطبيقه في مختلف مسارات الخطط التنموية وبرامج الإصلاح الإداري والمالي في كل الدول، لحماية الاقتصاد الوطني والحفاظ على مقدرات الشعوب (العامري، 2011).

15.1.2 لمحة تاريخية وروى مستقبلية عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

يقع على عاتق وزارة التربية والتعليم العالي مسؤوليات جمّة، فهي المسؤول الأول عن إدارة التعليم في الوطن، فهي مسؤولة عنها أمام المجتمع المحلي، وهي مسؤولة أمام المرؤوسين سواء كانوا موظفين في الوزارة أو المديرية أم في المدارس، أم الطلبة، ومع كبر حجم هذه الإدارة ومسؤولياتها فهناك مهام لا بدّ أن تقوم بها، حيث تم الإشارة إلى وزارة التربية والتعليم العالي في الملحق رقم (9) في نهاية الرسالة.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية في الشفافية الإدارية:

دراسة الزعابي (2014):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث استبانة مكونة من (50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وسؤال مفتوح. وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (303) معلماً ومعلمة ممن يعملون في مدارس منطقتي الشارقة. ورأس الخيمة التعليميتين، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديريالمدارس الرسمية لمنطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بتطبيق الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة التعليمية. في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ على أي من المجالات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

دراسة الحسنات (2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الشفافية والمساءلة في منظمات المجتمع المدني، وكيفية تعزيز تلك المفاهيم وترسيخ مضامينها. وتمت الدراسة على الجمعيات العامة في قطاع غزة في الفترة الممتدة بين 2011 و2012. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث،

حيث قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع 65 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على 61 استبانة، بنسبة استرداد 92.3%. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تبيين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين (نظم المعلومات، ونمط الاتصال، ومستوى ثقافة المساءلة، والمشاركة، والإجراءات واللوائح وتطبيقها) من جهة، وواقع الشفافية في منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.

وكانت أهم التوصيات:

- 1- يجب على منظمات المجتمع المدني توفير المعلومات المطلوبة لموظفيها في الوقت المناسب، وتكون ملبية لمتطلبات العمل.
- 2- ضرورة عدم وجود تكرار أو تحريف في المعلومات التي يحصل عليها الموظف.
- 3- يجب على منظمات المجتمع المدني ضمان حرية المعلومات وعلاوية تداولها.

دراسة العمري (2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تم استخدام المنهج الوصفي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية الحكومية التي اقتصر على الدراسة وهي (جامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة تبوك والبالغ عددهم (5346) عضو وعضوه هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (1070) عضو وعضوه هيئة تدريس بنسبة (20% من مجتمع الدراسة)، حيث بلغت عينة الدراسة من الذكور (778) عضوا، بينما بلغت عينة الدراسة من الإناث (292) عضوه. أظهرت الدراسة أن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في

الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في الاتصال الإداري، يليه بعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل، يليه بعد الشفافية في الأنظمة والقوانين، يليه بعد الشفافية في تقييم الأداء، يليه بعد الشفافية في صناعة القرارات، يليه بعد الشفافية في المساءلة. وأن الدرجة الإجمالية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة.

دراسة الحربي (2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كلية التربية بجامعة الملك سعود (أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين). وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (352) عضواً، وعدد الموظفين الإداريين (58) موظفاً إدارياً. أما عينة الدراسة فتكونت من (76) فرداً تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية، والاستبانة التي اشتملت على (54) عبارة موزعة على أربعة محاور: الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية، متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، معوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود جاءت (متوسطة) لمجمل الدراسة؛ حيث جاءت درجة محور متطلبات الشفافية الإدارية (عالية) حسب آراء أفراد عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير (طبيعة العمل) في مجال الالتزام بالشفافية الداخلية لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

دراسة حرب (2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى 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 على المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة 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 في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة في هذه الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يأتي:

- وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإدارية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه.
- توجد درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظام المعلومات في الجامعات الفلسطينية

يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

- وجود موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد، ومع ذلك لا يوجد اهتماماً كافياً من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بتبني فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم، حيث كانت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة ضمن الدرجة المتوسطة.

دراسة السبيعي (2010):

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (669) فرداً، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتكونت العينة من (503) فرداً، وكان المسترد (355) بنسبة (70.6%). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (2.362 و 2.528) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وإن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد جاء بين (2.81 و 2.975)، وإن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري المندرجة تحت هذا المحور في القطاعات الحكومية بين (3.487 و 3.624)، وإن درجة حدة المعوقات المندرجة تحت هذا المحور في تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية بين (4.564 و 4.661).

دراسة الشمري (2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتب الأكاديمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية، بلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من (80) فقرة. وكان من أهم نتائج الدراسة: 1- أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيري "الجامعة" والرتبة الأكاديمية.

دراسة عبد الحلیم وعبانة (2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر الشفافية، والتفويض الإداري، والممارسة الإبداعية؛ لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وقد أجريت الدراسة على عينة قصديه مكونة من (329) فرداً شملت جميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية في هذه المؤسسات، والدوائر الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: كلما ارتفع المستوى الوظيفي، ومستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة زادت الاتجاهات الإيجابية نحو توفر الشفافية، والتفويض، والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية، وكلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة، أو الدائرة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية، كما تبين أن مؤسسة المواصفات والمقاييس حظيت بأعلى درجة توفر لمجالي الشفافية والتفويض.

دراسة الطراونة (2008):

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (661) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن تصورات أفراد العينة لكل من درجة الشفافية، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة، ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، حيث أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

دراسة العميرة (2008):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من موظفي الفئتين الأولى والثانية ما عدا مديري التربية والتعليم، والبالغ عددهم (4015) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (579) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى: أداة لقياس درجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والثانية: لقياس درجة الضغوط النفسية، والثالثة: لقياس درجة الأمن النفسي.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر شفافية في مجال

إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة، وأن مصادر الضغوط النفسية التنظيمية كانت أكثر تأثيراً في تشكيل الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون من الضغوط النفسية الفردية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، وجاء مجالاً لشعور بالاستقرار النفسي أولاً، تلاه مجال الشعور بتقبل الآخرين، فمجال الشعور بالرضا والقناعة، ثم مجال الشعور بالأمن في الجماعة، وأخيراً مجال الشعور بالراحة النفسية والجسمية.

دراسة الفانك (2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال في الأردن، إذ بلغ عددهم (1740) عضو هيئة تدريس، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية وتوزيعها على عينة الدراسة العشوائية، والتي تكونت من (117) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال بحسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تركز على المالية، والقيادة، والمعرفة، والأفراد، والعمليات، وأظهرت أيضاً نتائج التحليل الإحصائي للبيانات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

دراسة الطشة (2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، والبالغ عددهم (7545) موظفاً وموظفة، وتم جمع البيانات من خلال بناء استبانة لهذه الغاية، وتم توزيعها على عينة الدراسة والمكونة من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات، وللأداة ككل، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات، وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي، ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل الثانوي، كما أظهر نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم، والإجراءات وآليات العمل، والاتصال.

دراسة أرتيمة (2005):

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات 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. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1022) موظفاً في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية، وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (600) موظفاً، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة، وخاصة في مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائدة في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة

لا تعي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية، كما أنه لا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، وأن التقييم لا يتم بصورة موضوعية، ومستمرة، كما يفترض لتحقيق الشفافية، وأنه يغفل الكثير من الجوانب المهمة للمتابعة، كإطلاع الموظف على الجوانب الإيجابية، والسلبية للأداء، وتوثيق الأداء بشكل هادف على فترات منتظمة خلال العام.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة للعديد من التوصيات، ومنها: الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تطلعات العاملين بكل جدية، وفتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوظيفها جيداً لبناء الثقة بينهم؛ لما لذلك من أثر على فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي.

دراسة أبو كريم (2005):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، إضافة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات، الأولى: للتعرف على درجة فهم الشفافية، والثانية: لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة، لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (306) شخصاً من رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة، وعميد، ورئيس قسم أكاديمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، كما أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية، والخارجية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية لصالح الكليات

العلمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري، وممارسة الشفافية.

دراسة دعبس (2004):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين، والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن، إذ بلغ عدد الوزارات (19) وزارة، منها: وزارة التربية والتعليم، وبلغ حجم العينة (236) شخصاً، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح، والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيفاً، كما أن هناك وجوداً لكثير من المعوقات التي تعيق تبني مبدأ الشفافية وتطبيقه، والتي تتمثل بعدم وضوح أسس الشفافية ومبادئها، وكثرة القوانين، والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية في الشفافية الإدارية:

دراسة هازلكرن (Hazlkorn, 2012):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أدوات الشفافية اللازمة لقيادة وتحديث التعليم العالي الأوروبي، والتعرف إلى الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي، 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، ومدى قدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الإستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، 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.

دراسة نورمان وزملائه (Norman et al., 2010):

هدفت إلى التعرف على أثر الشفافية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشاركاً تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة بالعلاقة بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه، والعلاقة بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليته. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليته. كما أن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة، كما أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة. والإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

دراسة سفينسون (Svensson, 2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية، ووصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات، والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي من خلال إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق وإجراءات التعيينات والترقيات، وهي عبارة عن أربع مراحل، وهي: المرحلة الأولى التعيين، ثم المرحلة التحضيرية، ثم مرحلة الأداء، وأخيراً مرحلة التقييم. وهذا يوفر أساساً متيناً لضمان ومراقبة الجودة، مما يشجع على الانفتاح والمنافسة الشريفة في وثائق وإجراءات صنع القرار، إلا أن هناك نقطتي ضعف ظهرت تمثلتا في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار، وكذلك جمود وعدم مرونة النظام السويدي.

دراسة بيرجرين وبيرنشتين (Berggren & Bernshteyn, 2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى الشفافية التنظيمية كمحرك لأداء الشركات، وتوضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري. وركزت الدراسة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها شفافة لجميع المستويات الإدارية. وطبقت هذه الدراسة على مجموعة مصانع Software Silicon Valley في سان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من 1000 مؤسسة خدمية في 139 دولة تتحدث 18 لغة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: 1- تتخذ المنظمات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية. 2- يمثل الموظفون المتغير الأكثر أهمية وتكلفة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ولذلك يعتبر الحفاظ على الموظفين المحفزين عنصراً جوهرياً في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة.

- 3- تؤثر القدرات البشرية على القرارات الاستثمارية بشكل أكبر من عوامل السوق الأخرى.
- 4- تعمل مجموعة الشركات قيد البحث على جعل الأهداف شفافة ولا تقوم بإخفائها عن العاملين في جميع المستويات الإدارية.
- 5- يؤثر تعزيز الشفافية التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسة.
- 6- تؤدي الشفافية إلى تخفيض العجز أو القصور في تنفيذ الإستراتيجية، كما تعتبر عاملاً رئيساً في جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز في سوق العمل.

دراسة ستيفنس (Stephens, 2007):

هدفت إلى التعرف إلى دور شفافية إدارة البيانات في تحسين أداء المنظمات، والتعرف على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات من حيث الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في ولاية اتلانتا، وجورجيا، وكانت الدراسة نظرية، حيث أشارت الدراسة إلى فوائد شفافية إدارة البيانات والتي تتمثل في تحسين المساءلة، وأهمية الدور الذي تقوم به التكنولوجيا في الكشف عن العمليات ومنع إخفائها، وتحقيق المشاركة المؤسسية. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات المنفتحة أفضل أداءً من المنظمات المنغلقة وأقدر على تحقيق رضا المستفيدين. كما إنها توفر الكثير من التكاليف والجهد والوقت. وأوصف الدراسة بضرورة تبني الشفافية في مجال إدارة البيانات والمعلومات المقدمة للمستفيدين.

دراسة (Karosadnize & Christense, 2005):

هدفت الدراسة استطلاع شفافية نظام القبول الموحد الجديد الذي أقره البرلمان في الجامعات الجورجية، وتم إجراء استطلاعات منفصلة مع ما مجموعه (973) طالباً، و(764) ولي أمر، و(340) مديراً في

جورجياً. وتوصلت الدراسة إلى أن الأغلبية العظمى من الآباء والمديرين والطلبة كان عندهم فهم جيد لنظام الاختبارات الجديد، وأن النظام الجديد لامتحان القبول في الجامعات أكثر شفافية من النظام السابق، وأن معظم المستجيبين أكدوا أهمية تعميم تطبيق الاختبار في البلاد كافة، وأن بعض أولياء الأمور أشاروا إلى أن المعلومات غير كافية لديهم عن الاختبار، وأن المعلومات المعروضة عبر شبكة الإنترنت غير موثوق فيها.

دراسة هانكوك وهيلاول (Hancock & Hellawell, 2003):

هدفت إلى 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 ومرؤوسيتهم. وأظهرت الدراسة أن عمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية، وهدية تدفق المعلومات، إلا أنهم تعاملوا بدرجة سرية في بعض الأوقات رغماً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك. كما أنهم عوملوا بطرق سرية مشابهة من قبل إدارتهم العليا. وبينت 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 والاتصال، والأخلاق التنظيمية المبنية على الثقة والمصادقية والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة، وبنية وهيكلية النظم المؤسسية. وأشارت الدراسة إلى بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة؛ كإعدام 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.

3.2.2 الدراسات العربية في الانتماء الوظيفي:

دراسة محمد (2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، وكذلك التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانته من جزأين أحدهما يقيس الرضا الوظيفي والآخر يقيس الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (41) فرداً يمثلون أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعامل ارتباط بيرسون كأساليب إحصائية لمعالجة البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة لأعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، كما أظهرت النتائج توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس. ووجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. وأوصت الدراسة بتشجيع الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال العمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.

دراسة أبو سمرة وسلامة (2013):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، أكاديميين وإداريين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الاستقلال للعام الجامعي 2012/2013، والبالغ عددهم (270) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية (طبقية) ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (79) موظفاً. وقام الباحثان ببناء استبانة لقياس مستوى الانتماء

التنظيمي، مكونة من (19) فقرة، والعوامل التي تساعد على تعزيزه، مكونة من (24) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الاستقلال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.09)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيري الوصف الوظيفي وطبيعة العمل، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. أما بخصوص عوامل تعزيز الانتماء التنظيمي في جامعة الاستقلال فقد أظهرت النتائج أن العوامل المعنوية حصلت على درجة مرتفعة، في حين حصلت العوامل المادية على درجة متوسطة. وعلى ضوء نتائج الدراسة عرض الباحثان مجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

دراسة عربيات (2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى كل من الرضا الوظيفي والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (88) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من الرضا الوظيفي والانتماء المهني جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.09)، و(3.95) على التوالي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين المتغيرين.

دراسة النقيب (2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة بـ (صراع الدور - غموض الدور - بيئة العمل المادية) وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات

الصحية لمحافظة الأنبار. كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان وزع على عينة من (110) من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات وشهادات وسنوات خدمه مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- 1- يواجه الأطباء مستوى منخفض من ضغط العمل وخاصة بالنسبة لحدِيثِي التعيين.
- 2- هناك علاقة سالبة قوية بين المتغيرين وذات دلالة معنوية.
- 3- هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغط العمل على الانتماء الوظيفي.

دراسة اليافي (2010):

هدفت الدراسة التعرف إلى نوعية ودرجة العلاقة بين المحددات الديموجرافية والتنظيمية والانتماء التنظيمي للإداريين في جامعات منطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (213) من الموظفين والموظفات الإداريين في جامعات منطقة مكة المكرمة بواقع (108) من الذكور و(105) من الإناث. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين الخصائص الديموجرافية للعاملين والانتماء التنظيمي لهم، كذلك أثبتت الدراسة وجود ارتباط موجباً دالاً إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وبين تقدير الفرد لذاته وهذا الانتماء. وانتهت الدراسة بتقديم التوصيات للجامعات محل الدراسة واقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة.

دراسة رويم (2010)

هدفت التعرف إلى واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية من خلال تحديد مستوى الولاء لدى العاملين بالمؤسسات المهنة بمدينة ورقلة بالجزائر، ومعرفة مدى تأثير متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة على مستوى الولاء التنظيمي لديهم. تكونت عينة الدراسة من (215) عاملاً بمؤسسات مهنية

حكومية، استخدمت الباحثة اختبار الولاء التنظيمي من إعداد بوتر وزملائه وترجمة الروابدة (1988) وهو مكون من (15) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات المهنية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ولصالح الأكبر عمراً، فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمغبري: الجنس وسنوات الخبرة. أوصت الباحثة بضرورة تدعيم الولاء الوظيفي بعمال بالمؤسسات المهنية، وتحديد العوامل التي تسبب إخفاضة والعمل على تلافيتها.

دراسة جعارة (2010):

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية ومدى مساهمتها في تعزيز حالة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرسمية، وضحت الدراسة مدى التأثير والتأثير بالثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم والبالغ عددها (14) مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نسبة (12%) والمؤلفة من (132) مستجيباً، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (76) فقرة وزعت في ثلاث محاور رئيسية: الأول لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والثاني لقياس مستوى الانتماء الوظيفي والثالث لقياس مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة، وإن الانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية

ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكان السكن، مكان العمل).

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات اللازمة لرفع مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين، الحفاظ على المستوى المرتفع من الانتماء التنظيمي القائم وتعزيزه، دراسة الأسباب التي تحول دون مستوى ثقافي مرتفع، والعمل على تفعيل برامج تطويرية وتدريبية للعاملين.

دراسة إسكندر (2009):

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى وجود علاقة تأثير بين بعض المتغيرات الديموجرافية وبين إدراك العاملين للدعم التنظيمي، كما يهدف إلي قياس مدي تأثير إدراك العاملين للدعم التنظيمي على شعورهم بالانتماء وعلى أدائهم الوظيفي. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (355) مفردة من العاملين بالبنوك العامة المملوكة للدولة في مصر. وقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط طردية بين الدعم التنظيمي وبين الانتماء التنظيمي بكل متغيراته (العاطفي - الاستمراري - المعياري)، في حين أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين متغيرين فقط من متغيرات الانتماء التنظيمي (الانتماء العاطفي والانتماء المعياري) وبين الأداء الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباط عكسية بين الانتماء الاستمراري والأداء الوظيفي. وأخيرا تبين من التحليل أن شعور العاملين بالبنوك بكل من الانتماء العاطفي والانتماء الاستمراري وكذلك الانتماء المعياري يتأثر بالدعم التنظيمي كما يتأثر أيضا أدائهم الوظيفي بالدعم التنظيمي المطبق بالبنوك العامة.

دراسة شتات (2009)

هدفت التعرف إلى الكشف عن مدى الانتماء المهني للمعلم، وارتباطه بمهنة التعليم، ومدى قيام المعلمين بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم وطلابهم وزملائهم، وعلاقة ذلك بمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. طبقت الباحثة استبانة مكونة من (٤٠) فقرة على عينة قوامها (١٤٨) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الأساسية بمحافظة شمال غزة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2008 - 2009 أظهرت نتائج الدراسة أن المعلم الفلسطيني يتمتع بدرجة انتماء مهني عالية، وأن المعلمات أكثر انتماء لمهنة التعليم من الذكور. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني تعزى لمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، وكون المعلم (مثبتاً أو مسانداً). وأوصت الباحثة بضرورة توفير حاجات المعلمين المادية لتغطية حاجاتهم المعيشية التي تضغط على وجدانهم المهني، وتقلل من اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة التعليم، مما قد يدفعهم إلى التسرب من المهنة إلى مهنة أخرى ذات مردود مادي أعلى.

