



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها بمنطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت

إعداد

حصة نواف مسير الشبلان

إشراف

أ.د/ اشرف السعيد أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين ابراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ – أكتوبر ٢٠٢٣

واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تحقيقها بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت

حصة نواف مسر الشبلان

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتحقيقاً لذلك حاولت الدراسة الوقوف على واقع الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وصممت استبانة مكونة من (٢٥) عبارة موزعة على أبعاد الشفافية الإدارية، ومتطلبات تحقيقها، طبقت على العاملين بمنطقة الأحمدية التعليمية، وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الشفافية الإدارية الخمسة إجمالاً بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (المساءلة- وضوح التشريعات والقوانين- وضوح المعلومات والبيانات- المشاركة في صنع القرارات- تقييم الأداء)، وانتهى البحث بمجموعة من المتطلبات لتفعيل الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية- المؤسسات التعليمية.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the reality of administrative transparency in the Ahmadi Educational Zone in the state of Kuwait, and to achieve this, the study tried to identify the reality of administrative transparency in the Ahmadi Educational Zone in the state of Kuwait, and to achieve the research goals, the researcher relied on the descriptive curriculum, and designed a questionnaire consisting of (25) phrases distributed on the dimensions of administrative transparency, and the requirements for achieving it, applied to the employees of the Ahmadi educational zone, and the results indicated the availability of the five dimensions of administrative transparency in total with an average degree according to the following order (accountability - clarity of legislation and laws - clarity of information and data - participation in decision-making- The research ended with a set of requirements to activate administrative transparency in the Ahmadi Educational Zone in the state of Kuwait.

Keywords: Administrative Transparency- Educational Institutions.

مقدمة:

تسعى الإدارة التربوية والتعليمية للرفعي بمخرجاتها وتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعناصر البشرية والمادية وتوظيفها على أكمل وجه وصولاً للفعالية الإدارية، حيث أن التربية

في مفهومها الحديث تمثل عملية تغيير وتطوير للمجتمعات فإن لها من الآثار والنتائج الإيجابية التي تجعلها تحتل المكانة الأولى بين عمليات الإصلاح والتقدم، وأن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها المسؤولة عن سير العملية التربوية.

كما أن العصر الحالي يشهد عدد من التغيرات المتسارعة والهائلة في جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات انعكست حتى على طبيعة المؤسسات التعليمية، حيث ازداد عددها وارتفعت أهميتها، ومما يساعد هذه التنظيمات على الاستمرارية وتحقيق الأهداف هو توفر العنصر البشري الكفاء، حيث أن الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية، فأى مؤسسة دائماً ما تكون بحاجة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة والتعامل بشفافية ووضوح.

ونظراً لأن المؤسسات التعليمية تقوم بدور كبير في تنمية الفرد فكرياً ووجدانياً ومعرفياً ليكون قادراً على التعامل مع متطلبات الحياة وتطويرها وتحقيق أهدافه وأهداف المجتمع، إلا أن تلك المؤسسات التعليمية بصفة عامة تواجه عدد من المشكلات أدى إلى تدني جودة العمل بها، وانخفاض الكفاءة الداخلية، مما أوجد أزمة على مستوى تلك المؤسسات بصفة عامة، مما دفع نحو ظهور اتجاهات حديثة لمواجهة هذا القصور (Harman, G, 2010, 70).

وانطلاقاً للأهمية الكبيرة للمؤسسات التربوية بصفة عامة في المجتمع، ظهرت ضرورة بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة، خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كالشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية لبناء العلاقات والممارسات والتعاملات الإدارية على أسس متينة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية يتضمن المصداقية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم على أكمل وجه، وتوفير المعلومات المطلوبة لكل مستوى حسب متطلبات العمل. (حنان البدري سليمان، ٢٠٢٠، ١٩٨).

[article_103330_f40d8162a436b91a20b59e23e57c48d0.pdf](http://article.103330_f40d8162a436b91a20b59e23e57c48d0.pdf) (ekb.eg)

وكان من ضمن تلك الاتجاهات الحديثة مفهوم الشفافية الإدارية، حيث أن له أهمية كبيرة نظراً للتطورات الكبيرة في السلوك العالمي من حولنا، حيث ظهر العديد من التغييرات خاصة في مجال التعليم تطلب الكثير من الرقابة والوضوح خاصة في المؤسسات التعليمية التي يجب أن تكون ملزمة بتقديم خدماتها للطلاب بصورة مباشرة، وبالتالي التعامل المباشر بين الطلاب والإدارة في الكثير من الأحيان، مما يجعل الحكومة ملزمة بوضع قوانين وأسس تحقق الشفافية

في التعامل داخل الإدارات التعليمية بصفة خاصة كون الشفافية الإدارية تمثل الأساس للإدارة الناجحة. (B. Jongbloed et al, 2018, 442)

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة في الممارسات الإدارية، فزيادة درجة الشفافية تسهم إلى حد بعيد في زيادة الثقة التي يمنحها المواطنون لمؤسسات المجتمع المختلفة، وعلى رأسها المؤسسة التربوية (مدحت محمد محمد، ٢٠١٦، ١٥٠).

وتحقيق الشفافية الإدارية بالإدارات التعليمية بدولة الكويت يتطلب منظوراً شاملاً لتحقيقه، حيث يضع في اعتباره بيئة إدارات التعلم بما فيها من (وضوح التشريعات والقوانين- وضوح المعلومات والبيانات- المشاركة في صنع القرار- المساءلة- تقييم الأداء). وتأسيماً على أن أن مدخل الشفافية الإدارية من أهم المداخل الحديثة التي ظهرت في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي واجهت مؤسسات التعليم في دولة الكويت في الآونة الأخيرة، سعت الباحثة للوقوف على مدى توافر أبعاد الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، ومتطلبات تحقيقها، بما يساعد المهتمين على متابعة الطرق المعتمدة، لتدبير شئون هذه المؤسسات، فالشفافية الإدارية تتمحور حول حق الفرد في المعرفة، وتستلزم نشر المعلومات حول ما يفترض أن تقوم به الإدارات في مؤسساتها، وكذلك توزيع المسؤوليات على المستويات المختلفة.

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات التربوية في معظم الدول العربية من مظاهر متعددة للتأخر الإداري، كالتمسك بحرفية النظام، والإهمال من قبل الموظفين، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، والمحابة والمحسوبية، والمركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، وتدني مستوى الانتماء للمؤسسة المنتسب إليها، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية؛ مما يؤدي إلى انعزال الجهاز

الإداري للمؤسسات التربوية، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الشفافية (محمد الحربي، ٢٠١٢، ٣٢٢).

