

درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية الإدارة (من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)

عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس*

وزارة التربية والتعليم، اليمن

نشر بتاريخ: 2018-06-22

تمت مراجعته بتاريخ: 2018-06-02

استلم بتاريخ: 2017-12-12

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (206) موظف (94) مدير إدارة و(112) رئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للشفافية الإدارية كانت (ضعيفة) على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة ماعدا مجال (شفافية الاتصال) والذي كانت درجة الممارسة فيه (متوسطة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية؛ القيادات الإدارية العليا؛ وزارة التربية والتعليم.

The degree of practice of senior administrative leaders in the Ministry of Education in the Republic of Yemen for administrative transparency (From the point of view of managers and department heads)

Abdulkareem Saeed Abdo Qasem AL-DUAIS*

Ministry of Education, Yemen

Abstract

The aim of the study was to identify the degree of practice of the senior administrative leaders in the Ministry of Education in the Republic of Yemen for administrative transparency. To achieve the objective of the study, the researcher used the survey descriptive method, he also used a questionnaire consisting of (30) items divided into five fields, it has been confirmed its validity and reliability. The sample of the study consisted of (206) employees, (94) managers and (112) heads of departments. The study found that the degree of practice of the senior administrative leaders in the Ministry of Education for administrative transparency was (weak) at the level of the tool and at the level of each field of study, except for the field of (communication transparency), which was (Medium). The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between the responses of the sample members due to (the gender) variable and the presence of significant differences in the other variables (job description, academic qualification, years of experience).

Keywords: Administrative Transparency; Senior Administrative Leaders; Ministry of Education.

* E. Mail : alduais1973@gmail.com

مقدمة:

أدى التغير في دور الدولة أدى إلى تعقد أعمال الأجهزة الحكومية واتساع نطاق الوظائف والمهام التي تقوم بها، مما استلزم ضرورة التوسع في عملية تفويض الصلاحيات ومنح المزيد من حرية التصرف لموظفي الحكومة لكي يتمكنوا من الإسهام في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية وتخفيف العبء المالي على الحكومة من ناحية أخرى. (الطراونة والعضايلة، 2010، 64)

لذلك تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، وزيادة مساحة جودة الأداء وصولاً للتميز والفعالية. (الزعاوي، 2014، 262)

تعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق التطوير في الإدارة، وإيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال متاحة، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة، وتوفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها. (المطيري، 2016، 2)

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على المنظمات، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد مثل تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على إزالة الغموض والضبابية، وتساعد في استئصال الفساد، وتسهيل عمليات تقييم الأداء، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل (حرب، 2011، 3).

ولأن الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، فقد أصبحت مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة. (حوامدة وجرادات، 2005، 16)

الإشكالية:

تعتبر الشفافية الإدارية منهجية علمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها، وبناء استراتيجيات العمل، ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، فقد دعا رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها في المنظمة لما لها من دور إيجابي في إحداث التنمية الإدارية وتعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين، وتمكن المنظمة من تجاوز العقبات، وتساعد في تحقيق أهدافها، وخدمة مجتمعها.

وبناء على ما سبق فقد تولد لدى الباحث الرغبة في دراسة الشفافية الإدارية في المؤسسة التي يعمل بها، ومعرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية العليا لهذا المدخل الإداري الحديث، وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية التشريعات؟
2. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية المعلومات؟
3. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية الاتصالات والعلاقات؟
4. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية تقييم الأداء؟
5. ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية اتخاذ القرارات؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية، وذلك من خلال:
1. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية التشريعات.
 2. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية المعلومات.
 3. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية الاتصالات والعلاقات.
 4. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية تقييم الأداء.
 5. التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية اتخاذ القرارات.
 6. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال التالي:

1. يعد موضوع الشفافية من المداخل الحديثة التي تحقق للمنظمة صفة المواكبة مع روح العصر.
2. كثرة المناشدات من خلال المنظمات الدولية والمؤتمرات والندوات إلى تطبيق الشفافية في المنظمات الإدارية.
3. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية لاسيما في ضوء ندرة الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية.
4. ستزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بمؤشرات علمية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قياداتها العليا في وزارة التربية والتعليم بغرض تقييم الأداء.
5. ستقدم هذه الدراسة توصيات لتحسين مستوى الشفافية الإدارية في المنظمات الإدارية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في العام الحالي 2017م.

تحديد مصطلحات الدراسة:

الشفافية الإدارية: تعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات الإدارية، والتي من خلالها تسمح القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين بالاطلاع على أهم الجوانب التي تساعدهم على أداء عملهم وكسر الحواجز التي تعيق وصلهم لذلك، وذلك فيما يتعلق بالتشريعات، والمعلومات، والاتصال، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات.

القيادات الإدارية العليا: تعرف القيادات الإدارية العليا إجرائياً بأنها القيادات التي تحمل درجة وكيل وزارة أو درجة مدير عام في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة**مفهوم الشفافية:**

يقصد بالشفافية حق كل مواطن أو موظف في الوصول إلى المعلومة، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد. (مخير وآخرون، 2000، 105)

كما يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين. (عبدالحليم وعبابنة، 2006، 58)

الشفافية في الإدارة الحكومية تعني أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تبشره من مهام، وتديره من برامج وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك. (أفندي، 2002، 261)

كما وتعني 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. (Breton et al, 2007, 13)

أهمية الشفافية الإدارية:

إن أهمية الشفافية تكمن من كونها قناة مفتوحة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات والمنظمات، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول

النامية وتكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك لتعزيز روح الانتماء لدى العاملين، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لديهم، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجّع همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حقاً لهم (الراشدي، 2007، 17).