دراسة الكركي (2008):

هدفت التعرف إلى تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (6589) معلماً ومعلمة، أختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (370) معلماً ومعلمة. طبقت الدراسة باستخدام استبانة لقياس درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم ضمت (18) فقرة؛ واستبانة لقياس تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم، مكونة من (50) فقرة، تم التأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الانتماء لمهنة التعليم لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"، وإلى وجود فروق في درجة الانتماء لمهنة التعليم تعزى للجنس، لصالح الإناث، ولتخصص المعلم، لصالح فئة العلوم الإنسانية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة الانتماء لمهنة التعليم تعزى لمتغيري خبرة المعلم ومؤهله. كما أظهرت النتائج أن درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتمائهم لمهنة التعليم كانت "مرتفعة" للدرجة الكلية ولجميع المجالات أيضاً، وأن هناك فروقاً بين تقديرات المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى إلى جنس المعلم، ولصالح الإناث؛ أما خبرة المعلم ومؤهله وتخصصه فلم تؤثر على تقديرات المعلمين لدور المديرين في تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: أن تقوم الدولة بتحسين ظروف وطبيعة عمل المعلمين، وضرورة إعداد وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة وعيهم بمفهوم وأهمية الانتماء المهني ودوره في أداء المعلمين، وضرورة إعطاء الخبرة والمؤهل لدى المعلمين امتيازات خاصة بهما، وضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية مهنة مثل المهن الأخرى.

دراسة حجاج (2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية، كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي وعن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.
2. وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي. كذلك فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة).

دراسة أبو سمرة وزميليه (2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، وشملت عينة الدراسة (174) عضو هيئة تدريس من الجامعتين. واستخدم الباحثون استبانة لقياس الانتماء التنظيمي استناداً إلى مقياس بورتز (Porter) لعام 1974، عدد فقراتها (15) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيري الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي.

دراسة المطيري (2006):

هدفت الدراسة التعرف إلى تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، والتعرف على العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، والتعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال عينة الدراسة المكونة من (340) مفردة، مكونة من الضباط العاملين بحرس

الحدود بمدينة الرياض والدمام من رتبة عميد إلى ملازم تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.
- يتمتع ضباط حرس الحدود العاملين بمدينة الرياض والدمام مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة.
- أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق وترسيخ الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود تحفز جهة العمل للإنجاز بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ويتم التعامل على أساس الثقة بين العاملين والرؤساء.
- إيجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية لدى ضباط حرس الحدود وانتمائهم الوظيفي.

دراسة الشلوي (2005)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى 59 المنتسبين المدنيين والعسكريين، وتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية للمنتسبين من المدنيين والعسكريين، وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية الملك خالد العسكرية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية السائدة بدرجة مرتفعة نسبياً، وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية هي على التوالي حسب المتوسطات الحسابية (القوة - الدافعية - الكفاءة - الفاعلية - العدالة) بدرجة عالية ثم يليها استغلال

الفرص والمكافأة بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبين الكلية مرتفع بمختلف أبعاده (الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن وتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة - والرغبة للاستمرارية في العمل بالمنظمة). وبينت الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبين كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات، تؤكد فيها على ضرورة اهتمام القيادات العليا بالكلية بمفهوم الثقافة- واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك منتسبين الكلية للثقافة مما يزيد مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، والتأكيد على اهتمام القادة المدراء بالأشخاص ذوي القدرات الإدارية بالكلية، وتشجيع الإبداع و الأخذ بالأفكار القيمة الجديدة التي تحقق أهداف الكلية.

دراسة سلامة(2003):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كما وهدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في 2003 والبالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس. العام الدراسي 2002 تكونت عينة الدراسة من (302) عضو هيئة تدريس، أخذت بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام استبانتين قامت الباحثة بتطويرها استناداً إلى بعض الدراسات والأدب التربوي ذا الصلة بموضوع الدراسة هما: استبانة لقياس الانتماء المهني، وتتضمن (28) فقرة. واستبانة لقياس

الرضا الوظيفي، وتتضمن (45) فقرة. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانيتين بطريقة صدق المحكمين، حيث قامت الباحثة بتوزيعها على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية في مجالى الإدارة والتربية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي، كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض المتغيرات وهي المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

4.2.2 الدراسات الأجنبية في الانتماء الوظيفي:

دراسة وادي وصقر (Wady and Saqer,2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى العاملين في وكالة الغوث في كل من غزة والضفة الغربية والأردن ولبنان وسوريا، واختار الباحثان عينة عشوائية عدد أفرادها (589) فرداً. وتم استخدام مقياس الانتماء التنظيمي الذي أعده كل من (Meyer and Allen) عام 1997، ومقياس القيادة التحويلية لكل من (Avolio and Bass) لعام 1995. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة موجبة بين الانتماء التنظيمي والقيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في مستويات الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات: مكان السكن، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة تاتلاه وزملاءه (Tatlah, et al,2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مقاطعة البنجاب في باكستان، من خلال عينة بلغ عدد أفرادها (150) فرداً. واستخدم الباحثون في هذه الدراسة مقياس الانتماء التنظيمي الذي أعده كل من (Balfour and Wechsler)

عام 1996، ويحتوي (9) فقرات، واستبانة وصف السلوك القيادي، والتي تم إعدادها من خلال فريق عمل في جامعة أوهايو (Ohio State University) في أربعينيات القرن الماضي، وتم تطويره عام 1952 على يد الباحثين (Halpin and Winner).

أشارت نتائج الدراسة أن العلاقة الارتباطية بين كل من السلوك القيادي والانتماء التنظيمي كانت دالة ومرتفعة.

دراسة واطسون (Watson, 2009):

هدفت التعرف إلى أثر القيادة في الرضا والالتزام الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين السلوكيات القيادية والرضا والالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الطب في جامعة ويسكونسن المجتمعية. تكونت عينة الدراسة من (359) من أعضاء هيئة التدريس في كليات: الطب البشري، والطب البيطري، والصيدلة والتمريض. حيث قاموا بتعبئة استبانة خاصة بذلك. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية واستخدام المكافأة من المحفزات الداخلية المؤثرة في الرضا والالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة فرود ودراخ (Freud & Drach, 2007):

هدفت إلى التعرف على أثر بعض العوامل التنظيمية في فاعلية فرق العمل المكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. تكونت عينة الدراسة من (219) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين المشاركين في فرق عمل مختلفة في عدد من مؤسسات التعليم العالي في اليونان، استخدمت الدراسة بطاقة الملاحظة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً تعزى لتخصص عضو هيئة التدريس في التصورات حول أهداف فريق العمل وطرق

تحقيق هذه الأهداف، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي تتضمن فرص التطور المهني والوظيفي لدى الأكاديميين، منها: المناخ التنظيمي الجيد والديمقراطي في مؤسسة التعليم العالي، والمشاركة الفاعلة في النشاطات التنظيمية المختلفة، والثقة، ومستوى المسؤولية لدى الأكاديميين.

دراسة ماير (Meyer et al, 2002)

هدفت إلى التعرف على تقويم العلاقة بين الانتماء العاطفي واستمرارية العمل، والانتماء المهني للمؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. كما سعت إلى معرفة العلاقة بين ثلاثة نماذج من الانتماء ذات العلاقة وهي: الرضا الوظيفي، والمشاركة بالعمل، والالتزام المهني. تبين من النتائج وجود علاقة بين الانتماء العاطفي واستمرارية العمل، كما أظهرت النتائج أن نماذج الانتماء الثلاثة ارتبطت سلباً بنية الانسحاب من العمل أو تدويره. كما أظهرت النتائج أن الانتماء العاطفي كان له أقوى ارتباط مع المؤسسة، ومع العوامل المرتبطة بالموظف كضغط العمل، فيما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستمرارية في العمل لا تتأثر سلباً بضغط العمل.

دراسة سيليب (Celep, 2000)

هدفت إلى التعرف على مستويات الانتماء التنظيمي للمدرسين الأتراك. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (302) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في المدارس الحكومية الثانوية باستخدام مقياس مكون من (28) فقرة. وبينت النتائج أن المدرسين يبذلون جهداً مميزاً من أجل مصلحة مدارسهم، وظهر أن هناك علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل، فقد كان المدرسون ملتزمين جداً بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات محلية، وعربية، وأجنبية، يتضح تأكيدها على أهمية الشفافية الإدارية لمختلف القطاعات الحكومية والأهلية ودورها المؤثر في تعزيز الثقة بممارساتها، وتحسين مستوى أداء الأفراد والمؤسسات. وتزيد هذه الأهمية في مؤسسات التربية والتعليم بمدارسها، والتعليم العالي بالجامعات على وجه الخصوص لارتباطها بمختلف شرائح المجتمع، ما يحتم عليها العمل مع المستفيدين وأصحاب العلاقة لتوفير تدفق حقيقي للمعلومات وحرية الوصول إليها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الوضوح والشفافية، وللكشف عن الممارسات الدالة على الشفافية.

استخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية، وأدوات متعددة كالاستبانة، والمقابلة. كما أكدت على دور القيادات الإدارية والأكاديمية في تبني مبدأ الشفافية ودعم أساليب تطبيقها وممارساتها في الوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل عام، وفي مجال التعليم العالي والجامعات الفلسطينية بشكل خاص، إضافة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الشفافية في مختلف المجالات.

وخلصت الدراسات العربية إلى إن درجة ممارسة الشفافية في الوزارات والمؤسسات التعليمية محور الدراسة كانت متوسطة بشكل عام. وأوصت جميعاً بضرورة العمل على تبني الشفافية في مختلف القطاعات، ورفع مستوى ممارسات النزاهة بما يخدم مصلحة الفرد والمجتمع. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت في مجملها على تحديد أدوات قياس الشفافية الإدارية في مجال التعليم العالي وأثرها في تعزيز ممارسات الوضوح والنزاهة في الجامعات. كما اهتمت كذلك بقياس مستوى ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية، وما يترتب عليها من تفاعلات مختلفة بينهم وبين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعريف بالمفاهيم النظرية للشفافية، ومعرفة متطلبات ومعوقات تطبيقها، وتحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المنظمات. وتختلف عن الدراسات السابقة بتركيزها على دراسة الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، فضلاً عن كونها من أول الدراسات التي تطرقت إلى الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بالانتماء الوظيفي نجد أن فعالية العاملين يعتمد كثيراً على كفاءة وفعالية الإدارات العليا. كما أنه لا شك أن كفاءة وفعالية العاملين تتأثر كثيراً

بمشاعرهم نحو وظائفهم، ومدى انتمائهم لها، بحيث أن وجدان الانتماء الوظيفي العالي يرتبط بأنماط ومظاهر سلوكية كالالتزام، والانضباط، والمواظبة، والانتماء، والإخلاص في العمل، والحرص على مصلحة العمل والميل نحو التعاون مع الآخرين وغيرها.

وقد امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها جمعت لأول مرة موضوعي الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي محاولة التعرف على مستويات الانتماء الوظيفي والشفافية الإدارية لديهم كما أنها جاءت لإلقاء الضوء على جوانب العمل التي يشعر العاملون نحوها بدرجة متوسطة من الشفافية الإدارية من الإدارات العليا في الوزارة بما يزيد من كفاءتها، وانتمائها، وفعاليتها لتمكين الوزارة من الإسهام بدور أفضل في تلبية حاجات الوطن من الكوادر المؤهلة والمدرية في المجالات المختلفة.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات
1.3 منهج الدراسة
2.3 مجتمع الدراسة
3.3 عينة الدراسة
4.3 أداة الدراسة
5.3 صدق الأداة
6.3 ثبات الدراسة
7.3 إجراءات الدراسة
8.3 متغيرات الدراسة
9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تتاول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة، معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم العالي للعام الجامعي 2014/2013، حيث تبين أن عدد الموظفين هو (690) موظفاً، منهم (109) موظفاً في التعليم العالي، و(581) موظفاً في التعليم العام. كما تبين من مجتمع الدراسة أن (69) موظفاً برتبة مدير، و(153) برتبة رئيس قسم.

3.3 عينة الدراسة

تم استخدام عينة طبقية من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (267) فرداً، أي بنسبة 38.7% من مجتمع الدراسة، روعي فيها متغيرات الدراسة المستقلة، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	147	55.1
	أنثى	120	44.9
أعلى مؤهل علمي	أقل من بكالوريوس	39	14.6
	بكالوريوس	152	56.9
	ماجستير	64	24.0
	دكتوراه	12	4.5
	أقل من 10 سنوات	89	33.3
عدد سنوات الخبرة	10 - أقل من 20 سنة	129	48.3
	20 سنة فأكثر	49	18.4
	مدير	42	15.7
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	93	34.8
	وظيفة أخرى	132	49.4
	التعليم العام	225	84.3
مكان العمل	التعليم العالي	42	15.7

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها أداة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات، لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (الطراونة والعضايبة، 2010)، ودراسة (الحسنات، 2013). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (94) فقرة، موزعة على (8) محاور. المحور الأول: القوانين والتشريعات، ويتكون من (8) فقرات، والمحور الثاني: نظام المعلومات، ويتكون من (8) فقرات، والمحور الثالث: الاتصال الإداري، ويتكون من (7) فقرات، والمحور الرابع: المشاركة في صناعة القرار، ويتكون من (10) فقرات، والمحور الخامس: تقييم الأداء، ويتكون من (9) فقرات، والمحور السادس: المساءلة الإدارية، ويتكون من (10) فقرات، والمحور السابع: الاجراءات، ويتكون من (4) فقرات، والمحور الثامن: الانتماء التنظيمي، ويتكون من (30) فقرة. ويبين الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية.

وتم تصميم الفقرات للكشف عن مستوى محاور ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لهذه الغاية، وذلك على النحو الآتي: أوافق بشدة أعطيت الرقم (5)، وأوافق أعطيت الرقم (4)، ومحايد أعطيت الرقم (3)، ولا أوافق أعطيت الرقم (2)، ولا أوافق بشدة أعطيت الرقم (1).

5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة جامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة، وكلية العلوم التربوية/ رام الله، وكلاء مساعدين، ومدراء عامين، ومدراء من وزارة التربية والتعليم العالي، حيث بلغ عددهم (15) محكماً من حملة شهادة الدكتوراه، ويبين الملحق رقم (2) قائمة بأسمائهم، وتخصصاتهم، وأماكن عملهم، والذين أبدوا بعض الملاحظات حول فقرات الاستبانة ومجالاتها، مثل: في الجزء الأول من الاستبانة في البيانات الشخصية تم حذف العمر من البيانات الشخصية، وفي الجزء الثاني: الشفافية الإدارية تم تغيير اسم المحول الأول من القوانين والتشريعات إلى التعليمات والأنظمة الإدارية، وفي محور الاتصال الإداري تم تغيير الفقرة يوجد تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع مستجدات العصر إلى يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة. في المحور الرابع المشاركة في صناعة القرارات كانت عبارة عن (6) فقرات وأصبحت (5) فقرات، حيث تم حذف الفقرة تتناسب قرارات الإدارة أو القسم مع إمكانيات وقدرات العاملين فيها. أما في محور تقييم الأداء، حيث كان (10) فقرات، وتم حذف (3) فقرات ليصبح (7) فقرات، وتم حذف المحور السابع الإجراءات.

وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المشار إليها من المحكمين، والتي أجمع عليها أكثر من 70% منهم، وأخرجت الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (3)، حيث تكونت من محورين أساسيين، إضافة إلى الجزء المتعلق بالمعلومات العامة عن المستجيب، وهي كالتالي:

المعلومات العامة: وتمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل.

المحور الأول: الشفافية الإدارية ومجالاتها وفقراتها ويشمل المجالات الآتية:

المجال الأول: التعليمات والأنظمة الإدارية (7 فقرات).

المجال الثاني: نظام المعلومات الإداري (8 فقرات).

المحور الثالث: الاتصال الإداري (6 فقرات).

المجال الرابع: المشاركة في صناعة القرار (5 فقرات).

المجال الخامس: تقييم الأداء (7 فقرات).

المجال السادس: المساءلة الإدارية (7 فقرات).

المحور الثاني: الإلتزام الوظيفي، ويتكون من (20) فقرة.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، ويدلل هذا على أن هناك اتساق داخلي للاستبانة. والجدولين التاليين تبينان قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة.

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة

الشفافية الادارية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.668**	0.000	15	0.614**	0.000	29	0.458**	0.000
2	0.663**	0.000	16	0.699**	0.000	30	0.616**	0.000
3	0.611**	0.000	17	0.596**	0.000	31	0.671**	0.000
4	0.626**	0.000	18	0.678**	0.000	32	0.621**	0.000
5	0.669**	0.000	19	0.715**	0.000	33	0.701**	0.000
6	0.711**	0.000	20	0.675**	0.000	34	0.747**	0.000
7	0.741**	0.000	21	0.753**	0.000	35	0.733**	0.000
8	0.716**	0.000	22	0.691**	0.000	36	0.734**	0.000
9	0.645**	0.000	23	0.715**	0.000	37	0.736**	0.000
10	0.675**	0.000	24	0.715**	0.000	38	0.732**	0.000
11	0.684**	0.000	25	0.429**	0.000	39	0.758**	0.000
12	0.698**	0.000	26	0.740**	0.000	40	0.731**	0.000
13	0.714**	0.000	27	0.586**	0.000			
14	0.672**	0.000	28	0.689**	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة

الانتماء الوظيفي

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.657**	0.000	8	0.750**	0.000	15	0.750**	0.000
2	0.766**	0.000	9	0.796**	0.000	16	0.723**	0.000
3	0.590**	0.000	10	0.651**	0.000	17	0.607**	0.000
4	0.783**	0.000	11	0.721**	0.000	18	0.840**	0.000
5	0.609**	0.000	12	0.460**	0.000	19	0.643**	0.000
6	0.786**	0.000	13	0.470**	0.000	20	0.567**	0.000
7	0.772**	0.000	14	0.651**	0.000			

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.3 ثبات الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، بحساب معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات أداة الدراسة،

باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، والجدول (4.3) يبين ذلك.

جدول (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	المحاور	المجال	معامل الثبات
1	الشفافية الإدارية	الدرجة الكلية	0.964
		التعليمات والأنظمة الإدارية	0.886
		نظام المعلومات الإداري	0.902
		الاتصال الإداري	0.899
		المشاركة في صنع القرار	0.891
		تقييم الأداء	0.863
		المساءلة الإدارية	0.925
		الانتماء الوظيفي	0.939
2			

7.3 إجراءات الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وقامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة بعد الحصول على تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية ووزارة التربية والتعليم العالي، من خلال يريد الوزارة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة ، تم التأكد من إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، وتبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائيهي (267) استبانة.

8.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة.
3. عدد سنوات الخبرة في الوزارة: أقل من 10 سنوات، 10 – أقل من 20 سنة، 20 فأكثر.
4. المسمى الوظيفي: مدير، رئيس قسم، أخرى.
5. مكان العمل: التعليم العام، والتعليم العالي.