وفي هذا السياق أشارت دراسة نورمان وآخرون (Norman, et all, 2010) إلى أن تبني الشفافية كمدخل يؤثر على مستوى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم وإدراكهم لفاعليتهم داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من بسبب أن مستوى الشفافية لدى المدراء ونسبتها سواء بالإيجاب أو السلب ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، كما أن العاملين يكونون أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وكذلك فإن ثقة المدراء بأنفسهم تساعد على وضع نظام موضوعي للثواب والعقاب بحيث تتناسب المكافآت والعقوبات مع مستوى الأداء للعاملين دون تحيز.

ويتناغم ذلك مع ما توصلت إليه دراسة فؤاد العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥) حيث هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وقد أشارت إلى أنه يتمثل وضوح المعلومات والبيانات مطلباً أساسياً وهاماً لتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس، حيث أن تدني مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الهامة يؤثر على مستوى الشفافية الإدارية، وكذلك تدهور مستوى الإشراف على تنفيذ القرارات الهامة داخل المدرسة، مما يدل على تدني مستوى الإشراف الإداري والتواصل بين المعلمين ومديري المدارس.

لذا فإن المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في كافة المجالات تقتضي التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة كافة المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات التربوية، ومجارة التحولات الحديثة التي تدعو للشفافية والانفتاح، والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية، ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم، حيث لم يعد هناك مكان للإدارات المغلقة (مشرف العمري، ٢٠١٣، ٨).

ولأهمية التغيير فقد أخذت بعض الدعوات تنادي بأهمية التغييرات التربوية حيث أوصى المؤتمر التربوي الذي عقده في القاهرة (١٩٩٥) بعنوان "إدارة التغيير في التربية في الوطن العربي" بأن تتبنى الدول العربية فلسفة التغيير في نظمها التربوية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وأن تتحول أجهزة التعليم في البلاد العربية إلى أدوات لإحداث التغيير على أن تتوفر له إدارة واعية تعمل على تهيئة المناخ التربوي لتقبل التغيير ودعمه (مريم الشراقوي، ٢٠٠٢، ٨٣).

وعلى الرغم مما يُبذل من جهود لتطوير التعليم في دولة الكويت، وعلى الرغم مما يتمتع به التعليم في هذه الدولة من مزايا وجوانب قوة لا تُتكر؛ إلا أنه لا يزال يعاني من جوانب القصور ونقاط الضعف تبرز على شكل مخرجات يعترئها الكثير من الخلل والنقص، ولا ترقى إلى مستوى الطموح، ويعني ذلك أن التعليم ما يزال بحاجة إلى تحسين نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته وطرائقه، ومدخلاته المادية والبشرية، لترقى بعملياته وآلياته وأساليبه ونواتجه، بما يلبي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره، وأكثر قدرة على الإسهام في حل مشكلات التنمية وقضاياها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتباع الشفافية الإدارية في كافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات التربوية، والتي من خلالها يمكن تحديد جوانب الخلل المختلفة، والعمل على علاجها (عبد الله البطي، ٢٠٠٤، ١١).

وتأسيساً على ما سبق يأتي مسعى هذا البحث للوقوف على واقع الشفافية الإدارية بمؤسسات التعليم بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وكمطلق لتحديد متطلبات تحقيقها، بما يجعل تلك المؤسسات التعليمية أكثر رقياً بعملياتها وآلياتها وأساليبها ونواتجها، وبما يلبي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره، وأكثر قدرة على الإسهام في حل مشكلات التنمية وقضاياها، وذلك لأن الشفافية الإدارية من أبرز المداخل الإدارية التي يجب أن تتبناها المؤسسات التعليمية في الكويت في سياساتها الإدارية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية الحاكمة للشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما مستوى توافر أبعاد الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟
٣. ما متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى محاولة الوقوف على واقع الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت، مما استدعى تعرف مستوى توافر أبعاد الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتحديد متطلبات تحقيقها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الجانبين التاليين:

- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية الشفافية الإدارية، والتي أضحت محل اهتمام متنامي من المخططين التربويين، وذلك لفعاليتها في التعامل مع المتغيرات السلبية في المؤسسات التعليمية، ومن تناغم موضوع البحث مع رؤية الكويت ٢٠٣٥ في مجال التعليم والتي تسعى

لتحسين مستوى التعليم بدولة الكويت بصفة عامة، ومعالجة السلبيات التي قد توجد بالنظام التعليمي وتؤثر على مخرجاته، ولذلك يسعى البحث إلى تقديم مفهوم فكري وتطبيقي للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت، ومما يزيد من أهميتها أيضاً محدودية الدراسات الخاصة بها في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، حيث أن ذلك الأمر يُثري البحث العلمي.

- الأهمية التطبيقية:

قد يقدم البحث من خلال بنيته الفكرية، وما قد يصل إليه من نتائج تشخيصاً لواقع توافر أبعاد الشفافية الإدارية، ومتطلبات تحقيقها، ربما يستفيد منها العاملون ومتخذي القرار التربوي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وذلك بهدف تعزيز مستوى أداء تلك المؤسسات التعليمية وكفاءتها وفعاليتها وزيادة الإبداعية بها.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على توظيف الشفافية الإدارية بأبعادها التي تتمثل في (الوضوح التام في التشريعات والقوانين، الكشف عن المعلومات بوضوح، المشاركة في صنع القرارات، تفعيل مبدأ المساءلة، تقييم الأداء).
- حد المكان: محافظة (الأحمدية)، دولة الكويت.
- حد المؤسسة: عدد من مؤسسات القطاع التعليمي بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.
- الحد البشري: المعلمين على مستوى الإدارات بمحافظه الأحمدية بدولة الكويت.
- حد الزمان: تحددت نتائج البحث الميدانية بالاستبانة التي أعدتها الباحثة وطبقت في الفصل الدراسي (الأول) من العام الدراسي (٢٠٢٣).

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لأهداف البحث، ومن خلاله تم مسح الأدبيات العلمية للشفافية الإدارية، واستطلاع آراء عينة البحث على الاستبانة التي صممت للوقوف على مستوى توافر أبعاد الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

- الشفافية الإدارية (Administrative transparency):

وتعرف الباحثة الشفافية إجرائياً بأنها: "فلسفة وممارسة إدارية تُلزم المؤسسات التعليمية الأكاديمية في دولة الكويت بأن تتبع سياسة الوضوح التام في التشريعات والأنظمة والكشف عن المعلومات بوضوح والمشاركة في صنع القرارات وتفعيل مبدأ المساءلة مما يسمح بتقييم الأداء داخل تلك المؤسسات".

