

## درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية

د. سليمان عبدالله الزعابي  
وزارة التربية والتعليم  
دولة الإمارات العربية المتحدة  
sulaiman\_sarhan@hotmail.com

## درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية

د. سليمان عبدالله الزعابي  
وزارة التربية والتعليم  
دولة الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف 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، وموزعة على خمسة مجالات، وسؤال مفتوح، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من (303) معلماً ومعلمة من يعملون في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الرسمية لمنطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بتطبيق الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة التعليمية، في حين لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على أي من المجالات تعزى لتغير الجنس. المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الشفافية، المدارس الرسمية، إدارة المدرسة، المعلم.

## Degree of Commitment of Secondary School Principals in Applying Transparency from Teachers' Perspectives: Field Study

**Dr. Sulaiman Abdullah Sarhan Al Zaabi**

First Rank Director, School Management/ Ministry of Education  
United Arab Emirates

### Abstract

This study aimed at identifying the degree of commitment of public high school principals of schools in the areas of Sharjah, and Ras Al Kamiah in the UAE by applying transparency from the perspective of teachers. The researcher used a questionnaire, which consisted of (50) ended items prepared and distributed on five domains, and an open question. The validity and reliability of the instrument were checked. The sample of the study has been distributed randomly on (303) male and female teachers who are working in educational schools of Sharjah and Ras Al Khaimah .The results showed that the degree of commitment of principals in government schools by applying evaluation and taking decision related to significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ). Transparency has become moderate in favor of Sharjah Educational Zone, while not showing any statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) on any of the domain due to the variables of (sex, educational qualifications and experiences). The results also showed that the most important challenges by applying transparency in educational schools of Sharjah and Ras Al Khaimah are the lack of professional honesty and loyalty in their career. The study also concluded a number of recommendations.

**Key words:** Transparency, public schools, school administration, teacher.

## درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية

د. سليمان عبدالله الزعابي  
وزارة التربية والتعليم  
دولة الإمارات العربية المتحدة

### المقدمة

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في دول العالم بشكل عام ومؤسسات التعليم المدرسي بشكل خاص إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، وزيادة مساحة جودة الأداء وصولاً للتميز والفعالية، ولا تتوافر الشفافية في أية مؤسسة دون إقرانها بالمساءلة، وبعض القيم مثل: التعاون والصدق والأمانة والإخلاص، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتزداد مسؤولية المؤسسات التربوية نظراً للبعد الأخلاقي للقائمين عليها وعلى جميع العاملين فيها في تطبيق الشفافية فيها، لذا لم تعد إدارة المؤسسات الحكومية بالأسلوب التقليدي أمراً مكنناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها، أو الخارجية الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات.

وختم الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة التي تعيشها منظمات اليوم الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، وما تتطلبه هذه الظروف من تغيرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما حققه من شفافية ووضوح (عبد الحليم، عابنة، ٢٠٠٩).

والشفافية تعني ببساطة شديدة توفر المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والسموعة، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية، وتنبع أهميتها من تحقيق المصلحة العامة، والمساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة، وتوفير النجاح والاستمرارية، وتسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، وإنعاش السوق المالي، وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، ودورها في تنمية الخصخصة ومكافحة الفساد (الراشدي، ٢٠٠٧).

وقد تم تمييز نوعين من الشفافية هما: شفافية مضبوطة بمؤسسة تحت الرقابة، وشفافية ليست تحت الرقابة المباشرة، وهذان النوعان من الشفافية يؤثران في الفساد بعدة عناصر وأوزان مختلفة، ولكي تقضي الشفافية على الفساد يجب أن تكون المعلومات متوفرة

للجمهور فعلياً. وهذا يسمى الشرط العلني (الإعلاني). وإذا كان نشر المعلومات للجمهور من أجل أن تؤثر في سلوكيات الموظفين الحكوميين، فيجب أن يمتلك هذا الجمهور آليات وقيود جاهزة للتطبيق أي يمكن تطبيقها. وهذا ما ندعوه شرط المساءلة. وإذا لم يتم تطبيق شرط الإعلان، وشرط المساءلة، فإن الشفافية لا يعدو كونها جمع معلومات، ولا تؤثر في تحسين المؤسسات السياسية والاجتماعية. وإذا كان إعلان ونشر المعلومات بشكل قليل فأثر الشفافية على الفساد سيكون قليلاً. وعلى العكس إن وجدت معلومات معلنة بشكل كافٍ فالشفافية ستؤثر في الفساد بشكل قوي ومؤثر (Lindstedt, Naurin, 2006).

إن الشفافية لا يمكن أن تكون هدفاً بحد ذاته وإنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المساءلة والمحاسبية، كما وأن المساءلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفاعلة دون ممارسة الشفافية، وأن العلاقة بين الفساد والشفافية علاقة عكسية، فكلما زاد الفساد قلت الشفافية، وكلما زادت معايير الشفافية في العمل الإداري قلت نسبة الفساد. (الصاوي، ٢٠٠٩).

وتدل الشفافية على الوضوح في التشريعات وسهولة فهمها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، وإن توفر الشفافية الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، كما أن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل، وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة (المرابط، ٢٠٠٥) و(عبدالخليم، عباينة، ٢٠٠٩).

إن الشفافية لا يمكن فصلها عن المساءلة، لأن المساءلة شكل من أشكال الشفافية، والشفافية تقود الناس للبحث في النتائج، وهذا البحث يؤدي إلى المساءلة. وتحدث المساءلة عندما توضع أفعال الأفراد تحت المراجعة، كما وأن الشفافية في القيادة تمثل العقل المنفتح والصادق مع الهيئة الإدارية ومع العملاء، وتعتبر الشفافية أداة للمساءلة؛ لأن وجودها يمكن العامة من أن تطلع على بعض الأفعال التي تشجع على المشاركة واستخدام المعلومات الحكومية، وخاصة في الإجراءات والتمويل (Hallak, Poisson, 2006).