المتغيرات التابعة:

1. تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي.
2. واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك لمجالات ومحاور أداة الدراسة، وتم استخدام اختبار (ت) (t -test)، وتحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

نتائج الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

نتائج الفرضية الرابعة

نتائج الفرضية الخامسة

3.2.4 نتائج السؤال الثالث

4.2.4 نتائج السؤال الرابع

نتائج الفرضية السادسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها " وبيان مستوى هذه الشفافية في ظل متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، واستخدمت الباحثة المقياس الوزني التالي لتحديد درجة الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 نتائج السؤال الأول:

ما واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها، والتي تعبر عن واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي كما يراها العاملون فيها. ويبين الجدول رقم (1.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجالات أداة الدراسة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة الشفافية الإدارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	0.78	2.96	التعليمات والأنظمة الإدارية	1
متوسطة	0.78	3.02	نظام المعلومات الإداري	2
متوسطة	0.89	3.00	الاتصال الإداري	3
متوسطة	1.05	2.69	المشاركة في صناعة القرارات	4
متوسطة	0.84	2.74	تقييم الأداء	5
متوسطة	0.91	2.65	المساعدة الإدارية	6
متوسطة	0.74	2.85	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (2.85)، وانحراف معياري (0.74)، وهذه القيمة للمتوسط الحسابي تدل على أن واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين في هذه الوزارة جاء بدرجة متوسطة. أما بخصوص المجالات، فقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين

(3.02 - 2.65)، وحصل المجال المتعلق بنظام المعلومات الإداري على أعلى متوسط حسابي، وقيمه (3.02)، وانحراف معياري مقداره (0.78). في حين حصل مجال المساءلة الإدارية على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.91).

أما بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة فيبينها الجدول رقم (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	3.52	1.08	متوسطة
17	يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة.	3.30	1.05	متوسطة
8	تتصف المعلومات الصادرة عند الإدارة بالمصداقية.	3.29	1.04	متوسطة
1	تتصف التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي بالدقة.	3.26	0.97	متوسطة
3	يطلع وزارة التربية والتعليم العالي العاملين على التعليمات والأنظمة عند صدورها.	3.24	1.08	متوسطة
2	توضح وزارة التربية والتعليم العالي أي غموض يظهر في نص التعليمات الصادرة.	3.21	1.02	متوسطة
15	تخضع المعلومات لدى الإدارة للحماية.	3.09	1.04	متوسطة
18	يتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.09	1.04	متوسطة
13	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام موضوعية.	3.08	0.93	متوسطة
19	تتم الاتصالات بين الدوائر والأقسام المختلفة بسهولة.	3.06	1.09	متوسطة
9	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من التكرار.	3.02	0.9	متوسطة
12	تلبي المعلومات المتوفرة متطلبات العمل.	3.02	1.017	متوسطة
14	المعلومات المتوفرة في المديرية والأقسام متاحة، ويسهل حصول المعنيين عليها.	2.97	1.04	متوسطة
20	تقوم وزارة التربية والتعليم العالي باستخدام تقنيات اتصال حديثة؛ لتبسيط إجراءات العمل.	2.94	1.12	متوسطة
27	تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءً على أسس واضحة.	2.91	1.23	متوسطة
11	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري.	2.88	1.00	متوسطة
24	تعلن الإدارات عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.	2.88	1.07	متوسطة

جدول (2.4ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة حول واقع

الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.14	2.87	تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين الأقسام والدوائر المختلفة.	16
متوسطة	1.06	2.83	يتم تبني القرارات في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار .	23
متوسطة	1.09	2.81	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في إدارات وزارة التربية والتعليم العالي المختلفة.	34
متوسطة	1.02	2.80	تتم مراجعة التعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	5
متوسطة	1.17	2.80	تقدم تغذية راجعة عن تقييم أداء العاملين.	30
متوسطة	1.00	2.79	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت الذي يحتاجها .	10
متوسطة	1.08	2.78	تعتمد الإدارات المختلفة في وزارة التربية والتعليم العالي التغذية الراجعة لتطوير أنظمة الاتصال في وزارة التربية والتعليم العالي.	21
متوسطة	1.04	2.77	تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثوقة.	38
متوسطة	1.01	2.74	توفر وزارة التربية والتعليم العالي دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم في العمل.	4
متوسطة	0.96	2.73	تتسم التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي بالتناسق.	7
متوسطة	1.14	2.72	تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في معايير تقييم الأداء.	32
متوسطة	1.00	2.70	التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي متكاملة.	6
متوسطة	1.17	2.64	يشارك العاملون في عملية صنع القرار التي تخص دوائهم وأقسامهم.	22
متوسطة	1.06	2.64	يتم توضيح مغزى القرارات المستجدة للعاملين.	25
متوسطة	1.10	2.62	تعمل آليات المساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	39
متوسطة	1.17	2.61	يتم اختيار العاملين وفق معايير الكفاءة.	36
متوسطة	1.05	2.60	تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة.	37
متوسطة	1.07	2.59	يتم إطلاع العاملين على آليات المساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.	35
متوسطة	1.14	2.58	تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.	40
متوسطة	1.19	2.57	تطبق عملية التقييم بمهنية، وبعيداً عن المحاباة.	28
متوسطة	1.09	2.51	تتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي وحدة خاصة ذات صلة بجودة العمل.	31
منخفضة	1.05	2.33	تبتعد الإدارات عن الروتين في عملية صناعة القرارات.	26
منخفضة	1.06	2.15	تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي نتائج التقييم في سياستها لتحفيز العاملين.	33
متوسطة	0.74	2.85	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (2.4)، والذي يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الدالة على واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي يلاحظ الأمور التالية:

أولاً: (38) فقرة من مجموع فقرات الاستبانة، وعددها أربعون، جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت الدرجة منخفضة لفقرتين فقط، ولم تحصل أي من فقرات الاستبانة على درجة مرتفعة.

ثانياً: حصلت الفقرة " يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري " على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.52)، وهي من مجال تقييم الأداء، يليها فقرة " يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة " بمتوسط حسابي قدره (3.30)، وهي من مجال الاتصال الإداري، وحصلت الفقرة " تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي نتائج التقييم في سياستها لتحفيز العاملين " على أقل متوسط حسابي، وقدره (2.15)، وهي من مجال تقييم الأداء يليها الفقرة " تبتعد الإدارات عن الروتين في عملية صناعة القرارات " بمتوسط حسابي وقدره (2.33)، وهي من مجال المشاركة في صناعة القرار.

ثالثاً: يلاحظ أن أقل المتوسطات الحسابية جاءت لمجال المساعدة الإدارية، لهذا جاء المتوسط الحسابي لهذا المجال هو الأدنى من بين مجالات أداة الدراسة.

2.2.4 نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم التحقق من الفرضيات المنبثقة عنه وهي:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار "ت" ، والجدول رقم (3.4) يبين ذلك.

جدول (3.4): نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التعليمات والأنظمة الإدارية	ذكر	147	2.98	0.79	0.68	0.496
	أنثى	120	2.92	0.76		
نظام المعلومات الإداري	ذكر	147	3.07	0.78	1.11	0.268
	أنثى	120	2.96	0.77		
الاتصال الإداري	ذكر	147	3.02	0.88	0.31	0.760
	أنثى	120	2.98	0.90		
المشاركة في صناعة القرارات	ذكر	147	2.80	1.20	1.80	0.074
	أنثى	120	2.57	0.82		
تقييم الأداء	ذكر	147	2.78	0.90	0.94	0.349
	أنثى	120	2.68	0.76		
المساءلة الإدارية	ذكر	147	2.75	0.98	1.82	0.070
	أنثى	120	2.54	0.80		
الدرجة الكلية	ذكر	147	2.91	0.79	1.32	0.190
	أنثى	120	2.79	0.66		

يتبين من خلال الجدول رقم (3.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.32)، ومستوى الدلالة (0.190)، أي أنه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. والجدول رقم (4.4) يبين ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليمات والأنظمة الإدارية	أقل من بكالوريوس	39	3.12	0.81
	بكالوريوس	152	2.89	0.79
	ماجستير	64	2.97	0.72
	دكتوراه	12	3.19	0.75
نظام المعلومات الإداري	أقل من بكالوريوس	39	3.13	0.81
	بكالوريوس	152	2.94	0.80
	ماجستير	64	3.10	0.68
	دكتوراه	12	3.29	0.76
الاتصال الإداري	أقل من بكالوريوس	39	3.15	0.99
	بكالوريوس	152	2.88	0.90
	ماجستير	64	3.13	0.76
	دكتوراه	12	3.38	0.78
المشاركة في صناعة القرارات	أقل من بكالوريوس	39	2.69	0.96
	بكالوريوس	152	2.58	0.91
	ماجستير	64	2.98	1.41
	دكتوراه	12	2.73	0.61
تقييم الأداء	أقل من بكالوريوس	39	2.69	0.86
	بكالوريوس	152	2.62	0.84
	ماجستير	64	2.99	0.81
	دكتوراه	12	3.07	0.59
المساءلة الإدارية	أقل من بكالوريوس	39	2.71	0.91
	بكالوريوس	152	2.61	0.95
	ماجستير	64	2.72	0.85
	دكتوراه	12	2.73	0.78
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	39	2.92	0.74
	بكالوريوس	152	2.76	0.75
	ماجستير	64	2.98	0.70
	دكتوراه	12	3.08	0.64

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في الجدول رقم (5.4).

جدول(5.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليمات والأنظمة الإدارية	بين المجموعات	2.52	3	0.84	1.39	0.245
	داخل المجموعات	158.65	263	0.60		
	المجموع	161.18	266			
نظام المعلومات الإداري	بين المجموعات	2.72	3	0.91	1.51	0.212
	داخل المجموعات	157.41	263	0.60		
	المجموع	160.13	266			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	5.73	3	1.91	2.48	0.062
	داخل المجموعات	202.96	263	0.77		
	المجموع	208.69	266			
المشاركة في صناعة القرارات	بين المجموعات	7.23	3	2.41	2.20	0.089
	داخل المجموعات	288.48	263	1.10		
	المجموع	295.70	266			
تقييم الأداء	بين المجموعات	7.52	3	2.51	3.68	0.013
	داخل المجموعات	179.27	263	0.68		
	المجموع	186.79	266			
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.76	3	0.25	0.30	0.822
	داخل المجموعات	219.22	263	0.83		
	المجموع	219.98	266			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.10	3	1.03	1.92	0.126
	داخل المجموعات	141.18	263	0.54		
	المجموع	144.28	266			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.92) ومستوى الدلالة (0.126)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوزارة".

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة في الوزارة. والجدول رقم (6.4) يبين ذلك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية

الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوزارة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليمات والأنظمة الإدارية	أقل من 10 سنوات	89	2.97	0.75
	10-أقل من 20 سنة	129	2.93	0.79
	20 سنة فأكثر	49	2.99	0.81
نظام المعلومات الإداري	أقل من 10 سنوات	89	3.02	0.74
	10-أقل من 20 سنة	129	3.05	0.78
	20 سنة فأكثر	49	2.94	0.84
الاتصال الإداري	أقل من 10 سنوات	89	2.95	0.90
	10-أقل من 20 سنة	129	3.02	0.87
	20 سنة فأكثر	49	3.05	0.91
المشاركة في صناعة القرارات	أقل من 10 سنوات	89	2.67	0.93
	10-أقل من 20 سنة	129	2.74	1.17
	20 سنة فأكثر	49	2.62	0.95
تقييم الأداء	أقل من 10 سنوات	89	2.77	0.82
	10-أقل من 20 سنة	129	2.74	0.81
	20 سنة فأكثر	49	2.67	0.96
المساءلة الإدارية	أقل من 10 سنوات	89	2.82	0.90
	10-أقل من 20 سنة	129	2.57	0.87
	20 سنة فأكثر	49	2.56	0.99
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	89	2.88	0.70
	10-أقل من 20 سنة	129	2.85	0.73
	20 سنة فأكثر	49	2.81	0.84

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية

الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة،

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في

الجدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليمات والأنظمة الإدارية	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.12	0.885
	داخل المجموعات	161.03	264	0.61		
	المجموع	161.18	266			
نظام المعلومات الإداري	بين المجموعات	0.44	2	0.22	0.36	0.698
	داخل المجموعات	159.69	264	0.61		
	المجموع	160.13	266			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	0.43	2	0.21	0.27	0.764
	داخل المجموعات	208.27	264	0.79		
	المجموع	208.69	266			
المشاركة في صناعة القرارات	بين المجموعات	0.58	2	0.29	0.26	0.772
	داخل المجموعات	295.12	264	1.12		
	المجموع	295.70	266			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.24	0.787
	داخل المجموعات	186.45	264	0.71		
	المجموع	186.79	266			
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	3.75	2	1.88	2.29	0.103
	داخل المجموعات	216.23	264	0.82		
	المجموع	219.98	266			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.14	0.872
	داخل المجموعات	144.13	264	0.55		
	المجموع	144.28	266			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.14) ومستوى الدلالة (0.872) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية

الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة،

وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي. ويبين الجدول رقم (8.4) هذه القيم.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية

الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليمات والأنظمة الإدارية	مدير	42	3.21	0.80
	رئيس قسم	93	2.82	0.76
	أخرى	132	2.97	0.77
نظام المعلومات الإداري	مدير	42	3.25	0.76
	رئيس قسم	93	2.90	0.80
	أخرى	132	3.03	0.75
الاتصال الإداري	مدير	42	3.17	0.96
	رئيس قسم	93	2.94	0.78
	أخرى	132	3.00	0.93
المشاركة في صناعة القرارات	مدير	42	2.94	0.99
	رئيس قسم	93	2.52	0.90
	أخرى	132	2.73	1.16
تقييم الأداء	مدير	42	3.02	0.91
	رئيس قسم	93	2.64	0.80
	أخرى	132	2.72	0.83
المساءلة الإدارية	مدير	42	2.92	0.90
	رئيس قسم	93	2.44	0.93
	أخرى	132	2.72	0.87
الدرجة الكلية	مدير	42	3.09	0.78
	رئيس قسم	93	2.72	0.72
	أخرى	132	2.87	0.71

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، كما يظهر في الجدول رقم (9.4).

جدول(9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليمات والأنظمة الإدارية	بين المجموعات	4.525	2	2.26	3.81	0.023
	داخل المجموعات	156.650	264	0.59		
	المجموع	161.175	266			
نظام المعلومات الإداري	بين المجموعات	3.623	2	1.81	3.06	0.049
	داخل المجموعات	156.502	264	0.59		
	المجموع	160.125	266			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	1.551	2	0.78	0.99	0.373
	داخل المجموعات	207.140	264	0.78		
	المجموع	208.692	266			
المشاركة في صناعة القرارات	بين المجموعات	5.486	2	2.74	2.50	0.084
	داخل المجموعات	290.216	264	1.10		
	المجموع	295.702	266			
تقييم الأداء	بين المجموعات	4.363	2	2.18	3.16	0.044
	داخل المجموعات	182.428	264	0.69		
	المجموع	186.791	266			
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	7.749	2	3.87	4.82	0.009
	داخل المجموعات	212.231	264	0.80		
	المجموع	219.980	266			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.195	2	2.10	3.95	0.020
	داخل المجموعات	140.086	264	0.53		
	المجموع	144.281	266			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.95) ومستوى الدلالة (0.020)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية. والجدول رقم (10.4) يبين ذلك.

الجدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	مستوى المتغير		المجال
0.006 *	0.38	رئيس قسم	مدير	الدرجة الكلية
0.085	0.22	أخرى		
0.006	-0.38	مدير	رئيس قسم	
0.121	-0.15	أخرى		
0.085	-0.22	مدير	أخرى	
0.121	0.15	رئيس قسم		

يتبين من خلال قيم مستوى الدلالة للفروق، أن الفروق جاءت بين المدير ورئيس القسم. ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لكل منهما، يظهر ان الفروق لصالح المدير.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل في الوزارة."

تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة باستخدام اختبار "ت"، والجدول رقم (11.4) يبين ذلك.

جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير مكان العمل

المحور	مكان العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التعليمات والأنظمة الإدارية	التعليم العام	225	2.88	0.78	3.80	0.000
	التعليم العالي	42	3.36	0.63		
نظام المعلومات الإداري	التعليم العام	225	2.95	0.78	3.50	0.000
	التعليم العالي	42	3.40	0.67		
الاتصال الإداري	التعليم العام	225	2.93	0.89	3.23	0.000
	التعليم العالي	42	3.40	0.74		
المشاركة في صناعة القرارات	التعليم العام	225	2.64	1.08	2.44	0.017
	التعليم العالي	42	3.00	0.86		
تقييم الأداء	التعليم العام	225	2.69	0.85	2.15	0.035
	التعليم العالي	42	2.97	0.74		
المساءلة الإدارية	التعليم العام	225	2.58	0.90	3.49	0.001
	التعليم العالي	42	3.07	0.84		
الدرجة الكلية	التعليم العام	225	2.78	0.74	4.03	0.000
	التعليم العالي	42	3.21	0.61		

يتبين من خلال الجدول رقم (11.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (4.03)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل في الوزارة. وجاءت هذه الفروق لصالح العاملين في التعليم العالي، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

3.2.4 نتائج السؤال الثالث:

ما واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، والجدول رقم (12.4) يبين هذه القيم مرتبة تنازلياً.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الانتماء

الوظيفي لديهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يهمني نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في تأدية رسالتها.	4.39	0.82	مرتفعة
13	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بالشكل المطلوب.	4.33	0.77	مرتفعة
5	أعمل كل ما في جهدي من أجل مساعدة وزارة التربية والتعليم العالي على النجاح.	4.26	0.79	مرتفعة
1	أحرص على سمعة وزارة التربية والتعليم العالي .	4.24	0.81	مرتفعة
17	أرغب في إنجاز أعمال متميزة لوزارة التربية والتعليم العالي.	4.02	0.91	مرتفعة
2	أشعر بالاعتزاز كوني أحد العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.78	1.13	مرتفعة
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن وزارة التربية والتعليم العالي التي أعمل بها.	3.61	1.18	متوسطة
20	لدي الاستعداد للتأخر في عملي بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك.	3.53	1.34	متوسطة
16	أتعامل مع مشكلات وزارة التربية والتعليم العالي كأنها جزء من مشكلاتي.	3.51	1.06	متوسطة
14	أحقق الكثير من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.45	1.10	متوسطة
19	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.45	1.18	متوسطة
9	قراري بالعمل في وزارة التربية والتعليم العالي كان قراراً صائباً.	3.40	1.22	متوسطة
18	أشعر بسعادة أثناء وجودي في عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.38	1.17	متوسطة
15	أشعر بأنني جزء من عائلة واحدة أثناء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.33	1.18	متوسطة
8	لا أفكر بترك العمل من وزارة التربية والتعليم العالي.	3.28	1.29	متوسطة
7	أشعر بتطوير ذاتي مهنياً في وزارة التربية والتعليم العالي باستمرار.	3.19	1.29	متوسطة
6	أعد وزارة التربية والتعليم العالي أفضل مؤسسة للعمل فيها.	3.17	1.25	متوسطة
11	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي قد تطورت من خلال العمل في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.15	1.25	متوسطة
12	أقبل بأي عمل يسند إليّ من أجل ضمان بقائي في وزارة التربية والتعليم العالي.	3.05	1.12	متوسطة
10	أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	2.39	1.20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.76	متوسطة

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (12.4)، والمعبرة عن الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.54) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن واقع الانتماء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(14) فقرة جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة " يهمني نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في تأدية رسالتها " على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.39)، يليها فقرة " أنجز الأعمال الموكلة إليّ بالشكل المطلوب " بمتوسط حسابي قدره (4.33). في حين حصلت الفقرة " أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي "، على أقل متوسط حسابي وقدره (2.39)، يليها الفقرة " أقبل بأي عمل يسند إليّ من أجل ضمان بقائي في وزارة التربية والتعليم العالي." بمتوسط حسابي (3.05).