- المؤسسات التعليمية (Educational Institutions):

مؤسسة يكون الهدف الرئيسي من إنشائها هو التعليم مثل المدرسة أو الجامعة، حيث تكون هذه المؤسسة معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم، وللمؤسسة التعليمية عدة أنواع مثل المدرسة الحكومية والخاصة والجامعة والمعاهد والكليات، ويجب أن تكون مؤسسة التعليم معترف بها رسمياً.

uis.unesco.org/en/glossary-term/formal-education

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الشفافية الإدارية، وقد استفادت منها الباحثة في اختيار موضوع البحث ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك من خلال عرض الهدف من كل دراسة، المنهج المستخدم فيها، وبعض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

دراسة محمد بلخير وعبد الواحد الزهراني (٢٠١٨) والتي هدفت للكشف عن أثر الشفافية الإدارية على تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تمثلت أدوات البحث في استخدام استبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الحكومية النهارية بمحافظة القنفذة، والبالغ عددهم (٤٥٠) معلماً، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوي دالة (٠,٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية والإبداع الإداري لديهم، نتيجة لاعتماد القادة الشفافية في إتاحة المعلومات بشكل واضح ويخلو من الغموض ويتصف بالمصادقية للعاملين الأمر الذي يدفعهم لمحاولة الوصول لأقصى قدرة لديهم.

وسعت دراسة آية بيومي (٢٠١٩) إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، وقد عرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن التطوير، والإدارة بالشفافية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، جاءت أهم نتائج البحث مؤكدة على: انخفاض مستوى الشفافية

الإدارية في المدارس الثانوية العامة في محافظة الفيوم في أبعاد الاستبانة المكونة من ست أبعاد وذلك نتيجة لما يلي: (نقص الدورات التدريبية التي تعزز الشفافية الإدارية- تدني مستوى الثقة بين المعلمين والمدراء- انحياز المدراء لبعض الأشخاص والتستر عليهم- عدم وجود معايير محددة وآليات يتم الاعتماد عليها لتقييم أداء المعلمين- انتشار الظلم والبيروقراطية في إدارة المدرسة- نقص الإمكانيات المادية والتكنولوجية بالمدرسة).

كما سعت دراسة **وفاء الغميز (٢٠١٩)** إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حولها تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تألفت الاستبانة من (٤٨) فقرة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (٢٦٩)، وقد أظهرت نتائج الدراسة تدني درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض، وأن معيقات ممارسة الشفافية الإدارية كبيرة جداً حيث تمثلت بعض تلك المعيقات في: (عدم وضوح اللوائح والقوانين والتشريعات- انحياز المدراء لعدد معين من المعلمين والمعلمات على حساب زملائهم- يشعر المعلمون والمعلمات بالاعتزاز داخل المدرسة).

وهدفت دراسة **مزنّة الشرفات (٢٠١٩)** التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، والتعرف على ما إذا كان هناك أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية في مدارس البادية الشمالية الشرقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣١) مبحوثاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية قد جاءت متوسطة لجميع المجالات.
- معيقات ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان من تلك المعيقات عدم معرفة المعلمين والمعلمات بحقوقهم الأساسية وواجباتهم، وعدم سعي المدراء لتعريفهم بها.

وسعت دراسة وائل رضوان (٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الشفافية لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الشفافية وأنواعها وأهم مبادئها ودورها في مكافحة الفساد الإداري من خلال التعرف على دوافعه وأسبابه وأهم أنواعه والكشف عن مظاهر الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية قبل الجامعية بالإضافة إلى التعرف على أهم المبادئ والمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الانتوساي ISSAI ، وقد تم الوقوف على كيفية توظيف الشفافية كمدخل لمواجهة الفساد الإداري، وذلك من خلال العمل على تفعيل دوائر المفتشين العاميين واللجان الفرعية للمراقبة والنزاهة حسب الاختصاصات ضمن الوزارات المعنية، وأن تتيح التشريعات قدرا من الحرية والاستقلالية للقيادات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال المشاركة في صنع القرارات.

كما هدفت دراسة مسلم الشرفات (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر الهيئة التعليمية فيها، وقد تكونت العينة من (ن=٢٧٣) بنسبة ١٠.٥% من مجتمع الدراسة؛ وقد اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة كذلك إلى أن من أسباب تدني مستوى الشفافية الإدارية (تسلط الإدارة المدرسية في التعامل مع المعلمين، عدم مراعاة الظروف الشخصية للمعلمين).

وسعت دراسة فارس أبو حميد (٢٠٢٢) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية النسبية، إذ بلغت عينة الدراسة (٣٢٠) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قاما بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تكونت من (٢٦) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب جاءت بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالاتها ما بين (٣.٧٠-٤.١٠)، وذلك يرجع إلى ممارسة مديري المدارس بمنطقة النقب لعدد من الممارسات التي ساهمت في ارتفاع مستوى الشفافية الإدارية،

مثل: (وضوح القوانين واللوائح داخل المدرسة، وأن يتم مراجعتها بصفة دورية، كما تتسم إجراءات العمل بالسهولة واليسر والوضوح).

وهدفت دراسة مايكل س كيركباتريك **Michael S. Kirkpatrick (2020)** للتعرف على تأثير الشفافية الإدارية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية وذلك من خلال زيادة شفافية أنشطة التعلم في الفصول الدراسية بالمدرسة، وذكرت الدراسة أنه تشمل الشفافية، بهذا المعنى، تزويد الطلاب بمزيد من المعلومات حول تعلمهم، وما هي الأنشطة التعليمية المقررة عليهم ولماذا يقومون بها، وكذلك مشاركة المعلومات والاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وقد اعتمدت الدراسة على بطاقات الملاحظة كأداة لجمع البيانات لعينة قوامها (٣٤٤) مشاركاً، وقد أكدت الدراسة على أن الشفافية الإدارية تمثل متغيراً إيجابياً لتطوير الإدارة بالمدرسة، حيث كان التعامل مع الطلاب بشفافية من خلال هيئة التدريس والإدارة المدرسة أدى لتحسين انتماء الطلاب والمعلمين للمدرسة على حد سواء.

كما هدفت دراسة كاظم وعبود وإسماعيل **Kadhim, Abod, Ismael (2021)** للتعرف على ما هي علاقة وتأثير الشفافية الإدارية بوصفها متغيراً مستقلاً على المواطنة التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في ذي قار، فالشفافية مصطلح إداري زاد الاهتمام به في الوقت الحاضر لما له من أبعاد سياسية واقتصادية وثقافية فضلاً عن أبعادها الإدارية التي تساعد على خلق بيئة عمل منظمة وخالية من الممارسات الخاطئة، وقد تم استخدام استبانة تضمنت (٢٨) فقرة موزعة على عينة من ٤٥ عضواً من أعضاء المديرية العامة للتربية والتعليم في ذي قار، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss v.21) مع اعتماد الإحصاءات الوصفية، التي مثلت ب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان)، وكان من نتائج الدراسة أنه: توجد علاقة ارتباط وتأثير للشفافية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية واضحة في المديرية العامة للتربية والتعليم في ذي قار.