عناصر الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر منها: (الغالبى والعامري، 2005، 438-439)

1. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
 2. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
 3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد.
 4. النشر الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقديمها.
 5. أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها.
 6. تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها.
 7. أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار.
- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:**

يترتب على تطبيق الشفافية الإدارية العديد من الآثار الإيجابية للمنظمات منها: (الراشدي، 2007، 17-18):

1. تخفيف درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
2. تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها.
3. العمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.
4. ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.
5. يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للشفافية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.

أسس ومبادئ الشفافية الإدارية:

تتمثل مبادئ الشفافية الإدارية بما يلي: (الطوخي، 2002، 116-117)

1. **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية.
 2. **المعلومات لجميع العاملين:** لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها.
 3. **مسؤولية الجميع:** ويقضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعات الإجرائية والقانونية.
 4. **الشفافية المالية للموظف:** والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
 5. **الرقابة من الجميع وعلى الجميع:** ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء حق متابعة ورقابة المرؤوسين فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء.
 6. **حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة:** يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسة للشفافية، ويقضي الحق في الاطلاع على الوثائق والمستندات، والتدقق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.
 7. **تمكين العاملين من اتخاذ القرارات:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
 8. **أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
- متطلبات الشفافية الإدارية:**

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي منها: (المطيري، 2016، 35-36)

1. **الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية وتعرضه لضغوطات خارجية حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية.**
2. **تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.**
3. **تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات الإدارية العليا فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.**
4. **ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بالنزاهة والمسؤولية.**
5. **مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها.**

6. نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للموظفين في مختلف المستويات.
معوقات تحقيق الشفافية الإدارية:

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وبصفة خاصة في الدول النامية منها ما يلي: (كافي، 2013، 256-257)

1. الفساد: حيث تتسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الإنتاج والتخطيط المركزي وينتشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، ووجود علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين، وهذه تعيق مبدأ الشفافية.

2. الجهل: حيث أن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات هم من نتاج الشعب كمنتجين ومستهلكين، وإن الحصول على الخدمة أو المنتج يهمهم فقط بأقل سعر وأفضل نوعية.

3. ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.

4. معوقات سياسية واجتماعية تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة والتي ترمي إلى حماية المجتمع وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني.

أبعاد الشفافية الإدارية:

تناولت الكثير من الدراسات أبعاد الشفافية الإدارية بأشكال مختلفة، وهنا سيتم عرض الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة فقط وهي كالتالي:

1. **شفافية التشريعات:** ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، بحيث تكون واضحة وبسيطة وغير قابلة للتأويل. (العتيبي، 2015، 25)

2. **شفافية المعلومات:** يرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم. (العتيبي، 2015، 26)

3. **شفافية الاتصالات والعلاقات:** من متطلبات الشفافية الرئيسة وجود نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة للمنظمة إلى أجزائها كافة، والصادرة من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وبين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات صاعدة أو هابطة أو اتصالات أفقية. (السبيعي، 2010، 32)

4. **شفافية تقييم الأداء:** أن نظم تقييم الأداء تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الموارد البشرية المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل، وتأثيرها على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل. (السبيعي، 2010، 27)

5. **شفافية اتخاذ القرارات:** تكمن العلاقة بين الشفافية واتخاذ القرارات من خلال ارتباط القرارات بمؤثرات كالقيم والميول، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والمعلومات المفصلة

والمؤثرة بالقرار، وهذه الأمور لا يمكن أن تتوفر لمتخذ القرار إلا إذا توفرت الشفافية في البيانات والمعلومات، وبالتالي يكون القرار المتخذ معلناً وموضوعياً. (العمرى، 2013، 47-48)

الدراسات السابقة:

دراسة (الطشة وحوامدة، 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، تكونت من (66) فقرة، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام بالشفافية كانت متوسطة للمجالات وللأداة ككل .

دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات تكونت من (51) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (661) موظفاً في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية وقد خلصت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منهما، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى الشفافية الإدارية في الوزارات المبحوثة.

دراسة (حرب، 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، 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 لقياس متغيرات الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (العمرى، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بالجامعات السعودية الحكومية التي اقتصر عليها الدراسة والبالغ عددهم (5346) عضو وعضوة هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (1070) عضو وعضوة هيئة تدريس بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة من الذكور (778) عضواً، بينما بلغت عينة الدراسة من الإناث (292) عضوة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن الدرجة الاجمالية لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في الاتصال الإداري، وأقلها بعد الشفافية في المساءلة.

دراسة(الحشاش،2014) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة والبالغ عددهم(309) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.58) وبوزن نسبي بلغ(71.60%).

دراسة(الزعابي،2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 وزعت على عينة عشوائية مكونة من(303) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس بتطبيق الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة التعليمية، في حين لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية على أي من المجالات تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة .

دراسة(الشمري والمنصور،2015) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في الجامعة كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في الجامعة يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، يليه شفافية الاتصال الإداري فشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهرت الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.