4.2.4 نتائج السؤال الرابع:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضية المنبثقة عنه، الفرضية السادسة.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم.

لفحص الفرضية السادسة تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم، والجدول التالي، رقم (13.4) يبين ذلك.

جدول رقم (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الانتماء الوظيفي	0.716	*0.000
الشفافية الإدارية		

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية هو (0.716)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000). أي أن العلاقة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية السادسة. ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط (0.716)، أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة موجبة وقوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

4.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

5.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

1.5.5 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة:

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، ثم عرضاً للتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر العاملين في هذه الوزارة بدرجة متوسطة.

أما بخصوص المجالات، فقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.02 - 2.65)، وحصل المجال المتعلق بنظام المعلومات الإداري على أعلى متوسط حسابي، وقيمه (3.02)، وانحراف معياري مقداره (0.78). في حين حصل مجال المساءلة الإدارية على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.91).

وبخصوص مجال التعليمات والأنظمة الإدارية فقد جاء بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.78)، وكان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة للتعليمات والأنظمة الإدارية كانت متوسطة لأنها ناجمة عن الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل، والنزاهة في تنفيذها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة (2008)، والتي أشارت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في التشريعات والقوانين كانت بدرجة متوسطة، وناجئة عن الوضوح، والبساطة، والدقة، والعلنية في القوانين والأنظمة والنزاهة في تنفيذها، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.39).

أما مجال "نظام المعلومات الإداري" فقد جاء بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا في الوزارة تحتفظ على البيانات والمعلومات على اعتبار أن هذه البيانات والمعلومات قد تتسرب من الموظفين إلى جهات خارجية، مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية لتجنب مساءلة الإدارات العليا، وبالتالي تؤثر سلباً على المستقبل الوظيفي أو على سير العمل. هذا بالإضافة إلى أن بعض الموظفين غير المقربين من الإدارات العليا قد يستغلون هذه البيانات والمعلومات إذا تعرضوا لضغوط وظيفية، إضافة إلى أن ذلك قد يعزى إلى النظام المركزي للإدارة الذي يستوجب من الإدارات العليا أن تحتفظ بالمعلومات ولا تتيحها إلا وقتما تشاء ولمن تشاء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطشة (2007)، ودراسة الطراونة (2008)، والتي أشارتا إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة.

بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو كريم (2005)، والتي أثبتت أن مصداقية المعلومات الصادرة من الإدارة الأكاديمية كانت بدرجة مرتفعة.

وفي مجال "الاتصال الإداري" جاء المتوسط الحسابي (3.00)، والانحراف المعياري (0.89)،

وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصول فقرة "يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة" على ثاني أعلى متوسط إلى القلة في تنوع الوزارة لوسائل الاتصال، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين الإدارات، والمجتمع المحلي، والمؤسسات العامة، وإلى البطء في تزويد الأطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وإلى أن القيادات العليا في الوزارة لا تقوم بعملية تطوير وسائل الاتصال ولا تهتم بتوفير وسائل الاتصال المناسبة لكل موظف حسب ظروفه واختصاصه.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العمري (2012)، التي جاءت أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لبعث الشفافية في الاتصال الإداري من أبعاد ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تفاوتت بين درجة كبيرة، ومتوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعث محصوراً بين (3.83 و 3.06). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطشة (2007)، ودراسة الطراونة (2008)، اللتان أشارتا إلى أن جميع فقرات بعث الشفافية في الاتصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وجاء مجال "المشاركة في صناعة القرار" بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القرارات التي تصدرها الوزارة ربما لا تتناسب مع الإمكانيات والقدرات للعاملين، وأن الوزارة لا تراعي عند اتخاذها للقرارات المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، بالإضافة إلى أن الوزارة لا توضح للعاملين فيها مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم. وتعزى أيضاً إلى المركزية في عملية صناعة القرارات، فلا يسمح للآخرين بالمشاركة في صناعة القرارات سواء من العاملين في الوزارة أو من المجتمع المحيط بالوزارة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو النادي (2001)، ودراسة الطراونة (2008)، والتي أشارتا إلى أن بعث صناعة القرارات جاء بدرجة متوسطة.

وجاء مجال "المساءلة الإدارية" بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.91)، وهي بدرجة متدنية بالنسبة لباقي المجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الفلسطيني، وما يميزها من تكتلات حزبية، وعائلية، وبالتالي فإن تطبيق المساءلة الإدارية يخضع لاعتبارات متعددة من قبل المسؤولين، ولعل ما يفسر هذه النتيجة أن الإدارات العليا لا تطبق نظام المساءلة الإدارية على العاملين فيها بعدالة ومساواة. بالإضافة إلى أن الوزارة لا تعمل على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها. كما تناغمت هذه النتيجة مع حقيقة أن الوزارة لا تحارب أنماط الفساد الإداري فيها، بالإضافة إلى أن الوزارة لا تعلن عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري. كما تعزو الباحثة الارتباط الوثيق بين المساءلة الإدارية والشفافية الإدارية، فالشفافية والمساءلة مفهومان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فليس للشفافية أي قيمة حيث تبرز أهمية المساءلة الإدارية كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية، فوجود آليات مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة يساعد في تعزيز الشفافية من خلال تحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملائم للسياسات والقوانين واللوائح المعلنة ومحاسبة العاملين على نتائج أعمالهم، فمحاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أداءه لمهامه الوظيفية سيؤدي إلى تعزيز الشفافية الإدارية من خلال الإعلان عن نتائج الأعمال الإيجابية وتشجيعها ومعالجة حالات الفشل وتصويبها، ومن ثم فإن العمل على رفع مستوى المساءلة الإدارية سيؤدي إلى زيادة الالتزام بتطبيق الشفافية في وزارة التربية والتعليم العالي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العمري (2012)، التي أشارت

إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة كانت بدرجة متوسطة.

أما مجال "تقييم الأداء"، فقد جاء المتوسط الحسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى حصول فقرة "يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري" على أعلى متوسط إلى أن القيادات العليا في الوزارة تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري ولكن في فترات بعيدة جداً، حيث تتم في السنة مرة واحدة فقط ولا تعري المنطق، والعدالة، وطبيعة العمل، ولكن تلجأ إلى تزوير الحقائق والتقييم على مزاجية المسؤولين وليس على مصداقية العمل، وقد يعزى حصول فقرة "تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي نتائج التقييم في سياستها لتحفيز العاملين" على أقل متوسط لأنه الإدارات العليا في الوزارة لا تحاول الاستفادة من نتائج التقييم في تحفيز العاملين ولا في الترقيات ولا في توزيع الأدوار على النحو الصحيح.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (2012)، التي أشارت إلى أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لبعث الشفافية في تقييم الأداء الإداري من أبعاد ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية تفاوتت بين درجة كبيرة، ومتوسطة، وقليلة حيث كانت المتوسط الحسابي للبعث محصوراً بين (3.43 و 2.05) بمتوسط عام بلغ (2.81) بدرجة متوسطة.

إن تصورات أفراد عينة الدراسة للشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي كانت متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في القطاعات الحكومية عادة ما يلجئون إلى الحيادية في الإجابة، وذلك لتجنب المساءلة أو العقاب، كما أن هذه الحيادية في الإجابات لا يعبر بشكل صحيح عن واقع الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك لعدم معرفة إذا كان العاملين يعبرون عن الدرجة المتوسطة ذلك لأنهم راضين عن الإدارات العليا أم غير راضين عن هذه الإدارات.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الإدارات العليا في الوزارة يلجئون إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة، والتي ينتج عنها وجود العديد من الحواجز. والروتين في تعاملهم مع العاملين معهم، وطرق

إيصال القرارات الإدارية والنشاطات المختلفة، لذلك أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الشفافية الإدارية التي تتبعها الإدارات العليا.

وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو النادي، 2001) التي أشارت إلى أن تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم وذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة، ودراسة (دعيبس، 2004) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية كان ضعيفاً.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة (2008) ودراسة (الطشة، 2007) ودراسة (عمارة، 2007) التي أظهرت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة في مجالات الأداة والفقرات. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة أبو كريم (2005) التي أظهرت أن ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة في مجالات الأداة والفقرات.

وقد تعزى الدرجة المتوسطة من واقع الشفافية الإدارية إلى عدم الاهتمام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في هذه الفترة، وفي ضوء هذه النتيجة للشفافية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية قامت السلطة بإنشاء ديوان الرقابة الإدارية والمالية، وديوان الموظفين العام، وهيئة مكافحة الفساد، وكذلك دور الصحافة في الرقابة، وذلك لكشف الفساد ومتابعة قضاياها.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل؟

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس" أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة ذلك كون واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي هي معروفة وواضحة لدى كل مدير، ومديرة، ورئيس قسم، ورئيسة قسم، وموظف، وموظفة في أية دائرة، ولا تختلف وجهة نظر العاملين فيها سواء أكانوا من الذكور أم من الإناث، بما أنهم يعايشون هذا الواقع يومياً مع بعضهم البعض ذكوراً وإناثاً ويلاحظون نفس الأشياء التي تحدث يومياً والموجودة في الإدارات نفسها لدى المسئول عنهم في كل إدارة ويقوم بنفس الممارسات دائماً أمامهم، ويعود السبب في ذلك إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والمعرفية بغض النظر عن الجنس ولذلك كانت آرائهم متقاربة، ويمرون بنفس التجارب والخبرات التي يلاحظونها بغض النظر عن جنسهم، فالواقع شيء موجود ويلاحظه الجميع من العاملين والعاملات ذكوراً وإناثاً.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الحسنات، 2013) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (أخو ارشيدة، 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات (النوع الاجتماعي) من ناحية، ودرجة وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى. وتختلف مع دراسة (الطراونة والعطايلة، 2010) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن الأساليب الإدارية التي يخضع لها العاملين في الوزارة بكافة مؤهلاتهم هي نفس الأساليب، ولا تختلف الممارسات الإدارية التي تقوم بها الإدارات العليا باختلاف المؤهل العلمي للعاملين في الوزارة، ولا يفرق بين حملة شهادة أقل من بكالوريوس وبكالوريوس وماجستير ودكتوراه، وقد يعزى السبب أيضاً إلى احتمالية وجود ثقافة واحدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي اتجاه الإدارات العليا في الوزارة.

وتتفق مع دراسة (الحربي، 2012)، في درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، حيث تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً عما توصلت إليه دراسة (المدني، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (أخو ارشيدة، 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين متغير المؤهل العلمي) من ناحية، ودرجة وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى.

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوزارة".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك لكون معيقات ممارسات الشفافية الإدارية يعاني منها جميع العاملين باختلاف عدد سنوات الخبرة، دون استثناء أو مراعاة للخبرة، ولذا لم تظهر هناك فروق دالة إحصائياً في استجاباتهم، فلا حاجة لأن يكون الموظف قد مر بفترة طويلة بخبرته في الوزارة لكي يعرف هذا الواقع بشكل جيد، حيث يستطيع الموظفين من ذوي الخبرة القليلة في الوزارة ملاحظة هذا الواقع بوضوح بفترة قصيرة، لكي يصبح فيما بعد شيء روتيني يمكن ملاحظته من قبل الموظفين الجدد، ولا يؤثر على الموظفين من ذوي

الخبرة الطويلة بالوزارة، لأنه يعود دائماً ليلاحظ نفس الممارسات من قبل الإدارة العليا والتي قد تعود عليها من قبل، حيث أن أغلب الإدارات العليا يظلون يقومون بنفس الممارسات التي وضعوها والتي يقومون بها يومياً، وأقلية هم من يغيرون من هذه الممارسات ويطلعون على أشياء جديدة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حرب، 2011)، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية في مجالات (الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة) تعزى إلى المستوى الإداري. وتتفق هذه النتيجة جزئياً عما توصلت إليه دراسة (المدني، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (أخو ارشيدة، 2006) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات (عدد سنوات الخبرة) من ناحية، ودرجة وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم المساءلة من ناحية أخرى.

4.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

تبين من النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت لصالح من هم برتبة مدير.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يكونون أقرب من باقي العاملين في الوزارة إلى الإدارات العليا

وأكثر احتكاكاً بهم كما أنهم يكونوا قد حصلوا على الدرجات الوظيفية التي يرغبونها. لذلك هم الأكثر استفادة من الإدارات العليا، وطلباتهم مجابة. لذلك هم لا يرون عيوب الإدارات العليا، لأن المديرين هم من ينفذ تعليمات هذه الإدارات ويرون أن تصرفاتهم سليمة وصحيحة، ولذلك يرى المدراء أن الإدارات العليا تمارس الشفافية الإدارية وتطبقها في جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها، ويكون من هم في مسميات وظيفية مدير بمثابة محامي الدفاع لهذه الإدارات وأخطاءهم وتجاوزاتهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أرتيمة، 2005)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الوظيفي على واقع الشفافية في تقييم الأداء، وكانت لصالح المجموعة الثانية (المستوى المتوسط). إذ بلغ المتوسط الحسابي (3053).

وتتفق هذه النتيجة جزئياً عما توصلت إليه دراسة (المدني، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل في الوزارة".

يتبين للباحثة أنه توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل في الوزارة. وجاءت هذه الفروق لصالح العاملين في التعليم العالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه من الممكن أن العاملين في التعليم العام يواجهون مشاكل أكبر في الجوانب المختلفة لواقع الشفافية الإدارية ويترتب عليهم مهمات ومسؤوليات أعلى من التي يواجهها العاملون في التعليم العالي، حيث أن الإدارات في التعليم العام عددها أكثر من الإدارات في التعليم العالي كما أن أعداد العاملين في التعليم العام أكثر بكثير من العاملين في التعليم العالي وأن مسؤوليات التعليم العام ومهامهم وأكبر من تلك الموجودة في التعليم العالي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الحري، 2012)، في درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، حيث تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغير مكان العمل. وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (أبو كريم، 2005)، والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما واقع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي؟

لاحظت الباحثة أن قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (13.4)، والمعبرة عن الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.54) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن واقع الانتماء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(14) فقرة جاءت بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة "يهمني نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في تأدية رسالتها" على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (4.39)، يليها فقرة "أنجز الأعمال الموكلة إليّ بالشكل المطلوب" بمتوسط حسابي قدره (4.33). في حين حصلت الفقرة "أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي"، على أقل متوسط حسابي وقدره (2.39)، يليها الفقرة "أقبل بأي عمل يسند إليّ من أجل ضمان بقائي في وزارة التربية والتعليم العالي". بمتوسط حسابي (3.05).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين في الوزارة يشعرون بمستوى متوسط من الانتماء الوظيفي نتيجة للأوضاع الإدارية التي يمرون بها، مشتملة على افتقار القرارات الإدارية إلى الوضوح ووجود العديد من الإجراءات المبهمة التي تضع العاملين في ارتباك للنتائج المرجوة وكيفية الوصول إليها دون وجود سياسات واضحة وثابتة يتبعها العاملون في وزارة التربية والتعليم العالي لإيضاح جميع القرارات والإجراءات بما يضمن سلاسة تدفق المعلومات بما يخدم أهداف الوزارة ككل. وجاءت النتيجة بدرجة متوسطة لأن الموظفين لا يشعرون بالانتماء الكامل لعملهم نتيجة ممارسات الإدارات العليا في العمليات والأنظمة الإدارية، والتقييم الإدارية، والاتصال الإداري، والمشاركة في القرارات الإدارية، وغير ذلك من عمليات وممارسات إدارية.

وهي تختلف مع دراسة (حجاج، 2007)، في معرفة تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة.

5.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم؟

1.5.5 الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم.

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم.

وقد كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية هو (0.716)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية

(0.000). أي أن العلاقة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية السادسة. ويتبين من خلال

قيمة معامل الارتباط (0.716)، أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة موجبة وقوية، إضافة إلى أنها

دالة إحصائياً.

وتعزو هذه النتيجة إلى أن ترسيخ الشفافية الإدارية داخل الوزارة تمكنها من رفع الانتماء الوظيفي

والوصول إلى أهدافها بأقل كلفة وأعلى جودة، وأن إجراءات العمل لها التأثير الواضح على شعور

العاملين في الوزارة بوظيفتهم وقدرتهم في تنفيذ تلك الإجراءات، حيث وضوح القرارات والتوجيهات الواردة

إليهم من قبل الإدارات العليا في الوزارة تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي لديهم في أعمالهم اليومية

إضافة إلى وضوح الرؤية لديهم للوصول إلى النتائج التي يصبون إليها والتي تصبو إليها وزارة التربية

والتعليم، ومن هذا فقد أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من الانتماء الوظيفي لدى العاملين في وزارة

التربية والتعليم العالي، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الشفافية الإدارية بوجود درجة متوسطة من الشفافية

الإدارية، وهذا دليل واضح على وجود علاقة لإجراءات الشفافية الإدارية على الانتماء الوظيفي.

وتتفق مع دراسة (عريبات، 2011) في الشفافية الإدارية لدى مدرّاء التربية والتعليم في الأردن

وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرّاء المدارس العاملين معهم.

6.5 التوصيات:

- 1- تعزيز الوعي بين العاملين بمفهوم الشفافية والإدارية وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة، وتأكيد أنها ليست وسيلة لإنزال العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وتحقيق الأهداف وتقييم الأداء.
- 2- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وإتباع نظام تشاركي في الإدارة.
- 3- عقد الورشات والاجتماعات بين الإدارات العليا والعاملين بغرض الوقوف على جميع المستجدات في العمل وتحديد الرؤية المستقبلية للعمل والأهداف الموضوعة.
- 4- تفعيل النظام الرقابي الداخلي الذي يعمل على تشخيص بؤر معيقات الشفافية الإدارية، والانتماء الوظيفي، وإعطائه الاستقلالية الكافية للتعاطي مع أسباب هذه المعوقات.
- 5- توحيد التعليمات والأنظمة الإدارية وفق رؤى علمية واستلهام تجارب الدول الأخرى بهذا الخصوص، بحيث لا يصبح هناك مجال للتكهنات التي تحاول تحوير الأوامر الإدارية لتخدم المصالح الخاصة لجهات معينة.
- 6- إزالة التعليمات والأنظمة الإدارية غير الواضحة، ومعيقات نظام الاتصال، وحماية الموظفين، وإنشاء لجان مهنية في التوظيف، والعطاءات مع ارتباط إجراءات الرقابة في هذه المجالات بالإستراتيجية التابعة لديوان الرقابة الإدارية والمالية، وديوان الموظفين، ومجلس الوزراء.
- 7- تحسين الوضع المالي للموظفين بالشكل الذي يتناسب والقدرات والقابليات والجهد المبذول من قبلهم في العمل، بحيث تتحقق حالة من الكفاءة المالية بشكل يجعل الموظف يعيد التفكير أكثر من مرة إذا حاول الانحراف عن المسار الصحيح.

8- تصميم نظام داخلي كفاء لتقييم أداء الموظفين، وربط نتائج التقييم مباشرة بالراتب الشهري والترقيات والعلاوات والحوافز والتقديرية.

9- العمل على تفعيل النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية فيما يختص بتقييم الأداء، وإعادة النظر بأسس تقييم الأداء، بحيث لا يقتصر على التأكد من مدى التزام الموظف بالتعليمات والأنظمة، وإنما تركز على نحو أكبر على محاسبة الموظف عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية.

10- الاهتمام بدرجة الشفافية الإدارية والانتماء عند اختيار الموظفين مع مراعاة الكفاءة الفنية والحرفية والمهنية.

11- إجراء المزيد من الدراسات للبحث في الشفافية الإدارية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في مختلف مؤسسات الدولة أو على متغيرات أخرى.