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة يتضح:

- أن الشفافية الإدارية أخذ المداخل الإدارية المعاصرة التي تساعد على تطوير الإدارة المدرسية، وتحقيق حالة من الثقة والانتماء بين المؤسسات التعليمية والعاملين بها.
- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في القضية المحورية للبحث، والمتمثلة في الشفافية الإدارية، حيث يتشابه مع بعض الدراسات كدراسة أية بيومي (٢٠١٩)، ومزنة

-
- الشرفات (٢٠١٩)، وفارس أبو حميد (٢٠٢٢) من حيث استخدام المنهج الوصفي، غير أنه تختلف عن الدراسات السابقة في القطاع المستهدف وبيئة التطبيق.
- وجود علاقة إيجابية بين تفعيل الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل: (الإيداع الإداري- مواجهة الفساد الإداري- المواطنة التنظيمية).
 - وجود اتفاق بين الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية باعتبارها أداة للقضاء على العديد من المعوقات والسلبيات بالمؤسسات التعليمية للنهوض بمستوى المؤسسات التعليمية والثقة بها والانتماء إليها.
 - على الرغم من اتفاق هذا البحث مع البحوث السابقة في بعض النقاط، إلا أن البحث الحالي اختلف عن البحوث السابقة في تبني الشفافية الإدارية كأحد المداخل الحديثة التي من شأنها ان تحدث تغييرات بيئية في المدارس التعليمية في البيئة الكويتية إذا ما تم توظيفها بشكل جيد في هذه المدارس.

الإطار النظري للبحث:

تضمن الجانب النظري من البحث وتحقيقاً لأهدافه الموضوعات التالية:

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية:

تتسم الشفافية الإدارية بأنها من المواضيع الإدارية الحديثة الواجب على الإدارات الواعية الناجحة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية وإسهامها في تنمية المؤسسات، بهدف الوصول إلى جهاز تنظيمي قوي قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، ويمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح وعدم الغموض في كل مجالات العمل، التي تجري بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه. (رامي علي أبو سنجر، ٢٠١٦، ٥٨)

تعرفها منظمة الشفافية الدولية على أنها: ظاهرة عامة تحوي في مظلتها مجموعة من التطبيقات المختلفة (الانفتاح والاتصال والمحاسبة)، تقود في النهاية إلى غايات نبيلة مثل: الفضيلة والعدل. (منظمة الشفافية العالمية، ٢٠٠٨، ٥٨)

ويعرف فهد عبد الرحمن رمزي (٢٠١٣، ٢١) الشفافية بأنها: "نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة التي يطلبها الجمهور في حينها، وهي ترتبط بثلاثة شروط الأول وهو الدقة، الثاني العلاقة، الثالث التوقيت، وهذا يتطلب أن تقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر،

وأن تتوفر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح حتى تصبح الشفافية لازمة لتطوير ورفع كفاءة الفرد والمجتمع".

كما أنها: "الوضوح والعقلانية والنظام والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للتعليم، وتكافؤ الفرص لجميع الطلاب وجودة عملياته والحد من الفساد فيه." (Serhan , K .,2016, 1859)

وتعرف أيضاً بأنها النظم والإجراءات العلمية والعقلانية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن نشاطات وإجراءات وأهداف ونتائج المؤسسة التعليمية. (Medina, Cayetano; and Rufin, (Ramon,2015, 315

أما في مجال التعليم فتعرفها نادية فايز جمعة (٢٠١٩، ٣٢) بأنها: وضوح التشريعات الخاصة بالتعليم وسهولة فهمها واستمرارها وانسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وسوق العمل وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الشفافية الإدارية تتضمن في معناها ما يلي:

- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها بحيث يسهل فهمها.
- تسهيل الإجراءات لمرونتها بحيث يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.
- الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.
- تعزيز قيم الانتماء والثقة بالمؤسسة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرار، وتقييم الأداء والتخطيط.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الشفافية الإدارية تؤكد على أهمية العلانية، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين، وسهولة صياغتها، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها.

ثانياً: أهمية الشفافية الإدارية:

تظهر أهمية الشفافية من خلال تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة التعليمية، والعمل على تلبية حقوق الطلاب والمعنيين من المؤسسة التعليمية من خلال

مشاركتهم في المعلومات وتقديم المساعدة لهم في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية العاملين بالمؤسسات التعليمية وإطلاعهم على الخيارات المتاحة وتسهيل عملية تقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية والمساءلة والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح إضافة إلى كونها آلية للوصول إلى حوكمة رشيدة وولاء للمؤسسة التعليمية المنسوب لها. (Alkiyumi, 2021, 53)

(Mohammed, T,

وتعمل الشفافية على المشاركة باتخاذ 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. (فارس علوش بادي السبيعي، ٢٠١٣، ١٧) كما تحقق الشفافية 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 وشفافية يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها. (محمد بن أحمد الحربي، ٢٠١٢، ٣٨) وتهيء الشفافية حياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة وتشجع على استغلال أفضل لعناصر المنظمة، كما تعمل الشفافية على اختيار موضوعات تتصف بالنزاهة والانتماء والوفاء للمؤسسة والمصالح العامة، وتقليل الغموض والضبابية وتسهم في القضاء على الفساد، لأن انعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، والحكومة الجيدة ليس لديها ما تخفيه، بل يجب أن تحرص على اظهار نشاطها لأنه غير معيب ولا يرتبط بفساد لن مهمتها محاربة الفساد والفاستين والنهوض بالشعب وحماية مقدراته، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية الشفافية تتمثل في: (نادية فايز جمعة، ٢٠١٩، ٣٦)

- تحقيق المصلحة العامة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.
- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بسهولة ويسر.