وتعتبر الشفافية الإدارية أحد أهم الأركان الأساسية التي تساهم في جودة وانطلاق ونمو العمل في المؤسسات المختلفة خاصة، أنها ذات بعد نفسي كبير يؤثر على الأفراد تأثيراً مباشراً في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كماً وكيفاً، وأن الاعتماد على جداول التوصيف

الإداري يعتبر الأداة الحقيقية العملية لتحقيق الشفافية، وذلك من خلال توصيف، وتقييم قدرات وأداء جميع العاملين حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على درجة أو نسبة محددة لكل عامل، والتي يتحدد بموجبها طبيعة دور ومكانة المؤسسة (الديب، ٢٠٠٥).

ومن فوائد تطبيق الشفافية: تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية وتشجيع المبادرات الشخصية، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج لحاسبة التجاوزات، والعمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام، واتخاذ قرارات مناسبة على إظهار نقاط القوة والضعف، وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها، وأيضاً من فوائدها تمتع العاملين في المؤسسات الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، والعمل على تغيير الثقافة المؤسسية السائدة، وهذا يتطلب قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المؤسسة؛ حتى يتكون لدى الأفراد اتجاهات ايجابية تشير إلى أن أهم ما في المؤسسة هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة لأصحاب المصالح مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية واتخاذ قرارات مناسبة لهم خالية من التعقيد والروتين (الراشدي، ٢٠٠٧).

لقد أثبتت التجربة في عدة دول أن التمسك بالشفافية يقلل من وقوع الأزمات الاقتصادية، وأنها تساعد بدرجة كبيرة على معالجة القضايا عند وقوعها وقبل استفحالها واتساع مداها، وبظل الفساد هو العدو الرئيسي للشفافية، مادامت الشفافية تستوجب الحرص الشديد على تطبيق القانون واحترامه لكي تبلغ أبعادها وتحقق أهدافها، ولعل من شروط سيادة الشفافية قيام شراكة حقيقية بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني (القابلة، ٢٠٠٤).

ولقد بدأ الحديث عن موضوع مستوى ممارسة الشفافية في المؤسسات التربوية يطفو على السطح، وخاصة في مجال الممارسات الإدارية لمديري الإدارات التربوية ومديري المدارس. وقد تناولت الدراسة مستوى تطبيق الشفافية في المدارس من عدة جوانب أو أبعاد؛ فالقيادة الشفافة تتطلب تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرار، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية، الأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية، والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (حرب، ٢٠١١).

أما فيما يتعلق ببعدها الدراسي فإن أول معاناة تواجه المعلمين مع بداية كل عام

دراسي جديد هو كيفية توزيع النصاب بينهم. وكذلك توزيع الحصص الدراسية لكل منهم وذلك حتى يتسنى لكل معلم مباشرة وممارسة عمله داخل الفصول الدراسية بكل طمأنينة واستقرار. وبالطبع فإن الجدول المدرسي ليس مشكلة وعقبة في حد ذاته. وإنما المشكلة الحقيقية تمكن فيمن يتعامل مع صناعة هذا الجدول. وذلك بسبب غياب المقاييس والمعايير التي على أساسها يبنى وبهياً ويوزع هذا الجدول. إن الجدول المدرسي للمعلمين يعتبر هو المحور الذي تدور عليه الانظمة المدرسية وتسنّ القوانين. والتي على أساسها يحاسب ويثاب كل معلم بحسب اجتهاده. لأنه بمجرد النظر الى الجدول المدرسي للمعلمين تتضح طبيعة المدرسة وأجوائها التي تعيشها. حيث مستوى العلاقة بين المعلمين. ومدى التمييز الناتج من العلاقات الشخصية والمصلحية. لذا ينبغي على الادارات المدرسية أن تستند الى معايير شفافة في توزيع العبء الدراسي على المعلمين. وتوزيع الحصص على ساعات اليوم الدراسي اضافة الى الأعباء الاخرى. والمتمثلة بالناوبة الأسبوعية، وتربية الصف. والاشرفاء على النشاطات المدرسية المختلفة.

وفي مجال التقييم؛ فان مراجعة أداء العاملين والوقوف على ما أجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم. يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. ومن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. ومن هنا تظهر أهمية هذه العملية في ضمان جودة تحقيق المدرسة لأهدافها. والتحقق من مستوى كفاءة وفاعلية العاملين. وقياس مدى الإنتاجية التي يساهم بها المعلم في إجاح أعمال المدرسة. ويجب أن تستند عملية التقييم الى معايير واضحة وشفافة ومعلنة. وأن يتعد مدير المدرسة عن التحيز والشللية في تقييم أداء المعلمين.

أما مجال القرار المدرسي فيعتبر لب العملية الادارية. لأنه يؤثر الى درجة كبيرة في قدرة المدرسة كنظام على تحقيق اهدافها. وبالنظر الى العمليات الادارية الموجودة في أي منظمة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وإعداد المعلمين. وتنميتهم مهنياً. نجد أن اتخاذ القرار عامل مشترك مع هذه العمليات جميعها (نشوان، ٢٠٠٤). ويعتمد نجاح مدير المدرسة في عمله على قدرته على اتخاذ القرار السليم لأنه يتمتع بشخصية محورية مركزية في المدرسة بحكم مركزه المتميز والسلطة التي يتمتع بها والمعلومات المتاحة له. وإن عملية صنع القرار تتطلب تعاون العاملين وحمسهم لتتخذ القرار. وان صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، ولكن الجزء الاصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به (مرسي، ١٩٩٨). لذا يجب أن تتميز عملية اتخاذ

القرارات المدرسية بالوضوح والشفافية والتشاركية لما لها من تأثير على رضا العاملين . وعلى طبيعة المناخ السائد في المدرسة.

وبشير بعد الاتصال الى وجود علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها، وجوه الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، وهذه لا تتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة؛ فمن خلال انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصادقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، والتغذية الراجعة المناسبة تستطيع المدرسة بناء أنظمة النزاهة والشفافية (أبو كرم، ٢٠٠٥)، كما تعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومة المرسله وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها (Buck, 2010).