قائمة المراجع العربية

- أنيس، إبراهيم وعطية، علي حسن وأمين، محمد شوقي (1990). المعجم الوسيط. ط2. دار إحياء التراث العربي، ج2، بيروت، لبنان.
- ابن منظور، أبو الفضل محمد بن مكرم (1988). لسان العرب. مجلد 14، دار الإحياء العربي، بيروت.
- أبو سمرة، محمود، وسلامة، كمال (2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج2 (2)، ص124 - ص137.
- أبو سمرة، محمود، وعلاونه، معزوز وعياد، محمد (2007). قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين. مج8 (2)، ص37 - 59.
- أبو كريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبويكر، فاتن (2001). نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبوكريم، أحمد فتحي (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة. دار الحامد للنشر، عمان.
- أرتيمة، ماجدة سليمان (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- إسكاروس، فيليب (1980). ديمقراطية سلوك المواطن المصري ودور التربية في تنميتها. المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة، ص4 - ص35 .

إسكندر، سوزي رؤف (2009). أثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي على الشعور بالانتماء والأداء الوظيفي "دراسة على قطاع البنوك العامة". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

أفندي، عطية حسين (2001). الشفافية في أعمال الإدارة العامة. نشرة أخبار الإدارة، (33)، مارس، ص 21 - ص 27.

أفندي، عطية حسين (2002). الإدارة العامة: إطار نظري - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة. جامعة القاهرة، القاهرة.

آل غصاب، عبد الله بن ناصر بن عبد الله (2008). منهج الشريعة الإسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي وإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

أمان (2002). المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني. رام الله/ غزة 2002/10/31: توصيات وأوراق العمل.

أمان (2006). حرية المعرفة والإصلاح أساس للشفافية والمساءلة. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، رام الله.

أمان (2007أ). إشكاليات الفصل بين السلطات في النظام السياسي الفلسطيني، حالة السلطة التشريعية. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، رام الله، فلسطين.

أمان (2009أ). النظام الوطني للنزاهة. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين.

أمان (2010أ). الدليل الإرشادي لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، رام الله.

أمان (2011). التقرير السنوي، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، رام الله.

أمان (2012). مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام: مشروع تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في القطاع العام. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، رام الله.

بدوى، أحمد زكي (2008). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان، بيروت.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2004). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2004. المكتب الإقليمي للدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.

البيستاني، عبدالله (1980). الوافي معجم وسيط اللغة العربية. مكتبة لبنان، بيروت.
تجربة وزارة التنمية الأردنية في تطبيق الشفافية (2001). ورقة مرجعية حول الفساد، عمان.
تقرير الأمم المتحدة الإنمائي (2007). التقرير المرحلي نصف السنوي السابع حول النشاطات التي تُنفذ من خلال صندوق العراق الإستئماني التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (UNDG ITF) التابع للمرفق الدولي لصندوق تعمير العراق (IRFFI).

جعارة، هاني يوسف خليل (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

حاج، رفيق (2012). مقالة بعنوان: "الانتماء إلى مكان العمل". نشرت في الواقع، أول جريدة إلكترونية رسمية يكتبها القراء، <http://www.alwakei.com/news/22192/index.html>، نشرت بتاريخ: 2012/6/1.

حجاج، خليل (2007). تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مج9 (2)، ص95 - ص118.

الحديدي، عماد أمين (2009). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حرب، نعيمة محمد (1433هـ). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الحري، محمد بن محمد أحمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج1 (6)، ص308 - ص341.

حسانين، عبد العزيز عبد المنعم عبده، (1989). تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة. الحسنات، يسرى. (2013). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.

خرايشة، عبد (1997). الشفافية في خدمة المدنية. الأسبوع العلمي الأردني الخامس، مج2، الجمعية العلمية الملكية. عمان.

الخطة الخمسية (2012). وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

الخانق، نبيل محمد (2006). أثر إعادة الهندسة النفسية في مستقبل الشفافية التنظيمية، دراسة مقارنة في قطاعي التعليم العالي وهيئة السياحة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

الخانق، نبيل محمد (2012). أهداف الشفافية لدعم الرقابة المالية والإدارية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ص191- ص222 .

- الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان.
- الخولي، وليم (1976). الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب العقلي. دار المعارف، القاهرة.
- الخولي، محمد علي، (2001). قاموس التربية، دار الفلاح للنشر والتوزيع، عمان.
- خير الله، داود، والشطي، إسماعيل (محرر) (2004). الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- دعيبس، منال فؤاد (2004). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (1983). مختار الصحاح. دار الرسالة، الكويت.
- الراشدي، سعيد علي (2007). الإدارة بالشفافية. ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- ردايدة، صالح حسن (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد.
- رويم، فايزة (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية - . مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد الثالث، ص96-ص118.
- الزعاوي، سليمان عبد الله (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 15(1)، ص459 - ص485.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سعيد، سعد (1997). المجتمع المدني في الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة، بيروت.

سلامة، انتصار محمد طه، (2003). مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سلمان، أحمد عيسى (2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة. السيد، خطاب عايدة (1991). اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي. وايدسيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة.

السيد، خطاب عايدة (1998). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. مجلة العلوم الإدارية، (13)، ص 23- ص 64.

السيد، رضا، ويس، عامر سعيد (محرر) (2004). الإدارة على المكشوف "المفهوم الأسس" في: التغيير والإدارة على المكشوف. ط1، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

السيد، محمود محمد (2002). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، (2)، ص 359 - 426.

شنتات، نهى (2009). قياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس - والخبرة - والمؤهل (مثبت، مساند)، مؤتمر المعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول. عقدته الجامعة الإسلامية بغزة، بتاريخ 2009/8/15.

الشخبانة، عبد (1998). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، عمان.

الشرقاوي، فتحي مصطفى (1986). دراسة فسيكولوجية التعصب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الشقيرات، محمد عبد الرحمن، والدرايع، ماهر يونس، والخمور، محمد مسلم (2003). "مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة"، مجلة الإداري، مسقط، (معهد الإدارة العامة، السنة 25، (92))، ص 157- ص 182.

شلبي، معلم علاوي ومنهل، محمد حسين (2012). أثر مبادئ الإدارة الرشيدة في تطوير نظام شفافية الإدارة العليا: دراسة ميدانية في الشركة العامة لموانئ العراق. مجلة العلوم الاقتصادية، مج 8 (29)، ص 113 - ص 139.

شلوس، ميجل (2001). النجاحات والإخفاقات في برنامج مكافحة الفساد؛ دروس مستفادة من التجارب العالمية. مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الشلوي، حمد بن فرحان، (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشمري، سالم مبارك (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اردن.

الشيخ، علي (1997). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن - الجودة - الإنتاجية - الشفافية والمساءلة. ط 1، الجمعية العلمية الملكية، عمان.

الطراونة، رشا نايل حامد (2008). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الأردنية في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان.

الطشة، غنيم حمود (2007). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، عمان.

الطوخي، سامي (2002). مقالة بعنوان: الإدارة بالشفافية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

الطوخي، سامي (2006). الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية والتسيب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي. دار النهضة العربية، بيروت.

الطوخي، سامي (2009). الشفافية في الحكومة: الإدارة بالشفافية الطريق والإصلاح الإداري

تطوير المنظمات. 2013/1/30، متاح في:

<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/817863> بتاريخ 2014 /3/5

العامري، عامر عبد اللطيف كاظم؛ دواي، جاسم مشتت. (2011). تأثير الشفافية التنظيمية (OT) في الحد من الفساد الإداري والمالي - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في المنظمات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد، بغداد، مج 17 (64)، ص 77-95.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تنظيمي معاصر. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الحليم، أحمد، وعبابنة، رائد إسماعيل (2009). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 6 (1)، ص 25 - ص 54.

عبد الحميد، إبراهيم محمد (2012). الرضا عن الاتصال كمتغير وسيط بين استخدام البريد الإلكتروني كأداة للاتصالات الإدارية والانتماء التنظيمي للعاملين. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، مج 26 (1)، ص 1 - ص 32.

عبد الحميد، مهند (2005). دور الإعلام الفلسطيني في مواجهة الفساد. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، رام الله.

العنبي، آدم غازي (1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج 1 (1)، ص 109 - ص 134.

العنبي، ندى بنت فلاح بن قاعد (2009). الشفافية في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عريبات، بشير، (2012). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (60)، ص 145 - ص 165.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
العضايلة، محمد (2000). الشفافية ومكافحة الفساد: نحو شفافية أردنية. ط 1، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

عطوي، جودت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. الدار العلمية الدولية، عمان.

العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان .

عليان، عبدالله؛ وجرار، أمانى (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية. بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، ط1، الجمعية العلمية الملكية، عمان.

عمارة، عدنان خالد (2008). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعاملين في مديرياتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

عمارة، محمد حسن (2002) مبادئ الإدارة المدرسية. ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العمري، عيد بن عبد الله (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل م نالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العمري، مشرف بن علي عبد الله (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العميان، ماضي محمد والسعودي، موسى أحمد (2008). مدى توافر خصائص الحاكمية ، وأثرها في الشفافية الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, مج 32 (2)، ص 299 - 368 .

الغالبى، ظاهر محسن، والعامري، صالح مهدي (2008). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع*. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الفانك، سحر (2007). *تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية حسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

فراج، محمد فرغلي، وإبراهيم، عبد الستار (1974). *السلوك الإنساني*. ط 1، دار الكتب الجامعية، القاهرة.

فرج، طريف شوقي (2002). *السلوك القيادي وفعاليتته الإدارية*. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة .
الفرحان، سالم (2012). *الشفافية الإدارية*، مقالة نشرت بصحيفة الشرق المطبوعة. (77). ص(9)

بتاريخ (2012-2-19) <http://www.alsharq.net.sa/2012/02/19/130778>

الفيومي، أحمد بن محمد بن علي (1921). *المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي*. وزارة المعارف العمومية، القاهرة.

قاعدة بيانات التعليم العالي (2011). وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين .
<http://www.mohe.pna.ps/>

الكايد، زهير عبد الكريم (2003). *الحكمانية: قضايا وتطبيقات*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الكركي، كرم سفيان (2008). تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهنة التعليم ودور مدير المدرسة في تعزيزه من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

الكيلاني، سائدة؛ وسكجها، باسم (2000). نحو شفافية أردنية. ط1، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

ليم، أندرو (2011). التنمية الإدارية: المساءلة والشفافية عاملان مهمان في نجاح قياس الأداء. مجلة التنمية الإدارية، تصدر عن معهد الإدارة العام، العدد (88)، ذو القعدة 1432هـ، ص 16- ص 18.

محمد، رضوان (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج27 (5)، ص 981 _ ص 1010.

محمود، أسيل هادي (2008). اسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مكتب المفتش العام لوزارات التعليم العالي والشؤون الاجتماعية، الصناعة والمعادن. مجلة الإدارة والاقتصاد (71)، ص 70 - 86.

مدونة قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم (٦) لعام (2012). www.palestinecabinet.gov.ps/.

مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة للعام (2012). مجلس الوزراء الفلسطيني.

رام الله. www.palestinecabinet.gov.ps بتاريخ 2014 /2/5

المرايط، عبد الله لفيثوري (2005). الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك كفاءة العاملين. رسالة

ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

مصلح، عبير (2010) النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. ط2، إصدار الائتلاف من

أجل النزاهة والمساءلة، أمان، رام الله.

مصلح، عبير (2013). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. ط3، إصدار الائتلاف من

أجل النزاهة والمساءلة، أمان، رام الله.

مطواع، إبراهيم ويصا، شفيق أحمد (1980). دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، مكتبة الانجلو،

القاهرة.

المطيري، نائف بن ناصر (2006). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:

دراسة مسحية ميدانية على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المطيري، نائف بن ناصر، (2006). العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي:

دراسة مسحية ميدانية على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مكتب الأمم المتحدة (2008). الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد،

منشورات الأمم المتحدة، نيويورك.

المنجد في اللغة والأعلام (1986). دار الشروق، لبنان.

منصور، طلعت والشرقاوي، أنور وعز الدين، عادل، وأبو عوف، فاروق (1984). أسس علم النفس العام، الأنجلو المصرية، القاهرة.

منصور، يوسف (2000). الاستثمار والشفافية في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، بتاريخ 2000/5/2 مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

منظمة الشفافية الدولية (2006). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، المركز اللبناني للدراسات، بيروت.

منظمة الشفافية الدولية (2010). تحدي الحكم الرشيد: مصر، لبنان، المغرب وفلسطين. منظمة الشفافية الدولية، برلين.

مهداد، الزبير (2005). أهمية النهج الديمقراطي في المدرسة في إرساء المشروع المجتمعي (www.alwihdah.com)، بتاريخ 2014/5/3

نافعة، حسن (2004). دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد. مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 20 أيلول 2004، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

نعساني، عبد المحسن (2002). اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي. 12-14 مارس 2002، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص1 - ص27.

النقيب، مؤيد عبد الكريم شاكر (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء

الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار

للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4 (9)، ص 147 _ ص 167.

اليافي، وفاء عبد البديع (2010). أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء

التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات

التجارية، مج34 (3)، ص 751 - ص 787.

الياقوت، جاسم محمد (2010). مقالة بعنوان: التجميد الوظيفي وعدم الانتماء. الأحد

2010/1/24، المدينة: صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، الرياض.

- Ansbacher, Heinz L. (1980) Belongingness and Equality: Further Critique, **Journal of Individual Psychology**, 36 (1), P. 78-79.
- Aragon, Luis, (2005). **Nicaragua: Building Better Schools**, Stealing the future corruption in the Classroom: Ten Real World Experiences, Transparency International All Rights Reserved, Berlin, Germany, P. 57-61.
- Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob, (2007). "Organizational Transparency Drives Company Performance", **Journal of Management Development**, 26 (5), P.5-15.
- Betty, J, (2001). **Management of the Business Classroom**, (editor), national Business Education Association.
- Breton, A., Galeotti, G., Salmon, P., Wintrobe, R. (2007). **The Economics of Transparency in Politics**, Published by Ashgate Publishing Limited, Gower House, Groft Road, Aldershot, Hampshire GU HR, England.
- Bruce, Avollo et al., (2004) "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, P. 951-968.
- Celep, C. (2000). Teachers organizational commitment in educational organizations. **National Forum of Teacher Education Journal**, 10 (3), P. 175-196.
- Corsini, R. J. (1980). Belongingness and Equality: Responding To Dr. H. L. Ansbacher, **Journal of Individual Psychology**, Vol. 36 (1), P. 66-77
- Drucker, P. F.(1992). The New Society of Organizations, **Harvard Business Review**, 70, (5), P. 78-91
- Duffy, Ryan D. Dik, Bryan J. Steger, Michael F. (2010). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator, **Journal of Vocational Behavior**, 78 (2), P. 210-218
- Freud, Anat. Drach, Anat. (2007). "Organizational (Role Structuring) and personal (organizational Commitment and Job Involvement) Factors: Do They Predict Inter professional Team Effectives?". **Journal of Inter professional Care**. 21 (3). P. 319 - 334.
- Garsten, Christina & Montoya Lindh de, (2008).**Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision**, Edward Elgar Publishing, Inc, William Pratt House, Northampton, Massachusetts 01060, USA.

- Graham & Others, (2003). **The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Policies Sustainable?** Retrieved 5/3/2014, from: www.ssrn.com/abstract
- Gregersen, H., and Stewart, B. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and foreign operation, **Academy of Management Journal**, **35** (1), 65 – 90.
- Hancock, Nick & Hellowell, David E. (2003). Academic Middle Management in Higher Education: A game of hide and seek?, **Journal of Higher Education Policy and Management**. **25** (1), P. 5-12.
- Hazelkorn, Ellen. (2012). **European “Transparency Instruments”: Driving the Modernisation of European Higher Education**, Dublin Institute of Technology, Ireland, Rathmines Road, Dublin 6, Ireland
- Hung, Humphry, Wong, Y. H. (2009) "Information transparency and digital privacy protection: are they mutually exclusive in the provision of e-services?", **Journal of Services Marketing**, Vol. 23 (3), p.154 – 164.
- Jeffery, J. MC Nally and Irving, p. Gregory (2010). “The Relationship between University Student Commitment Profiles and Behavior: exploring the Nature of Context Effects, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, (17), P. 201-215.
- Karosadnize, T., & Christensen, C. (2005). **A new beginning for Georgia’s university admissions**. Stealing the future, corruption in the classroom. Berlin, Transparency International.
- Kopits & Caring, (1998). **Transparency in Government Operation**, Washington, IMF.
- Koppal, Tanuja. (2004). Demands of Transparency: (drug development), **Genomics & Proteomics**; Jul/ Aug 2004, Vol. 4 (6), p.7
- Lebra, S. T., Lebra, P. W. (eds), (1986). Compensative Justice and Moral Investment among Japanese, Chinese, and Koreans. **Japanese Culture and Behavior: Selected Readings**, Honolulu: University of Hawaii Press, Hawaii.
- Macmillan-English Dictionary for Advanced Learners**, (2002) First Published, Bloomsbury Publishing PIC.
- Meyer, John P. Stanley, David J. Herscovitch, Lynne. Topolnytsky, Laryssa (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, **61** (1), P. 20-52
- Meyer, Paul. (2003). **The Truth About Transparency**. Retrieved 12/5/2013, from <http://centeronline.org/knowledge/article.com>

- Mowday, R., and Steers R. (1979). The measurement of organizational commitment, **Journal of Vocational Behavior**, **14**, 224 – 247.
- Norman, S.; Avolio, B. & Luthans, F. (2010) The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, **The Leadership Quarterly** No. 21, P. 350 - 364.
- Piotrowski. Jean (2003). **Governmental Transparency and The National Performance Review: Implementing The Freedom of Information act**. DAI 64/03, p.10-71.
- Porter, L. W., steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, Oct 74, Vol. 59 (5) P. 603-609.
- Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G., (2009) The impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, Florida, USA, **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 5 (3), P. 187-206 .
- Stephens, R (2007). Transparency of Data Management. **DM Review**. Vol.10 (17). P. 28-38.
- Svensson, Goran, (2007) Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, Oslo School of management, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 20 (2), P. 118-133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway.
- Tatlan, Ijaz Ahmad., Ali, Zulfiqar., and Saeed, Muhammad. (2011). Leadership behavior and organizational commitment: An empirical study of educational professionals, **International Journal of Academic Research**, 3 (2), P. 1293 - 1298.
- Vaughn, Robert G. (2000). "Transparency - The Mechanisms: Open Government and Accountability", **Electronic Journals of The U.S. Department of State, Democracy issues of Accountability in Government**, Vol. 5 (2), P. 13-19.
- Wady, Rushdy., and Saqer, Hassan. (2011). A Study of the relationship between the perceived transformational leadership style and organizational commitment of UNRWA, **Journal of Al Azhar University – Gaza (Human Sciences)**, 13 (2). P. 1 – 38.
- Ware, H., Kitsantas, A. (2007).Teacher and collective efficacy beliefs as predictors of professional commitment. **Journal of Educational Research**, (100), P. 303-310.

Watson, LM. (2009). "Leadership Influence on top Satisfaction". **Journal of Radio Logic Technology**. 80 (4). P. 297-308

Wittenberg, C. (2003). **Organizational Commitment: The Interplay of Communication Relationship Satisfaction and Boundary – Spanning Activity**. University of Southern California, California.