دراسة(العتيبي،2015) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديريات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات للممارسة أدوارهم بمحافظه عفيف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين محور لقياس الشفافية الإدارية ومحور آخر لقياس تمكين المعلمين والمعلمات، تكون مجتمع الدراسة من(2138) معلمة و(1260) معلم تم اختيار عينة الدراسة من(300) معلم و(350) معلمة بأسلوب

العينة العشوائية وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية كانت بدرجة عالية، وأن درجة تمكين المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية أيضاً.

دراسة (المطيري، 2016) هدفت إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وفقاً للمجالات التالية: (نظم المعلومات، الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، إجراءات العمل)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير وبناء استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على (5) مجالات لقياس الشفافية الإدارية تكون مجتمع الدراسة من جميع (مديري، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (143) مديراً ورئيس قسم، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وذلك بعد استثناء العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (20) مديراً ورئيس قسم، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم لمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hancock & Hellawell, 2003) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى (عميد كلية - رئيس قسم) في إحدى الجامعات الحديثة بالمملكة المتحدة للشفافية، من خلال تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيه، وقد أظهرت الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين كمبدأ وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية، وحرية تدفق المعلومات، إلى أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغماً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك، كما أنهم عوملوا بطرق سرية مشابهة من قبل إداراتهم العليا، وأشارت الدراسة إلى بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة، كانهدام الأمن الوظيفي، والشعور بخسارة الوضع الأكاديمي، أو المؤسسي، والاستثناء من صناعة القرارات، وهو ما سيؤدي إلى سلسلة من الخسارة النوعية في المستوى العام لأداء الإدارة الوسطى.

دراسة (Liem, 2007) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الشفافية للإدارة العامة للموظفين من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المقابلات والأدبيات كأداة للدراسة لاستخلاص المعلومات العامة التي يمكن استخدامها ونقلها بطريقة تمكن المتلقين منها في نفس الوقت، ومعايير مختلفة لمضمون المعلومات تمكن من إنجاز الشفافية، ووعي من قبل المواطنين النشاط والذين اشتركوا باتصالات ثنائية مع الإدارات، وأن المحادثات المفتوحة ما بين الإدارة المفتوحة والمواطنين بدت ضرورية بالنسبة للشفافية الإدارية، بمعنى وجود وعي ثنائي بين الإدارة والمواطنين مما يزيد من فعالية الشفافية.

دراسة (Svensson, 2007) هدفت إلى التعرف على البيئة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في السويد، وتهدف إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، والتي من ضمنها القانون الذي ينص على أن تكون جميع الوثائق والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات متاحة ويمكن للجمهور الوصول إليها إلا إذا أظهرت أسباب جوهريّة تمنع ذلك على أن تخضع

مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعامة لمبدأ حق الجمهور في الوصول للوثائق الرسمية، وخلصت الدراسة إلى أن الشفافية تتوفر بدرجة عالية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي السويدي، تتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين خارجيين، تؤدي الشفافية في إجراءات التعيين المتبعة إلى ضمان جودة المخرجات وجودة الرقابة في الإدارة.

دراسة (Ahern,2009) هدفت الدراسة إلى تفحص أثر نوعية زيادة الشفافية في التقييم من خلال أولياء الأمور والطلبة بغرض الوصول إلى المعلومات على شبكة الأنترنت، ودراسة التغيرات في الاتصالات حول التقييم وتصورات المعلمين للتقييم ولتحفيز الطلبة للتعلم، وقد طبقت الدراسة على مدرسة انجلترا الثانوية الجديدة، وشملت عينة الدراسة مشاركة (7) معلمين وعلى مدار فصل دراسي واحد بإحدى ضواحي نيو إنجلاند، وأظهرت النتائج زيادة الشفافية في تقييم الطلبة وأولياء الأمور والتي أدت إلى التواصل بين الآباء والمعلمين والطلبة، واتضح بأن المعلمين تمكنوا من توفير قدر أكبر من الوضوح في البيانات لتقييم الطلبة وأولياء الأمور، كما أظهرت قدرة الطلبة على الوصول للمعلومات بشفافية لتحسين تعلمهم بنائياً، وقد شعر المعلمون بأن تطبيق الشفافية في عملية التقييم تؤثر في الاتصال والتعاون فيما بينهم.

دراسة (Boy and Siringor,2009) هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المساءلة والشفافية بالنسبة للمشاركة، وتعني المشاركة رغبة أولياء الأمور بمشاركة تكاليف إدارة المدرسة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على أصحاب المصالح في المدارس الثانوية في مدينة دبوك (Depok) ووزعت الاستبانة على جميع أصحاب المصالح (أولياء الأمور، المعلمين، الهيئة الإدارية، ومجلس المدرسة) وشملت مجالات الدراسة المساءلة والشفافية والمشاركة، وقد أظهرت النتائج بأن المساءلة والشفافية تؤثران بشكل ملحوظ في المشاركة.

دراسة (Norman et al,2010) هدفت إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفاعليته، وتمثلت عينة الدراسة من (304) مشاركاً تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه، توجد علاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه، وتوجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفاعليته، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل في الرضا، والالتزام ومستوى متميز في الأداء، وأن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

دراسة (Chriqui & Chaloupka, 2011) هدفت الدراسة إلى بيان أثر الشفافية في تحسين السياسات وطبقت الدراسة على عينة من (641) مقاطعة وطنية لبيان تطبيقها على مختلف المستويات الدراسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وقد أظهرت النتائج بأن 41% من المقاطعات لديها تحسن مباشر في الشفافية وأن أكثر من 43% تطلبت مجالس استشارية وبعد التطبيق على مختلف المستويات لم تقتزن الشفافية بقوة الخطة الفعالة، كما وأظهرت النتائج بأن الشفافية تنشط الإدراك لكن هذا لا يعني بأن خطط التحسن ستكون أقوى.

باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يمكن إجمالها على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية

اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، كما اختلفت أيضاً مع الدراسات السابقة بتحديد مجتمع الدراسة والذي اقتصر على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

ثالثاً: أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساولاتها وبناء الإطار النظري والمنهجي، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للشفافية الإدارية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام كونه المنهج المناسب لهذا الغرض فهو يعتمد على جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية ونوعية، واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة والمتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من (464) فرداً منهم (212) مدير إدارة، و (252) رئيس قسم، وذلك بحسب قاعدة بيانات الإدارة العامة للموارد البشرية يونيو 2017م.

ولكون مجتمع الدراسة غير متجانس من حيث المركز الوظيفي (مدير إدارة ورئيس قسم) ويشتمل على طبقتين، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بنسب متكافئة من كل طبقة وللحصول على العينة الممثلة للمجتمع فقد قام الباحث بتوزيع (232) استبانة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (206) استبانة، وبذلك تكون عينة الدراسة قد بلغت (206) مفردة بنسبة (44.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع هذه العينة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	64.6
	أنثى	35.4
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	45.6
	رئيس قسم	54.4
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	15.0
	فأقل	31
	بكالوريوس	71.8
	دراسات عليا	13.1
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	18.4
	من 11 إلى 20 سنة	28.2
	21 سنة فأكثر	53.4

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بوصف متغيرات الدراسة ما يلي:

1. بالنسبة لمتغير الجنس: بلغ عدد الذكور (133) بنسبة مئوية بلغت (64.6%) من عينة الدراسة بينما بلغ عدد الإناث (73) بنسبة مئوية بلغت (35.4%) من عينة الدراسة.

2. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغ عدد مديري الإدارات (94) بنسبة مئوية بلغت (45.6%) من عينة الدراسة، وبلغ عدد رؤساء الأقسام (112) بنسبة مئوية بلغت (54.4%) من العينة.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: مثل حاملي شهادة البكالوريوس العدد الأكبر من العينة بعدد (148) ما نسبته (71.8%) من عينة الدراسة ثم تلى ذلك حاملي شهادات الدبلوم المتوسط وما دونها بعدد (31) وبنسبة مئوية بلغت (15.0%)، بينما النسبة الأقل كانت لحاملي الشهادات العليا بعدد (27) وبنسبة مئوية بلغت (13.1%) من عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث فئات الفئة الأولى (10 سنوات فأقل) والفئة الثانية (من 11 إلى 20 سنة) والفئة الثالثة (21 سنة فأكثر) وقد احتلت الفئة الثالثة المرتبة الأولى بعدد (110) وبنسبة مئوية بلغت (53.4%) من عينة الدراسة تليها الفئة الثانية بعدد (58) وبنسبة مئوية

بلغت (28.2) من عينة الدراسة، بينما احتلت الفئة الأولى المرتبة الأخيرة بعدد (38) وبنسبة مئوية بلغت (18.4%) من عينة الدراسة وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية.

أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تضمنت الدراسة خمسة محاور هي: شفافية التشريعات وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء، وشفافية اتخاذ القرارات، يتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتمثل الاستجابة رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج، والقياس والتقويم التربوي، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، وسلامتها، ودقة صياغتها اللغوية بالإضافة إلى مدى مناسبتها للمجال التي تتدرج تحته، وقد تم الأخذ بجميع ملحوظات المحكمين لإعداد الاستبانة في صيغتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق أداة الدراسة ميدانياً على (20) مفردة كعينة استطلاعية وقياس مدى ارتباط فقراتها بمجالاتها، والجدول التالي ويوضح ذلك:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي

شفافية اتخاذ القرارات		شفافية تقييم الأداء		شفافية الاتصالات والعلاقات		شفافية المعلومات		شفافية التشريعات	
رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة	رقم الفقرة	القيمة
1	0.785**	1	0.729**	1	0.695**	1	0.766**	1	0.704**
2	0.901**	2	0.682**	2	0.889**	2	0.656**	2	0.716**
3	0.773**	3	0.898**	3	0.706**	3	0.915**	3	0.821**
4	0.769**	4	0.661**	4	0.861**	4	0.686**	4	0.851**
5	0.696**	5	0.709**	5	0.730**	5	0.893**	5	0.918**
6	0.824**	6	0.713**			6	0.745**	6	0.919**
						7	0.880**		

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي بأن جميع فقرات الاستبانة ذات معامل ارتباط دال إحصائياً مع مجالاتها عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا المعامل المرتفع جداً يدل على أن الفقرات ذات علاقة قوية مع مجالاتها، وبأن فقرات كل مجال صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي: ولإيجاد صدق الاتساق البنائي يتم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(3) معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق البنائي

م	المجالات	معامل الارتباط
1	شفافية التشريعات	0.902**
2	شفافية المعلومات	0.913**
3	شفافية الاتصالات والعلاقات	0.537*
4	شفافية تقييم الأداء	0.857**
5	شفافية اتخاذ القرارات	0.816**