-
- تساعد على تبسيط الإجراءات فالأجهزة الإدارية وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والانتماء بين الأفراد العاملين بالمنظمة وبين جمهور المراجعين.
 - تعزز من قدرات الأجهزة الإدارية على مواجهة المتغيرات والمستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- كما ذكرت ريم بنت عبد العزيز الطوب (٢٠١٩، ٧) أن أهمية الشفافية تتمثل في:
- الإسهام بشكل كبير في مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.
 - تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها وذلك لشفافية التشريعات والقوانين التي تحكم الاستثمار.
 - إنعاش السوق المالي من خلال توافر المعلومات المالية.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال توافر أنظمة معلومات متكاملة.
- ومن خلال ما سبق عرضه توصلت الباحثة إلى انه تعتبر الشفافية الإدارية ضرورة ملحة في المؤسسات التربوية سواء بين القيادات بعضهم البعض، أو بين القيادات والمرؤوسين، وذلك لأن للشفافية دور فعال في عملية التنمية خصوصاً فيما يتعلق بالحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة؛ حيث تحظى الشفافية بأهمية كبرى باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تسعى لها الحكومات والمؤسسات لتطبيقها.
- ثالثاً: أسس وركائز الشفافية الإدارية:**
- بالرجوع الى الأدبيات التي تناولت موضوع الشفافية فقد اشاروا الى العديد من الركائز والأسس، حيث تمثلت تلك الأسس والركائز فيما يلي:
- ١- **أسس وركائز البناء، وتتمثل فيما يلي:**
- لكي يتم بناء الشفافية الإدارية بصورة صحيحة يجب إعادة تنظيم الجهاز الحكومي من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية (إعادة هندسة العمليات الإدارية)؛ باعتبارها ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية؛ فكل منهما مكمل للآخرى، فالهندرة تعني: البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح، والشفافية الإدارية تعني: مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات، لذا فتعتبر الشفافية الإدارية أساس

هام لتطبيق الهندرة أيضاً، فكلًا منهما (الهندرة، الشفافية الإدارية) يعتمد على الآخر ويرتكز عليه.

- التحول نحو تطبيق مفاهيم ونظم الحكومة الإلكترونية. (Albareda, L. & Waddock, S.2016, 15)

٢- أسس وركائز التطوير، وتتمثل فيما يلي:

- تطوير القوانين والأنظمة: وذلك لأن عدم تطوير الأنظمة المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية وتعقيدها وغموضها وعدم توفر الشفافية بها كل ذلك يعتبر من معوقات التنمية الإدارية.

- إلزام كل إدارة من إدارة المؤسسة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها.

- برامج تنقيفية للعاملين الجدد تتضمن تعريف العاملين الجدد بسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية، وحقوق الموظفين وواجباتهم، وتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها وهيكلها، وغير ذلك من الأمور التي تهتم الموظف، ويتم توزيع نسخ من الأنظمة والأدلة والتعليمات والنشرات التي لها علاقة بسياسة المؤسسة على العاملين. (Boeve-De- Pauw, J., et. Al., 2015, 7)

٣- أسس وركائز التقييم، وتتمثل فيما يلي:

- تقييم الأداء المؤسسي والفردى: خاصة للقيادات العليا.

- مساءلة الجميع: ويقضي ذلك إخضاع الجميع بلا استثناء للمساءلة.

- وجوب تقديم إيضاح للقرارات الإدارية: وهو يتحقق عند التزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها. (Albareda, L. & Waddock, Sm 2016, 18).

٤- أسس وركائز تحفيز العاملين بالمؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

- تخصيص حوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى الموظفين على مستوى المحافظات، وإعلان ذلك للرأي العام.

- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهي حماية ضد النقل، أو الفصل، أو الحرمان من المزايا المالية؛ وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء دون خوف.

- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة في المعلومات مع الإدارة العليا، وكذلك في إعادة توصيف الوظائف، وتحديد المهام، وهو ما يعطي العاملين مزيداً

من حرية التصرف، ومزیداً من المسؤولية، والاعتماد على فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد.

مما سبق يتضح أن الشفافية الإدارية تقوم على عدد كبير من الأسس والركائز والتي يمكن للباحثة أن تستنتج منها أن مفهوم الشفافية الإدارية يرتبط بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها؛ حيث تقوم المؤسسة التربوية بجمع البيانات ومعالجتها، وإرسالها للمستفيدين حسب حاجاتهم، وتسهم في تعزيز الشفافية عن طريق توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم عمليات اتخاذ القرارات الصحيحة، وذلك لأن التواصل الذي يتسم بالشفافية تتدفق فيه المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها بشفافية ودقة.

رابعاً: أنواع الشفافية الإدارية:

أشار (Salvioni, D. M., Astori, R., & Cassano, R, 2014, 975.) إلى

وجود ثلاثة أنواع للشفافية؛ وهم:

١- الشفافية المنقولة: وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها.

٢- الشفافية الموجهة: وهي التي تبرز لخدمة هدف أو مصلحة معينة ولا تُرى في الأحوال الاعتيادية..

٣- الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية.

وقد ذكرت ريم بنت عبد العزيز الطوب (٢٠١٩، ١١) نوعان آخران من الشفافية تمثلا في:

١- الشفافية الخارجية:

ترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات التعليم العام بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من معلمين، وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبى من خلال احتياجات المجتمع الخارجي.

٢- الشفافية الداخلية:

تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية، التي تضمن حقوق المعلمين في المدرسة، ويتمثل ذلك في درجة الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العام جملة.



شكل (١) يوضح أنواع الشفافية الإدارية من إعداد الباحثة

خامساً: عناصر الشفافية الإدارية:

- ١- ذكرت نادية فايز جمعة (٢٠١٩، ٥٩) أن الشفافية لها عنصران يجعلان إطار الشفافية أكثر بروزاً، ألا وهما:
 - ١- العلانية: حيث ان العلانية العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية؛ حيث تعتبر كأول خطوة في طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة؛ بحيث توفر آليات العلانية للمواطن العادي وللمراقب؛ سواء من المجتمع المدني، أو القضاء، أو الأجهزة الحكومية المكلفة.
 - ٢- القانونية: حيث ان عنصر القانونية يقصد به النص القانوني الثابت والقوي الذي يفرض بدوره في القوانين المحلية؛ مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخرى، وتشمل القوانين الخاصة بالشفافية في الدول المختلفة قانون الوصول إلى المعلومات؛ حيث يطبق هذا القانون على جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية باستثناء المؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية التي تقوم بممارسة أنشطة تجارية.

وذكر **Cassano, R (2017, 28)** أن الوصول للمعلومات – كما تم تصنيفه في القوانين ذات العلاقة بالشفافية الوثائقية على وجه الخصوص – يتسم بخصائص؛ وهي:

١- **معلومات استشارية:** تشكل إمكانية طلب المعلم لمعلومات دون الحاجة إلى تبرير أو إعطاء أسباب لذلك الطلب عن وجود وثيقة تتضمن المعلومات المطلوبة.

٢- **الاستثناءات:** تنطبق تلك القوانين عموماً على كل الوحدات الحكومية والإدارية؛ لكن الاستثناءات المتعلقة بالدفاع عن المصالح العليا للدولة أو تلك الخاصة بالمعلمين فهي مكفولة.