قائمة المراجع الإلكترونية:

<http://www.alwakei.com/news/22192/index.html>

<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/817863>

<http://www.alsharq.net.sa/2012/02/19/130778>

<http://www.mohe.pna.ps/>

www.palestinecabinet.gov.ps

www.alwihdah.com

<http://www.eyt.org.ni>

<http://centeronline.org/knowledge/article.com>

www.genpromag.com

<http://www.transparency.ge.html>.

<http://jlo.sagepub.com/content>

www.ssrn.com/abstract

<http://www.mohe.gov.ps>

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

الدكتور/الأستاذ.....المحترم

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية ومهنية في هذا المجال، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً التكرم بتحكيما، وذلك بإبداء الرأي في فقراتها ومجالاتها، بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وبالكيفية التي ترونها مناسبة.

مع شكري وتقديري لجهودكم الطيبة

المشرف

الدكتور محمود أبوسمرة

الباحثة

أمينة جمعة سالم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: الإجابة عن فقرات الاستبانة

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان: "الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها"، نظراً لأهمية دعم الشفافية الإدارية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يؤمل في تطبيقها الرقي بمخرجات مؤسسات التربية والتعليم العالي، وتأتي هذه الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة، وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع، والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا، والمجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم!!!

الباحثة: أمينة جمعة سالم

المشرف: الدكتور محمود ابوسمرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس	() ذكر	() أنثى
2. العمر	() أقل من 30	() 30 - أقل من 40
	() 40 - أقل من 50	() 50 فأكثر
3. أعلى مؤهل علمي	() دبلوم فما دون	() بكالوريوس
	() ماجستير	() دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات	() 5 - أقل من 10 سنوات
	() 10 - 15 سنة	() 15 سنة فأكثر
5. الوصف الوظيفي	() مدير عام	() مدير
	() رئيس قسم	() موظف
6. مكان العمل	() التعليم العام	() التعليم العالي

الجزء الثاني: الشفافية الإدارية

أرجو التكرم والاجابة عن الفقرات التالية، والمتعلقة بدائرتك أو قسمك المباشر، وفق الدرجة التي تعبر عن واقع الشفافية كما تراها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القوانين والتشريعات						
1-	تتصف القوانين والتشريعات الصادرة عن إدارتي/ قسمي بالدقة.					
2-	توضح إدارتي/ قسمي أي غموض يظهر في نص القوانين والتشريعات.					
3-	يُطلع إدارتي/ قسمي العاملين على القوانين والتشريعات فور صدورها.					
4-	يتوفر دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم في العمل.					
5-	تتم مراجعة القوانين والتشريعات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.					
6-	القوانين والتشريعات الصادرة من إدارتي/ قسمي متكاملة.					
7-	تنتم القوانين والتشريعات في الإدارات والأقسام بالتناسق.					
المحور الثاني: نظام المعلومات						
8-	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة/ القسم بالمصداقية.					
9-	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة/ القسم من المعلومات المتكررة.					
10-	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت الذي يحتاجها.					
11-	يتم تحديث المعلومات بشكل دائم.					
12-	تلبي المعلومات المتوفرة متطلبات العمل.					
13-	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام متناسقة.					
14-	تحافظ الإدارة/ القسم على سرية المعلومات.					
15-	تخضع المعلومات لدى الإدارة/ القسم للحماية والرقابة.					
المحور الثالث: الاتصال الإداري						
16-	تعمل الإدارة/ القسم على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين أفراد الوزارة.					
17-	يوجد تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع مستجدات العصر.					
18-	توفر الإدارة/ القسم قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.					
19-	تتم الاتصالات بين ادارتنا/ قسما والإدارات/ الأقسام الأخرى بسهولة.					
20-	يتم استخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتبسيط إجراءات العمل.					
21-	تعتمد الإدارة/ القسم على التغذية الراجعة في تطوير أنظمة الاتصال في الوزارة.					

المحور الرابع: المشاركة في صناعة القرارات					
					22- يشارك العاملون في عملية صنع القرار التي تخص دوائهم/ أقسامهم.
					23- تتبنى الإدارة/ القسم قراراتها في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.
					24- تعلن الإدارة / القسم عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.
					25- توضح الإدارة/ القسم للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة.
					26- تتناسب قرارات الإدارة/ القسم مع إمكانيات وقدرات العاملين فيها.
					27- يتعدد الإدارة/ القسم عن الروتين في عملية صناعة القرارات.
المجال الخامس: تقييم الأداء					
					28- تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءً على أسس واضحة.
					29- تقوم الإدارة/ القسم بعملية تقييم الأداء بناء على معلومات محددة سلفاً.
					30- تقوم الإدارة/ القسم بتطبيق آلية التقييم بمهنية.
					31- تقوم الإدارة/ القسم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري.
					32- يُطلع الإدارة/ القسم العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.
					33- تتوفر في الإدارة/ القسم وحدة رقابة خاصة للمحافظة على جودة العمل.
					34- تتيح الإدارة/ القسم للعاملين فيها فرصة إبداء الرأي في معايير تقييم الأداء.
					35- تخلو عملية التقييم في الدائرة/ القسم من الوساطة والمحسوبية.
					36- تتصف عملية تقييم الأداء في الدائرة/ القسم بالموضوعية.
					37- تعتمد الإدارة/ القسم في سياسة التحفيز على نتائج تقييم الأداء.
المحور السادس: المساءلة الإدارية					
					38- يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الإدارة/ القسم.
					39- يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في الإدارة/ القسم لجميع الموظفين.
					40- تختار الإدارة/ القسم العاملين لديها وفق معايير الكفاءة.
					42- تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الإدارة/ القسم بنزاهة.
					42- تتم المساءلة الإدارية في الإدارة/ القسم بناء على معلومات موثوقة.
					43- تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.
					44- تنمي الإدارة/ القسم أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.

					تسمح آليات المساءلة الإدارية في الإدارة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	-45
المحور السابع: الإجراءات						
					تتسم إجراءات العمل في الإدارة/ القسم بالوضوح.	-46
					يتم تنفيذ إجراءات العمل بشكل نزيه	-47
					توفر الإدارة/ القسم نماذج للمعاملات سهلة الاستخدام.	-48
					تراعي الإدارة/ القسم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	-49
					يتم تحديث الإجراءات المتبعة في الدائرة/ القسم بما يخدم مصلحة العمل.	-50

الجزء الثالث: الانتماء التنظيمي

أرجو التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية والمتعلقة بمدى انتماءك التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي نتيجة لواقع الشفافية الإدارية في إدارات واقسام الوزارة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	أحرص على سمعة وزارة التربية والتعليم العالي باستمرار .					
2-	أشعر بالاعتزاز كوني أحد العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.					
3-	يهمني نجاح الوزارة في تأدية رسالتها.					
4-	أشعر بالفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن الوزارة التي أعمل بها.					
5-	أفهم بوضوح شخصيتي وذاتي في الوزارة التي أعمل بها.					
6-	أعمل كل ما في جهدي من أجل مساعدة الوزارة على النجاح.					
7-	بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة للعمل بها.					
8-	أشعر بتطوير ذاتي مهنيًا في الوزارة باستمرار.					
9-	التزم بشكل أخلاقي بالبقاء بالوزارة وعدم تركها للعمل بمؤسسة أخرى.					
10-	لا أفكر بترك العمل من وزارة التربية والتعليم العالي.					
11-	قراري بالعمل في هذه الوزارة كان قراراً صائباً.					
12-	أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في الوزارة.					
13-	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي قد تطورت من خلال العمل في الوزارة.					
14-	أقبل بأي عمل يسند لي من أجل ضمان بقائي في الوزارة.					
15-	أرغب في إنجاز الأعمال الموكلة لي بالشكل المطلوب.					
16-	لدي الكثير مما يمكن تحقيقه من خلال الارتباط بهذه الوزارة.					
17-	أشعر بأنني جزء من عائلة واحدة أثناء عملي بالوزارة.					
18-	أتعامل مع مشكلات الوزارة كأنها جزء من مشكلاتي.					
19-	أرغب في إنجاز أعمال متميزة للوزارة.					
20-	أشعر بسعادة أثناء وجودي في عملي في الوزارة.					
21-	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي من خلال عملي في الوزارة.					
22-	لا مانع لدي من التأخر في عملي في الوزارة إذا اقتضى الأمر ذلك.					

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	الدكتورة نهى عطير	وزارة التربية والتعليم العالي
2.	الدكتورة سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم العالي
3.	الدكتور أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت
4.	الدكتور محمد عمران	كلية مجتمع رام الله
5.	الدكتور محمد الطيبي	جامعة القدس المفتوحة
6.	الدكتور محمد مطر	وزارة التربية والتعليم العالي
7.	الدكتور محسن عدس	جامعة القدس
8.	الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس
9.	الدكتور أحمد زكريا	وزارة التربية والتعليم العالي
10.	الدكتور جهاد زكارنة	وزارة التربية والتعليم العالي
11.	الدكتور صبحي الكايد	وزارة التربية والتعليم العالي
12.	الدكتور ثروت زيد	وزارة التربية والتعليم العالي
13.	الدكتور زياد جويلس	شركة كهرباء القدس
14.	الدكتورة وفاء أبو عقل	جامعة القدس المفتوحة
15.	الدكتور باسم محيسن	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المحترم/ الأخت المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: الإجابة عن فقرات الاستبانة

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان: "الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها"، نظراً لأهمية دعم الشفافية الإدارية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي يؤمل عند تطبيقها الارتقاء بمخرجات مؤسسات التربية والتعليم العالي، وتأتي هذه الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة، وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة؛ مما سيعود بالنفع والخير، لما فيه مصلحة مؤسساتنا، والمجتمع بإذن الله، علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم؛؛؛

الباحثة: أمينة جمعة سالم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

() أنثى	() ذكر	1. الجنس
() بكالوريوس	() أقل من بكالوريوس	2. أعلى مؤهل علمي
() دكتوراه	() ماجستير	
() 10 - أقل من 20 سنوات	() أقل من 10 سنوات	3. عدد سنوات الخبرة
	() 20 فأكثر	
() رئيس قسم	() مدير	4. المسمى الوظيفي
	() أخرى	
() التعليم العالي	() التعليم العام	5. مكان العمل

الجزء الثاني: الشفافية الإدارية

أرجو التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية، وفق الدرجة التي تعبر عن واقع الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي كما تراها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التعليمات والأنظمة الإدارية						
1-	تتصف التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي بالدقة.					
2-	توضح وزارة التربية والتعليم العالي أي غموض يظهر في نص التعليمات الصادرة.					
3-	يُطلع وزارة التربية والتعليم العالي العاملين على التعليمات والأنظمة عند صدورها.					
4-	توفر وزارة التربية والتعليم العالي دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم في العمل.					
5-	تتم مراجعة التعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.					
6-	التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي متكاملة.					
7-	تتسم التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي بالتناسق.					
المحور الثاني: نظام المعلومات الإداري						
8-	تتصف المعلومات الصادرة عند الإدارة بالمصداقية.					
9-	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من التكرار.					
10-	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت الذي يحتاجها.					
11-	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري.					
12-	تلبى المعلومات المتوفرة متطلبات العمل.					
13-	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام موضوعية.					
14-	المعلومات المتوفرة في المديرية والأقسام متاحة، ويسهل حصول المعنيين عليها.					
15-	تخضع المعلومات لدى الإدارة للحماية.					
المحور الثالث: الاتصال الإداري						
16-	تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين الأقسام والدوائر المختلفة.					
17-	يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة.					
18-	يتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.					
19-	تتم الاتصالات بين الدوائر والأقسام المختلفة بسهولة.					
20-	تقوم وزارة التربية والتعليم العالي باستخدام تقنيات اتصال حديثة؛ لتبسيط إجراءات العمل.					
21-	تعتمد الإدارات المختلفة في وزارة التربية والتعليم العالي التغذية الراجعة لتطوير أنظمة الاتصال في وزارة التربية والتعليم العالي.					

المحور الرابع: المشاركة في صناعة القرارات					
					22- يشارك العاملون في عملية صنع القرار التي تخص نواتجهم وأقسامهم.
					23- يتم تبنى القرارات في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.
					24- تعلن الإدارات عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.
					25- يتم توضيح مغزى القرارات المستجدة للعاملين.
					26- تتبع الإدارات عن الروتين في عملية صناعة القرارات.
المجال الخامس: تقييم الأداء					
					27- تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءً على أسس واضحة.
					28- تطبق عملية التقييم بمهنية، وبعيداً عن المحاباة.
					29- يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري.
					30- تقدم تغذية راجعة عن تقييم أداء العاملين.
					31- تتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي وحدة خاصة ذات صلة بجودة العمل.
					32- تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في معايير تقييم الأداء.
					33- تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي نتائج التقييم في سياستها لتحفيز العاملين.
المحور السادس: المساءلة الإدارية					
					34- يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في إدارات وزارة التربية والتعليم العالي المختلفة.
					35- يتم إطلاع العاملين على آليات المساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.
					36- يتم اختيار العاملين وفق معايير الكفاءة.
					37- تتم إجراءات المساءلة الإدارية بنزاهة.
					38- تتم المساءلة الإدارية بناء على معلومات موثوقة.
					39- تعمل آليات المساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.
					40- تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.

الجزء الثالث: الانتماء الوظيفي

على ضوء نظام الشفافية الإدارية في إدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم العالي، أرى بأن انتمائي الوظيفي في الوزارة في النحو الآتي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	أحرص على سمعة وزارة التربية والتعليم العالي .					
2-	أشعر بالاعتزاز كوني أحد العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.					
3-	يهمني نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في تأدية رسالتها.					
4-	أشعر بالفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن وزارة التربية والتعليم العالي التي أعمل بها.					
5-	أعمل كل ما في جهدي من أجل مساعدة وزارة التربية والتعليم العالي على النجاح.					
6-	أعد وزارة التربية والتعليم العالي أفضل مؤسسة للعمل فيها.					
7-	أشعر بتطوير ذاتي مهنياً في وزارة التربية والتعليم العالي باستمرار.					
8-	لا أفكر بترك العمل من وزارة التربية والتعليم العالي.					
9-	قراري بالعمل في وزارة التربية والتعليم العالي كان قراراً صائباً.					
10-	أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
11-	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي قد تطورت من خلال العمل في وزارة التربية والتعليم العالي.					
12-	أقبل بأي عمل يسند إليّ من أجل ضمان بقائي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
13-	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بالشكل المطلوب.					
14-	أحقق الكثير من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
15-	أشعر بأنني جزء من عائلة واحدة أثناء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
16-	أتعامل مع مشكلات وزارة التربية والتعليم العالي كأنها جزء من مشكلاتي.					
17-	أرغب في إنجاز أعمال متميزة لوزارة التربية والتعليم العالي.					
18-	أشعر بسعادة أثناء وجودي في عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
19-	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.					
20-	لدي الاستعداد للتأخر في عملي بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك.					

ملحق رقم (4) طلب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/4/1

حضرة السيد معالي وزير التربية والتعليم المحترم ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: امينة جمعة أمين سالم ورقمها الجامعي (21210024)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير:

" الشفافية الإدارية لدى الادارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني . 2014/2013

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محسن عدس
عميد كلية العلوم التربوية

ملحق رقم (5) تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ ٤٠ / ٤٧٧

التاريخ: 2014/ 4/10م

الموافق: 1435/ 6/10هـ

السيد د. محسن عدس المحترم
عميد كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2014/4/1م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " أمينة جمعة أمين سالم" بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها " وتوزيع الإستمائة المعدة لهذه الغاية على العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك بعد التنسيق المسبق مع المديرين العامين، تلي أن لا يؤثر ذلك على سير العمل الإداري.

مع الاحترام،،،

أ. محمد أبو زيد



نسخة/ السيد معالي الوزير المحترم
نسخة/ السادة الوكلاء المساعدون المحترمون
نسخة/ السادة المديرين العامون المحترمون
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة/ الملف

ع.ن
أبو زيد

ملحق رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الشفافية الإدارية لدى

الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي:

الرقم	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	-1	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	3.52	1.08	متوسطة
17	-2	يتم استخدام وسائل اتصال متنوعة.	3.30	1.05	متوسطة
8	-3	تتصف المعلومات الصادرة عند الإدارة بالمصادقية.	3.29	1.04	متوسطة
1	-4	تتصف التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي بالدقة.	3.26	.970	متوسطة
3	-5	تطلع وزارة التربية والتعليم العالي العاملين على التعليمات والأنظمة عند صدورها.	3.24	1.08	متوسطة
2	-6	توضح وزارة التربية والتعليم العالي أي غموض يظهر في نص التعليمات الصادرة.	3.21	1.02	متوسطة
15	-7	تخضع المعلومات لدى الإدارة للحماية.	3.09	1.04	متوسطة
18	-8	يتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.09	1.04	متوسطة
13	-9	المعلومات التي يتم الحصول عليها من النظام موضوعية.	3.08	.930	متوسطة
19	-10	تتم الاتصالات بين الدوائر والأقسام المختلفة بسهولة.	3.06	1.09	متوسطة
9	-11	تخلو المعلومات التي تقدمها الإدارة من التكرار.	3.02	.90	متوسطة
12	-12	تلبى المعلومات المتوفرة متطلبات العمل.	3.02	1.017	متوسطة
14	-13	المعلومات المتوفرة في المديرية والأقسام متاحة، ويسهل حصول المعنيين عليها.	2.97	1.04	متوسطة
20	-14	تقوم وزارة التربية والتعليم العالي باستخدام تقنيات اتصال حديثة؛ لتبسيط إجراءات العمل.	2.94	1.12	متوسطة
27	-15	تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءً على أسس واضحة.	2.91	1.23	متوسطة
11	-16	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري.	2.88	1.00	متوسطة
24	-17	تعلن الإدارات عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.	2.88	1.07	متوسطة
16	-18	تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين الأقسام والدوائر المختلفة.	2.87	1.14	متوسطة
23	-19	يتم تبني القرارات في ضوء معلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.	2.83	1.06	متوسطة
34	-20	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في إدارات وزارة التربية والتعليم العالي المختلفة.	2.81	1.09	متوسطة
5	-21	تتم مراجعة التعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	2.80	1.02	متوسطة
30	-22	تقدم تغذية راجعة عن تقييم أداء العاملين.	2.80	1.17	متوسطة
10	-23	يتلقى المستخدم المعلومة في الوقت الذي يحتاجها.	2.79	1.00	متوسطة

متوسطة	1.08	2.78	تعتمد الإدارات المختلفة في وزارة التربية والتعليم العالي التغذية الراجعة لتطوير أنظمة الاتصال في وزارة التربية والتعليم العالي.	21	-24
متوسطة	1.04	2.77	تتم المساعلة الإدارية بناء على معلومات موثوقه.	38	-25
متوسطة	1.01	2.74	توفر وزارة التربية والتعليم العالي دليل للعمل يرشد العاملين ويحدد سلوكهم في العمل.	4	-26
متوسطة	.960	2.73	تتسم التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي بالتناسق.	7	-27
متوسطة	1.14	2.72	تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في معايير تقييم الأداء.	32	-28
متوسطة	1.00	2.70	التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم العالي متكاملة.	6	-29
متوسطة	1.17	2.64	يشارك العاملون في عملية صنع القرار التي تخص دوائهم وأقسامهم.	22	-30
متوسطة	1.06	2.64	يتم توضيح مغزى القرارات المستجدة للعاملين.	25	-31
متوسطة	1.10	2.62	تعمل آليات المساعلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	39	-32
متوسطة	1.17	2.61	يتم اختيار العاملين وفق معايير الكفاءة.	36	-33
متوسطة	1.05	2.60	تتم إجراءات المساعلة الإدارية بنزاهة.	37	-34
متوسطة	1.07	2.59	يتم إطلاع العاملين على آليات المساعلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي.	35	-35
متوسطة	1.14	2.58	تعمل وزارة التربية والتعليم العالي على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين.	40	-36
متوسطة	1.19	2.57	تطبق عملية التقييم بمهنية، ويعيداً عن المحاباة.	28	-37
متوسطة	1.09	2.51	تتوفر في وزارة التربية والتعليم العالي وحدة خاصة ذات صلة بجودة العمل.	31	-38
منخفضة	1.05	2.33	تبتعد الإدارات عن الروتين في عملية صناعة القرارات.	26	-39
منخفضة	1.06	2.15	تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي نتائج التقييم في سياستها لتحفيز العاملين.	33	-40
متوسطة	.740	2.85	الدرجة الكلية		