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق البنائي، بأن متوسط جميع مجالات الاستبانة ذات معامل ارتباط دال إحصائياً مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى الدلالة (0.01) باستثناء مجال (شفافية الاتصالات والعلاقات)، فقد كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين متوسطات المجالات والمتوسط الكلي للاستبانة، مما يؤكد وجود صدق بنائي للاستبانة، ويؤكد صلاحيتها للبحث العلمي. ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول(4) معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	شفافية التشريعات	6	0.877
2	شفافية المعلومات	6	0.827
3	شفافية الاتصالات والعلاقات	5	0.831
4	شفافية تقييم الأداء	7	0.895
5	شفافية اتخاذ القرارات	6	0.903
	الثبات الكلي	30	0.949

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بمعاملات ثبات الدراسة حسب طريقة (ألفا كرونباخ)، بأن معاملات الثبات بالنسبة للمجالات وبالنسبة للاستبانة ككل كانت مرتفعة جداً تراوحت بين (0.827-0.949) وهي نسبة ثبات عالية جداً صالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الأساليب الإحصائية:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
 - التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف العينة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات ومحاوَر أداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية (Mean) وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة.
 - اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (الجنس، والمسمى الوظيفي).
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
 - اختبار (LSD)، وذلك لمعرفة اتجاه الفروق التي أظهرها اختبار تحليل التباين الأحادي.
- وقد اعتمدت الدراسة لوصف الوسط الحسابي على حسب مقياس الفئات الخماسي التالي:

جدول (5) تقسيم مستويات درجة الممارسة

الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة
1.80 – 1.00	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للشفافية الإدارية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للشفافية الإدارية

ترتيب قوة المجال	رقم المجال في الاستبانة	المجال	درجة الممارسة	
			الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	شفافية الاتصالات والعلاقات	2.64	متوسطة
2	2	شفافية المعلومات	2.45	ضعيفة
3	1	شفافية التشريعات	2.41	ضعيفة
4	5	شفافية اتخاذ القرارات	2.21	ضعيفة
5	4	شفافية تقييم الأداء	1.83	ضعيفة
المتوسط العام			2.31	0.428

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للشفافية الإدارية بلغ (2.31)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، حصلت جميع المجالات على درجة ممارسة (ضعيفة) باستثناء مجال (شفافية الاتصالات والعلاقات) والذي حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، حصل مجال (شفافية الاتصالات والعلاقات) على أعلى متوسط حسابي بمتوسط بلغ (2.64)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى بيئة المجتمع اليمني التي تعزز من دور الاتصالات والعلاقات حصل مجال (شفافية تقييم الأداء) على أقل متوسط حسابي بمتوسط بلغ (1.83)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية التشريعات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لشفافية التشريعات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شفافية التشريعات

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	توفر القيادات الإدارية العليا اللوائح والتشريعات للمرؤوسين.	2.62	0.923
2	4	تتسم التعليمات التي تقدمها القيادات الإدارية العليا بالدقة العالية.	2.58	0.747
3	5	تحرص القيادات الإدارية العليا على توضيح اللوائح والتشريعات للمرؤوسين.	2.41	0.745
4	2	تتسم إجراءات العمل لدى القيادات الإدارية العليا بالوضوح.	2.37	0.844
5	3	تلتزم القيادات الإدارية العليا بتطبيق اللوائح والتشريعات.	2.26	0.801
6	6	تحرص القيادات الإدارية العليا على توعية ونشر ثقافة الشفافية بين المرؤوسين.	2.22	1.002
المتوسط العام			2.41	0.632

يتضح من الجدول السابق بأن مجال (شفافية التشريعات) قد حصل على درجة ممارسة (ضعيفة) بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، حصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة (متوسطة) باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة ممارسة (متوسطة) هي الفقرة (1)، أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (1) والتي تنص على (توفر القيادات الإدارية العليا اللوائح والتشريعات للمرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى توفر اللوائح والتشريعات من عدة مصادر قد تكون القيادات الإدارية العليا أحدها، أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (6) والتي تنص على (تحرص القيادات الإدارية العليا على توعية ونشر ثقافة الشفافية بين المرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، وهذه النتيجة تؤكد النتيجة التي خلصت إليها الدراسة من ضعف درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا للشفافية الإدارية.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية المعلومات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لشفافية المعلومات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شفافية المعلومات

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	توفر القيادات الإدارية العليا المعلومات اللازمة للمرؤوسين لأداء مهامهم.	2.74	0.942
2	2	تتسم المعلومات المتوفرة من القيادات الإدارية العليا بالدقة.	2.63	0.720
3	3	تتميز المعلومات المتوفرة من القيادات الإدارية العليا بالمصداقية.	2.63	0.797
4	5	توفر القيادات الإدارية العليا المعلومات للمرؤوسين في الوقت المناسب.	2.48	0.807
5	4	تحدث القيادات الإدارية العليا المعلومات وتعممها على المرؤوسين على نحو مستمر.	2.29	0.840
6	6	تمارس القيادات الإدارية العليا سياسة عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوسين.	1.95	0.871
المتوسط العام			2.45	0.588

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال شفافية المعلومات قد بلغ (2.45) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، وهذه النتيجة تشير إلى حرمان المرؤوسين من المعلومات المهمة التي تساعدهم في أداء مهامهم على الوجه المطلوب، حصلت (3) فقرات هي الفقرات (1، 2، 3) على درجة ممارسة (متوسطة) بينما حصلت بقية الفقرات الثلاث (4، 5، 6) على درجة ممارسة (ضعيفة)، حصلت الفقرة