ولقد أجريت العديد من الدراسات في هذا الموضوع منها: دراسة أبو النادي (٢٠٠١) والتي هدفت إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١، وبلغ عددهم (٦٩) رئيس قسم، وتم إعداد استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وتشتمل على مجالات كل من اتخاذ القرارات، التعليمات، الاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري. وتوصلت النتائج إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية كانت لمجال الاتصال والعلاقات، ثم مجال التعليمات، ثم مجال التطوير الإداري وأقلها مجال اتخاذ القرارات.

أما دراسة أبو كرم (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى تعرف درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فعالية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥. وقد تم تطوير واستخدام ثلاث استبانات، ووزعت على عينة مكونة من (٣٠٦) أفراد، وأثبتت النتائج بأن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، وأن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية، لكن المفهوم أتى بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية والأداة ككل. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الكلية ولصالح



الكليات العلمية، وتوجد فروق أيضاً تعزى إلى المستوى الإداري ولصالح الرئيس، ونائب الرئيس، ثم العميد، وأخيراً رئيس القسم.

دراسة فلبين (Philbin, 2005) وقد هدفت إلى اكتشاف كيف يتصرف المديرون التنفيذيون في هيئات صنع القرار الاستراتيجي. وتقرير دور العلاقات العامة وبما يخدم تلك العمليات، وأيضاً إلى دراسة سلوكيات المجموعات واستراتيجيات صنع القرار كمكون استراتيجي، واستخدم الباحث في دراسته المقابلات الشخصية المباشرة لضباط حرس السواحل، وقد تمت الدراسة بالولايات المتحدة. وبيّنت النتائج ظهور عدد من القواعد والموضوعات التي تتعلق بكيفية جعل النواتج المطبقة أكثر فاعلية، حيث أشركوا أصحاب المصالح في اهتمامهم بعملية صنع القرار، ما أوضح أهدافهم وأدى إلى صنع قرارات مقبولة، وكان للشفافية دور فعّال في تلك النتائج ما أشاع الثقة بين المشاركين وأصحاب المصالح، وأوضحت النتائج بأن هناك درجة عالية من الثقة والولاء والتعاون والشفافية بين أصحاب المصالح ما جعل صنع القرارات أكثر فاعلية.

لكن دراسة ارتيمة (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى تعرف آراء العاملين على واقع ومعوقات الشفافية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) موظف، وقد بيّنت نتائج الدراسة بأن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم جيدة بشكل عام لمجالات الدراسة، وبخاصة مجال تحسين الأداء، والذي نال على درجة عالية، ومن النتائج أيضاً أن أكبر معوقات الشفافية القيادة في الوزارة حيث لا تمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تقدم الوزارة الدعم المناسب لتأكيد وترسيخ مبدأ الشفافية.

كما هدفت دراسة ليم (Liem, 2007) إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الشفافية للإدارة العامة للمواطنين 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 لضمون المعلومات تمكن من إجاز الشفافية، ووعي من قبل المواطنين بحيث تكون الإدارة شفافة لهم، وقد أظهرت النتائج بأن الوعي كان أهم بالنسبة للمواطنين النشطاء والذين أشركوا باتصالات ثنائية مع الإدارات، وأن المحادثات المفتوحة ما بين الإدارة المفتوحة والمواطنين بدت ضرورية بالنسبة للشفافية الإدارية، بمعنى وجود وعي ثنائي بين الإدارة والمواطنين ما يزيد من فعالية الشفافية.

أما دراسة الطيشة (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، وقد استخدم الباحث استبانة

مكونة من (٦٦) فقرة موزعة على سبعة مجالات. كما تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) موظفاً. وأكدت النتائج بأن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ولصالح الذكور. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية. لكن توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل ولصالح حملة الثانوية العامة. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات. وللخبرة في مجالات الأداء والتقييم. والإجراءات وآليات العمل. والاتصال ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ودراسة عبد الحليم، وعبابنة (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وقد وزعت الاستبانة على (٣٢٩) من القيادات الإدارية والإشرافية. رجع منها ٧١٪. وأظهرت النتائج حسب الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية: الشفافية، ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض. وأخيراً الممارسة الإبداعية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين جميع مجالات الدراسة.

وأجرت فاخوري (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) مدير ومديرة. وقد أظهرت النتائج أن درجة إدراك مفهوم الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت بدرجة مرتفعة. وأن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك مفهوم الشفافية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) على مجال العاملين. تقييم الأداء والتغذية الراجعة ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية تعزى لتفاعل متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) على مجال دور المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

أما دراسة أهرن (Ahern, 2009) فقد هدفت إلى تفحص أثر ونوعية زيادة الشفافية في

التقييم من خلال أولياء الأمور، والطلبة بغرض الوصول إلى المعلومات على شبكة الانترنت، ودراسة التغيرات في الاتصالات حول التقييم وتصورات المعلمين للتقييم، ولتحفيز الطلبة للتعلم، وقد طبقت الدراسة على مدرسة الجليترا الثانوية الجديدة، وشملت عينة الدراسة مشاركة (7) معلمين وعلى مدار فصل دراسي واحد بإحدى ضواحي نيو جلاند. 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 اظهرت قدرة الطلبة على الوصول للمعلومات بشفافية لتحسين تعلمهم بنائياً. وقد شعر المعلمون بأن تطبيق الشفافية في عملية التقييم تؤثر في الاتصال والتعاون فيما بينهم.

أما دراسة بوي، وسيرجورجو (Boy & Siringor 2009)، قد هدفت 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.

وهدف دراسة كل من لورنس ونزهاد (Lawrence & Nezhad, 2009) إلى تفحص موضوعات الشفافية والمساءلة بشكل دقيق وموسع للمنظمات غير الحكومية، واستخدمت الباحثان استبانة مكونة من (20) سؤالاً وطبقت على (4) مؤسسات من مختلف أنحاء العالم، وأظهرت النتائج أن استخدام طرق عدة من الشفافية يمكن أن تدعم وتقوي المساءلة، وبدأ ذلك واضحاً من قبل المنظمات غير الحكومية التي شاركت في الدراسة.