ملحق رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي لواقع الانتماء الوظيفي لديهم:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرقم
مرتفعة	.820	4.39	يهمني نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في تأدية رسالتها.	3	-1
مرتفعة	7.70	4.33	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بالشكل المطلوب.	13	-2
مرتفعة	9.70	4.26	أعمل كل ما في جهدي من أجل مساعدة وزارة التربية والتعليم العالي على النجاح.	5	-3
مرتفعة	.810	4.24	أحرص على سمعة وزارة التربية والتعليم العالي .	1	-4
مرتفعة	.910	4.02	أرغب في إنجاز أعمال متميزة لوزارة التربية والتعليم العالي.	17	-5
مرتفعة	31.1	3.78	أشعر بالاعتزاز كوني أحد العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.	2	-6
متوسطة	81.1	3.61	أشعر بالفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن وزارة التربية والتعليم العالي التي أعمل بها.	4	-7
متوسطة	41.3	3.53	لدي الاستعداد للتأخر في عملي بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر ذلك.	20	-8
متوسطة	61.0	3.51	أتعامل مع مشكلات وزارة التربية والتعليم العالي كأنها جزء من مشكلاتي.	16	-9
متوسطة	101.	3.45	أحقق الكثير من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	14	-10
متوسطة	81.1	3.45	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي من خلال عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	19	-11
متوسطة	21.2	3.40	قراري بالعمل في وزارة التربية والتعليم العالي كان قراراً صائباً.	9	-12
متوسطة	71.1	3.38	أشعر بسعادة أثناء وجودي في عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	18	-13
متوسطة	1.18	3.33	أشعر بأنني جزء من عائلة واحدة أثناء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	15	-14
متوسطة	1.29	3.28	لا أفكر بترك العمل من وزارة التربية والتعليم العالي.	8	-15
متوسطة	1.29	3.19	أشعر بتطوير ذاتي مهنياً في وزارة التربية والتعليم العالي باستمرار.	7	-16
متوسطة	1.25	3.17	أعد وزارة التربية والتعليم العالي أفضل مؤسسة للعمل فيها.	6	-17
متوسطة	51.2	3.15	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي قد تطورت من خلال العمل في وزارة التربية والتعليم العالي.	11	-18
متوسطة	21.1	3.05	أقبل بأي عمل يسند إليّ من أجل ضمان بقائي في وزارة التربية والتعليم العالي.	12	-19
متوسطة	201.	2.39	أحصل على كثير من المزايا لقاء عملي في وزارة التربية والتعليم العالي.	10	-20
متوسطة	6.70	43.5	الدرجة الكلية		

ملحق رقم (8): مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية
مجلس الوزراء

مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04/م.و.س.ف) لعام 2012م

مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

مقدمة:

عزيزي الموظف إن الخدمة المدنية والعمل بها تعد تكليفاً للعاملين بها من الموظفين وليست تشريفاً لهم مطلقاً فأحرص على أن تؤدها بكل أمانة ومصداقية وبأن تظهرها بأبهى وأروع الصور، وتقديمها لمتلقيها بكل يسر وسهولة وسرعة ممكنة فأنت المرأة التي يرى فيها المجتمع صورة الحكومة الممثلة للسلطة الفلسطينية في إدارة القطاع العام، موظفنا العزيز إن القيام بالواجبات والأعمال المنوطة بك وفق بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة التي تشغلها يعد التزاماً قانونياً من حيث المبدأ عليك الالتزام به تحت طائلة المسؤولية والمسائلة غير أن الطريقة التي تؤدي بها هذا العمل والصورة التي تظهره بها لها أهمية بالغة سواء على العمل الموكل إليك بموجب الوظيفة التي تشغلها أو على المواطن متلقي الخدمة محور إهتمام الخدمة المدنية ومقاييس نجاحها ونحن ومن خلال هذه المدونة وفي إطار سعينا للوصول إلى تحقيق نتيجة مفادها إتمام بقواعد السلوك الفضلى الواجب عليك إتباعها في قيامك بالمهام المنوطة بك لتترك أنها تشكل (أي تلك القواعد) خطوطاً عريضة لما ينبغي عليك الالتزام به.

إن جل ما تسعى له المدونة هو أن يأتي أداء الموظف العام في إطار منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم السلوك المهني والوظيفي لتضبط حركة وإيقاع الأداء الحكومي، وبما ينعكس إيجاباً على أفراد المجتمع.



مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04/م.و.س.ف) لعام 2012م

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء

الفصل الأول

التسمية والتعاريف والخاضعين والأهداف والقيم

المادة (1)

التسمية

تسمى هذه المدونة مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة.

المادة (2)

التعاريف

لغايات هذه المدونة تعتمد التعاريف الواردة في قانون الخدمة المدنية للألفاظ والعبارات الواردة بها، مع مراعاة المعاني المخصصة للعبارات والكلمات الواردة على النحو التالي :

القيم :	مجموعة المبادئ المشتركة التي توجه الحكم لما هو جيد ومناسب.
المال العام :	النقد المتداول والأصول الثابتة المملوكة للدولة المنقولة وغير منقولة واللوازم والعهد المسلمة للموظف والأمانات والمال المملوك للغير من المتعاملين مع الدائرة الحكومية.
أخلاقيات الوظيفة العامة:	هو قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير.
الشفافية:	الوضوح والعلنية في الإجراءات والغايات والأهداف في تأدية الموظف لعمله.
النزاهة:	هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
تضارب المصالح :	أي إجراء أو وضع الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار موظف أو مكلف بخدمة عامة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تتحرف فيه المصلحة العامة لصالح المصلحة الخاصة.

مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04) م.و.س.ف. لعام 2012م

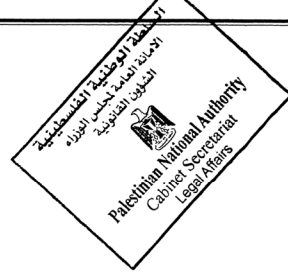
2

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



الفساد:	هي الأعمال التي تعتبر فساداً وفقاً لقانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم (1) لسنة 2005 م .
المحسوبية والواسطة:	اتخاذ الموظف قراراً أو تدخلاً لصالح شخص أو جهة غير مستحقة أو تفضيلها على غيرها لاعتبارات غير مهنية كالانتماء الحزبي أو العائلي أو الديني أو الجهوي للحصول على منفعة مادية أو معنوية.

اللجنة الوطنية الخاصة بمدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة: يقصد بها اللجنة المشكلة بقرار رئيس ديوان الموظفين العام.

المادة (3)

الخاضعون لأحكام المدونة

1. الموظفون الذين تم تعيينهم وفق أحكام قانون الخدمة المدنية سواء كانوا تحت التجربة أو تم تثبتهم بصفة نهائية.
2. الموظفون العاملون بالدوائر الحكومية بموجب عقود عمل مع مراعاة شروط العقد المبرم معهم فيما يتعلق بحقوقهم التي يستمدونها من تلك العقود أو الالتزامات الخاصة الواردة بها.

المادة (4)

الأهداف

تهدف هذه المدونة إلى ما يلي :

1. توفير الحماية للموظف من خلال إلمامه بالحقوق والواجبات وقواعد السلوك التي نص عليها قانون الخدمة المدنية وسائر التشريعات النافذة ذات العلاقة والمعرفة بها.
2. إرساء قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية وتعزيز احترامها والالتزام بها.
3. تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة العامة بالمؤسسات الحكومية، وزيادة الاحترام لدورها في توفير الخدمة بكفاءة وفعالية.
4. تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء

المادة (5)

قيم الخدمة المدنية



ينبغي على الموظف في قيامه بالأعمال والمهام الموكلة له مراعاة القيم التالية :

1. العدالة، تكافؤ الفرص، الشفافية، المساءلة، النزاهة، المهنية، الفاعلية، الولاء للوطن، التحفيز والتميز.
2. الحيادية والبعث عن التجاذبات السياسية.
3. الجدارة والإستحقاق.
4. المساواة وعدم التمييز بصرف النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو المعتقد أو العمر.
5. إحترام حقوق المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة والأسير، وتعزيز ثقافة النوع الإجتماعي.
6. إحترام الكرامة الإنسانية وتقدير قيمة الفرد.

الفصل الثاني

قواعد السلوك في الوظيفة العامة

المادة (6)

واجبات الموظف ومسؤولياته العامة

1. أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه متوخياً الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية والتجرد، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة الحكومية وتحقيق المصلحة العامة دون سواها.
2. تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط يتعارض مع ذلك.
3. مراعاة مصلحة العمل وحسن سيره واستمراريته وذلك في استخدامه لحقه في الإجازات السنوية ما أمكن.
4. الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة ذات العلاقة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.
5. السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في عمله وعمل الدائرة الحكومية التي يعمل بها، والقيام بتقديم المقترحات التي من شأنها تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء في الإدارة والمساعدة في توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

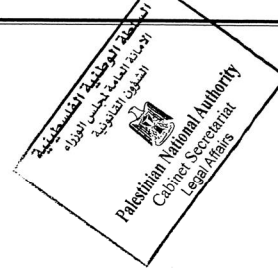
مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04) م.و.س.ف لعام 2012م

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



6. ارتداء اللباس الملائم المتفق والأعراف التي تحكم المجتمع وبما يكفل إظهاره بمظهر لائق خلال ساعات العمل.
7. المحافظة على نظافة المكان والمنافع الملحقة به بالإضافة إلى العناية بالمعدات والأجهزة وغيرها من الممتلكات.
8. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية ومراعاة استخدام سبل الإتصال المناسبة.
9. الإلتزام بأصول اللباقة والإحترام في تعاملاتهم اليومية ويمنع عليهم القيام بأي تصرف أو فعل أو التلطف بكل ما من شأنه التشهير أو الذم أو القبح أو الإساءة للسمعة.
10. مراعاة إخلاء سطح مكتبه من كافة الأوراق والمعلومات الحساسة والسرية مع نهاية كل يوم عمل بغرض المحافظة على مصالح الآخرين وسرية المعلومات ولضمان عدم اطلاق أي شخص غير ذي صلة على هذه المعلومات والأوراق.
11. احترام معتقدات الآخرين الدينية والإمتناع عن سب الذات الإلهية أو التلطف بألفاظ نابية تخدش الحياء العام أو تسيء للآخرين بأي شكل من الأشكال.
12. تسهيل إجراءات المتابعة والتقييم التي تقوم بها الجهات المختصة بجميع الوسائل الممكنة وتقديم المعلومات والرد على الإستفسارات وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

المادة (7)

واجبات الموظف ومسؤولياته في التعامل مع متلقي الخدمة

1. احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وحياد وتجرد وموضوعية دون تمييز على أساس العرق أو الجنس أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الوضع الإجتماعي أو السن أو الوضع الجسماني أو أي من أشكال التمييز.

مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04) م.و.س.ف) لعام 2012م

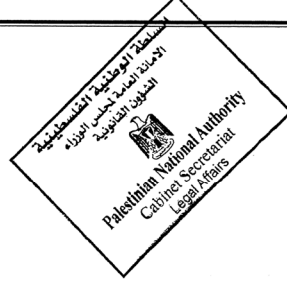
5

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



2. إنجاز المعاملات المطلوبة بسرعة ودقة وضمن حدود الإختصاص، والإجابة على استفسارات وشكاوى متلقي الخدمة بدقة وسرعة وموضوعية.

3. إعطاء أولوية العناية والرعاية للأشخاص ذوي الإعاقة وتقديم العون والمساعدة لهم.

4. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة واحترام للخصوصية.

5. الإمتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.

6. الإلتزام بحدود ومقتضى واجباته الوظيفية في القيام بتقديم الخدمة لمتلقيها.

7. إطلاع مسؤوله المباشر فوراً على أي إشكالية أو إهانة يتعرض لها بسبب قيامه بمهام وظيفته من قبل الغير وعلى المسؤول المباشر التصرف على الفور حيال ذلك بما يحفظ للموظف كرامته واحترامه.

المادة (8)

واجبات الموظف ومسؤولياته في التعامل مع رؤسائه

1. القيام بمهام وظيفته وفقاً للوصف الوظيفي المعتمد بالإضافة إلى أية مهام أو تعليمات تصدر عن مسؤوله المباشر.
2. إذا كانت الأوامر والتعليمات مخالفة للتشريعات النافذة فعلى الموظف أن يعلم رئيسه خطياً عن المخالفة الحاصلة.
3. على الموظف إبلاغ مسؤوله المباشر عن أي مخالفات أو تجاوزات أو صعوبات يواجهها في العمل.
4. التعامل مع رؤسائه باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق والخداع أو من خلال الوساطة والمحسوبية.
5. عدم خداع أو تضليل رؤسائه، والامتناع عن إخفاء معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقة سير العمل، والتعاون معهم وتزويدهم بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق.



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



6. إطلاع رئيسه المباشر الجديد وبشكل كامل ودقيق على المواضيع والوثائق ذات العلاقة لضمان استمرارية العمل.

المادة (9)

واجبات الموظف ومسؤولياته في التعامل مع زملائه

1. التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائه، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم دون تمييز والحرص على احترام خصوصياتهم وتجنب تشويه سمعة أي منهم أو اقتراف ما يمكن أن يؤثر سلباً عليهم.
2. التعاون مع زملائه ومشاركتهم آرائه بمهنية وموضوعية عالية وتقديم المساعدة لهم حيثما أمكن لحل المشكلات التي تواجههم، والحرص على نشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء للارتقاء بالأداء العام وتحسين العمل وتعزيز الثقافة المؤسسية السليمة في الدائرة الحكومية.
3. الالتزام بالتصرفات والممارسات والأعمال الأخلاقية التي تحافظ على الآداب العامة والسلوك القويم وقيم هذه المدونة.

المادة (10)

واجبات الموظف ومسؤولياته في التعامل مع مرؤوسيه

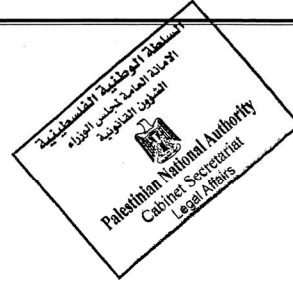
1. أن تكون التوجيهات والتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر لمرؤوسيه متفككة والتشريعات السارية.
2. على الرئيس المباشر تمكين الموظفين من الحصول على حقوقهم وفق التشريعات السارية بأسهل السبل وأقصرها ما داموا مستحقين لها.
3. العمل على تنمية قدرات مرؤوسيه ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه بالعمل على الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



4. نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.

5. الإشراف على مرؤوسيه ومساعدتهم عن أعمالهم، وتقييم أدائهم بموضوعية وتجرد والسعي لتوفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة ذات العلاقة.

6. احترام حقوق مرؤوسيه والتعامل معهم بمهنية ومراعاة قيم الخدمة المدنية الواردة بهذه المدونة في تعامله معهم.

الفصل الثالث

تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

المادة (11)

تضارب المصالح

إن الوظيفة التي يعمل بها الموظف هي أمانة بين يديه يتوجب عليه أن يوليها كل اهتمام ورعاية وأن يبذل كل جهد ممكن للقيام بها على الوجه الأكمل، وعليه أن يغلب مصلحة العمل على أي مصلحة خاصة له حال تقاطعها مع مصلحة العمل، ولضمان ذلك وتجنب مخالفته على الموظف مراعاة ما يلي :

1. الامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب حقيقي أو ظاهري أو محتمل بين

مصالحه الشخصية من جهة ومسؤولياته ومهامه الوظيفية من جهة أخرى.

2. الامتناع عن القيام بأي نشاط لا يتناسب مع أدائه الموضوعي والمتجرد لمهامه، أو يمكن أن يؤدي إلى

معاملة تفضيلية لأشخاص طبيعيين أو اعتباريين في تعاملاتهم مع الدائرة الحكومية، أو يسبب لسماحتها وثقة

المواطنين فيها.

3. عدم استخدام وظيفته بصورة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على مكاسب مالية أو أي شيء ذي قيمة

لمصلحة خاصة.



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



4. إعلام رئيسه المباشر خطياً وبشكل فوري في حال تضارب مصالحه مع أي شخص طبيعي أو اعتباري في تعاملاته مع الدائرة الحكومية.
5. إعلام الجهة المسؤولة في الدائرة الحكومية التي يعمل بها عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغله لوظيفته، بحيث لا يجوز أن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقيات أو مناقصات أو عقود خارجية تتصل بأعمال الدائرة الحكومية التي يعمل بها أو في قرارات تعيين أو تقييم أو ترقية.
6. أن يفصح للدائرة الحكومية وبالقدر الذي يقتضيه منصبه، عن أعماله الخاصة ومصالحه التجارية والمالية أو ما يقوم به من أنشطة لتحقيق كسب مالي قد ينشأ عنها تضارب محتمل في المصالح.
7. إعلام الدائرة الحكومية التي يعمل بها في حالة رغبته الاشتراك في عملية جمع التبرعات أو الجوائز أو المساهمات العينية لمؤسسات خيرية، ويجوز للرئيس المباشر الطلب من الموظف تقليص الأنشطة وتعديلها أو إنهاؤها عندما يرى أنه سيترتب عليها نشوء تضارب حقيقي أو ظاهري أو محتمل في المصالح.
8. عدم قبول وظيفة تحتمل وجود تضارب للمصالح لدى أي جهة لها تعاملات رسمية هامة مع الدائرة الحكومية التي عمل بها إلا بموجب موافقة خطية من رئيس الدائرة الحكومية للتأكد من عدم وجود تضارب للمصالح.

المادة (12)

قبول أو طلب الهدايا

1. يحظر على الموظف قبول الهدايا وكل ما له قيمة مادية مباشرة أو بالواسطة، كما ويمنع قبول الهدايا تحت أي مسمى والتي من شأنها أن تضعه في موضع الشبهة.
2. في الأحوال التي يتعذر فيها رفض الهدية في حال كان رفضها يسبب إحراجاً أو إهانة لمرسلها وفي حال كانت لا تتجاوز الممارسة الإجتماعية المعتادة والمجاملة. وفي حال قدمت الهدايا الرمزية التي تمثل شعارات



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



- الدول أو المنظمات ورموزها خلال الزيارات الرسمية على الموظف الإفصاح عنها وإبلاغ المسؤول المباشر بها وبظروف تقديمها ومبررات عدم رفضه لها.
3. لغايات البند أعلاه تلتزم الدائرة الحكومية المعنية بفتح سجل خاص تقيد فيه الهدايا المستلمة.
4. تقوم الدائرة الحكومية المعنية بالتصرف بالهدايا المقدمة للموظفين والمشار لها في البنود أعلاه وفقاً لتعليمات تصدرها وزارة المالية فيما بعد بموجب أحكام هذه المدونة.
5. على الموظف إعلام مسؤوله المباشر فوراً حال عرض عليه رشوة وعلى المسؤول المباشر أن يتخذ الإجراء اللازم حيال ذلك وإبلاغ الجهات المختصة بعد إعداد تقرير حول الواقعة.