٣- **المساعدة التي توفرها الدولة / المؤسسة في البحث عن المعلومات:** فبحسب المؤسسة يتم إنشاء وسائل أو مكاتب لاطلاع العموم بنوع الوثائق/ المعلومات التي تصدرها المؤسسة (**Sandu, A. (2016, 63)**).

ونظراً لما سبق عرضه فقد تم التسليم عموماً بأن الهدف من القوانين واللوائح ليس هو الشفافية المطلقة؛ بل الشفافية النسبية ما دامت القوانين نصت صراحة على استثناءات وقيود؛ ولكن اتفق كثير من الكتاب على أن الشفافية النسبية نفسها لم تتحقق، وتم عرض حلاً لمعالجة المسألة؛ وهو صيغة متوازنة للشفافية (**لينا هاشم الواكد، 2019، 55**)

وبناءً على ما سبق فإن الشفافية الإدارية داخل المؤسسة تركز على عدة عناصر تتمثل مبدئياً في وجود شرعية لهذه المؤسسة، بناءً عليها تضع المؤسسات رسالة تنطلق منها لوضع مدونة أخلاقية تمارس من خلالها أعمالها موضحة كل خطوة من خطوات الأعمال على موقع خاص بها على شبكة الإنترنت، أو من خلال أي وسيلة إعلانية انطلاقاً من مبدأ العقلانية، ومبدأ القانونية الذي يساهم في توفير بيئة مناسبة لوضع أنظمة مساءلة إدارية أيّاً كان نوعها.

الإطار الميداني للبحث:

تمثل الإطار الميداني للبحث في الجوانب التالية:

أولاً: أهداف البحث الميدانية:

تمثلت أهداف البحث الميدانية فيما يلي:

١. التعرف على واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
٢. التعرف على أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

رابعاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من المعلمين على مستوى الإدارات بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت بلغ حجمها (ن=٣٠٢)، وقد تم توزيع (٣٠٢) استبانة صالحة للتطبيق على العينة، ويوضح جدول (١) التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والصالحة للتطبيق، وذلك على النحو التالي:

جدول (١)

العينة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة والصالحة للتطبيق	نسبة التطبيق
٣٠٢	٣٠٢	٣٠٢	%١٠٠

ثالثاً: أداة البحث:

اعتمدت البحث الحالي على استبانة في مسعى لتحقيق أهدافها الميدانية التي تتمثل في الوقوف على واقع الشفافية الإدارية، ومتطلبات تفعيل دور الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الأدب النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية التالية: (النوع، الدرجة العلمية، الكلية، التخصص الدقيق)، كما اشتملت على إجمالي (٢٥) عبارة هي كالتالي:

رابعاً: إجراءات تقنين أداة البحث:

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق أداة البحث على طريقتين، هما:

(١) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وبناء عباراتها، وعرضها على المشرفين على البحث، ثم عرضها في صورتها الأولية على عدد من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وعدد من الجامعات المصرية الأخرى، وتم توجيه الاستبانة الموضحة في صورتها الأولية، وذلك للتأكد من ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمشور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، واقتراح طرق لتحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

(٢) صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي):

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (50) من غير عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط، وذلك كما يلي:

- ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه وكذلك ارتباط الدرجة الكلية للمجال بالدرجة الكلية للمحور الأول (واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت): تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط الدرجة الكلية للمجال بالدرجة الكلية للمحور الأول، وقد جاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجات عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليها

المجال الأول وضوح التشريعات والقوانين		المجال الثاني وضوح المعلومات والبيانات		المجال الثالث المشاركة في صنع القرارات		المجال الرابع المساءلة		المجال الخامس تقييم الأداء	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	*.٠٥٣٩	١	*.٠٩٢٦	١	*.٠٩١٧	١	*.٠٨٥٥	١	*.٠٩٨٣
٢	*.٠٩٥٧	٢	*.٠٤١٥	٢	*.٠٤٠٦	٢	*.٠٨٥٥	٢	*.٠٨١٠
٣	*.٠٤٦٩	٣	*.٠٤٣٩	٣	*.٠٤٦٢	٣	*.٠٧٦١	٣	*.٠٩٤٠
٤	*.٠٨٠٥	٤	*.٠٣٥٠	٤	*.٠٣٨٨	٤	*.٠٨٧٧	٤	*.٠٩٨٣
٥	*.٠٥٩٢	٥	*.٠٩٢٦	٥	*.٠٩١٧	٥	*.٠٥٧١	٥	*.٠٩٣٥
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**٠.٠٩٥١	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**٠.٠٩٨٩	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**٠.٠٩٧٢	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**٠.٠٨٢٦	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**٠.٠٩٢٥

* تعني أن الارتباط دال عند ٠.٠٠١، * تعني أن الارتباط دال عند ٠.٠٠٥

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٠٥، ٠.٠٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة عبارات المحور الأول والدرجة الكلية لأبعاده، وكذلك الأبعاد مع الدرجة الكلية. رابعاً: نتائج البحث الميدانية:

واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت.
فيما يلي تحليل لاستجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين
بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت (ن=302) في كل مجال وذلك على النحو التالي:

جدول (٣)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمناطق التعليمية
بدولة الكويت