وأجرى الطراونة، والعضايلة (2010) دراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث طور الباحثان استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من (111) موظفاً أي بنسبة 40% من مجموع الموظفين وقد بينت النتائج بأن درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات كانت متوسطة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، وأن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل

تلك المجالات تأثيراً. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية تعزى لتغيرات الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمستوى الإداري، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المساءلة الإدارية تعزى لتغيرات الجنس، العمر، والمستوى الإداري.. أما دراسة تشريك، وتشلوبكا (Chriquel & Chaloupka, 2011) قد هدفت إلى بيان أثر الشفافية في تحسين السياسات، وطُبقت الدراسة على عينة من (٦٤١) مقاطعة وطنية، لبيان تطبيقها على مختلف المستويات الدراسية في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وقد أظهرت النتائج بأن ٤١٪ من المقاطعات لديها تحسين مباشر في الشفافية وأن أكثر من ٤٣٪ تطلبت مجالس استشارية، وبعد التطبيق على مختلف المستويات لم تقترن الشفافية بقوة الخطة الفعّالة، كما وأظهرت النتائج بأن الشفافية تنشيط الإدراك، لكن هذا لا يعني بأن خطط التحسن ستكون أقوى.

بعد استعراض ما سبق من دراسات عربية وأجنبية، يتضح بأن جميع الدراسات تقريباً ركزت على توضيح الشفافية، وأهميتها في نجاح المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها بصفة عامة، والمؤسسة التعليمية وقادة المدارس بشكل خاص، وتعمل الشفافية على تحسين مختلف المستويات الإدارية، وأنها تقوي المساءلة، وتشجع الثقة والولاء والتعاون بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة الدراسة.

### مشكلة الدراسة

تنبع أهمية الشفافية في العملية التربوية من خلال أهمية العملية التعليمية التربوية في تحقيق التنشئة والتنمية الشاملة لجميع مناحي الحياة، ومن هنا فإنه يجب العمل على اختيار القيادات وواضعي السياسات التربوية، وذلك للعمل على ربط العملية التربوية ومخرجاتها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، والعمل على إيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على سياسات التعليم، كما أن فقدان الشفافية في العملية التربوية يؤدي إلى فشل السياسات، وخاصة سياسات الإصلاح التربوي، وقد حظيت الشفافية باهتمام متزايد من القائمين على العملية التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعد الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الشفافية في التعليم العام قليلة نسبياً، وقد يعود ذلك لحداثة الموضوع في الميدان التربوي، فقد تطرقت دراسات عالمية إلى موضوع الشفافية في قطاع التعليم مثل دراسة ليم (Liem, 2007) والتي أشارت إلى العوامل التي تؤثر في الشفافية للإدارة العامة

للمواطنين من وجهة نظرهم ودراسة تشريك. وتشلوبكا (Chriquel & Chaloupka, 2011) والتي بينت أثر الشفافية في تحسين السياسات. كما بحثت عدة دراسات عربية موضوع الشفافية، كدراسة ارييمة (٢٠٠٥). ودراسة الطشه (٢٠٠٧). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث درجة الالتزام لدى مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة

هدفت هذه 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.

### أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية؟

السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقة الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق الشفافية؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية في منطقة الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتمثل أهمية الدراسة في أنها:

• تعين مديري المدارس على استخدام الشفافية في الأنظمة المدرسية والإدارية والفنية

والتدريسية والتخطيطية والتقويمية والتنفيذية، وتوظيف المناهج الدراسية والمناشط المدرسية على وجه العموم، وتبادل المعلومات بكل حرية ووضوح ودون موانع أو حواجز.

- تساعد الشفافية أفراد التنظيم المدرسي على استغلال التقنيات الإلكترونية الحديثة وشبكات الحواسيب بشكل فاعل، وبما يخدم العملية التعليمية التعلمية في المدارس، بغرض مواجهة التحديات الخاصة بتطبيق الشفافية والتغلب عليها.

### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية الرسمية، في منطقة الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م.

### مصطلحات الدراسة

- **الشفافية:** هي الوضوح في التشريعات وسهولة فهمها ومرونتها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين (عبدالحليم، وعبابنة ٢٠٠٩).
- أما إجرائياً فتعني درجة إجابة أفراد العينة على أداة الدراسة المعدة لذلك.
- **العلم:** هو الذي يعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ويقوم على تنفيذ المنهج الدراسي لمادته، وما يرتبط به من أنشطة صافية ولا صافية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢). أما إجرائياً فهو الذي ينقل ويتبادل المعلومات والمعارف بكل شفافية ووضوح فيما بينه وبين الطلبة من جهة وبينه وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

اتباع الباحث منهج البحث الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ورصد نتائجها وتحليلها ومناقشتها تمهيدا للوصول إلى مقترحات تساعد على تطبيق الشفافية في مدارس منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس منطقتي الشارقة،

ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠ وعدهم ١٥١٤ معلماً ومعلمة حسب إحصاءات إدارة المنطقة التعليمية في كل من الشارقة ورأس الخيمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠ / ٢٠١١).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة وبنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وبين الجدول رقم (١) توزع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والخبرة، والمنطقة التعليمية.

#### الجدول رقم (١)

توزع عينة الدراسة وفقاً للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة والمنطقة التعليمية.