الأولي والتي تنص على (توفر القيادات الإدارية العليا المعلومات اللازمة للمرؤوسين لأداء مهامهم) على أعلى متوسط بلغ (2.74) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، حصلت الفقرة السادسة والتي تنص على (تمارس القيادات الإدارية العليا سياسة عدم اخفاء المعلومات عن المرؤوسين) على أقل متوسط بلغ (1.95) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، ويعني ذلك أن القيادات الإدارية العليا تقوم بإخفاء المعلومات عن المرؤوسين مما يؤدي إلى عرقلة أعمالهم.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية الاتصالات والعلاقات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لشفافية الاتصالات والعلاقات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شفافية الاتصالات والعلاقات

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	درجة الممارسة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	1	تتميز الاتصالات بين القيادات الإدارية العليا والمرؤوسين بالسهولة.	0.773	2.79
2	2	تتسم الاتصالات بين القيادات الإدارية العليا والمرؤوسين بالسرعة.	0.861	2.79
3	4	تسمح القيادات الإدارية العليا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل معها.	0.911	2.79
4	3	تفصح القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات الوزارة.	0.972	2.50
5	5	تحرص القيادات الإدارية العليا على تعزيز الثقة المتبادلة مع المرؤوسين.	0.693	2.32
المتوسط العام			0.638	2.64

يتضح من الجدول السابق أن مجال (شفافية الاتصالات والعلاقات) قد حصل على درجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.64)، حصلت (3) فقرات هي الفقرات (1، 2، 4) على درجة ممارسة (متوسطة) بينما حصلت الفقرتان (3، 5) على درجة ممارسة (ضعيفة)، أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (1) والتي تنص على (تتميز الاتصالات بين القيادات الإدارية العليا والمرؤوسين بالسهولة) بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى بيئة المجتمع اليمني التي تتسم بقوة الرابطة الدينية والعشائرية، أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (5) والتي تنص على (تحرص القيادات الإدارية العليا على تعزيز الثقة المتبادلة

مع المرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وبدرجة ممارسة (ضعيفة) حصلت الفقرات (1، 2، 4) على نفس المتوسط الحسابي والبالغ (2.79)، وقد تم ترتيبهن تنازلياً بحسب الانحراف المعياري الأقل.

السؤال الرابع: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية تقييم الأداء؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لشفافية تقييم الأداء، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شفافية تقييم الأداء

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	تلتزم القيادات الإدارية العليا بربط أسس تقييم الأداء بمتطلبات إنجاز العمل.	2.09	0.818
2	3	تتعامل القيادات الإدارية العليا في عملية تقييم المرؤوسين بموضوعية.	1.99	0.739
3	1	تقوم القيادات الإدارية العليا بتقييم أداء المرؤوسين بناء على أسس علمية واضحة.	1.93	0.806
4	5	تتم عملية تقييم القيادات الإدارية العليا للمرؤوسين بنزاهة عالية.	1.85	0.998
5	7	ترتبط قرارات القيادات الإدارية العليا بالحوافز بنتائج تقارير تقييم الأداء.	1.72	0.794
6	4	تقوم القيادات الإدارية العليا بتزويد المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم باستمرار.	1.64	0.696
7	6	ترتبط قرارات القيادات الإدارية العليا بالترقيات بنتائج تقارير تقييم الأداء.	1.59	0.849
		المتوسط العام	1.83	0.646

يتضح من الجدول السابق أن مجال (شفافية تقييم الأداء) قد حصل على درجة ممارسة (ضعيفة) بمتوسط حسابي بلغ (1.83)، حصلت (4) فقرات هي الفقرات (2، 3، 1، 5) على درجة ممارسة (ضعيفة) بينما حصلت بقية فقرات المجال وهي (7، 4، 6) على درجة ممارسة (ضعيفة جداً)، أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (2) والتي تنص على (تلتزم القيادات الإدارية العليا بربط أسس تقييم الأداء بمتطلبات إنجاز العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.09)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (6) والتي تنص على (ترتبط قرارات القيادات الإدارية العليا بالترقيات بنتائج تقارير تقييم الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (1.59)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة جداً).

السؤال الخامس: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية اتخاذ القرارات؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية العليا لشفافية اتخاذ القرارات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال شفافية اتخاذ القرارات

ترتيب قوة الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تفوض القيادات الإدارية العليا المرؤوسين ببعض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	2.38	0.885
2	5	تهتم القيادات الإدارية العليا بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.	2.25	0.780
3	3	تتخذ القيادات الإدارية العليا القرارات المهمة في الوقت المناسب من غير تأخير .	2.20	0.757
4	2	تحرص القيادات الإدارية العليا على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهمة.	2.20	0.799
5	6	تساهم القيادات الإدارية العليا بإشراك المرؤوسين في حل مشكلات العمل بينهما بكل وضوح.	2.18	1.019
6	4	تتخذ القيادات الإدارية العليا القرارات على أسس علمية وموضوعية.	2.02	0.820
المتوسط العام			2.21	0.692

يتضح من الجدول السابق أن مجال (شفافية اتخاذ القرارات) قد حصل على درجة ممارسة (ضعيفة) بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، حصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة (ضعيفة)، أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليه الفقرة (1) والتي تنص على (تفوض القيادات الإدارية العليا المرؤوسين ببعض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وبدرجة ممارسة (ضعيفة)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى ضغط العمل الزائد على القيادات الإدارية يضطرها إلى تفويض بعض الصلاحيات، أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (4) والتي تنص على (تتخذ القيادات الإدارية العليا القرارات على أسس علمية وموضوعية) بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وانحراف معياري (0.820)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة).