العبارة	درجة الموافقة						الرتبة
	منخفضة		متوسطة		عالية		
	%	ك	%	ك	%	ك	
أولاً: مجال وضوح التشريعات والقوانين							
١	٩٤	٣١.١	١٦٣	٥٤	٤٥	١٤.٩	٣
٢	١١٠	٣٦.٤	١٥٩	٥٢.٦	٣٣	١٠.٩	٢
٣	٣٤	١١.٣	١٠٥	٣٤.٨	١٦٣	٥٤	٥
٤	١٠٠	٣٣.١	٤٢	١٣.٩	١٦٠	٥٢	٤
٥	١١٥	٣٨.١	١٥١	٥٠	٣٦	١١.٩	١
الكلية	٤٥٣	٣٠	٦٢٠	٤١	٤٣٧	٢.٩٤	٢.٠١
ثانياً: مجال وضوح المعلومات والبيانات							
١	١٢٩	٤٢.٧	٣٠	٩.٩	١٤٣	٤٧.٤	٣
٢	١٢٣	٤٠.٧	١٣٨	٤٥.٧	٤١	١٣.٦	٢
٣	٥٥	١٨.٢	١١٦	٣٨.٤	١٣١	٤٣.٤	٤
٤	١٣١	٤٣.٤	١٤١	٤٦.٧	٣٠	٩.٩	١
٥	٥١	١٦.٩	١٠٣	٣٤.١	١٤٨	٤٩	٥
الكلية	٤٨٩	٣٢.٣٨	٥٢٨	٣٤.٩٧	٤٩٣	٣٢.٦٥	٢.٠٠
ثالثاً: مجال المشاركة في صنع القرارات							
١	٨٢	٢٧.٢	٢٧	٨.٩	١٩٣	٦٣.٩	٥
٢	٩٤	٣١.١	١٨٨	٦٢.٣	٢٠	٦.٦	٢
٣	١١٩	٣٩.٤	٣٣	١٠.٩	١٥٠	٤٩.٧	٤
٤	١٠٦	٣٥.١	١٦٥	٥٤.٦	٣١	١٠.٣	١
٥	١٣٦	٤٥	٢٧	٨.٩	١٣٩	٤٦	٣
الكلية	٥٣٧	٣٥.٥٦	٤٤٠	٢٩.١٤	٥٣٣	٣٥.٣٠	٢.٠٠
رابعاً: مجال المساءلة							
١	١٣٩	٤٦	١٢٥	٤١.٤	٣٨	١٢.٦	١
٢	١١٤	٣٧.٧	١٥٢	٥٠.٣	٣٦	١١.٩	٣
٣	١٠٨	٣٥.٨	١٣٨	٤٥.٧	٥٦	١٨.٥	٤
٤	١١٨	٣٩.١	١٥٢	٥٠.٣	٣٢	١٠.٦	٢
٥	٢٤	٧.٩	١٣٤	٤٤.٤	١٤٤	٤٧.٣٧	٥
الكلية	٥٠٣	٣٣.٣١	٧٠١	٤٦.٤٢	٣٠٦	٢٠.٢٦	٢.١٣
خامساً: مجال تقييم الأداء							
١	١٣٥	٤٤.٧	١٤١	٤٦.٧	٢٦	٨.٦	١
٢	٣٨	١٢.٦	١٠٧	٣٥.٤	١٥٧	٥٢	٣
٣	٢٥	٨.٣	١٢٧	٤٢.١	١٥٠	٤٩.٧	٥
٤	٢٦	٨.٦	١٣٠	٤٣	١٤٦	٤٨.٣	٤
٥	١٠٥	٣٤.٨	١٤١	٤٦.٧	٥٦	١٨.٥	٢
الكلية	٣٢٩	٢١.٧٩	٦٤٦	٤٢.٤٨	٥٣٥	٣٥.٤٣	١.٨٦
الدرجة الكلية	٢٣١١	٣٠.٦١	٢٩٣٥	٣٨.٨٧	٢٣٠٤	٣٠.٥٢	٢.٠٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول واقع الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت على النحو التالي:

١- مجال وضوح التشريعات والقوانين:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة) في العبارات (1, 2, 5) بينما جاءت لصالح البديل (منخفضة) في العبارات (3, 4)، وفيما يتعلق بإجمالي البعد الأول جاءت فروق دالة لصالح (متوسطة) حيث جاءت قيم كاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ودرجات حرية =2.

٢- مجال وضوح المعلومات والبيانات:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة) في العبارات (2, 4)، ولصالح (منخفضة) في العبارات (1, 3, 5) وفيما يتعلق بإجمالي المجال الثاني جاءت فروق غير دالة حيث جاءت قيم كاً غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية =2.

٣- مجال المشاركة في صنع القرارات:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسطة) في العبارات (2, 4)، ولصالح (منخفضة) في العبارات (1, 3, 5) وفيما يتعلق بإجمالي المجال الثالث جاءت فروق دالة لصالح (عالية) حيث جاءت قيم كاً غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ودرجات حرية =2.

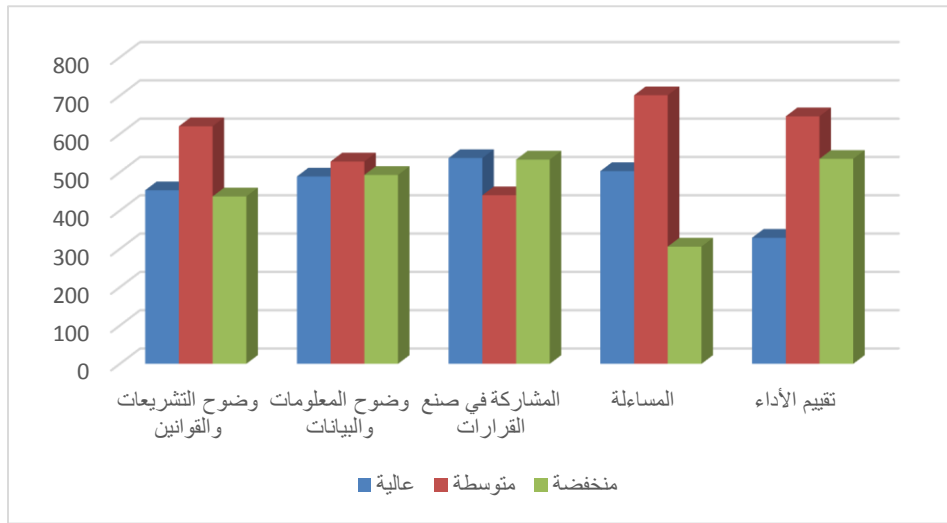
٤- مجال المساءلة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (عالية) في العبارات (1) بينما جاءت لصالح البديل (متوسطة) في العبارات (2, 3, 4)، ولصالح البديل (منخفضة) في العبارات (5) وفيما يتعلق بإجمالي المجال الرابع جاءت فروق دالة لصالح (متوسطة) حيث جاءت قيم كاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ودرجات حرية =2.

٥- مجال تقييم الأداء:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (عالية) في العبارات (2) بينما جاءت لصالح البديل (متوسطة) في العبارات (1, 3, 4)، ولصالح البديل (منخفضة) في

العبارات (5) وفيما يتعلق بإجمالي المجال الخامس الأول جاءت جاءت الفروق دالة لصالح (متوسطة) حيث جاءت قيم كاي² دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ودرجات حرية =2. وإجمالاً للمحور الأول جاءت الفروق دالة لصالح (متوسطة) عند مستوى 0.01. ويمكن تمثيل تكرارات استجابة عينة الدراسة في الأبعاد الخمسة للمحور الأول على النحو التالي:



شكل (٢)

تكرارات استجابة عينة الدراسة في المجالات الخمسة للاستبانة

متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت:

على ضوء تحليل الأدبيات العلمية، وما أظهرته نتائج البحث الميدانية، فإن متطلبات

تحقيق الشفافية الإدارية بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت تتمثل فيما يلي:

- إطلاع المعلمين على القوانين والتشريعات فور صدورهما.
- تطبيق القوانين والتشريعات على الجميع دون تمييز.
- تنفيذ نظام المساءلة بطريقة مععلن عنها.
- الحرص على مراجعة الأنظمة والقوانين والتشريعات بشكل دوري، والتأكد من مناسبتها للمدرسة.