المنطقة التعليمية	الجنس		الخبرة			المؤهل العلمي	المجموع
	انثى	ذكر	أكثر من ١٠	٥-١٠	٥ فأقل		
الشارقة	أكثر من ١٠	١٠-٦	٥ فأقل	أكثر من ١٠	١٠-٦	٥ فأقل	بكالوريوس
	٢٤	١٣	٢١	٣٤	١٨	١١	بكالوريوس
رأس الخيمة	أكثر من ١٠	١٠-٦	٥ فأقل	أكثر من ١٠	١٠-٦	٥ فأقل	دبلوم فأكثر
	١١	٥	٥	٥	٧	٦	بكالوريوس
	١٤	١٠	١٦	٢١	١٦	٩	دبلوم فأكثر
	١٢	٨	٩	١٠	١٠	٨	المجموع
	٦١	٣٦	٥١	٧٠	٥١	٣٤	

### أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير أداة قياس (استبانة) مكونة من ثلاثة أجزاء، اشتمل الجزء الأول على معلومات عامة، والجزء الثاني على (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال القيادة وتكون من (١٠) فقرات، مجال العبء الدراسي تكون من (١٠) فقرات مجال التقييم تكون من (١٠) فقرات، ومجال القرار المدرسي تكون من (١٠) فقرات، ومجال الاتصال وتكون من (١٠) فقرات، وأخيراً سؤال مفتوح عن التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في المدرسة. وقد تم الاستفادة من الأدب السابق في بناء هذه الأداة مثل دراسة آهرن (Ahern, 2009)، ودراسة ارتيمه (٢٠٠٥)، ودراسة الطشه (٢٠٠٧).

## صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، من حيث الموضوعية، الصياغة اللغوية، وعدد الفقرات، فقد تم عرضها بصورتها الأولية المكونة من (٦٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وسؤال مفتوح عن التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في المدرسة على عدد من المحكمين في كلية التربية بجامعة الإمارات، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة الشارقة، وعلى عدد من المشرفين التربويين والمعلمين بوزارة التربية والتعليم في منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين، وقد تم إجراء التعديلات التي نصح بها المحكمون، حيث تم حذف (١٠) فقرات لعدم ملاءمتها، وغموض عباراتها، كما تم تصويب الأخطاء النحوية والأملائية الواردة، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (٥٠) فقرة.

## ثبات الأداة

للتحقق من درجة ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات للاتساق الداخلي بحساب معادلة كرونباخ ألفا وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على مجموعة من المعلمين والمعلمات وعددهم (٢٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وتم إعادة الاختبار، وبفاصل زمني قدره أسبوعان وأظهرت النتيجة ثباتاً مقبولاً لكل المجالات، والجداول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)  
معامل الثبات لمجالات الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	إعادة الاختبار
القيادة	٠,٨٧	٠,٨٤
العيب الدراسي	٠,٧٤	٠,٦٩
التقييم	٠,٨١	٠,٨٠
القرار المدرسي	٠,٨٣	٠,٨٢
الاتصال	٠,٨٨	٠,٨٥
الكلية	٠,٩٤	٠,٩٠

## التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء الآتي:  
إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والمقارنات البعدية.



وتم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ بالطريقة التالية:

- عالية عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = ٣,٥٠ - ٥
- متوسطة عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = ٢,٢٠ - ٣,٤٩
- قليلة عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي = ١ - ٢,١٩

### متغيرات الدراسة

المتغيرات الوسيطة: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة. المنطقة التعليمية.  
المتغير التابع:

التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبنا تنازلياً كما في الجدول رقم (٣).

#### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة  
من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

ترتيب المجالات في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
٣	التقييم	٢,٥٨	٠,٥٥	متوسطة
٤	القرار المدرسي	٢,٢٥	٠,٦٨	متوسطة
٢	العبء الدراسي	٢,٢٤	٠,٥٢	متوسطة
٥	الاتصال	٢,١٤	٠,٦٢	قليلة
١	القيادة	٢,٠١	٠,٧٤	قليلة
	الكلية	٢,٢٤	٠,٤٨	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات

العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطا وبتقدير بلغ (٢,٢٤). وربما يفسر ذلك تمسك المديرين والمديرات بالمركزية، وبالسلطة، وعدم إشراك المعلمين والعاملين وأصحاب المصالح في صناعة القرارات، والتشدد في توفير المعلومات اللازمة للعمل، وبقاء العمل بالهيكل التنظيمي للمدرسة سنوات عدة دون تغيير أو تعديل رغم تحديث الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ما يقارب من ثلاث مرات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ارتيمه (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، ولا تقدم الدعم المناسب لتأكيد وترسيخ مبدأ الشفافية وتختلف مع دراسة فلبين، (Philbin, 2005) والتي اشارت إلى أن هناك درجة عالية من الثقة والألفة والولاء والتعاون والشفافية بين أصحاب المصالح ما جعل صنع القرارات أكثر فاعلية.

أما مجالات الدراسة فقد جاءت متوسطاتها من حيث الترتيب على النحو التالي: المجال الثالث (مجال التقييم) وبتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) فقد جاء في المرتبة الأولى وبعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين لم يتلقوا تدريباً على عمليات التقييم بأنواعه وبخاصة المؤسسي، والذاتي بقدر كاف، أو لأنهم لم يطبقوا اللوائح الرسمية الخاصة بعمليات التقييم المدرسي وهذا يتفق مع دراسة أبو النادي (٢٠٠١)، عبدالحليم، وعبابنه (٢٠٠٩)، آهرن، (Ahern, 2009)، ولورنس، نزهاد (Lawrence, Nezhad, 2009)، يليه مجال (القرار المدرسي) وبتوسط حسابي مقداره (٢,٢٥) وربما يعزى ذلك إلى التشدد باستخدام المركزية في صناعة واتخاذ القرار، وأن كل شيء بيد المديرين، وأيضا عدم تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل، يليه مجال العبء الدراسي، وبتوسط حسابي بلغ (٢,٢٤)، وربما يعزى إلى عدم قدرة المديرين والمديرات على تحديد وتوزيع المهام الوظيفية وإعداد الجداول المنظمة لعمل المعلمين بكل شفافية وعدالة ونزاهة، وغياب عمليات التفويض للصلاحيات وأيضاً غياب المساءلة، وهذا يتفق مع دراسة أبو النادي (٢٠٠١)، ودراسة الطراونة، والعضايلة (٢٠١٠)، وتختلف عن دراسة كل من ليم (Liem, 2007) و(Chriqul, Chaloupka, 2011).