السؤال السادس: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ والإجابة على هذا السؤال ستم من خلال الإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (12) نتائج (T-test) لمعرفة دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
ذكر	133	2.34	0.424	204	1.669	0.097
انثى	73	2.24	0.431			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير الجنس ما يلي: تحققت فرضية الدراسة والتي تنص بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المقدر (0.05).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزعابي، 2014)، ودراسة (الحشاش، 2014)، ودراسة (العمرى، 2013)، ودراسة (حرب، 2011)، حيث أظهرت جميع هذه الدراسات عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات عينة الدراسة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الذكور والإناث ولصالح الذكور، كما اختلفت مع دراسة (العتيبي، 2015) والتي أظهرت وجود فروق في متوسطات استجابات الذكور والإناث ولصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (13) نتائج (T-test) لمعرفة دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مدير إدارة	94	2.23	0.378	204	-2.529	0.012
رئيس قسم	112	2.38	0.457			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ما يلي: لم تتحقق فرضية الدراسة وعليه يوجد فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالرجوع إلى الجدول لمعرفة اتجاه الفروق فقد تبين أن الفروق لصالح (رؤساء الأقسام) فقد كان متوسطهم والبالغ (2.38) أعلى من متوسط (مديري الإدارات) البالغ (2.23)، ويعزي الباحث هذه النتيجة ربما لأن علاقة واتصال (رؤساء الأقسام) بالقيادات الإدارية العليا تكون أقل من (مديري الإدارات) لذلك لم تكن استجاباتهم دقيقة على هذا المجال والدليل على ذلك أن الانحراف المعياري لاستجابات (رؤساء الأقسام) والبالغ (0.457)، وهي أعلى من الانحراف المعياري لاستجابات (مديري الإدارات) والتي بلغت (0.378)، وهذا يؤكد أن استجابات (رؤساء الأقسام) كانت أكثر تشتتاً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2016) من حيث وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وقد كانت الفروق لصالح المدراء، لكنها اختلفت مع دراسة (الحشاش، 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.814	2	1.407	8.200	0.000
داخل المجموعات	34.826	203	0.172		
المجموع	37.639	205			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ما يلي: لم تتحقق فرضية الدراسة وعليه يوجد

فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من (0.05).

ولمعرفة اتجاه الفروق في المتوسطات قام الباحث باستخدام اختبار (LSD)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (15) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	دبلوم متوسط فأدنى	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فأدنى	31	2.4324			
بكالوريوس	148	2.3337	0.09861		
دراسات عليا	27	2.0202	0.41213*	0.31353*	

(*) فروق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمتغير المؤهل العلمي، بأن هناك فروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (دبلوم متوسط فأدنى) و (دراسات عليا)، وبالنظر في المتوسطات نجد أن متوسط فئة (دبلوم متوسط فأدنى) والبالغ (2.4324) هو أعلى من متوسط فئة (دراسات عليا) والبالغ (2.0202)، لذلك تكون الفروق لصالح فئة (دبلوم متوسط فأدنى) لأن متوسطها أعلى، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (بكالوريوس) و (دراسات عليا) لصالح فئة (بكالوريوس) لأن متوسط استجاباتهم والبالغ (2.3337) أعلى من متوسط فئة (دراسات عليا) والبالغ (2.0202)، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى احتمالية أن تعامل القيادات الإدارية العليا مع حاملي الشهادات الدنيا يكون أكثر شفافية من تعاملها مع حاملي الشهادات العليا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنبي، 2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة (بكالوريوس فما دون) كما اتفقت أيضاً مع دراسة (حرب، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة (الدكتوراه)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة والعصايلة، 2010)، ودراسة (الزعاوي، 2014)، ودراسة (الحشاش، 2014) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.220	2	0.610	3.401	0.035
داخل المجموعات	36.419	203	0.179		
المجموع	37.639	205			

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ما يلي: لم تتحقق فرضية الدراسة وعليه يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة والبالغ (0.035) أقل من مستوى الدلالة المقدرة (0.05). ولمعرفة اتجاه الفروق في المتوسطات قام الباحث باستخدام اختبار (LSD)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	10 سنوات فأقل	من 11 إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فأقل	38	2.3947			
من 11 إلى 20 سنة	58	2.3866	0.00809		
21 سنة فأكثر	110	2.2356	0.15908*	0.15099*	

(*) فروق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخبرة، بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (10 سنوات فأقل) و (21 سنة فأكثر)، وبالنظر في المتوسطات نجد أن متوسط فئة (10 سنوات فأقل) والبالغ (2.3947) هو أعلى من متوسط فئة (21 سنة فأكثر) والبالغ (2.2356)، لذلك تكون الفروق لصالح فئة (21 سنة فأكثر) لأن متوسطها أعلى، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين فئتي (11 سنة إلى 20 سنة) و (21 سنة فأكثر) لصالح فئة (11 سنة إلى 20 سنة) لأن متوسط استجابتها والبالغ (2.3856) أعلى من متوسط فئة (21 سنة فأكثر) والبالغ (2.2356)، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى احتمالية أن القيادات الإدارية العليا تتعامل مع أصحاب الخبرة الأقل بشفافية أكثر من تعاملها مع أصحاب الخبرة الأكثر، وربما يعود ذلك خوفاً على مناصبهم القيادية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري والمنصور، 2015) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة الأقل، ودراسة (المطيري، 2016) والتي أظهرت وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر) ودراسة