-
- مراعاة قدرات وإمكانات المعلمين عند اتخاذ القرارات، مع إشراكهم في عملية مراجعة وتنفيذ القرارات.
 - إطلاع المعلمين على معايير التقييم وآلياته.
 - تقييم أداء المعلمين بصورة دورية خلال العام الدراسي.
 - مناقشة المعلمين في الجوانب السلبية لعملية تقييم الأداء.
 - توفير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.
 - التعامل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.
 - مساعدة المعلمين على فهم أي فجوات قد توجد بين مستويات الأداء المرغوبة والفعلية.
 - توفير مناخ مناسب لعملية التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية.
 - تبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.
 - تعديل بعض الإجراءات وآليات العمل وفقاً للتغذية الراجعة.
 - توضيح آليات العمل والإجراءات الإدارية للمعلمين بصورة واضحة، ومناقشتهم في الأساليب المناسبة لتنفيذ مهام العمل.
 - وضع معايير ومقاييس خاصة لتقييم الأداء.
 - وضع خطة للتقويم الذاتي لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.
 - وضع برنامج يحدد الأهداف المنشود تحقيقها للمؤسسة التعليمية والعاملين بها، وأن يتم متابعتها بصورة دورية.
 - منح العاملين تسهيلات وصلاحيات أكثر تتلاءم مع العمل المطلوب إنجازته لتخلق عندهم الشعور بأهميتهم داخل المؤسسة.
- مقترحات بدراسات مستقبلية:**
- إجراء دراسات علمية حول أثر ممارسة الشفافية الإدارية للحد من الفساد الإداري في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
 - إجراء دراسات علمية حول المناخ التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الكويتية وعلاقته بتحقيق الشفافية في العمليات الإدارية.
 - إجراء دراسات علمية حول درجة توفر الشفافية الإدارية في معايير اختيار وتعيين الموظفين الإداريين والأكاديميين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
-

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آية جمال ربيع بيومي (٢٠١٩): متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، العدد ١٢، ج ٤.
- حنان البدرى كمال سليمان (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية في جامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسوان، عدد ٧٦. article_103330_f40d8162a436b91a20b59e23e57c48d0.pdf (ekb.eg)
- رامي علي حسن أبو سنجر (٢٠١٦): الشفافية الادارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الاداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة.
- ريم بنت عبد العزيز الطوب (٢٠١٩): آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث — مجلة العلوم التربوية والنفسية — المجلد الثالث، العدد الثاني والعشرون، ١- ٢٧.
- عبد الله البطي (٢٠٠٤): الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية.
- فارس سليمان أبو حميد (٢٠٢٢): درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مجلد ٧، الأردن.
- فارس علوش بادي السبيعي (٢٠١٣): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فهد عبد الرحمن مسفر رمزي (٢٠١٣): الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- فؤاد علي العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، مجلة البحث العلمي فالتربية، كلية الآداب للبنات والعلوم والتربية، عدد ١٦، جزء ٥.

-
- لينا هاشم الواكد (٢٠١٩): إدارة الأزمات والشفافية الإدارية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي، مجلد ٥، عدد خاص.
 - محمد بن أحمد الحربي (٢٠١٢): درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ط١، ٣٠٨-٣٤٥.
 - محمد عبد الرحيم بلخير، وعبد الواحد سعود الزهراني (٢٠١٨): الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، ع ٢، ص ٢٩٢-٣٢٣.
 - مدحت محمد محمد (٢٠١٦): الحكومة الالكترونية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
 - مريم الشرفاوي (٢٠٠٢): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط١.
 - مزنة راجي هلال الشرفات (٢٠١٩): درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
 - مسلم قاسم الشرفات (٢٠٢١): درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٣٥، عدد ١٤٠.
 - مشرف بن علي بن عبد الله العمري (٢٠١٣): درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقاتهما وطرق تحسينها كما يتصورها اعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
 - منظمة الشفافية العالمية (٢٠٠٨): التقرير السنوي عن الفساد العالمي، متاح على [/https://www.transparency.org](https://www.transparency.org)
 - نادية فايز جمعة (٢٠١٩): شفافية الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي العام في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
-

- وائل وفيق رضوان (٢٠٢١): التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي ISSAI ، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، عدد ٣٥، ص ١-٣٧.

- وفاء تركي الغميز (٢٠١٩): واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، مجلد ٣، عدد ٣٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albareda, L. & Waddock, S. (2016). Networked CSR Governance: A Whole Network Approach to Meta-Governance, **Business & Society Journal**, 1-40
- Alkiyumi, & Mohammed, T.(2021): **The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools**, <https://www.researchgate.net/>, DOI:10.36771/ijre.45.1.21-pp266-302
- B. Jongbloed et al (2018): Transparency in Higher Education: The Emergence of a New Perspective on Higher Education Governance, **European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies** (pp.441-454), www.researchgate.com
- Boeve-De-Pauw, J., Gericke, N., Olsson, D. & Berglund, T. (2015). **The Effectiveness of Education for Sustainable Development**. **Sustainability**, 7. <https://doi.org/10.3390/su71115693>
- Cassano, R (2017): **Transparency and Social Accountability in School Management**, t, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), 2, 19-30. <http://dx.doi.org/10.4468/2017.2.03cassano>
- Harman, J. (2010): Perceptions of Technology Transfer Specialists and Science and Technology Academic. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 32 (1),69 – 83.
- Kadhim. Tariq, Abood. Basema& Ismael. Sahar (2021): Administrative transparency and its role in promoting the behavior of organizational citizenship, **Journal of Research in Management and Accounting**, No48.
- Medina, Cayetano; and Rufin, Ramon. (2015): Transparency Policy and students "Satisfaction and Trust, People, **Process and Policy Journal**. Vol. 9. No. 3. P.P309-323.

-
-
- Michael S. Kirkpatrick (2020): **Transparency in the Classroom**, Teaching Toolbox - Center For Faculty Innovation on behalf of Center for Faculty Innovation, TEACHING-TOOLBOX@LISTSERV.JMU.EDU
 - Norman, S; Avoliob, B. & Luthansb, F. (2010): The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, **the leadership Quarterly**, 5 (2) , 350-364.
 - Salvioni, D. M., Astori, R., & Cassano, R. (2014): Corporate sustainability and ethical codes effectiveness, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 10(9), 969-982
 - Sandu, A. (2016): Openness and Transparency In Public Administration. **European Journal of Business and Social Sciences**, 5(02), 59 – 71.
 - Serhan , K (2016) : Administrative Trans/parency in public Secondary school Is in Jordan, **European Scientific Journal** v 12 , no 13, pp 1857 – 1881
 - UNESCO (2011): **Formal education**. uis.unesco.org/en/glossary-term/formal-education