أما المجالات التي جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة قليلة فهي مجال الاتصال وبتوسط حسابي بلغ (٢,١٤)، وربما يعزى ذلك إلى أن المديرين غير قادرين على توفير قنوات اتصال حديثة، وانفصالهم في مكاتب عاجية عن باقي المعلمين، وخدمة أغراضهم الذاتية، لتسهيل أعمالهم الخاصة على حساب أعمال المدرسة، والاكتفاء بالاتصال الوحيد من أعلى للأسفل وقد تكون على هيئة قرارات أو تعليمات من دون مشاركة الرؤوسين في ذلك، وهذا يتفق مع دراسة كل من أبو كرم (٢٠٠٥) الطيشة (٢٠٠٧)، ودراسة آهرن (Ahern, 2007)، ودراسة ليم (Liem, 2007).

وجاء مجال القيادة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠١). وربما يعزى إلى عدم قدرة المسؤولين في الوزارة على تحديد استراتيجيات علمية واضحة عند اختيار مديري المدارس، وعدم إخضاع مديري المدارس الجدد إلى اختبارات تدريبية، وعدم تنسيبهم إلى الدراسات العليا. وقد يعزى أيضاً إلى تدني مستويات النزاهة وانتشار الفساد الإداري. وغياب الحراك الوظيفي لقيادة المدارس وبقاء كثير منهم في نفس المدرسة لسنوات عديدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ارتيمه (٢٠٠٥) وتختلف مع دراسة أبو كرم (٢٠٠٥). ودراسة فلبين (Philbin, 2005).

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التزام مديري المدارس الرسمية في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما في الجدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤)  
تحليل التباين المتعدد

المصدر	الاختبار	القيمة	ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	هوتلنج	٠,٠٣٠	١,٦٨٦	٥,٠٠	٠,١٢٨
المؤهل العلمي	هوتلنج	٠,٩٨٩	٠,٦٠٥	٥,٠٠	٠,٦٩٦
الخبرة	ولكس لمبدا	٠,٩٦٦	٠,٩٦٣	١٠,٠٠	٠,٤٧٥
المنطقة التعليمية	هوتلنج	٠,٠٩٠	٠,٦٠٥	٥,٠٠	٠,٠٠٠
الجنس × المؤهل	ولكس لمبدا	٠,٩٧٩	١,١٩٢	٥,٠٠	٠,٣١٣
الجنس × الخبرة	ولكس لمبدا	٠,٩٦٣	١,٠٥٩	١٠,٠٠	٠,٣٩٢
المؤهل العلمي × الخبرة	ولكس لمبدا	٠,٩٨٢	٠,٤٩٧	١٠,٠٠	٠,٨٩٢
الجنس × المؤهل × الخبرة	ولكس لمبدا	٠,٩٨٦	٠,٧٧٦	٥,٠٠	٠,٥٦٨
الجنس × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٥٢	٢,٧٩٦	٥,٠٠	٠,٠١٨
المؤهل × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٩٠	٠,٥٣٩	٥,٠٠	٠,٧٤٧
الجنس × المؤهل × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٥٥	٢,٥٨٢	٥,٠٠	٠,٠٢٦
الخبرة × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٢٤	٢,٢٢٢	١٠,٠٠	٠,٠٥٢
الجنس × الخبرة × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٤٠	١,٧٣٩	١٠,٠٠	٠,٠٦٩
المؤهل × الخبرة × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٤٠	١,٧٣٩	١٠,٠٠	٠,٠٦٩
الجنس × المؤهل × الخبرة × المنطقة التعليمية	ولكس لمبدا	٠,٩٧٣	١,٥٥٦	٥,٠٠	٠,١٧٣

يبين الجدول رقم (٤) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لدرجة التزام مديري المدارس الرسمية في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. تعزى لتغير المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة اختبار هوتلينج (٠,٠٩٠). وبلغت قيم ف المناظرة لهذه الفئة (٠,٦٠٥). وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ). في حين لم تظهر أية فروق دالة إحصائياً تعزى لتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولتحديد أي المتغيرات التابعة كان هنالك أثر لتغير المنطقة التعليمية، تم استخدام تحليل التباين والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)  
تحليل التباين لتغير المنطقة التعليمية

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المنطقة التعليمية	التقييم	١,١٥١	١	١,١٥١	٤,١٦٢	٠,٠٤٢
	القرار المدرسي	٢,٢١٦	١	٢,٢١٦	٧,٧٤٠	٠,٠٠٦

يتضح من الجدول رقم (٥) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في مجالي التقييم، والقرار المدرسي تعزى لتغير المنطقة التعليمية، ولعرفة لصالح من تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير المنطقة التعليمية.

المجال	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التقييم	الشارقة	١٦٠	٢,٧٢	٠,٤٩
	رأس الخيمة	١٤٢	٢,٤٢	٠,٥٨
القرار المدرسي	الشارقة	١٦٠	٢,١٥	٠,٦٥
	رأس الخيمة	١٤٢	٢,٢٦	٠,٦٨

يتضح من الجدول رقم (٦) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتغير المنطقة التعليمية في المجال الثالث (التقييم) جاءت لصالح منطقة الشارقة التعليمية، وربما يعزى ذلك إلى قيام المديرين بتنمية أنفسهم ذاتياً، أو أنهم قد خضعوا لدورات تأهيلية وتدريبية أكثر من منطقة رأس الخيمة التعليمية وأيضاً أن المديرين في منطقة الشارقة التعليمية قاموا بتوفير المعلومات اللازمة للطلبة وأولياء الأمور حيث يستطيع الطلبة الحصول على نتائجهم الشهرية والفصلية عبر البريد الإلكتروني، وهذا يتفق مع دراسة أهرن (Ahern, 2007).

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتغير المنطقة

التعليمية في المجال الرابع (القرار المدرسي) جاء لصالح منطقة رأس الخيمة التعليمية. وربما يعزى ذلك إلى سعة أفق المديرين العلمية والمعرفية، وإدارة العمل من خلال فرق العمل، أو ربما انهم أكثر تنظيماً وقدرة على قيادة الأحداث وتذليلها، وإشراك المعلمين في عمليات صناعة القرار، وهذا يتفق مع دراسة أبو النادي، (٢٠٠١). ودراسة فلبين، (Philbin, ٢٠٠٥).