المادة (13)

النزاهة والشفافية وتنظيم السرية

1. ينبغي للخدمة التي يؤديها الموظف أن تستند إلى قانون أو نظام أو تعليمات تحكمها وعلى الموظف الإلمام بها واحترامها والالتزام بها.
2. على الموظف عند تقديم الخدمة للمواطنين أن يحترم إنسانيتهم وكرامتهم وخصوصياتهم.
3. لا يجوز للموظف القيام بمعاملات تفضيلية لفئة أو لشخص على حساب فئة أو شخص آخر بدون وجود قانون أو نظام يجيز ذلك.
4. تعتبر الوثائق والمستندات والمعلومات الرسمية التي يطلع عليها الموظف بحكم وظيفته سرية ما لم يجز القانون له ويلزمه بالإفصاح عنها للجهات المعنية حتى بعد تركه للوظيفة.
5. لا يجوز للموظف الإدلاء بأي تعليق أو تصريح أو مداخلة تتعلق بمواضيع ما زالت قيد الدراسة أو المداولة لدى الدوائر الحكومية ما لم يكن مصرح له بذلك من قبل تلك الدوائر.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



6. على الموظف إعلام مسؤوله المباشر في حال طلبه للشهادة أمام المحاكم أو الجهات المختصة حال كانت تلك الشهادة تتعلق بوظيفته والدائرة الحكومية التي يعمل بها وتتطلب تزويد تلك الجهات بوثائق ومستندات رسمية.

المادة(14)

التزامات الموظف في جهود مكافحة الفساد

1. على الموظف إبلاغ الرئيس المباشر خطياً عن أي تجاوز للقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة التي يطلع عليها خلال عمله، لضمان تصويب الوضع وفقاً للقوانين والإجراءات المعتمدة.
2. إبلاغ السلطات المختصة عن أي فعل فساد علم بها أثناء أداء وظيفته.
3. التعاون مع الجهات المختصة بالتحقيق الإداري والمالي والجنائي.

المادة(15)

المحافظة على المال العام

1. على الموظف أن يعمل على ترشيد استخدام المال العام واستخدامه الأمثل وتقديم الإقتراحات الكفيلة بذلك.
2. تعتبر أجهزة العمل وبرامجه مثل شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني، الهاتف، الحاسوب مخصصة لأغراض العمل ولا يجوز للموظف استخدامها في غير ذلك.
3. يمنع استخدام وسائل الاتصال خاصة شبكة الإنترنت بطريقة تسيء إلى جهة العمل، ويمنع نقل أو مشاهدة أو تنزيل أو تخزين المعلومات التي قد تسيء أو تشوه السمعة مثل التفرقة العنصرية أو الأمور المخلة بالنظام

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء



العام والآداب العامة أو الأفعال المناهضة للحياة أو الأمور المضرة بالأنظمة الإلكترونية كالفيروسات، أو الأمور التي قد تسيء إلى الأديان السماوية.

4. المحافظة على المال العام ومصالح السلطة الوطنية الفلسطينية وممتلكاتها، وعدم التفريط بأي حق من حقوقها، وتبليغ رئيسه المباشر عن أي تجاوز في استخدام المال العام، وعن أي إهمال أو تصرف يضر به.

5. يراعي الموظف استخدام المال العام بكفاءة وفاعلية ووفقاً لما خصص له، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ عليه.

6. يمنع على الموظف استخدام ممتلكات السلطة الوطنية الفلسطينية للحصول على مكاسب خاصة أو للترويج عن سلع أو خدمات لمنفعته الشخصية أو منفعة طرف ثالث.

المادة(16)

جائزة الموظف المتميز

1. تتشأ بقرار من مجلس الوزراء جائزة للموظف المتميز بإسم جائزة القدس ويتم تحديد معايير وشروط وإجراءات منحها بموجب القرار وتتولى اللجنة الوطنية الخاصة بمدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة مهمة اقتراح معايير وشروط وإجراءات منح هذه الجائزة .

2. تقوم الدوائر الحكومية بنشر المعايير الخاصة بشأن الجائزة في بداية كل سنة لإطلاع الموظفين عليها.

3. يصدر مجلس الوزراء سنوياً قائمة بالموظفين المتميزين.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء

الفصل الرابع

أحكام عامة

المادة (17)

الاطلاع والتطبيق



1. على الدائرة الحكومية المعنية إعلام كافة موظفيها بهذه المدونة ومحتواها قبل توقيعهم على نموذج التعهد المرفق بالمدونة.
2. رؤساء الدوائر الحكومية والوكلاء ونواب رؤساء الدوائر الحكومية غير وزارية وكافة المستويات الإشرافية، مسؤولون مسؤولية مباشرة عن متابعة تطبيق أحكام هذه المدونة والتزام الموظفين بها.
3. تتولى اللجنة الوطنية الخاصة بمدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة متابعة تطبيق أحكام المدونة.

المادة (18)

المساءلة

إن مخالفة الموظف للإلتزامات الواردة عليه بموجب هذه المدونة تستوجب المساءلة والملاحقة القانونية، سواء أكانت مسألة انضباطية بموجب أحكام قانون الخدمة المدنية، أو جنائية بموجب القوانين السارية.

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

مجلس الوزراء

تعهد



أقر بأنني قد قرأت مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، وبأنني فهمت واجباتي وحقوق، وأتعهد كموظف بالتقيد بكافة القيم وقواعد السلوك الموضحة في هذه المدونة.

وفي حال وجود تضارب بين مصالح الخاصة ومهام عملي أو إمكانية حدوث تضارب في المصالح، فإنني أتعهد بالإفصاح عنها للدائرة الحكومية التي أعمل بها فوراً.

كما أنني أقر أنه ليس لدي أي نشاط أو أعمال خاصة يتوجب علي الإفصاح عنها، وإن وجدت هذه الأعمال مستقبلاً فإنها لن تتعارض مع عملي وأتعهد بالإفصاح عنها فوراً وإتباع الإجراءات الواجبة في قانون الخدمة المدنية بغية الحصول على الأذن الخاصة لمزاومتها.

إنني على وعي تام بأن إخلالي بأي بند أو التزام وارد في هذه المدونة سيخول الدائرة الحكومية فوراً الحق بتوقيع الجزاءات التأديبية بحقني والمنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية.

وعلى ذلك أوقع حسب الأصول.

اسم الموظف:

الوظيفة:

الرقم الوظيفي:

مكان العمل:

التاريخ: / / 20م.

التوقيع:

ملحق رقم (9): لمحة تاريخية عن وزارة التربية والتعليم العالي

التعليم العام

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أعطيت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزارتي على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم عام 1994، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تنجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق. (<http://www.mohe.gov.ps>)

الإدارات العليا في التعليم العام:

تتكون الإدارات العليا في التعليم العام من مكتب الوزير، ومكتب الوكيل، ومكتب الوكلاء المساعدين، ومجموعة

من الإدارات العامة على النحو الآتي:

الإدارات العامة في التعليم العام:

تضم وزارة التربية والتعليم العام 16 إدارة عامة، ونذكر منها: (<http://www.mohe.gov.ps>)

1- الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة في الوزارة: انطلاقاً من فلسفة التربية والتعليم وأهدافها التي تساعد الطالب

في تنمية شخصيته من كل جوانبها وأبعادها عبر مراحلها الإنمائية والتعليمية المختلفة، والوصول به إلى مستوى مناسب من الصحة النفسية ليكون مواطناً فاعلاً ومنتجاً قادراً على تلبية حاجاته وحاجات مجتمعه، وتبنيها لفلسفة التعليم للجميع.

2- دائرة العلاقات الدولية والعامّة: بناء إستراتيجية متكاملة وشاملة للتواصل المحلي والإقليمي والدولي بهدف تطوير علاقات شراكة ذات طبيعة دائمة مع كافة القطاعات ويتضمن هذا التواصل استقبال الوفود، وتنظيم المؤتمرات، وترشيح مشاركين من الوزارة لحضور اجتماعات ومؤتمرات خارج فلسطين، ومتابعة الاتفاقيات، ومتابعة ملف التوأمة مع مدارس من خارج الوطن.

3- الإدارة العامة للأنشطة الطلابية: تتمثل المهمة الرئيسة للإدارة العامة للأنشطة الطلابية في وضع الخطط الكفيلة بتنفيذ سياسة الوزارة في ما يتعلق بمحور الأنشطة الطلابية في المدارس بهدف الكشف عن مواهب الطلبة وإبداعاتهم وطاقاتهم، وإتاحة الفرصة للتعبير عنها في إطار منظم موجه يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والجمالية والحركية لديهم ويسعى إلى تنمية الشعور الوطني والإحساس بالمسؤولية لديهم.

4- الإدارة العامة للتقنيات التربوية: تقوم الدائرة بمتابعة موقع الوزارة الالكتروني، واستضافة موقع شبكة المدارس الفلسطينية، وتقديم الخدمات الالكترونية حسب طلب الدوائر المختلفة.

5- الإدارة العامة للشؤون الإدارية: تتكون الإدارة العامة للشؤون الإدارية.

6- الإدارة العامة للكتب والمطبوعات: تقوم الإدارة العامة للكتب والمطبوعات التربوية بمهمتين أساسيتين: الأولى: توفير الكتب المدرسية لجميع الطلبة (الضفة وغزة)، ولجميع المراحل والفروع الأكاديمية والمهنية، بمن فيهم الطلبة المكفوفون، ومحو الأمية وتعليم الكبار، وكتب التعليم الموازي. الثانية: توفير المطبوعات التربوية التي تحتاجها الإدارات العامة في الوزارة والميدان.

7- الإدارة العامة للوزارات: بدأت الإدارة العامة للوزارات أعمالها كإدارة عامة مستقلة في منتصف عام 1996 وقد كان عدد الموظفين فيها ستة موظفين، ثم تطورت وأصبحت تتكون من ثلاثة دوائر وعشرة أقسام موزعة بين المحافظات الشمالية والجنوبية، بالإضافة إلى أقسام اللوازم في مديريات التربية والتعليم وعددها 21 قسمًا، يقع على عاتقها مسؤولية تأمين كل ما يلزم لأكبر قطاع في فلسطين "التعليم"، من أجل المساهمة في توفير جو التحصيل ورفع نوعية وجودة التعليم.

8- الإدارة العامة للرقابة الداخلية: إدارة عامة تمارس اختصاصها حسب القانون لضمان تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبكفاءة عالية على الصعيدين الإداري والمالي، وتتبع إدارياً لوزير التربية والتعليم العالي. وقد تم استحداث هذه الإدارة العامة من أجل حماية أصول وزارة التربية والتعليم العالي، والتأكد من دقة وإمكانية الاعتماد على بياناتها المحاسبية، وتنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية. إن الإدارة العامة للرقابة الداخلية هي جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الذي تستخدمه وزارة التربية لتنظيم وتوجيه عملياتها وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق أهداف الوزارة ومؤسساتها.

9- الإدارة العامة للصحة المدرسية: أنشأت الإدارة العامة للصحة المدرسية في وزارة التربية والتعليم العالي عام 1995 بهدف المساهمة في تحسين نوعية التعليم من خلال المحافظة على صحة الطلبة بمفهومها الشمولي وضمان حصولهم على المعارف والقيم والمهارات الصحية والحياتية، وتشجيع المشاركة الفعالة، وتأمين البيئة المعززة للعملية التعليمية، بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات الصحية الحكومية وغير الحكومية. تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي إستراتيجية الصحة المدرسية الشاملة، حيث يتم العمل على محاور الخدمات الصحية المدرسية، التنظيف والتعزيز الصحي، البيئة المدرسية، التغذية المدرسية، ويتقاطع عملها مع الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة في مجال الصحة النفسية.

10- صندوق التكافل الاجتماعي: أنشئ صندوق التكافل الاجتماعي عام 1998 امتداداً لصندوق الوراثة الذي كان موجوداً منذ عام 1977، وهو صندوق مستقل وتعود مخراته لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي المشتركين فيه عبر دفعهم لأقساط شهرية محدودة، ويشرف على أدارته مجلس إدارة مستقل مكون من موظفي الوزارة ومن بينهم معلمين ومعلمات بما يكفل تطويره وإنماءه.

11- مركز تطوير المناهج: تتكون الإدارة العامة للمناهج العلمية من دائرتين هما: 1- دائرة المباحث العلمية: وتتكون من قسمي: الفيزياء والرياضيات، و الكيمياء والأحياء 2- دائرة المباحث النوعية وتتكون من قسمي: التكنولوجيا، والصحة والبيئة والاقتصاد المنزلي.

12- الإدارة العامة للأبنية: تقوم الإدارة العامة للأبنية بتنفيذ سياسة الوزارة فيما يتعلق بإنشاء المباني المدرسية والمشاريع التربوية، والعمل على توفير متطلباتها وفق الأنظمة المعمول بها والاتفاقيات الموقعة مع الجهات الممولة بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية داخل الوزارة وخارجها.

13- وحدة الشكاوى في وزارة التربية والتعليم العالي: بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (09/03/05/م.و.أ.ق) لسنة 2005 بتاريخ 2005/3/9، فقد قرر مجلس الوزراء تفعيل دائرة الشكاوى في رئاسة مجلس الوزراء، وإنشاء وحدات للشكاوى العامة في الوزارات لتلقي شكاوى المواطنين، وفي تاريخ 2009/5/3 وبناءً على توصية المجموعة الوطنية العليا للخطة التشريعية أصدر نظام شكاوى موحد رقم (6) لعام 2009 ينظم آلية العمل في الوحدة ويضع الأسس لعلاقة جيدة بين المواطن والموظف والوزارة قوامها التجارب والمسؤولية والتوازن والشفافية، وأساسها الإسهام المشترك في بناء الوطن في ظل سيادة القانون والتمسك بقيم العدل والإنصاف.

14- وحدة شؤون مجلس الوزراء: لقد أنشئت وحدة شؤون مجلس الوزراء بقرار من مجلس الوزراء بتاريخ 2004/7/19 لتابعة كل ما يتعلق باجتماعات مجلس الوزراء ولجانه الوزارية، وتنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، والتنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء. وفيما يلي أبرز المهام العامة للوحدة: التحضير لمساهمة الوزارة والوزير في طرح البنود الخاصة بالوزارة على جدول أعمال جلسات الوزراء واللجان الوزارية.

التعليم العالي:

أما التعليم العالي فقد نشأت مؤسساته في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2 حكومية، 3 خاصة، و9 عامة)، وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة، ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالباً وطالبة، منهم حوالي (6600) طالباً في برامج الماجستير، وحوالي 65 ألف طالباً وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظفاً موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة حوالي 30% (قاعدة بيانات التعليم العالي، 2011).

وما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في

مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور ، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلوات و الإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير .

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996 لتشرف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته. وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم. وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني. (وزارة التعليم العالي، 2012)

الإدارات العليا في التعليم العالي:

تتكون الإدارات العليا في التعليم العالي من الوكيل المساعد، والإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي، والإدارة

العامة للتعليم الجامعي، والإدارة العامة للتعليم التقني، والإدارة العامة للمنح والخدمات الطلابية.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	البند
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	1.3
83	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة الشفافية الادارية	2.3
84	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استبانة الانتماء الوظيفي	3.3
84	معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	4.3
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة الشفافية الإدارية	1.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي	2.4أ
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي	2.4ب
93	نتائج اختبار "ت" لتقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير الجنس	3.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلم	4.4
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	5.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوزارة	6.4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	7.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	8.4
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	9.4
101	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	10.4
102	نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة لواقع الشفافية تبعاً لمتغير مكان العمل	11.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم العالي لواقع الانتماء الوظيفي لديهم	12.4
105	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي لديهم	13.4

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
148-143	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية	1
149	ملحق رقم (2) أسماء المحكمين	2
153-150	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية	3
154	ملحق رقم (4) طلب تسهيل المهمة	4
155	ملحق رقم (5) تسهيل المهمة	5
157-156	ملحق رقم (6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات استبانة الشفافية الإدارية لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي	6
158	ملحق رقم (7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات استبانة الانتماء الوظيفي لدى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم العالي	7
172-159	ملحق رقم (8) مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة	8
179-173	ملحق رقم (9) لمحة تاريخية عن وزارة التربية والتعليم العالي	9

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص بالعربية
د	الملخص بالإنجليزية
10-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
5-1	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7-6	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	محددات الدراسة
10	تعريف المصطلحات
77-11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
47-12	الإطار النظري
12	مقدمة
15-13	مفهوم الشفافية والشفافية الإدارية
17-16	أهداف الشفافية الإدارية
18-17	أهمية الشفافية الإدارية
18	أنواع الشفافية الإدارية
20-18	أسس ومبادئ الشفافية الإدارية
22-20	المبادئ الأساسية في التشريعات المتعلقة بحرية الاطلاع
23	تدابير تطبيق الشفافية الإدارية
25-23	متطلبات الشفافية الإدارية
29-25	مستويات الشفافية الإدارية
31-30	المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية
31	الشفافية الإدارية في التشريعات والقوانين والأنظمة في فلسطين
36-32	دور التربية والتعليم في بناء ثقافة النزاهة
47-36	الانتماء الوظيفي

36	مقدمة
38-37	مفهوم الانتماء والانتماء الوظيفي
40-39	الانتماء الوظيفي
41	العوامل التي تسبق الانتماء الوظيفي
44-41	العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي
44	مستويات الانتماء الوظيفي
45-44	معيقات الانتماء الوظيفي
47-45	العلاقة بين الشفافية الإدارية والانتماء الوظيفي
47	لمحة تاريخية ورؤى مستقبلية عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
77-48	الدراسات السابقة
58-48	الدراسات العربية للشفافية الإدارية
62-58	الدراسات الأجنبية للشفافية الإدارية
73-63	الدراسات العربية للانتماء الوظيفي
75-73	الدراسات الأجنبية للانتماء الوظيفي
77-76	تعقيب على الدراسات السابقة
86-78	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
79	مقدمة
79	منهج الدراسة
79	مجتمع الدراسة
80-79	عينة الدراسة
81-80	أداة الدراسة
84-81	صدق أداة الدراسة
84	ثبات أداة الدراسة
85	إجراءات تطبيق الدراسة
85	متغيرات الدراسة
86	المعالجة الإحصائية
105-87	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
92-89	نتيجة فحص السؤال الأول
102-93	نتيجة فحص السؤال الثاني
94-93	نتيجة فحص الفرضية الأولى
96-94	نتيجة فحص الفرضية الثانية

98-97	نتيجة فحص الفرضية الثالثة
101-99	نتيجة فحص الفرضية الرابعة
102-101	نتيجة فحص الفرضية الخامسة
104-102	نتيجة فحص السؤال الثالث
104	نتيجة فحص السؤال الرابع
105-104	نتيجة فحص الفرضية السادسة
122-106	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
112-107	مناقشة نتائج السؤال الأول
118-113	مناقشة نتائج السؤال الثاني
114-113	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
115-114	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
116-115	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
117-116	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
118-117	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
119-118	مناقشة نتائج السؤال الثالث
119	مناقشة نتائج السؤال الرابع
120	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
122-121	التوصيات
141-123	المراجع
137-123	المراجع العربية
141-138	المراجع الأجنبية
141	المراجع الإلكترونية
177-142	الملاحق
182-178	الفهارس
178	فهرس الجداول
179	فهرس الملاحق
182-180	فهرس المحتويات