(حرب، 2011) والتي أظهرت وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة (أقل من 3 سنوات)، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعاوي، 2014)، ودراسة (الحشاش، 2014)، ودراسة (العمرى، 2013)، ودراسة (العتيبي، 2015) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

استنتاجات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية كانت (ضعيفة).
2. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية التشريعات كانت (ضعيفة).
3. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية المعلومات كانت (ضعيفة).
4. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية الاتصالات والعلاقات كانت (متوسطة).
5. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية تقييم الأداء كانت (ضعيفة).
6. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لشفافية اتخاذ القرارات كانت (ضعيفة).
7. كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
8. كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير إدارة، رئيس قسم) لصالح فئة (رئيس قسم).
9. كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأدنى، بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح الفئات الأدنى (دبلوم متوسط فأدنى، بكالوريوس).
10. كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل، من 11 إلى 20 سنة، 21 سنة فأكثر) لصالح الفئات الدنيا (10 سنوات فأقل) و (من 11 إلى 20 سنة).

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. نشر ثقافة الشفافية الإدارية من خلال توفير الندوات والدورات والمنشورات واستخدام وسائل الإعلام المختلفة التابعة للوزارة.
2. تعزيز المشاركة في صناعة القرارات من جميع الأطراف ذات العلاقة.
3. إصدار قوانين ولوائح ونظم داخلية خاصة بالشفافية في وزارة التربية والتعليم، إلى جانب اختيار القيادات التي تعمل بالشفافية من خلال قيمها واتجاهاتها في التعامل مع العاملين.
4. مراعاة العدالة في تقييم أداء العاملين، وذلك عن طريق إيجاد أدوات واضحة وشفافة يمكن من خلالها الحكم على أداء العاملين بموضوعية.
5. تفعيل مبادئ الثقة والتمكين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين في صناعة القرارات المتعلقة بإداراتهم وأقسامهم.
6. توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم وتشجيعهم الكشف عن المخالفات الإدارية التي تنتافي مع النزاهة وذلك عن طريق البرامج التدريبية والإعلامية بهدف نشر ثقافة الشفافية الإدارية، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون استثناء.
7. تطبيق معايير موضوعية بناء على الكفاءة والنزاهة، لا على الوساطة والمحسوبية عند اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في ديوان عام الوزارة.
8. توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات، وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.
9. ممارسة القيادات الإدارية العليا للإدارة بالتجوال من خلال الخروج ومتابعة متطلبات المرؤوسين وعقد لقاءات دورية معهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أفندي، عطية حسين (2002). الإدارة العامة إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة. القاهرة: جامعة القاهرة.
- حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الحشاش، خالد سعد برهم (2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- حوامدة، باسم علي وجردات، محمد حسن (2005). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. 58(2). 186-211.
- الراشدي، سعيد علي (2007). الإدارة بالشفافية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- الزعاوي، سليمان عبدالله(2014). درجة التزام مديري المدرسة الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 15(1). 485-457.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي(2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الشمري، فوزية صالح وسناء، أحمد المنصور(2015). مستوى الشفافية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 16(2). 398-369.
- الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر(2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 6(1). 94-63.
- الطشة، غنيم حمود وحوامدة، باسم علي(2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين. *المجلة التربوية*. العدد(93).
- الطوخي، سامي(2002). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. *مجلة مراكز البحوث والمعلومات الإدارية*. 4(20). 104-87.
- عبدالحليم، أحمد وعبابنة، رائد(2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. جامعة اليرموك. 25-27 نيسان 2006م. 78-53.
- العتيبي، فهد بن عبيد بن صالح(2015). درجة ممارسة مديري ومديريات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- العمرى، مشرف بن علي(2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- الغالبى، طاهر محسن منصور والعامري صالح مهدي محسن(2005). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع*. عمان: دار وائل للنشر.
- كافي، مصطفى يوسف(2013). *الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- مخيمر، عبد العزيز جميل وعبد المحسن، جودة وناجي، محمد فوزي خشية، وعبد القادر، محمد عبد القادر، وسعد، عبد الحميد مطاوع(2000). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المطيري، عبدالرحمن عبيد(2016). *الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Ahern, S(2009). *Transparency in assessment through web-based communication: A study of changes in communication about assessment and teachers' perceptions of assessment and student motivation for learning*. Boston College. (AAT3344905).
- Boy. D. & sirigor, H(2009). *Transparency and accountability influence analysis of expenditures and income budget management of school (APBS) on student parent's participation*. akuntansi Pemerintahan Pasca Sarjana University Gendarme. Retrieved from: <http://ejournal.gundarma.ac.id> at 20/9/2017.
- Breton, A(2007). *The Economics of Transparency in Politics*. Ashgate Publishing Limited Britain & USA.

- Chriqui, J. & Chaloupka, F(2011). Transparency and Oversight in Local Wellness Policies. *Journal of School Health*. 81(2). 114-121.
- 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). 4-13.
- Liem, S(2007). *Constituents of Transparency in Public Administration with Reference to Empirical Findings from Estonia*. Dissertation of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration. Economic. Law and Social Science. Doctor of Economics. Germany.
- Norman, Steven M. et al(2010). *The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness*. Leadership Quarterly 21. University of Nebraska. United States. Elsevier.
- 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*. Emerald Group Publishing Limited. Oslo. Norway. 20(2). 118-133.

كيفية توثيق المقال:

الدعيس، عبدالكريم سعيد عبده قاسم(2018). درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية(من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام). *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 6(2). 388-417.