كما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين متغير الجنس والمنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة اختبار ولكس لمبدأ (٠,٩٥٢) وبلغت قيم ف المناظرة لهذه الفئة (٢,٧٦٩). وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\alpha = ٠,٠٥$ ). ووجود فروق بين تفاعل الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة اختبار ولكس لمبدأ (٠,٩٥٥) وبلغت قيمة ف المناظرة لهذه الفئة (٢,٥٨٢). وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\alpha = ٠,٠٥$ ). في حين لم تظهر أية فروق داله إحصائية تعزى لتفاعل متغير الجنس مع المؤهل، والجنس مع الخبرة، والجنس مع الخبرة والمنطقة التعليمية أو التفاعل بين (الجنس، المؤهل، الخبرة، والمنطقة التعليمية).

ولتحديد أيضاً أي المتغيرات التابعة كان هناك أثر للتفاعل بين متغير الجنس مع المنطقة التعليمية، تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (٧)

##### تحليل التباين المتعدد للتفاعل بين الجنس والمنطقة التعليمية

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرار المدرسي	٢,٩٦٣	١	٢,٩٦٣	٦,٨٤١	٠,٠٠٩
الاتصال	٢,٧٦٥	١	٢,٧٦٥	٧,٥٥٠	٠,٠٠٦

يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) في المجال الرابع والخامس تعزى لتفاعل الجنس والمنطقة التعليمية، ولعرفة لصالح من تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (٨)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال "الاتصال" لتفاعل متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، والمنطقة التعليمية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنطقة التعليمية	الجنس	المجال
٠,٥٨	٢,١١	الشارقة	ذكر	القرار المدرسي
٠,٦٢	٢,٢٢	راس الخيمة		

تابع الجدول رقم (١٠)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنطقة التعليمية	الجنس	المجال
٠,٧٠	٢,١٨	الشارقة	أنثى	القرار المدرسي
٠,٧٢	٢,٥٠	راس الخيمة		
٠,٥٥	٢,١٠	الشارقة	ذكر	الاتصال
٠,٦١	٢,٠٧	رأس الخيمة		
٠,٦١	٢,٠٩	الشارقة	أنثى	
٠,٦٩	٢,٣٠	رأس الخيمة		

يتضح من الجدول رقم (٨) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لمتغير التفاعل بين الجنس والمنطقة التعليمية في المجالين (القرار المدرسي، والاتصال). جاءت لصالح الإناث في منطقة رأس الخيمة التعليمية، وربما يعزى ذلك إلى أن صناعة القرار لدى مديرات المدارس تتم بمشاركة العاملين وتعاونهم، إضافة إلى أن صناعة القرار المدرسي تتم بناء على خطوات اتخاذ القرار وليس بشكل عشوائي أو إرغالي، بالإضافة إلى أن المديرات أكثر التزاماً من الذكور بالأنظمة والتعليمات عند اتخاذ القرار وتطبيقه خوفاً من المحاسبة والمساءلة من الإدارة التربوية، أما فيما يتعلق بمجال الاتصال فربما يعزى إلى وجود نظم اتصال فعالة لدى مديرات المدارس تتميز بالانفتاح والوضوح، والمصادقية، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال المناسب، والتغذية الراجعة المناسبة، وإتلاك المديرات لمهارات الاتصال الفعال، وهذا يتفق مع دراسة أبو النادي (٢٠٠١). ودراسة فلبين (Philbin, 2005). ويتضح من الجدول رقم (٨) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية) في مجال الاتصال جاء لصالح الإناث من حملة الدبلوم فأكثر في منطقة رأس الخيمة التعليمية، وربما يعزى ذلك إلى استخدام المديرات لأنظمة حديثة في الاتصال، وأنهن لا يفرضن حواجز تفصل بينهن وبين المعلمات، وأصحاب المصالح ولديهن قدرة على التفاعل، وأكثر حماساً ودافعية للعمل، ويتبادلن المعلومات والمعارف بشكل سهل وواضح وفي الوقت المطلوب، وعبر قنوات اتصال حديثة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الطشة (٢٠٠٧) وتتفق مع دراسة عبدالحليم، وعبابنه (٢٠٠٩)، دراسة ليم (Liem, 2007)، ودراسة أهرن (Ahern, 2009).

ولتحديد أيضاً أي المتغيرات التابعة كان لها أثر لمتغير التفاعل بين الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

## الجدول رقم (٩)

تحليل التباين المتعدد للتفاعل بين الجنس، والمؤهل، والمنطقة التعليمية

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاتصال	١,٤٦١	١	١,٤٦١	٣,٩٨٨	٠,٠٤٧

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في المجال الخامس (الاتصال) تعزى للتفاعل بين الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، ولعرفة لصالح من تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك

## الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال لتفاعل متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، والمنطقة التعليمية)

المنطقة التعليمية		الشارقة		رأس الخيمة	
الجنس	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	بكالوريوس فاقل	٢,٠٨	٠,٥٦	٢,٢٧	٠,٤٥
	دبلوم فأكثر	٢,٠٩	٠,٦٤	٢,٠٢	٠,٤٧
أنثى	بكالوريوس فاقل	٢,٠٩	٠,٦٢	٢,٠٨	٠,٥٧
	دبلوم فأكثر	٢,٣٠	٠,٦٩	٢,٤٥	٠,٨١

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل، والمنطقة التعليمية في مجال الاتصال جاء لصالح الإناث من حملة الدبلوم فأكثر في منطقة رأس الخيمة التعليمية، وربما يعزى ذلك إلى قدرة المديرات على توفير قنوات اتصال حديثة متنوعة تعتمد على التقنيات المعاصرة، كما أن تأهيلهم المسلكي ربما ساهم في تمكينهم من امتلاك كفايات ومهارات الاتصال الفعال، كما أن المديرات أكثر حماس لتوظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية، وأكثر قدرة على توظيف لغة الجسد في عمليات الاتصال غير اللفظي في التعامل مع المواقف التعليمية والإدارية، وهذا يتفق مع دراسة الطراونه، والعضايلة (٢٠١٠)، وتختلف عن دراسة الطشه (٢٠٠٧) حيث جاءت لصالح الذكور.

## ثالثاً: نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على: ما التحديات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقة الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق

الشفافية؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب النسب المئوية للتحديات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقة الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين في تطبيق الشفافية والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (11)

التحديات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الرسمية في مدارس منطقة الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين تطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة / الجنس	منطقة الشارقة التعليمية		منطقة رأس الخيمة التعليمية	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.	٢٩%	١٤%	٢٥%	٨٢%
٢	تهميش رأي المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	٦%	٢٢%	٢١%	٦١%
٣	قلة الوعي بالشفافية وفقدان المرونة والعدالة.	٢٥%	٨%	١٥%	٦٠%
٤	المحاباة والشللية للمعلمين من قبل الإدارة.	١٤%	٢١%	١٦%	٥٨%
٥	عدم وجود عدالة في تقييم العاملين.	٧%	١٤%	١٤%	٥٣%
٦	التحيز في التعامل من قبل الإدارة المدرسية.	٩%	١٣%	١٣%	٥٠%
٧	ضعف القيادة المدرسية في مواجهة المشكلات وحلها.	١٠%	٨%	٧%	٢٧%

يتضح من الجدول رقم (11) بأن التحديات انحصرت في سبعة تحديات جاءت مرتبة تنازلياً، فقد جاءت فقرة عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي في المرتبة الأولى بنسبة ٨٢٪ وللجنسين وفي كلا المنطقتين، ثم تلاه فقرة تهميش رأي المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وبنسبة ٦١٪، وفقرة رقم (٣) جاءت بنسبة ٦٠٪ لكلا الجنسين والمنطقتين، وقد جاءت الفقرة رقم (١) في المرتبة الأولى وبنسبة ٨٢٪ ويعزى ذلك إلى انتشار عمليات المحسوبية بين أفراد التنظيم المدرسي، وقلّة النزاهة وتدني الروح المعنوية نحو الانتماء للمؤسسة (المدرسة)، واحتلت الفقرة رقم (٧) المرتبة الأخيرة وبنسبة ٣٧٪ وربما يعزى هذا إلى قدرة المديرين والمدبرات على مواجهة المشكلات المدرسية وتفعيل مجلس إدارة المدرسة في تناول المواقف الطارئة واتخاذ قرارات رشيدة حكيمة.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- إجراء دراسات شبيهة تتناول عناصر الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة واتخاذ القرار وعلاقتها بالشفافية.



- اشراك المعلمين في القرارات المدرسية وعدم تهميش ادوارهم، والابتعاد عن الشللية والمحابة في اتخاذ القرارات التربوية.
- مراعاة العدالة في تقييم اداء العاملين وذلك عن طريق ايجاد ادوات واضحة وشفافة يمكن من خلالها الحكم على اداء العاملين بموضوعية.
- اجراء تنقلات بين مديري المدارس، بين كل فترة وأخرى من اجل تبادل الخبرات من جهة والتقليل من مراكز القوى التي يحدثها بعض مديري المدارس نتيجة طول الفترة التي يقضونها في نفس المدرسة.
- تفعيل اشكال الاتصال المختلفة وخاصة عند الذكور من المدرءاء، وتوظيف التكنولوجيا في عمليات الاتصال، والتقليل من الاساليب التقليدية في الاتصال.

### المراجع

- أبو النادي، مرام (٢٠٠١). تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو كرم، أحمد (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ارتيمة، ماجدة (٢٠٠٥). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم- دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حرب، نعيمه محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الديب، إبراهيم (٢٠٠٥). استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل. أم القرى للترجمة والتوزيع: المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- الراشدي، سعيد (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية (ط١). دار كنوز المعرفة: عمان، الأردن.
- الصاوي، علي (٢٠٠٩). ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية. المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية، وبرنامح الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٢، ٢١ مارس، مسقط.
- الطراونه، رشا، والعضايله، علي (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٨(١)، ٩٦-٦٣.

الطشة، غنيم (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عبدالحليم، أحمد، وعبابنة، رائد (٢٠٠٩). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨(١)، ٢٥-٥٤.

فاخوري يارا (٢٠٠٩). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القابلة، إدريس (٢٠٠٤). الفساد والشفافية. استرجع من الموقع [www.nashiri.Net](http://www.nashiri.Net) بتاريخ ٢٠١١/١١/٢.

المرابط، عبدالله (٢٠٠٥). الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية.

مرسي، محمد (١٩٩٨). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

نشوان، يعقوب (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٢). لائحة تنظيم العمل في المدارس. دبي. دولة الإمارات العربية المتحدة.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠، ٢٠١١). التقرير الإحصائي. دبي. دولة الإمارات العربية المتحدة.

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.& Siringoringo, 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.gunadarma.ac.id> at 20/10/2011

Buck, D., (2010) *Transparency: A search for clarity*. Annual conference of the association for budgeting and financial management, Held in Omaha, Nebraska, October 7-9.

Chriquel, J. & Chaloupka, F. (2011). Transparency and Oversight in Local Wellness Policies. *Journal of School Health*, 81(2), 114-121.

- Hallak, J. & Poisson, M. Eds (2006). *Governance in education: transparency and accountability matter, an International perspective*. Paris: IIEP- UNESCO.
- Lawrence, P. & Nezhad, S., (2009). Accountability, transparency, and government cooption: A case study of four NGOs. *International NGO Journal*, 4(3), 76-83. <http://www.academicjournals.org/INGOJ>.
- 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 Sciences*, Doctor of Economics, Germany.
- Lindstedt, C. & Naurin, D. (2006). *Transparency against corruption*. Gutenberg University: Goteborg, Sweden.
- Philbin, J., (2005). *Strategic decision-making group behavior, and Public Relations strategies*, PhD thesis unpublished, University of Maryland.
-

